

Van Crisis naar Kracht

Cultuurverandering en de rol van HR bij leiderschapsontwikkeling

Onderzoekers:

Heleen Tours, Gerhard Smid en Maaïke Glimmerveen



Inhoud

- 10.1 Introductie en samenvatting
- 10.2 HR KPN: context en ambitie
 - 10.2.1 Context: KPN
 - 10.2.2 De ambitie van HR
- 10.3 De verandergeschiedenis
 - 10.3.1 KPN in zwaar weer
 - 10.3.2 Vechtmarkt en toch aandacht voor eigen kweek
 - 10.3.3 Nieuwe manager: reorganisatie van HR
 - 10.3.4 Waar zit de pijn in de lijn?
 - 10.3.5 Samen met externe partner nieuw beleid maken
 - 10.3.6 HR leert anders te werken
- 10.4 Interventies vanuit HR
 - 10.4.1 Sturen op performance, vakmanschap en teamsamenwerking
 - 10.4.2 Storytelling: compelling story
 - 10.4.3 De Leadership Pipe Line
 - 10.4.4 Samenhang van de interventies
- 10.5 Leiderschap
 - 10.5.1 KPN-‘kanonnen’ leven voorbeeldig voor
 - 10.5.2 Aansluiten
 - 10.5.3 De aanvoerder
 - 10.5.4 Opvoedend werk
- 10.6 Het resultaat
 - 10.6.1 Veerkracht en transparantie
 - 10.6.2 Permanente prestatiegerichtheid
 - 10.6.3 Nieuwe benadering van personeel
 - 10.6.4 Een nieuwe leiderschapsoptiek
 - 10.6.5 Een open proces van selectie en ontwikkeling van leiders
 - 10.6.6 Open omgang in managementkringen
 - 10.6.7 Een effectievere HR
- 10.7 Reflectie



10.1 Introductie en samenvatting

KPN is een leverancier van communicatiediensten aan consumenten en zakelijke klanten. De organisatie acteert in een dynamische markt. Ze moet een lange geschiedenis van zich afschudden. Het staatsbedrijf met technisch-ambtelijke cultuur moet, via een bijna-faillissement en het incorporeren van nieuwe generaties technologie, zichzelf drastisch verkleinen en in nieuwe verdienmodellen leren werken. De organisatie moet zichzelf opnieuw uitvinden en een *high performance company* worden, gebaseerd op vakmanschap in combinatie met nieuwe technologie.

Dit laat professional services zoals Human Resources niet onberoerd. Ook zij transformeren. HR ontwikkelt zich van een klassieke stafafdeling met grote expertise, gezag en vooral een eigen agenda tot een business partner die werkt vanuit vragen van lijnmanagers die streven naar winstgevendheid en continuïteit. Om focus te maken is circa 90% van het voormalige operationele werk geoutsourcet. De nieuwe HR is voor KPN-management onderscheidend en van belang voor het transformatieproces van de onderneming als geheel. HR binnen KPN richt zich op goede prestaties en conditie van de organisatie, optimale werving van personeel voor de business, leiderschapsontwikkeling top 100 én waardering van vakmanschap en betrokkenheid door managers.

Het cahier biedt een beeld van de bijdrage van HR in de context van de transformatie van KPN. Duidelijk wordt hoe HR zich ontwikkelt tot een businesspartner die zich laat leiden door vragen van lijnmanagers, maar zeker een eigen inbreng heeft in de vraag wat voor organisatie KPN wil en moet zijn. Het cahier gaat en detail in op de vraag hoe deze professional service bijdraagt aan de ideevorming over leiderschap en aan cultuurverandering door leiderschapsontwikkeling. Bij de kernactiviteit leiderschapsontwikkeling voor de top 100 is duidelijk hoe KPN zichzelf opnieuw aan het uitvinden is en hoe HR daar een rol in speelt. Zichtbaar daarbij is de spanning tussen aansluiten (*dienstbaarheid*) en positionering (*recht doen aan de eigen discipline, verantwoordelijkheid nemen voor waar je voor staat opgesteld*), tussen kort-cyclisch denken en acteren – wat noodzakelijk is om succesvol te zijn in de dynamische markt – én de noodzaak om ook lang-cyclisch te denken en te werken. Uiteraard gaat het cahier ook in op de rol die het HR-leiderschap daarbij zelf speelt.

U komt de volgende interessante thema's tegen:

- Een congruente beweging van KPN en HR:
KPN beweegt van semiambtelijke organisatie via een feniksfase naar een high performance company. HR beweegt van een introverte, op de medewerkers gerichte, stafdienst via 'instrument' om ontslaggolven te reguleren naar goed getrainde volwaardige partner voor managers en leiders.
- Onverschrokkenheid in het DNA:
KPN schrikt niet van tegenwind na een bijna-faillissement en zet in op een optimaal niveau van urgentie om medewerkers alert te houden.
- Focus: HR heeft 90% van de operationele HR-diensten geoutsourcet om meer focus te kunnen maken op zaken waar zij als HR echt het verschil kan maken.
- Rolverandering van HR en managers:
HR offert zijn expertrol op, stapt af van het verzinnen van een eigen agenda en gaat na: van welke thema's ligt de lijn nu echt wakker? 'The Line is in lead' en HR neemt regie: deze rolkeuze vraagt om sponsorship en voorbeeldgedrag van KPN-managers.
- Focus van HR-instrumenten op interne werving:
De interne werving blijkt effectiever dan externe werving.
- Waarderende benadering:
Managers voeren 'echte' gesprekken met medewerkers, waardoor medewerkers kunnen doorgroeien en teams vormen die KPN overeind houden.
- Aansluiten bij de taal van de interne klant:
HR maakt door business driven insights haar toegevoegde waarde meetbaar in taal van het management.
- KPN-leiderschap en HR-leiderschap: HR sluit qua stijl aan bij KPN-topmanagers.

10.2 HR KPN: context en ambitie



10.2.1 Context: KPN

De geschiedenis van KPN gaat terug op 1852, wanneer de Nederlandse overheid openbare telegraafverbindingen aanlegt die ze zelf gaat exploiteren. Decennialang daarna verzorgt de overheid, met behulp van de PTT, communicatie via vaste verbindingen. De opkomst van de draadloze telefonie veroorzaakt een aardverschuiving. Bovendien liberaliseert de wereld van post en telecommunicatie in 1998. De PTT splitst. Telecommunicatie gaat verder als KPN. Het postbedrijf gaat over naar TNT. Circa 100.000 ambtenaren gaan om. Het nieuwe telecombedrijf moet in een uiterst dynamische en roerige markt acteren en zich meester maken van nieuwe technologie. De verzelfstandiging brengt grote veranderingen met zich mee in strategie, structuur en cultuur. KPN wordt veel wendbaarder. Als in 2001 de internethype crasht, leert KPN de les dat niet technologie, maar klantwaarden centraal moeten staan in de business. KPN is beursgenoteerd en streeft naar winst en continuïteit, vanuit het besef dat alleen meerwaarde aan klanten bijdraagt aan langetermijnwinstgevendheid en aandeelhouderswaarde.

