



Metafoor van een hoogspringer

De staalbouwer maakte een interne omwenteling door en ontwikkelde een visie van waaruit de onderneming onderneemt. Duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen (mvo) zijn daarvan bestanddelen. De leidraad is 'het verschil maken'. Het doel is 'preferred supplier' zijn.

Wim Hoeckman, CEO bij Victor Buyck Steel Construction in Eeklo, is 70% van zijn tijd bezig met *people management* want het verschil maken doen mensen met z'n allen. Om gezamenlijk het doel te bereiken, steekt hij veel tijd en energie in, zoals hij het noemt, 'de wortel van de plant.' Daarmee doelt hij op het boek *'To plant a walnut tree'* (ondertitel: *'How to create a fruitful legacy by using your experience'*), één van de werken waaruit hij enkele bouwstenen haalde voor 'inspirerend leiderschap'. De walnootboom staat symbool voor wijsheid. Ook heeft het de eigenschap dat vruchtbare soorten pas na hun tiende jaar gaan dragen. Van het groeiproces binnen de eigen onderneming deed Hoeckman verslag in zijn boek *'De kracht van het gedragskompas'*. Het boek

is een reisverslag van een vijf jaar durende cultuuromslag binnen het bedrijf, dat sinds deze transitie wordt gedreven en gestuurd door waarden en een duidelijke visie op het waarom van de onderneming. Twee jaar na publicatie (en een recente herdruk) geeft Hoeckman maandelijks een *'talk'*, voor verdere bestuiving. 'Geïnspireerd worden is aange-naam, maar inspireren biedt zoveel meer. Als je een *talk* geeft voor honderd toehoorders heb je een potentieel van honderd mensen. Ik zaaide twee jaar geleden basilicumzaadjes uit een zakje. De eerste keer kwamen er wel vijftig plantjes uit, maar het jaar daarna maar vijf. Toen was ik teleurgesteld. Soms denk je ook: ik heb te weinig succes, te weinig volgers. Waarom doen ze het allemaal niet? De kunst is daar als leider mee om te gaan.

Met vijf zaadjes door te gaan, en daar energie in te blijven steken en voldoening uit te halen wanneer ze mooi opschieten.'

We gaan het hebben over transitie en over innoveren, maar eerst dit: 'Men zegt dat je moet proberen je functie aan je passie te koppelen. CEO-spelen is niet mijn passie. De passie is toch die staalconstructies maken. Ik heb echter geleerd dat er nog een belangrijkere zaak is dan de passie en dat is: waar gaat je hart van zingen? Daarnaar moet iedereen voor zichzelf op zoek gaan. Mijn hart gaat zingen, voor zover ik het nu van mezelf heb begrepen, wanneer ik mensen heb kunnen inspireren. Binnen de firma en daarbuiten.' 'Een professionele carrière duurt ongeveer veertig jaar; je begint na je opleiding rond je 25ste en gaat door tot je 65ste. Ik deel dat in vier blokken. In het eerste blok moet je nog van alles leren, in het tweede ben je productief en in het derde ben je senior. In het laatste blok moet je oog hebben voor het

gegeven dat jij er straks niet meer bij bent, en de jongere mensen erop voorbereidt jouw werk over te nemen. Dat vraagt nogal wat, want dat betekent: samenwerken. Om te kunnen samenwerken moet je met z'n allen weten waar je naar toe gaat.

'Een organisatie of bedrijf moet vertrekken vanuit het waarom. Veel organisaties hebben het snel over wat ze doen, zonder zich de vraag te stellen waarom. Dan nog een boutade: veel mensen leven volgens de opeenvolging Hebben > Doen > Zijn. Als ik eerst maar – dingen, bijvoorbeeld geld – heb, dan zal ik prachtige dingen kunnen doen en dan zal ik iemand zijn. Ik denk dat de kunst eruit bestaat dat om te keren. Dat je jezelf eerst afvraagt wie je bent en waarom, als individu maar ook als collectief. Om vervolgens in overeenstemming daarmee te handelen. Mijn ervaring is dat het "hebben" dan veelal automatisch komt.'

