

# Uitblinken op alle terreinen

**"Een High Performance Organisation is een organisatie die zowel op financiële als niet-financiële parameters beter presteert dan haar concurrenten, voor een periode van tenminste vijf tot tien jaar." Zie daar de meetlat die dr. André de Waal de afgelopen jaren langs honderden bedrijven heeft gelegd. Ook bedrijven in de bouwsector wil hij aan zijn analyse onderwerpen. Een gesprek derhalve over zijn aanpak en visie, met daarbij de open uitnodiging aan bouwbedrijven om zich diepgravend de maat te laten nemen.**

door **Kees de Graaf**

Na vijf jaar van onderzoek in diverse economische sectoren heeft André de Waal met zijn Center for Organizational Performance nu zijn pijlen op de bouwsector gericht. Hij heeft een duidelijke missie: uitzoeken of de bouwsector afwijkt in termen van de aanwezige High Performance Organisations. "Met andere woorden: doen de HPO's in de bouw het anders dan in andere sectoren? Kunnen we daar in generaliserende zin uitspraken over doen?" Fase één van het onderzoek is inmiddels achter de rug, waarin De Waal een behoorlijk aantal bedrijven uit de bouwsector een uitgebreide enquête heeft laten invullen. Aan de hand daarvan wil hij op het spoor komen van de 'voorlopers' in de sector, zo geeft hij bij het begin van ons gesprek aan. "Met die voorlopers willen we vervolgens een veel intensiever traject ingaan, om erachter te komen hoe ze tot hun voorsprong zijn gekomen. De bedrijven die we daartoe uitnodigen, doen er vaak aan mee omdat ze een drive hebben om steeds beter te willen worden. De uitkomsten van het onderzoek – die mede fungeren als een spiegel die wordt voorgehouden – kunnen ze daarbij helpen."

## **Geen toppers**

Uit ervaring weet De Waal dat er ook bedrijven meedoen aan zijn onderzoek die juist nog niet aan de top staan: "Dat zijn bedrijven die van zichzelf weten dat ze beter moeten worden en er niet voor terugdeinzen om een stevig verbetertraject in te zetten. Want uiteindelijk is het daar allemaal om te doen: behouden wat goed is in je strategie als bedrijf en verbeteren wat nog niet goed of goed genoeg is." De gemiddelde scores die De Waal inmiddels op vijf criteria aan de bouwsector heeft ontfuseld – managementkwaliteit, openheid & actiegerichtheid, langetermijngerichtheid, continue verbetering, en medewerkerkwaliteit – stemmen hem nog niet bijzonder vrolijk. "Het zijn allemaal zesjes die men zichzelf uitdeelt. Alleen de langetermijngerichtheid steekt er iets boven uit. Maar verder is het mager. En dat terwijl de drie beste bedrijven scores kennen van rond de 8; daar zit dus een fors verschil tussen." De Waal verklaart de lage gemiddelde scores ten aanzien van High Performance uit de structurele kenmerken van de sector: "Het is duidelijk een sector waar doorgemod-

derd wordt, waar weinig bedrijven op dit moment failliet gaan, maar waar ook te weinig wordt geïnvesteerd in het beter maken van de eigen organisatie. Wat dat betreft doet zich een vergelijking voor met de banksector: zeer winstgevende bedrijven over het algemeen, maar géén HPO's. Een heel middelmatige branche, juist omdat men het de afgelopen jaren daar te goed heeft gehad." Winstgevendheid is daarmee volgens De Waal geen criterium om een HPO aan af te meten: "Het gaat erom dat je structureel op meerdere fronten over meerdere jaren beter bent dan het gemiddelde in je peer group. Ook de grootte van de onderneming is daarvoor niet zozeer van belang. In de sector van de financiële dienstverlening zijn de echte HPO's bijvoorbeeld de kleine tussenpersonen."

## **Vechten om talent**

De beste willen zijn en de beste kunnen blijven hangt voor een belangrijk deel samen met het kunnen aantrekken én vasthouden van goed personeel, zo plaatst De Waal het HPO-thema in een breder perspectief. "Zelfs de beste bedrijven in de bouwsector hebben daar nu volop problemen mee. En dat wordt de komende jaren alleen nog maar erger: de *War for Talent* is volop gaande. Juist daar moet de urgentie vandaan komen – die ik nu nog onvoldoende bespeur in de sector – om de beste te willen zijn, een winnaar." Terugkerend naar de vijf genoemde criteria geeft De Waal aan dat het ene criterium niet per se belangrijker is dan het andere: "Alle vijf moeten in principe goed zijn, waarbij managementkwaliteit en continue verbetering wel de belangrijkste zijn. Het management moet medewerkers inspireren en moet de drive hebben om op alle punten naar verbeteringen te streven – op de lange termijn. Het heeft dus geen zin om alle energie tijdelijk op een van de criteria te richten en daar een topscore in te halen. Juist door aan meerdere aspecten tegelijkertijd te werken, kunnen ze elkaar onderling in positieve zin beïnvloeden en het bedrijf als geheel omhoog trekken."