De missie van KPN is sedertdien ‘het leveren van kwalitatief hoogwaardige en betrouwbare communicatiediensten die klanten in staat stellen zowel zakelijke als persoonlijke doelen te bereiken tijdens het werk en in de vrije tijd’. KPN biedt daartoe telefonie-, internet- en televisiediensten en -producten aan en is – na overname van Getronics – ook allround ICT-dienstverlener. Eenvoud, persoonlijk en vertrouwen zijn de drie nieuwe kernwaarden van KPN, die alle medewerkers als uitgangspunt voor hun handelen behoren te nemen. Eind 2007 bedient KPN in Nederland, Duitsland en België ruim 35,3 miljoen klanten. In Nederland nemen consumenten bij KPN vaste en mobiele telefonie, internet en tv af. Zakelijke klanten in Nederland maken gebruik van telefonie, internet, dataverkeer en databeheer tot en met het beheer van ICT-diensten. In Duitsland, België en elders in West-Europa biedt KPN via haar merken voornamelijk mobiele telefonie voor verschillende doelgroepen.

10.2.2 De ambitie van HR

Het centraal stellen van diensten om klantwaarden mogelijk te maken werkt door naar een professional service zoals Human Resources. In de PTT-tijd was ‘Sociale Zaken’ een toonaangevend dienstonderdeel met landelijke uitstraling en verbindingen naar wetenschappelijke centra, dat een verantwoorde bijdrage leverde aan het *scientific management*, veelal op *eigen initiatief*. Sociale Zaken is dan het sociale gezicht van de PTT. Nu, als onderdeel van KPN, wil HR waarde toevoegen aan de business, aan winstgroei in de businessseenheden en zich laten leiden door vragen uit de business in hun streven naar winstgevendheid en continuïteit. HR is volgend, het lijnmanagement moet aangeven welke bijdragen zij van HR wil hebben. HR moet gebruikmaken van de ervaringen en de kracht van de mensen in de business. Dit betekent stoppen met het opstarten van grootse en meeslepende trajecten vanuit HR op basis van HR-expertise en eigen HR-ideologie.

HR werkt aan deze ambitie via enkele speerpunten. Allereerst wil HR businessmanagers ondersteunen in hun streven naar winstgroei door focus op prestaties, winstgevendheid en optimale conditie van de organisatie. Ten tweede wil HR bijdragen aan managementontwikkeling en werving van personeel gebaseerd op vragen vanuit de business. Ten derde wil HR een betrouwbare partner zijn door excellente dienstverlening vanuit een dienstbare opstelling en voorbeeldgedrag. Ze wil enerzijds evenwicht brengen in de aandacht van het management voor resultaat, prestaties en winstgevendheid en anderzijds de kracht, inzet en betrokkenheid van personeel versterken. Naast een gerichtheid op financieel resultaat is ook waardering belangrijk voor mensen in de operaties, voor hun vakkennis en voor hun inzet om bedrijfsdoelen te realiseren.

Deze ambitie en uitwerking zijn in 2008 omgezet in vier kernactiviteiten die in 2010 moeten zijn gerealiseerd. Dan moeten er vier 'engines' staan:

- Recruitment engine: optimale werving voor de business.
- Development engine: leiderschapsontwikkeling top 100.
- Performance and health engine: prestaties en conditie van de organisatie.
- Engagement engine: waardering vakmanschap en betrokkenheid.

Transforming HR to become a true strategic business partner

Hein Knaapen
Director HR KPN

This report is solely for the use of client personnel. No part of it may be circulated, quoted, or reproduced for distribution outside the client organization without prior written approval from McKinsey & Company, Inc. This material was used by McKinsey & Company, Inc., during an oral presentation; it is not a complete record of the discussion.



10.3 De verandergeschiedenis

10.3.1 KPN in zwaar weer

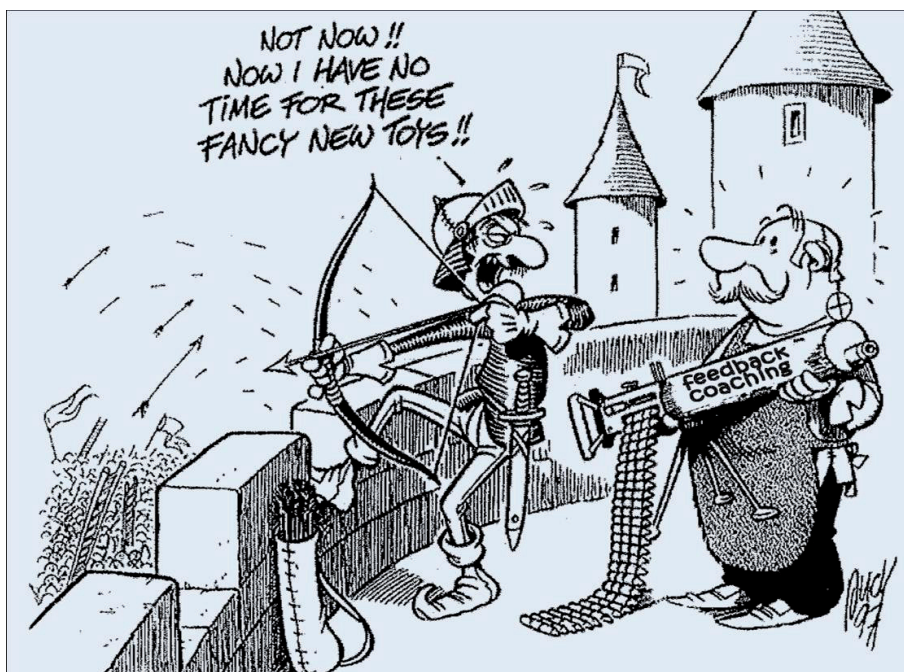
Voorjaar 2001 barst de internetbel. KPN heeft te veel vreemd kapitaal, alle rentes vliegen omhoog en de balansen gaan over de kop. KPN verandert van een Triple A-speler in een risicospeler en zit drie dagen af van een faillissement. Ad Scheepbouwer, voorzitter van de Raad van Bestuur, wendt een faillissement voor KPN af door een overbruggingskrediet te organiseren. Hij beseft dat er snel keuzes nodig zijn. De organisatie moet veel commerciëler en professioneler worden. In hoog tempo doet hij divisies op, haalt producten uit de markt en laat arbeidsplaatsen vervallen. Wie overblijft wordt veel scherper. Albert Vergeer, manager:

“Het helpt ook echt om 10.000 mensen uit een organisatie te halen: de mensen die overblijven kunnen zich echt niet meer verbergen. Je hebt veel beter zicht op ieders prestaties. Je kon niet meer ontsnappen en de eerste doelstelling was: overleven!”