Terug in de tijd. 'Wij hebben ons 7 à 8 jaar geleden afgevraagd: wat zijn onze waarden en wat is onze missie? Maar niet: wat is onze visie? Dat inzicht krijg je door op reis te gaan. Aanleiding was dat ik in mijn eentje de leiding van dit familiebedrijf zou voortzetten – zonder zelf de achternaam te dragen, en dus zonder een natuurlijke gezagspositie. De firma kende een stijl van leiding geven daterend uit de jaren '60, '70, '80 van de vorige eeuw, met John Buyck als centrale spin in het web. Bij deze bedrijfsomvang is dat geen goed systeem. Dan zit je de hele dag rond de tafel praktische dingen te regelen. De taak van de leiding is veeleer voorop te lopen en minder met de dagelijkse zaken bezig zijn. Taak is vooral met de toekomst bezig te zijn, zoals een haas op de 10.000 m een beetje voorop loopt. Bovendien is de mentaliteit veranderd. Veertig jaar geleden werd het aanvaard dat een baas *manu militari* de lakens uitdeelde, maar nu niet meer.'

'Bij toeval hoorde ik op een ondernemerscongres iemand spreken waarbij alles draaide om gedrag, gedrag, gedrag. Toen viel bij mij alles op een rijtje. Ik zag het nut ervan. Plotseling zie je een deur opengaan, en een volledige weg voor je liggen. Ik was al bezig met waarden formuleren, want als de spin uit het web verdwijnt, bestaat het risico dat het uit

elkaar valt. We zijn daarom gestart met het "waarom". Wie zijn wij en wat willen wij? En de waarden: wat zijn dat en hoe meet je dat? Ik heb me daarin verdiept en we zijn daarmee aan de slag gegaan.'

In een notendop: een door waarden gedreven onderneming focust en stuurt bewust op de individuele en collectieve drijfveren. De ontwikkeling van een bedrijf en dat van zijn mensen zijn van grote invloed op elkaar. Gemotiveerde mensen maken het bedrijf, maar een gedreven onderneming motiveert ze ook. De theorie stoelt op de behoeftenschaal van Maslow, waaruit Richard – 'A Voice For Values' – Barrett zeven bewustzijnsniveaus destilleerde. Er zijn zo'n 250 waarden bekend die hierin zijn onder te brengen. Waarden als 'eerlijkheid', 'loyaliteit' en 'empathie' vallen bijvoorbeeld binnen het 'bewustzijnniveau 5', 'interne samenhang'. Het ene niveau is niet meer of minder waardevol dan het andere, maar wie alle zeven bewustzijnsniveaus goed beheerst en beheert, beschikt in moeilijke tijden over veerkracht en innoverend vermogen. 'Vaak zie je dat ondernemingen als de onze waarden als 'kwaliteit', 'productiviteit' en 'winst' goed op orde hebben, maar dat ngo's op andere niveaus sterker ontwikkeld zijn, meer visie hebben, oog voor algemeen belang of duurzaamheid, maar op hun beurt de financiën niet goed op orde hebben.' Belangrijk onderdeel van de aanpak, waarvoor Hoekman overigens gecertificeerd trainer is, is de (anonieme) meting. Per bewustzijnniveau zijn de persoonlijke waarden van de Victor Buyck-werknemer meetbaar, maar ook de bedrijfswaarden zoals die door de gemiddelde werknemer worden ervaren en, naar de toekomst toe, worden gewenst. De CEO herkent het bedrijf als hij de uitslagenlijst met een optelsom van alle gemeten werknemers bestudeert. Het biedt momenteel stof voor de tweemaandelijks sessie waarin steeds een bewustzijnniveau aan bod komt, bijvoorbeeld 'relaties', en gezamenlijk positieve en negatieve ervaringen worden uitgewisseld. Een compliment uitdelen is bijvoorbeeld positief in (samenwerkings) relaties. Op de lijst prijkt soms ook een rood bolletje. 'Ja, dat gebeurt bijvoorbeeld wanneer verwijten worden gemaakt. Kritiek is goed,

maar de schuld geven niet, dat is potentieel limiterend voor de groei van een organisatie. We zijn misschien exemplarisch bezig, maar niet perfect.'