## **Geen benchmark**

Bedrijven die meer willen weten over hoe ze zichzelf kunnen verbeteren of juist >>

hun koppositie kunnen behouden, kunnen bij De Waal terecht voor een meer kwalitatief gericht vervolgonderzoek. "We zetten dan eerst een uitgebreide enquête uit, op alle niveaus van de organisatie. Dat noemen we de diagnosefase. Op basis van die nulmeting kunnen we een bedrijf scoren ten opzichte van andere bedrijven en ook in de loop van de tijd goed monitoren. Overigens is ons belangrijkste doel niet om een benchmark uit te voeren; daar moet je naar mijn idee sowieso mee oppassen. Bedrijven kunnen nu eenmaal anders zijn dan hun concurrenten en dat hoeft je niet in één cijfer uit te drukken." De Waal verwijst in dit verband naar een onderzoek dat hij verrichtte onder tien regiokantoren van een grote bank: "Alle tien vulden de diagnose-enquête in en daarnaast hebben we de financiële prestaties inzichtelijk gemaakt. Vervolgens hebben we beide ranglijsten gekoppeld. Conclusie één: de top drie qua HPO-score stond ook in de top vijf van best presterende regio's. Andersom deden regio's die het slecht deden op HPO het financieel ook niet best. En dat binnen hetzelfde bedrijf!"

Na de enquête volgen interviews waarin aan de medewerkers wordt aangegeven hoe het bedrijf heeft gescoord en hoe zij tegen verbeterpunten aankijken. "De truc is om triggers te vinden waarmee een bedrijf onderscheidend kan worden. Uit de interviews wordt duidelijk van hoe er met medewerkers wordt omgegaan, hoe enthousiast het management te werk gaat en of er bijvoorbeeld actief in klanten wordt geïnvesteerd. Dat kunnen we weer afzetten hoe er op die punten in de sector als geheel wordt gescoord. We zeggen niet tegen mensen: u heeft een 4 gescoord en dat is slecht. We zeggen wel: hier ligt een groot verbeterpotentieel. Het gaat niet om de diagnose *an sich* – dat is uiteindelijk ook maar een meting – maar wat ermee gedaan wordt."

### **Niet groeien**

Ten aanzien van het uitzetten van verbeteringstrajecten, dat veelal in workshopverband gebeurt, geeft De Waal aan dat bedrijven ervoor moeten waken te veel hooi op de vork te nemen: "Uit ons onderzoek blijkt dat men in de bouw op zich wel investeert in de verbetering van bedrijfsprocessen, naar niet eraan toekomt om processen ook beter onderling af te stemmen, dan wel te versimpelen. Dat is een teken dat men wel begint aan een verbeteractie, maar deze niet afmaakt. Juist de echte HPO's weten hieraan te ontsnappen door niet voor een strategie van groeien-groeien-groeien te kiezen. Zij willen vooral de beste zijn en hoeven niet per se de grootste te zijn." Een ander kenmerk van een HPO is volgens De Waal dat deze goed kan samenwerken in de keten. "HPO's slagen er bijvoorbeeld in om langdurig samen te werken met co-makers en zich daarbij open te stellen voor wat die bedrijven aan verbeterpunten aan-



André de Waal

dragen. Zelf ervaar ik dat ook in mijn eigen praktijk; ik vind het heerlijk om een artikel met een dwarsdenkende collega te maken. Het artikel wordt er beter van en jezelf ook. Het management van HPO's durft het zelfs aan om dergelijke dwarsdenkers in de eigen organisatie op te nemen."

Attitude is dus ongemeen belangrijk, zo rondt De Waal af. "Een voorbeeld: een niet-HPO zal al gauw zeggen dat ze wel vrouwen in de organisatie willen hebben maar die eenvoudigweg niet kunnen krijgen. Een HPO zegt: wij moeten die vrouwen hebben en gaan er alles aan doen om ze binnen te halen. Daar zit het verschil in. En als je eenmaal zo'n houding hebt, pas je die overal op toe. Voor duurzaamheid geldt dat bijvoorbeeld ook: daar staan HPO's veel proactiever in. Een HPO haalt dergelijke thema's uit de projectgebonden sfeer en past ze breder en langduriger toe."

### **Lat hoger leggen**

Wanneer meer bouwbedrijven op zoek gaan naar een HPO-topnotering, zal dat ook zijn

uitwerking hebben op de sector als geheel: "Ik bespeur een vreemd soort gelatenheid in deze sector. Zo van: eigenlijk mogen we niks en we doen het toch niet goed. En dat terwijl er vanuit de samenleving zoveel vraagstukken bij de bouw worden neergelegd. Maar dat vraagt om een forse portie innoverend vermogen. Dus bouwers: step up! Leg de lat veel hoger. Dan kun je veel bereiken. Een goed voorbeeld vind ik nog steeds het NMB-gebouw dat destijds in Amsterdam-Zuidoost is neergezet, naar ontwerp van Alberts en Van Huut. Die uitstraling blijft geweldig en medewerkers zijn er nóg trots op. Dat is het soort van uitdagingen die bedrijven in de bouwsector zich veel meer moeten stellen." ◀◀

*Meer informatie op de website van het Center for Organizational Performance: [www.hpo-center.nl](http://www.hpo-center.nl). De Waals nieuwe boek heet 'Maak van je bedrijf een toporganisatie! De vijf pijlers voor het creëren van een high performance organisatie' (Van Duuren Management).*