KPN verandert niet alleen in omvang, maar ook in mentaliteit. De mensen die de nieuwe organisatie bevolken, vallen niet om in turbulente tijden, zien kansen in tijden van relatieve schaarste en kunnen er goed tegen om zichtbaar te zijn. De boodschap binnen KPN is: “Het wordt nooit meer hetzelfde. We sluiten een ander psychologisch contract met elkaar en dat gaat niet meer over lifetime employment.”

KPN is consequent in de norm: waar werk vervalt, vervallen arbeidsplaatsen. KPN is ook duidelijk in haar verwachtingen van de bijdrage van medewerkers. Als een medewerker het vereiste niveau niet haalt, valt direct de beslissing tot ontslag. KPN heeft dit beleid consistent van hoog tot laag uitgevoerd. Er is in die periode ook heel fors in het topmanagement gesneden.

HR moet in 2001 ook veranderen. HR heeft lang de nadruk gelegd op externe talentscouting en talentontwikkeling door het organiseren van een veelheid aan opleidingsmogelijkheden. HR en met name de MD-afdeling van HR zien hun belangrijkste bijdrage aan de organisatie KPN vooral in een mentorrol voor toptalent. Er bestaan uitgebreide MD-programma's. Een 'coming man' bij KPN is bij naam bekend en HR staat klaar met advies. Dit kan niet overeind blijven.



HR krijgt van de ene op de andere dag een totaal nieuwe opdracht: Leid het massaontslag in goede banen. Een taskforce maakt een strak draaiboek. HR zet mensen in met ervaring met ontslagregelingen vanuit eerdere functies bij andere bedrijven en zoekt ook hulp van buiten. HR stelt een sociaal plan op, traint managers in slechtnieuwsgesprekken en richt een mobiliteitscentrum op om mensen naar ander werk te begeleiden. Ook organiseert HR meetings voor de achterblijvers om de schok van de reorganisatie te verwerken en de teamsamenstelling te herstellen.

HR reguleert een ontslaggolf van meer dan 10.000 medewerkers. De aandacht voor coaching en mentoring valt weg. Het systeem om met opvolging en talentontwikkeling om te gaan valt in deze periode ook weg. Bij HR zelf geldt hetzelfde principe als bij KPN: Waar werk vervalt, vervallen arbeidsplaatsen. Bij HR Arbeidsverhoudingen en HR Advies is veel werk in het begeleiden van de ontslagrondes, maar bij MD en Opleidingen vallen ontslagen. Ook haken HR-mensen af die de omschakeling niet kunnen maken, via een 55+-regeling.

10.3.2 Vechtmarkt en toch aandacht voor eigen kweek

KPN kent in het eerste decennium van de 21^{ste} eeuw drie grote veranderingen. In 2001 de 'turnaround'-strategie, vanaf 2005 de 'aanvallen&verdedigen&exploiteren'-strategie en vanaf 2006 de 'terug naar groei'-strategie. Bij KPN gaat het er na de

periode van de eerste transformatie om kortetermijnverbeterslagen te maken op financieel gebied. De meeste vergadertijd in elk managementteam gaat op aan financiële vraagstukken geredeneerd vanuit het nu. Het inzicht groeit dat KPN zich in deze vechtmart niet fundamenteel kan onderscheiden via techniek en producten. De sleutel naar blijvend succes is kwaliteit van dienstverlening door excellente medewerkers. In de reorganisatie is het van groot belang dat de organisatie niet zomaar inkrimpt, maar dat het de mensen overhoudt die de kwaliteit van de organisatie in de komende tijd kunnen dragen. Dat vraagt om een zorgvuldige selectie. Tegelijkertijd moet er een klimaat ontstaan waarin mensen met potentie stappen kunnen maken die prikkelend en uitdagend zijn. Managers vinden het heel lastig om te bepalen: Wat heb ik binnen mijn afdeling aan Human Capital de komende periode nodig? Dit biedt HR een enorme kans om daadwerkelijk toegevoegde waarde te leveren en zich te manifesteren als volwaardig business partner.

Het lijnmanagement uit op zijn beurt echter harde kritiek op HR. KPN slaagt er niet goed in om voor de hogere managementposities een goede instroom te realiseren. Management Development en opvolgingsvraagstukken zijn in de eerdere crisisperiode op de achtergrond geraakt. Er is geen beleid voor vragen als 'Hoe gaan we om met onze goede mensen?' en 'Hoe behouden we die voor KPN?'. De arbeidsmarkt is krap, er is onder het personeel veel ongewenst verloop. De lijn uit als kritiek op HR dat die alleen maar bezig is met het rondpompen van mensen in de organisatie. Albert Vergeer, manager:

“Na de crisis die KPN mee maakte was het binnen KPN en ook voor HR duidelijk: “Het moet echt anders.” (...) De organisatie is veel kleiner en heeft dus andere mensen op andere plekken nodig. Nu is het streven de beste mensen op de beste plek te krijgen.”

KPN moet als bedrijf in zijn geheel veel kleiner worden. Er zijn veel minder posities op middel- en hoger managementniveau te vergeven en de kwaliteit moet hoog zijn. Belangrijk is dat de goede mensen overblijven en dat er geen mensen afvloeien die later weer nodig zijn. Uit onderzoek blijkt dat externe werving voor managementposities veel minder effectief is dan interne werving voor dergelijke posities. Mensen op een hoger niveau horizontaal in laten stromen, geeft een veel hoger afbreukrisico dan mensen in het bedrijf laten groeien naar managementposities. KPN moet meer gaan doen aan eigen kweek.

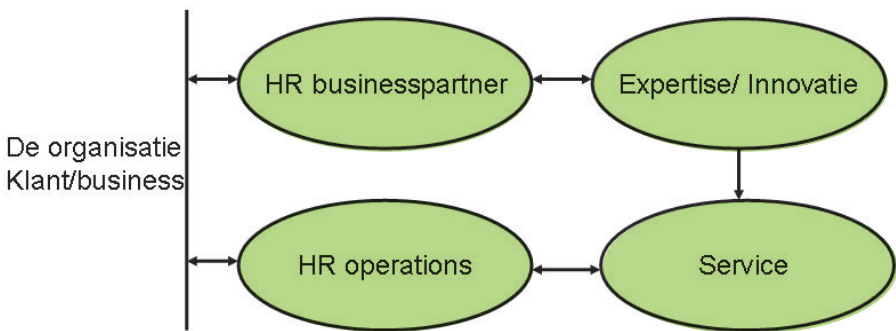
10.3.3 Nieuwe manager: reorganisatie van HR

In 2005 komt er een nieuwe HR-directeur, Hein Knaapen. Ad Scheepbouwer geeft bij zijn start aan dat het anders moet. De strategie binnen KPN van 2006-2010 is 'terug naar groei'. Eén van de vragen is: 'Hoe kan HR bijdragen aan het

realiseren van deze strategie?’ Hein Knaapen krijgt bij zijn start carte blanche bij het inrichten van de nieuwe HR-organisatie. Hein Knaapen, directeur HR:

‘Ad Scheepbouwer is een leidinggevende die heel goed op zijn intuïtie werkt. Hij heeft een uitstekend besef van wat hij zelf niet kan en wat zijn prioriteiten zijn.’