Onder de motorkap sleutelen aan waarden binnen een onderneming kost tijd, maar kan betekenisvol zijn voor de identiteit en toekomst van het bedrijf. Echt interessant wordt het wanneer de grondhouding van een breed gedragen 'bedrijfscultuurtransformatie' is beter te willen worden. Doel van Victor Buyck is 'preferred supplier' te zijn voor de staalbouw. De langetermijnvisie is een 'benchmark te zijn voor waardecreatie en maatschappelijk verantwoord ondernemen'. Hoe? 'Ik gebruik meestal de metafoor van de hoogspringer. Als je 2 m wilt springen, moet je tijdens de training de lat iets hoger leggen. Perfectie bereiken, dat zal nooit lukken. Maar je moet wel de perfectie nastreven om uitmuntendheid te bereiken. En hoe doe je dat dan? Door het verschil te maken.' 'Ik geloof niet dat staalbouwers die het verschil niet maken het vandaag nog zullen halen. Er is veel aan de hand in de staalbouw. Dat het grote Engelse Mabey Bridge gestopt is met bruggenbouw wil wat zeggen. Die consoliderende ontwikkeling zal zich zeker verderzetten. We zitten nog steeds met een krimpende markt. En er wordt nog steeds onder het prijsniveau verkocht. Dat kan niet blijven duren. En dan hebben we het nog niet over scheefgroei van risico's en Chinese waar.' 'Het verschil maken' doet Victor Buyck aan de hand van vier thema's: mensen, oplossingen, innovatie en gedrag. 'Het is geen wedstrijd waarbij je een medaille haalt. De volgende dag is er weer een wedstrijd, en de dag daarna weer. We zijn *preferred supplier* van complexe gebouwen door mee te denken in oplossingen. En door mee te kijken of een project bouwbaar is. Problemen herkennen en de opdrachtgever daarvan overtuigen, hoort daar ook bij. Staalbouwers die het verschil niet maken, bouwen alles. Je hebt ook staalbouwers die meedenken, ook als dat niet tot de opdracht behoort. Creativiteit leveren hoort er ook bij. Vaak zegt men op voorhand: dat gaat niet, maar ik heb al vaak meegemaakt dat creatief meedenken tot oplossingen leidt.'

Hoofdzetel Japan Tobacco International, Genève.



Innovatie. 'Dat betekent voor ons onder meer nieuwe markten. Zo zijn we 20 jaar geleden al begonnen met een eigen fabriek in Maleisië, waarmee we projecten ter plaatse doen, een beetje Singapore en we proberen nu Australië binnen te komen, omdat we horen dat daar veel slechte kwaliteit uit China binnenkomt. Via een vaste partner zijn we ook in Trinidad geraakt. We hebben een aantal samenwerkingsovereenkomsten met civiele aannemers, waarbij wij het staal voor rekening nemen. Zo hebben we in Trinidad meegebouwd aan een 350 m lange fly-over, wat ons twee vervolgoopdrachten heeft gebracht. Verder zijn we voor het eerst actief met modulaire bruggen, waarvan we er dit jaar veertien aan Ghana hebben geleverd. Een omslachtig proces. Werken in Afrika duurt zeer lang. Tussen het eerste contact en het contract zit drie jaar. Ze zeggen daar: "You have watches, we have time." Het kan zijn dat je vijf maanden op een antwoord moet wachten. Dat vraagt een andere instelling van je. Je moet volhardend zijn.'

'Innovatie betekent ook: wees de haas. Als in: wees de eerste. Loop voorop in je branche. Wij waren wereldwijd de eerste met de EN 1090 CE-markering, in december 2010, waardoor we een voorsprong op onze concurrenten hadden. Dat heeft ook daadwerkelijk een aantal opdrachten eerder bij ons binnengehaald. De voorsprong is nu weg, maar *bon*. We zijn de eerste en enige staalbouwer ter wereld die van elk project een specifieke milieu-impactstudie opstelt van het staalconstructieproces. We doen ook mee aan de CO2-prestatieladder; we hopen dit jaar van niveau 4 naar niveau 5 te gaan, wat voor Belgische staalbouwers veel moeilijker is omdat 50% van je *A-suppliers* ook een voetafdruk gemaakt moeten hebben en de meeste Belgische ondernemingen kennen die hele CO2-prestatieladder niet eens.'

