

Gerard Dinnessen over de leiderschapsprogramma's van Berg & Partners

'Aandacht geven aan mensen zit verankerd in het DNA van Caspar de Haan'

Caspar de Haan onderhoud & renovatie is een begrip in Eindhoven en omgeving. Al sinds 1749 is het oudste familiebedrijf van de stad gespecialiseerd in het opknappen van vastgoed. Negen generaties De Haan zwaaien in die lange periode de scepter. Met Gerard Dinnessen (56) krijgt de eerste 'buitenstaander' de dagelijkse leiding in handen. Hij neemt die rol over van Cas de Haan, die nu adviseur is. In dit artikel vertelt de voormalig financieel directeur enthousiast waarom hij bewust kiest voor de leiderschapsprogramma's van Berg & Partners uit Waalre. „Als je echt om andere mensen geeft, moet je investeren in samenwerken met elkaar.”

TEKST: ANDRÉ DRIESSEN | FOTO'S: THIJN VORSTENBOSCH/DCI MEDIA

A

Al sinds de oprichting opereert Caspar de Haan in een relatief traditionele markt die langzamer evolueert dan andere branches. 275 jaar geleden was het bedrijf al zeer bedreven in schilderen, vandaag de dag beheerst het die specialiteit nog steeds. Alleen zijn er steeds meer kernactiviteiten aan het palet toegevoegd. Van enkel en alleen onderaannemer groeit het bedrijf door tot een strategisch partner met als focus een belangrijke bijdrage leveren aan een duurzame leefomgeving. „In zijn

periode als directeur neemt mijn voorganger Cas de Haan afscheid van korte cycli voor onderhoud en renovatie”, steekt Gerard Dinnessen van wal. „Door goed werk tegen een scherpe prijs te leveren én vertrouwen te wekken, krijgt hij het voor elkaar om langdurige contracten van zeven jaar af te sluiten. Met deze cruciale cultuuromslag legt hij de basis om opnieuw honderd jaar door te gaan.”

Aandacht voor de mens

De huidige samenleving verandert continu, nieuwe ontwikkelingen volgen elkaar razendsnel op. Voor veel bedrijven is het een uitdaging om hier steeds op in te spelen. „Caspar de Haan denkt veel minder traditioneel dan collega-bedrijven in de bouwsector”, vervolgt Gerard Dinnessen zijn verhaal. „Dankzij de langdurige contracten voor onderhoud en renovatie kunnen we zelf het ritme bepalen. Daarbij is het belangrijk dat onze leiders onze medewerkers en zz'ers in beweging brengen. Zonder aandacht voor de mens lukt dat niet. Gelukkig zit dat aspect verankerd in ons dna. Iedereen is zich ervan bewust hoe belangrijk dat is. Alles wat we doen, vindt plaats in een bewoonde omgeving.

GERARD DINNESSEN (L) EN WILBERT SAVONIJE



In onze filosofie komt 'de mens' daarom ook op de eerste plaats. Daarna volgen de natuur, onze producten en de energietransitie."

Sociale rol binnen wijken

In hun werkzaamheden hebben de medewerkers van Caspar de Haan veel contact met de klanten van hun klant, bijvoorbeeld met de gezinnen die een woning huren van een woningcorporatie. Dagelijks ervaren ze dus hoe belangrijk thema's als leefbaarheid, zorgzaamheid, veiligheid en multiculturaliteit in een wijk zijn. „Onze mensen ver-

tolken steeds meer een belangrijke sociale rol binnen een wijk waar we aan het werk zijn”, geeft Gerard Dinnessen tekst en uitleg. „We merken dat er steeds meer problematiek speelt achter de voordeur. Als bedrijf moeten we iets met deze informatie. Het lijkt zo eenvoudig om extra sociale huurwoningen toe te voegen aan een wijk. Als strategisch partner willen we daar best een bijdrage aan leveren, maar alleen als er ook nagedacht wordt over de waarde die je toevoegt. Dus denk niet alleen in stenen, maar bedenk ook oplossingen

voor problemen als hittestress, waterafvoer en extra groen. Het is aantoonbaar gemeten dat kinderen die opgroeien in een groene wijk intelligenter en nieuwsgieriger zijn.”