Hein werkt samen met een bureau dat is gespecialiseerd in outsourcing. Ze onderscheiden vier functies van HR: operationele dienstverlening, de kennis- en expertiseafdeling, businesspartners, HR services.



De gedachte is: Concentreer HR/KPN op die dingen waarmee HR echt het verschil kan maken. Hein besluit om de operationele dienstverlening die HR levert grotendeels te outsourcen. Dat kan een gespecialiseerde partij beter dan HR/KPN. De kennis- en expertiseafdeling zorgt ervoor dat HR de juiste kennis van buiten naar binnen haalt, de HR-mensen instrueert en dat de kennisbasis van de operatie goed is.

De businesspartners geven vorm aan het contact tussen HR en de business. Zij werken samen met de business in het bedrijf en vertalen hun vragen naar de andere HR-afdelingen. HR services – een team van 20 man – zorgt ervoor dat de afspraken die HR heeft met de rest van de organisatie zodanig zijn dat de outsourcingpartners daar goed op kunnen aansluiten. Zij zorgen ervoor dat KPN de goede vragen stelt aan de outsourcingpartners.

Het outsourcingproces verloopt gesmeerd. De opleidingspoot was al eerder verzelfstandigd. De HR-administratie is voor 90% overgegaan naar Logica CMG. Omdat KPN afslankt, wordt de personeelsadministratie steeds kleiner. Het verhaal naar medewerkers is: ‘Als je blijft, krijg je te maken met veel vertrekkende collega’s, kom je steeds meer aan de periferie van de organisatie te zitten en is het moeilijk de professionaliteit op orde te houden. Ga je naar Logica CMG, dan ben je onderdeel van de core business van dat bedrijf, want dat is waar ze hun geld

mee verdienen. Er zal daar meer in je worden geïnvesteerd, je werk wordt leuker en gevarieerder aangezien Logica aan vele bedrijven deze diensten verleent.” De OR en de medewerkers hebben dit verhaal heel positief ontvangen. Dat heeft de overgang van KPN-medewerkers naar Logica soepel doen verlopen. De reorganisatie is goed begeleid en de verhuizing is in etappes gegaan. Nog steeds is de groep medewerkers die naar Logica is overgegaan een verlengstuk van KPN.

10.3.4 Waar zit de pijn in de lijn?

Hein Knaapen gaat eind 2007 in gesprek met alle businessmanagers over uitdagingen waar lijnmanagers echt van wakker liggen. Doordat de managers onder een niet aflatende financiële druk staan, komen in de gesprekken vooral kortetermijnbehoeftes uit de business naar voren. Volgens Hein Knaapen zijn er tal van mogelijkheden om voor deze kortetermijnbehoeftes langetermijnoplossingen te zoeken. Hij zorgt ervoor dat de speerpunten van het HR-beleid allemaal aanhaken bij de punten en behoeftes die uit deze gesprekken naar voren zijn gekomen. Hij voegt zelf een vijfde speerpunt toe: *capability* en *credibility*. Hein Knaapen, directeur HR:

“Om ervoor te zorgen dat we kunnen aanhaken op datgene waarnaar in de organisatie vraag is, moeten we ons eigen talent ook verder verbeteren.”

Knaapen wil dat HR een echte strategische business partner is, waarbij het lijnmanagement aangeeft welke bijdragen HR moet leveren en HR gebruikmaakt van de ervaringen en de kracht van de mensen in de business. Om zo'n capabele en geloofwaardige businesspartner voor de KPN-organisatie te zijn, moet HR focus maken en in haar gedownsizede formatie zichtbaar zijn voor het management.

10.3.5 Samen met externe partner nieuw beleid maken

Hein Knaapen overtuigt begin 2008 de Raad van Bestuur van de noodzaak McKinsey om ondersteuning te vragen bij het laten aansluiten van de HR-strategie bij de strategie van KPN. McKinsey is de huisconsultant van KPN voor strategie. Zij zijn bekend met het hele bedrijf, zowel met de strategie, als met de politiek binnen KPN. Zij hebben ook een tak die zich bezighoudt met HR. Dit maakt dat de Raad van Bestuur veel vertrouwen in hun diensten heeft. McKinsey legt de nadruk op Strategische focus, Mindset op uitvoering, Werk in cocreatie. McKinsey gaat gedegen te werk. Elly Ploumen, manager MD, en Merthe Tiemensma, manager HR Consumentenmarkt:

‘In de eerste tijd dat McKinsey binnen was, waren we vooral heel intensief bezig met het opzoeken van extreme hoeveelheden informatie en data. Hier maakte McKinsey haar analyses op. De werkwijze van McKinsey vroeg in korte tijd heel veel van de organisatie, wat veel druk opleverde. Ondanks het feit dat de HR-organisatie tijdelijk op zijn kop stond door de vasthoudende manier van werken van het adviesbureau is er een niet gering product opgeleverd met betrekking tot inhoud, structuur en sturing.’

Samenwerken met McKinsey levert overigens ook trots op. Elly Ploumen, manager MD, en Merthe Tiemensma, manager HR Consumentenmarkt:

‘Niet alles is in deze periode opnieuw uitgevonden: op sommige gebieden was de HR-organisatie van KPN zeer goed georganiseerd en was het adviesbureau verrast over het niveau van bepaalde producten die ze aantroffen. Bijvoorbeeld waar het ging om het voeren van exitgesprekken, daarin liep de HR-organisatie voor.’

Op een tweedaagse workshop begin 2008, begeleid door McKinsey, staan de volgende vragen centraal:

- Hoe komt HR meer op de agenda van de verschillende divisies?
- Hoe kan HR ondersteunend zijn aan de nieuwe strategie van de organisatie en meer de businessstaal spreken?
- Hoe kan HR de juiste feiten en informatie naar boven halen die aantonen dat HR van meerwaarde is in de organisatie?

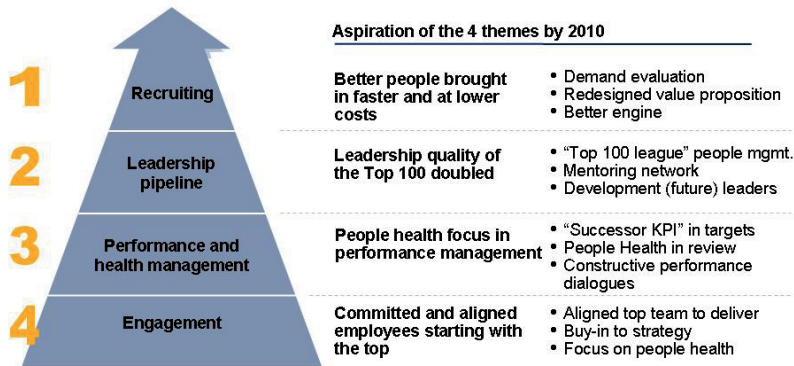
Met hulp van de consultants ontwikkelt HR de volgende redenering voor het beleid: Als KPN weer wil groeien, zullen medewerkers samen moeten werken als hoog-presterende teams. HR moet het lijnmanagement ondersteunen in dit streven door targets voor medewerkers op te stellen en daarover te communiceren, door optimaal ontwikkelde mensen op kritische plekken in de organisatie te plaatsen, door effectief en efficiënt extern te werven en door de teams te inspireren en te verbinden.