'Dan: leiderschap. Is belangrijk, omdat je zo projecten kunt verwerven met geen of minimale competitie. Een complexe project als Broadgate Exchange House is daar een voor-

beeld van. Mijn eerste grote project 29 jaar geleden, wat een groot succes was en waarbij we met Skidmore, Owings & Merrill werkten. Met een jonge ingenieur Bill Baker. Daar heb ik een van m'n beste relaties aan overgehouden. Je moet bij dergelijke gelegenheden eerlijk zijn, ook een belangrijke waarde, en een redelijke prijs neerleggen. Daarmee doe je een langetermijninvestering. Dat heeft ons onder meer het gebouw van Japan Tobacco International in Genève gebracht, dat we samen met een Zwitserse staalbouwer hebben gebouwd. Daarvan kun je dus leren. En je moet ook niet alles zelf doen. Je moet ook iets gunnen. Dat is iets waarvoor ik pleit in mijn laatste blok van tien jaar: je moet mekaar iets gunnen. Jammer genoeg is dat iets wat dreigt te verdwijnen in deze wereld.'

'Partnerships vind ik ook belangrijk. Bij leiderschap komen ze automatisch bij jou, maar bij een partner kies je op voorhand. De brug bij Muiderberg die we bouwen met SAAone (consortium VolkerWessels,

Spoorkruising Muiderberg.



Boskalis, Hochtief en DIF) is daar een goed voorbeeld van. Samenwerken met een partij waarin we geloven, doen we graag. Er is vertrouwen en iedereen wil ervoor gaan. Een ander voorbeeld is gebouw T6C in Parijs, sinds kort bâtiment Panorama genoemd, waarvoor we een exclusiviteitsovereenkomst zijn aangegaan met de projectontwikkelaar, ICADE. Wij zaten in het aanbestedingsteam, samen met architect Marc Mimram. Deze twee projecten samen betekenen voor ons 60 miljoen, terwijl onze omzet 80 is. Dus je ziet dat het werk daar toch wel zit.

‘Tot slotte: investeren. Dat is meer dan traditioneel innoveren. Wij investeren jaarlijks circa drie miljoen. Je hebt vervangingsinvesteringen. Een machine is na zo'n twintig jaar op, maar ook achterhaald; er zijn weer nieuwe technieken voorhanden die beter en sneller zijn. Daarnaast heb je nieuwe investeringen. In die serie modulaire bruggen zit veel repetitie, waarvoor we een lasrobot hebben gekocht die een jaar non-stop heeft gewerkt. Onze politiek is dat we die

investering voor een deel op dat project kunnen afschrijven. Kunst is wel het juiste moment te kiezen. Grootste investering van de laatste dertig was de bouw van een nieuwe hal (185x40x25 m) in Gent. Dat kan alleen maar een grote staalbouwer doen en kan alleen als je gelooft in de toekomst. De belangrijkste investering is echter niet in geld uit te drukken op de balans; dat zijn de mensen waarmee je verder wil. Ondernemen definieer ik immers als met een groep mensen die dezelfde passie delen en ook dezelfde waarden en visie delen een gezamenlijk project aangaan met duidelijke gemeenschappelijke doelen en resultaten voor ogen.’

Hoe geloof je in de toekomst? ‘Daarvoor moet je ook kunnen omgaan met onzekerheid, wat ook een waarde is. Waarden evolueren zich echter zeer langzaam. Daarom meet ik ook maar eens in de vier jaar. Mensen veranderen niet. Dat is een natuurwet. Mensen veranderen alléén als er iets inzit voor henzelf. Waarom zijn deze zachte waarden ineens

zo belangrijk? ‘De meeste staalbouwers zijn begonnen als familiebedrijven en daarom gestoeld op oude leest, maar we zijn 50 jaar verder; de maatschappij is totaal veranderd. Je kunt een bedrijf niet meer op een ouderwetse manier leiden. Dat lukt niet meer. De ‘beste werkgever van het jaar’ wordt intussen beoordeeld op criteria als ‘aandacht voor en betrokkenheid van de mensen,’ ‘eerlijkheid’ en al die andere zachte waarden. Een belangrijke factor daarbij is dat de arbeidsmarkt serieus is gekrompen; het is zeer moeilijk geworden om goed geschoold personeel, van hoog tot laag, te vinden. Ingenieurs, lassers, werkplaatsleiders, mensen met skills, daar wordt om gevochten. ‘Ik ben zelf nooit aangespoord noch erop voorbereid om de leiding van een bedrijf over te nemen door iemand als ik, die in het vierde blok zat. Dat is een gebrek, want van die mensen met grijze haren kun je wel leren. *To plant a walnut tree* gaat daar over, je nalatenschap. Want wat komt na *leadership*? *Voilà, eldership.*’