Ziel en zakelijkheid

Het voorbeeld over de sociale rol binnen een wijk zegt veel over de bedrijfscultuur van Caspar de Haan. Volgens Gerard Dinnessen is het cruciaal om met ziel en zakelijkheid klanten te binden en te behouden. „We willen niet alleen een maatschappelijke bijdrage leveren”, licht hij de twee bedrijfsdoelstellingen toe. „Voor het voortbestaan is het ook zaak dat onderhouds- en renovatieprojecten rendement opleveren. Een steentje bijdragen, werkt alleen als we onze medewerkers, ZZP'ers en leveranciers kunnen blijven betalen. Gelukkig zit deze manier van denken ook opgesloten in de trainingen die we met onze eigen academy verzorgen. En we vinden het belangrijk dat onze leiders zich bewust worden van deze eigenschappen. Iedereen wordt na verloop van tijd bedrijfsblind of krijgt oogkleppen op. Leiderschap krijgt een nuance als je even durft te vertragen om te versnellen. Het is goed dat we in de sessies met Berg & Partners regelmatig stilstaan om in de spiegel te kijken. Zo krijg je antwoorden op vragen als: wie ben ik, hoe geef ik leiding, wat gaat er goed en wat kan er beter?”

Samen op reis

Cas de Haan – de voorganger van Gerard Dinnessen als algemeen directeur bij Caspar de Haan – komt via de afdeling HR in contact met de leiderschapsprogramma's van Berg & Partners. Na een reorganisatie is de tijd rijp om het nieuwe managementteam klaar te stomen voor de toekomst. „Bij de eerste contacten was ik al overtuigd van

de meerwaarde om samen met het MT op een spreekwoordelijke reis te gaan”, herinnert Gerard Dinnessen zich nog goed. „Ik kreeg van Wilbert Savonije van Berg & Partners te horen: als je met ons een traject ingaat, kan het directieteam er twee jaar tegenaan. Die belofte heeft Berg & Partners waargemaakt. Tijdens de tweedaagse kick-off bij Kapellerput in Heeze zijn we als team echt naar elkaar toegegroeid. Niet geforceerd, maar op een veilige en transparante manier. Zo hebben we echt een professioneel beeld van onszelf en het team gekregen.”

Why-How-What

Gerard Dinnessen stelt vast dat veel trainingsbureaus een twee-

daagse voor managementteams organiseren. In zijn ogen werkt het averechts als je te snel gaat. „Alles wat je tijdens zo'n training leert en ervaart, moet ook de tijd krijgen om te landen”, verwoordt hij het onderscheidende karakter van de sessies van Berg & Partners. „In lijn met het gedachtegoed van Simon Sinek is er tijdens zo'n kick-off ook volop aandacht voor zijn beroemde drie-eenheid Why-How-What. Waarom doen we als leidinggeven- den wat we doen? Het levert veel op als alle talenten binnen een team en een organisatie worden benut. Na zo'n tweedaagse werkt het louterend en inspirerend om samen enkele dagen de spreekwoordelijke hei op te gaan. Gewoon in alle

rust – zonder afleiding – de ruimte nemen om elkaar beter te leren kennen. Je merkt aan alles dat Berg & Partners echt verbonden is met het veranderingsproces.”

Kwetsbare houding

Binnen Caspar de Haan is het de normaalste zaak van de wereld om elkaar te helpen. Van hoog tot laag: iedereen steekt elkaar zonnig de helpende hand toe. Gaat er iets fout, dan vinden mensen het lastig om de vinger op de zere plek te leggen en zich kwetsbaar op te stellen. „Juist die kwetsbare houding is nodig om knopen door te hakken”, benadrukt Gerard Dinnessen. „Daarom is het zo mooi dat Berg & Partners erin slaagt om ons een spiegel voor

‘Het levert veel op als alle talenten binnen een team en een organisatie worden benut’



Het is heel leerzaam om in een fraaie natuurlijke omgeving mooie wandelingen te maken en goede gesprekken met elkaar te voeren'

te houden, zodat we erin kunnen kijken. Om in hun terminologie te spreken: we zijn heel goed om elkaar te helpen en vissen te geven. Naast een collega gaan staan, vragen te stellen en hem of haar te leren vissen, vinden we een stuk lastiger. En juist die eigenschap is voor een leider onmisbaar als hij een team mee wil krijgen in een verandering. Zo hebben we de hiërarchie doorbroken en is duidelijk geworden dat leidinggeven meer is dan de rol alleen. Het draait vooral om oprechtheid en het juiste verantwoordelijkheidsgevoel."