HR besluit van hieruit tot projecten over de volgende thema's:

- 1 Leadership Pipe Line: interne werving en ontwikkeling van topmanagers (MD).
- 2 Performance dialogue: open gesprekken over talentontwikkeling en prestaties.
- 3 Recruitment: efficiënte en effectieve externe werving.
- 4 HR-metrics: overzicht van voor management relevante basis- en stuurgegevens.
- 5 Compelling story: overbrengen van KPN-strategie aan medewerkers op een aansprekende manier.
- 6 Medewerkerbetrokkenheid.

HR moet zelf in 2010 vier kernactiviteiten voor elkaar hebben:

The talent priorities are translated into 4 talent engines that needs to be developed together with line management



Source: HR team

0

- 1 Werving voor de business: HR wil effectief rekruteren om de meest urgente gaten in het medewerkersbestand op te vullen, mensen sneller en tegen lagere kosten bij KPN binnenbrengen door evaluatie op te vragen en de waardepropositie te herontwerpen (**Recruitment engine**).
- 2 Leiderschapontwikkeling top 100: HR wil de beste leiders ontwikkelen en hen matchen aan de optimale baan binnen KPN. De leiderschapskwaliteit moet zijn verdubbeld in 2010 tot een 'Top 100 league' door het invoeren van people management voor de top en het opzetten van een mentorprogramma voor de ontwikkeling van High Potentials en leiders (**Development engine**).
- 3 Focus op prestaties en conditie van de organisatie: HR wil bereiken dat managers medewerkers evalueren op hun prestaties en inzetbaarheid en voortdurend prestatiedialogen voeren rond de vraag: 'Hoe verbeter ik me continu?' Dit krijgt gestalte door de focus op de bijdrage van medewerkers terug te brengen in het prestatie- (performance) management van KPN in de vorm van targets, People Health targets in de business reviews op te nemen en het organiseren en voeren van constructieve performance dialogues (**Performance and health engine**).
- 4 Waardering van vakmanschap en betrokkenheid: HR wil de betrokkenheid verbeteren binnen de nieuwe KPN-organisatie beginnend bij de Top 100, opdat medewerkers betrokken zijn en op een lijn staan en begrip

hebben voor de strategie waar KPN voor kiest met een focus op People Health (**Engagement engine**).

10.3.6 HR leert anders te werken

De samenwerking met McKinsey leidt tot een andere werkcultuur bij HR. McKinsey hamert op het perfectioneren van diagnose en propositie. De HR-organisatie neemt gaandeweg de hoge afwerkingnorm van McKinsey over.

Projectleiders moeten van McKinsey een analyse en daaruit een plan maken hoe zij in hun divisie aan de slag gaan met hun thema. Elke projectleider heeft een consultant van McKinsey aan zich gekoppeld om hem daarbij te ondersteunen. Elly Ploumen, manager MD:

‘Het bijzondere was dat de consultants van McKinsey een norm gingen stellen over wat goed genoeg was. Deze norm lag veel hoger dan we hier gewend zijn. Toch hebben we de norm van McKinsey aangehouden. Achteraf kun je zeggen dat we hiervan veel hebben geleerd. Het maakt dat we nu veel scherper zijn en als HR in staat veel doorwrochter werk te leveren.’

In een sheet zien we de principes van de te realiseren werkwijze goed samengevat:

Together with the HR function identify key principles for success



Principles	Key aspects
Really focus on business needs and strategic issues	• Business priorities set the HR agenda • HR activities assessed on contribution to performance • Solutions tailored • Balance between speed versus impact
Line is in the lead	• Line management leads initiative, if not “no-go” • Local HR commitment imperative • Core team consistent and invest in team building
Prototype each solution in the business	• Co-create solutions “on the job” with the line • Provide success cases to implement group-wide
Enable HR function with a phased coaching approach	• Build on existing processes, tools and frameworks • Continuously build capability in the client organization rather than “only” providing a perfect solution

Source: HR team

De redenering is: Laat HR de agenda bepalen met thema's waar businessmanagers van wakker liggen. Bovendien: Kijk over een langere periode. Nieuw is namelijk een *planningscyclus* over een periode van *drie jaar*. Voorheen plande HR voor een periode van één jaar en dat zat het van de grond krijgen van initiatieven in de weg. Een periode van drie jaar maakt het mogelijk om een strategisch perspectief te hanteren.

Het volgende principe is: Werk met *data driven HR insights*. Dan hoeft HR de managers niet meer te overtuigen van haar meerwaarde. HR laat in effectrapportages zien hoe de bijdrage van HR leidt tot optimalisering van werkprocessen en kostenbesparing. HR sluit aan bij waar het management vertrouwd mee is, namelijk geld. Daardoor is de communicatie tussen HR en de lijn concreet en effectief. Marti Paardekooper, manager HR ITNL:

‘Een belangrijk argument om het management over te halen een HR-thema op de agenda te zetten is kostenbesparing. Ik heb onlangs inzichtelijk kunnen maken dat door anders om te gaan met verlofdagen er een kostenbesparing van 2,5 miljoen over dit boekjaar viel te halen.’

Een essentieel werkprincipe is: Geen project gaat door zonder sponsor, oftewel *line-in-the-lead*. Dus niet zelf iets verzinnen en dan uitvoeren. De zes eerder genoemde projecten zijn verdeeld over de HR-managers van de verschillende KPN-divisies die als projectleider voor het betreffende thema optreden. Daarnaast zoekt HR in elke divisie een lid van het managementteam als sponsor die vanuit de lijn het thema verder kan brengen. Scheepbouwer, bijvoorbeeld, is sponsor van het project ‘Leadership Pipeline’, Baptist Coopmans, directeur consumentenmarkt, is sponsor van het project ‘Compelling Story’. Belangrijk is dat managers zelf aangeven dat ze behoefte hebben aan een bepaald HR-instrument. Dit moet leiden tot *pilotprojecten* en als die succes hebben zal de sponsor de resultaten met de rest van de organisatie delen. In plaats van dat, bijvoorbeeld, HR een manager ervan tracht te overtuigen dat hij iets nieuws of anders moet gaan proberen, ziet de manager de resultaten van een collega-manager, wat een prikkel geeft om te trachten dezelfde resultaten te behalen. Dit blijkt te werken: Elly Ploumen, manager MD:

‘(...) na invoer van de Performance Dialogue (...) werd er veel hoger gescoord op het medewerkerbetrokkenheidsonderzoek (MBO). Op het moment dat deze resultaten via mond-tot-mondreclame door de organisatie gingen, zag je dat er meer interesse kwam voor een instrument als de Performance Dialogue. Ook in de managementlagen was dit het geval, mede doordat we stimuleerden dat managers in elkaars businessteams presentaties hielden over de HR-instrumenten. We proberen overigens te voorkomen dat we dit vanuit HR op gaan leggen, dat gaat namelijk niet werken.’

HR heeft met de keuze voor line-in-the-lead ook iets over zichzelf afgeroepen. HR heeft haar expertrol gedeeltelijk op moeten geven. De HR-adviseurs hebben moeten groeien van een houding van *weten wat goed is voor de klant* naar *luisteren naar de klant* om te kunnen aansluiten. Dit vraagt om meer samenwerking, wat impliceert dat de adviseur veel moet opvragen en ook de moed moet opbrengen om onuitgewerkte ideeën te bespreken. Een vertrouwensrelatie is essentieel. Marti Paardekooper, manager HR ITNL:

“Wil je als HR-manager een rol van betekenis spelen, dan is het randvoorwaardelijk dat het MT vertrouwen in je heeft. Door vakmanschap te laten zien en door je persoonlijkheid win je het vertrouwen van het MT en kun je een rol als businesspartner pakken.”

Voorwaarde voor het succesvol uitvoeren van het principe ‘Line in the lead’ is dat HR op geen enkel moment in de valkuil trapt om weer een trekkersrol aan te nemen. Dit gaat niet altijd op. Marti Paardekooper, manager HR ITNL:

“Bijvoorbeeld bij het opzetten van de IT-academy. Daar heeft het HR-team echt een voortrekkersrol in gespeeld. Dan zeggen mijn managers ook: ‘Daarvoor moet je bij HR zijn.’ Sommige dingen eigenen we onszelf ook wel toe.”

Maar door de bank genomen bepalen business prioriteiten de HR-agenda en als het management het initiatief niet pakt, dan betekent dat ‘no-go’. De invloed van HR is dus begrensd: Als managers geen brood in een aanpak of instrument zien, dan gaat HR niet hoog en laag springen, maar trekt de conclusie: “Het komt niet van de grond.”

Het leiden van het initiatief door het management bestaat er niet alleen uit dat zij de aanpak uitdraagt, maar dat zij die eerst ook ondergaat. HR voert een aanpak pas in als de top als eerste de verandering ondergaat en voorleeft. Bij een training gaat het hogere managementteam eerst en trapt daarna de training af in de laag eronder om aan te geven hoe de training past in wat er in de divisie op dat moment speelt. Daarmee lukt het de aanpak in te bedden in de organisatie. Elly Ploumen, manager MD:

“Een divisie manager wilde de Performance Dialogue training invoeren. Hij wilde in de derde managementlaag beginnen: de eerste en tweede laag hadden geen tijd. Toen is er vanuit HR gezegd: “Dat gaat niet gebeuren. Of de divisie als geheel gaat ervoor of er gebeurt helemaal niks.” De instrumenten moeten iets zijn wat aan de strategie vastzit, het

moeten geen dingen worden die hier en daar in een team worden toegepast. ”

Het mantra is: Klein beginnen, zorgen dat het concept werkt en aantoonbaar succesvol is en dan uitrollen bij de andere divisies. Elly Ploumen, manager MD:

“Het voordeel voor HR is dat je wel heel sterk met deze instrumenten in de regierol zit zonder dat je enorm aan het pushen bent. Daarnaast heb je veel minder moeilijkheden met de uitrol van instrumenten, doordat je kleinschalig begonnen bent. Kinderziektes en gedoe zijn er in de pilot al uitgehaald. Wanneer je gaat invoeren op algemene schaal heb je daardoor al een beter werkend product. (...) ”

10.4 Interventies vanuit HR

KPN wil weer terug naar groei en heeft geconstateerd dat winst ten opzichte van de concurrentie te behalen is in de kwaliteit van haar dienstverlening. Medewerkers zullen samen moeten werken als hoogpresterende teams. HR moet het lijnmanagement ondersteunen in dit streven. Bovendien moet HR bijdragen aan het plaatsen van optimaal ontwikkelde managers op kritische plekken in de organisatie, door effectief en efficiënt extern te werven en door de teams te inspireren en te verbinden. Hoe kijkt HR hierbij naar de medewerkers, hoe adviseert HR de managers om met hen om te gaan ofwel hoe geeft HR haar interventies vorm?

10.4.1 Sturen op performance, vakmanschap en teamsamenwerking

Hein Knaapen, directeur HR, analyseert: in *PW*:

“Naarmate wij meer sturen op vakmanschap en eigen verantwoordelijkheid (...) wordt de verhouding tussen het bedrijf en de werknemer gelijkwaardiger. We hebben nu nog te veel mensen die zich emotioneel afhankelijk hebben gemaakt van KPN. Dat is voor niemand goed. Als wij erin slagen de mensen onafhankelijker te maken, dan wordt het inderdaad lastiger om ze vast te houden. Maar dat scherpt ons ook weer. Dat is aan het einde van de dag beter voor ons. Vroeger was de kern van het personeelsbeleid dat we onze mensen wilden beschermen, nu willen we in ze investeren. Want je kunt maar beter afhankelijk zijn van je vakmanschap dan van je werkgever. (...) ”

HR streeft na dat KPN meer balans brengt in de benadering van haar personeel. De context voor een florerende ambtelijke cultuur is verleden tijd. Die cultuur bestond mede door de toevoer van mensen die in de PTT zelf werden opgeleid. Zo was veiliggesteld dat mensen competent waren. Keerzijde van de positie van ambtelijk functionaris was afhankelijkheid. Ondanks verzelfstandiging, opsplitsing, bijna-faillissement én het incorporeren van nieuwe technologie blijft het personeel zich afhankelijk gedragen. Het inzicht groeit dat dit anders moet. KPN wil nu geld verdienen door klanten goed te bedienen met een high performing samenspel van mensen, werkwijzen, structuren en systemen. Door in de dagelijkse samenwerking én in het sociale beleid vakmanschap – en daarmee autonomie – meer te waarderen, zal een volwassener en minder afhankelijke relatie ontstaan tussen personeel en organisatie. Die boodschap komt over. Een medewerker die meer dan 30 jaar bij KPN werkt, legt het zo uit:

‘Ze willen van ons allemaal ZZP’ers (zelfstandige zonder personeel) maken.’

Bron: Opgetekend in een gesprek op Koninginnedag 2010

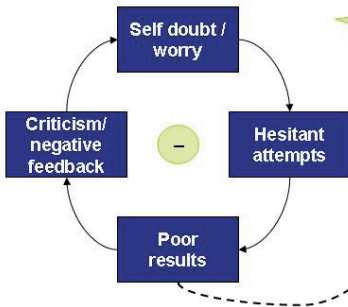
Het is het idee dat medewerkers via een proces van onafhankelijker worden bij erkenning van wederzijdse afhankelijkheid uitkomen.