Reisleider in veranderprocessen

Onder het mom van 'lerende bedrijven zijn winnende bedrijven' stimuleert Berg & Partners een leven lang leren bij opdrachtgevers. Dit motto is verankerd in alle programma's. De term 'trainer' dekt volgens Wilbert Savonije de lading niet, veel liever spreken we over 'reisleider in veranderprocessen'. Vanuit deze filosofie is Berg & Partners ook een grote voorstander van een interne academy om vakmensen op te leiden. „Eerst lukte het niet echt om deze academy van de grond te krijgen”, licht Gerard Dinnessen toe. „Nu volgen de eerstelijns leidinggevenden (voormannen, projectleiders en uitvoerders) een op maat gemaakt programma bij Berg & Partners. Daarnaast krijgen onze vakmensen van een professionele trainer een vakinhoudelijke training. Het verschil met vroeger is groot. Eerst was de inhoud heel procesgericht, nu bepaalt de markt wat er tijdens zo'n training aan bod komt. Vroeger was de interesse in zo'n training laag, nu melden medewerkers zich spontaan aan.”

Verbinding op 3 niveaus

In de visie van Berg & Partners is leiderschap bijna synoniem aan 'verbinding maken'. In de diverse programma's vindt deze verbinding op drie niveaus plaats: met jezelf door een spiegel voor te houden, met je team door hulp te geven en te vragen en met de markt door reflecties op te halen bij de klant. Het derde niveau van verbinding maken heeft Gerard Dinnessen veel gebracht. „Hierbij is de eerste stap om je – samen met Berg & Partners – goed voor te bereiden op zo'n leergesprek met de klant”, licht hij toe. „Hoe luister je nou echt naar een klant en hoe kun je vanuit een nieuwsgierige houding de juiste vragen stellen.

Vervolgens ga je op dag twee in verschillende teams het gesprek aan. Klanten vinden zo'n gesprek niet confronterend, maar juist heel positief. Ze waarderen het dat we ons zo kwetsbaar opstellen. Na de lunch – als de klanten naar huis zijn – bespreken we wat we geleerd hebben en wat ons verrast heeft. Het is opvallend dat veel klanten met dezelfde zaken worstelen of bezig zijn als wij. Het is mooi om de mens achter de klant te leren kennen en op mensniveau die verbinding te maken.”

Situationeel leiderschap

Veel leidinggevenden werken volgens het adagium 'behandel anderen, zoals je zelf behandeld wilt worden'. Als het om respect voor elkaar gaat, valt hier geen speld tussen te krijgen. Ligt de focus op leiderschap, dan klopt er inhoudelijk niks van dit adagium. Berg & Partners werkt volgens een ander principe. „Elke medewerker is anders, als leider krijg je dus met een landschap vol uitdagingen te maken”, benadrukt Gerard Dinnessen het belang van situationeel leiderschap. „Het is niet alleen de kunst om je te verdiepen in drijfveren. Je moet ook achterhalen waar de knoppen zitten om anderen in beweging te krijgen. Bedrijven die hier mee bezig zijn, weten medewerkers aan zich te binden. Bij Caspar de Haan pas ik dit ook toe door elke week een gesprek te voeren met een vakman. Zo hoor en zie ik wat er speelt en blijf ik in verbinding met mijn medewerkers. Voor mij is dat ook het verschil tussen aanwezig zijn en beschikbaar zijn.”

Leren, presteren en genieten

Veel sessies van Berg & Partners verlopen volgens het zogenoemde LPG-principe, waarbij de afkorting LPG staat voor leren, presteren en genieten. De gedachte erachter is simpel: als je niet leert of geniet, ga je achteruit. Voor het directieteam van Caspar de Haan is het belangrijk om aandacht aan te schenken. „Het is heel leerzaam om in een fraaie natuurlijke omgeving mooie wandelingen te maken en goede gesprekken met elkaar te voeren”, haalt Gerard Dinnessen herinneringen op. „Er gebeurt iets bijzonders als je jezelf openstelt en stil staat bij zaken waar je niet aan dacht. Deze unieke ervaring gun ik iedereen. Waarom? Als je als leider echt om andere mensen geeft, moet je investeren in de samenwerking met elkaar.”