Daarnaast hanteert HR de redenering dat leidinggevend zelf een deel van de oplossing van de puzzel in handen hebben. Lage betrokkenheid van medewerkers ontstaat door slecht leiderschap. Slecht betrokken medewerkers hebben moeite met het creëren van een positieve klantbeleving, de belangrijkste pijler van de KPN-strategie. Daarom moet er wat aan het leiderschapsgedrag op de werkvloer gebeuren.

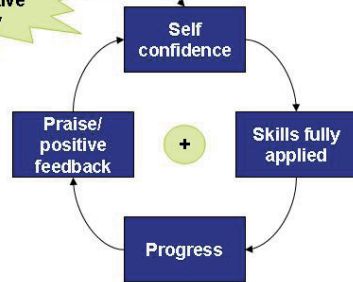
HR levert managers een instrument voor het vernieuwen van hun relatie en hun communicatie met medewerkers. Managers volgen een training om van contacten met hun mensen inspirerende gesprekken te maken. Deze performance dialogues moeten ervoor zorgen dat de medewerkers stappen zetten. De methodiek leert managers werken met ‘waarderen onderzoeken’. Dat moet helpen om uit een negatieve spiraal te komen.

Use appreciative inquiry instead of falling into a negative performance spiral

Doom loop



Fly wheel



Appreciative Inquiry

Source: HR team

0

Het leiderschapsgedrag moet zich ontwikkelen van *poor* via *good* naar *great*. Managers krijgen vragen gesteld, zoals: 'Waar staan mijn mensen in hun vakgebied en welke stappen zijn daar te verwachten?' Managers krijgen handvatten in de vorm van aanwijzingen: Stel open vragen, wees waarderend, vraag mensen om hun eigen oplossing voor een probleem te formuleren in plaats van zelf met oplossingen te komen, et cetera.

Volgens Hein Knaapen, directeur HR, ligt de grootste uitdaging van het werken bij KPN in performance management: Hoe zorg je ervoor dat alle leidinggevenden voldoende toegerust zijn voor uitdagende performance conversations met hun mensen?

“Het grootste gevaar is namelijk dat deze performancegesprekken voorwerp van onduidelijkheid worden, door een natuurlijke conflictaversie. Dit is niet op te lossen met systemen en technieken, deze zijn prima in KPN. Het verschil wordt gemaakt door de mate waarin de leidinggevende in staat is om zijn mensen uit te dagen en om ze toe te rusten op excellente uitvoering van het werk. Wanneer het lukt om de gesprekken te kaderen in een streven naar uitblinken kom je wat mij betreft echt bij de heilige graal.”

5 golden rules for the “fast forward” dialogues

Do 	Don't 
Listening, asking questions, opening up the conversation	Talking, making statements, closing down the conversation
1 • Ask open questions	• Do most of the talking yourself (stating)
2 • Maximize potential through appreciative inquiry	• Tell candidates off, create fear
3 • Understand each other and the context before solving the problem	• Just try to fix an issue directly
4 • Have the candidate develop their solutions	• Jump in immediately with your own suggestions and solutions (even if invited)
5 • Be frank and businesslike and state clearly what you can offer	• Try to be overly nice or promise something you can not hold
6 • Invest to build a trust-based relationship	• Focus only on the “topic” or the “issues”

Uit onderzoek blijkt dat de betrokkenheid van medewerkers, na het invoeren van de Performance Dialogue, hoger is. Tevens zijn de voortgangsgesprekken kwalitatief beter verlopen, meer ontwikkelingsgericht en minder plichtmatig.

Ook teamsamenwerking staat op de agenda. De divisie Wholesale & Operations is begonnen met het organiseren van bijeenkomsten (Heatsessies), waarbij de nadruk ligt op teamsamenwerking. De teams gaan 2,5 dag met elkaar de hei op om uit te zoeken hoe ze één op één en als team (bijvoorbeeld in werkoverleggen) samenwerken. De opzet is om zo te komen tot *highly affective and effective* teams. Daarnaast is het ‘Ritme van Succes’ geïntroduceerd. Dit is een productiebesturing, die uitgaat van cultuurverandering door het vereenvoudigen van de structuur, het sturen op duidelijke KPI's om zo voorspelbaarheid te creëren. Interne coaches begeleiden de werkoverleggen van de teams, waar een jaarlijkse controle plaatsvindt op de ingezette lijn.

10.4.2 Storytelling: compelling story

Een tweede instrument dat HR ontwikkelt voor de managers is ‘Storytelling’ in de vorm van de ‘*Compelling Story*’. Managers vertellen inspirerende verhalen aan medewerkers om hen enthousiast te maken voor de strategie van KPN of het eigen

onderdeel in plaats van het strategieplan te presenteren. Merthe Tiemensma, manager HR Consumentenmarkt:

‘ (...) Baptiest is dat echt uit gaan dragen en dat doet hij nu nog. Dat geeft echt ongelooflijk veel helderheid en richting aan houding en gedrag van mensen. Bijvoorbeeld: Napoleon is in de pan gehakt door op te veel fronten te willen strijden, daarom doet Consumentenmarkt aan frontverkleining; KPN is net een vliegtuigmaatschappij: “Ga niet zelf een vliegtuig in elkaar zetten, maar gebruik wat er al ligt.” Voor KPN betekent dit: ga niet innoveren; de kabels liggen al in de grond en ga capaciteit verkopen; Telfort is Easyjet; kapitaal wat erin zit uitnuttten. ’

Dergelijke beeldspraken geven richting waarbinnen toch ruimte blijft voor een eigen aanpak. Ze maken ook inzichtelijk waar KPN wel en niet voor kiest en dat de organisatie in deze periode, bijvoorbeeld, niet inzet op innovatie. Dit maakt het ook mogelijk om respectvol van mensen afscheid te nemen, aangezien duidelijk is dat hun competenties puur vanuit de strategie geredeneerd in sommige gevallen niet passen. Deze methode is via het principe van ‘Line in the lead’ in de organisatie gebracht. Marti Paardekooper, manager HR ITNL:

‘ Het effect van het verhaal uitdragen voor de divisie consumentenmarkt was dat je zag dat mensen in alle lagen hetzelfde verhaal uitdroegen over de te voeren strategie. Iedereen in de divisie wist exact waar hij mee bezig was. Dat verspreidde zich in de organisatie en gaf aan dat de strategie in deze afdeling gewoon heel helder was. De enorme lijst aan projecten bij consumentenmarkt is als gevolg daarvan erg ingedikt. Iedereen wist ineens welke zeven thema's in de strategie stonden, alles wat niet in de zeven thema's paste kon daardoor worden geschrapt in het aantal projecten. ’

10.4.3 De Leadership Pipe Line

Al vanaf 2006 werkt HR aan het verbeteren van de kwaliteit van leiderschap in de KPN-organisatie. HR wil in de dan lopende reorganisaties de juiste mensen voor KPN behouden en hun een uitdagend carrièrepad bieden. KPN raakt in die periode veel goede mensen kwijt. Het is voor de high potentials niet duidelijk wat KPN met ze van plan is. Ook blijkt uit onderzoek dat interne aanwas op topposities meer succes heeft dan mensen die van buiten komen. Bij de laatstgenoemde groep is het risico van vroegtijdig vertrek groot, aangezien KPN een complex bedrijf is dat geen gestructureerd proces heeft om nieuwkomers wegwijs te maken in de organisatie en het niet eenvoudig is een eigen netwerk op te bouwen. Elly

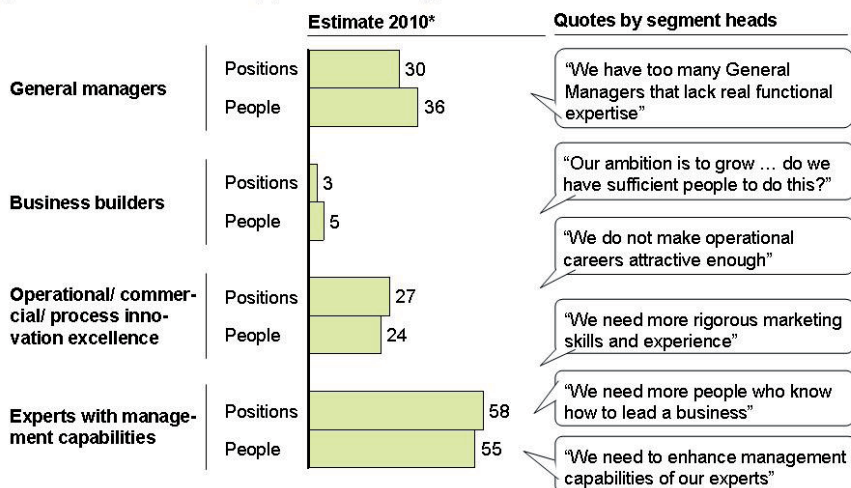
Ploumen en Hein Knaapen brengen in 2006 de kwaliteit van de top 100-managers via assessments in kaart. Ze kijken naar het potentieel van managers door middel van het bepalen van kernkwaliteiten. Hun conclusie: Het gaat goed met prioritering en klantgerichtheid (*hoofd*), resultaatgerichtheid en verandervermogen (*handen*), maar leiding geven aan teamsamenwerking en invloedrijk handelen (*hart*) kan beter. Er is een gap analysis gemaakt van 'waar staat KPN nu?' en 'wat heeft KPN nodig voor het realiseren van haar strategie?'. Conclusie is: De nieuwe organisatie heeft minder general managers nodig en moet vakmanschap meer honoreren. De vraag is dan: 'Heeft KPN wel genoeg mensen met de capaciteit van vakmanager of leading professional om de toekomst aan te kunnen?'

Het antwoord is niet positief: Merthe Tiemensma, manager HR Consumentenmarkt:

‘Wij hebben bij KPN ook een beetje de huurlingencultuur gecreëerd. Dit komt onder meer door de bonusstructuur die vooral op de korte termijn is gericht. De Leadership Pipeline gaat echt over de lange termijn en de sustainability van je bedrijf.’

Qualitative leadership gap – we need fewer general managers and more management skills for experts... ESTIMATE

Types of leaders needed by positions and types of leaders available



* Types of positions based on estimate of 2010 positions of PAO B and above
Source: HR team; segment HR and strategy; discussions with segment heads

Vanaf 2008 werkt HR aan de Leadership Pipe Line (LPL). Dit is een instrument om de juiste mensen bij KPN te werven, te houden en te ontwikkelen. LPL

is het strategische project voor Management Development en identificeert potentials, dus de interne aanwas. HR/MD onderscheidt drie groepen potentials: Young potentials, High potentials (schaal 11 en 12), High potentials (schaal 13 en PAO A). The Leadership Pipe Line richt zich behalve op de potentials en de top 100 ook op alle managers van KPN en hun ontwikkeling.

HR voert geleidelijk een leiderschapsprogramma in voor alle managers. Iedere manager of potentiële leidinggevende krijgt in het kader van de LPL een assessment of een competentie-interview waarin HR/MD kijkt waar mensen staan ten opzichte van de kernkwaliteiten van KPN. Daarnaast vindt een 360 graden-feedbackronde plaats van zes mensen uit de professionele omgeving van elke manager. HR/MD bewaakt hoe lang mensen op een bepaalde positie zitten. Het streven is om potentials binnen drie jaar naar een andere baan te laten doorgroeien. HR/MD polst of de betreffende persoon toe is aan een carrièrestap.

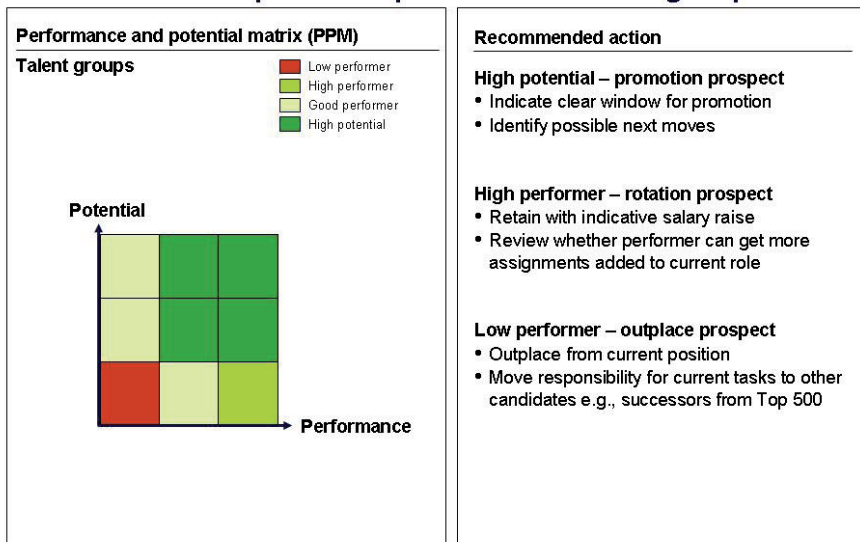
In 2009 is iedere manager met deze aanpak bereikt. Een vervolgtraject voor de vier managementteams van de divisies en de Board door McKinsey begeleid, heeft ervoor gezorgd dat de teams en de business dichter bij elkaar zijn gekomen.

De structuur die HR heeft opgezet voor 'Succession Planning' maakt het uitzetten van carrièrepaden overzichtelijker en gemakkelijker. Het vervullen van vacatures gaat dankzij deze structuur gestructureerder, transparanter en op basis van objectieve criteria. Twee keer per jaar stelt het management zich de vraag: 'Wie zou voor mij een geschikte opvolger zijn?' Op deze manier staat er voor iedere managementpositie uit de top 100 een opvolger en een emergency replacement klaar. In de 'Succession Planning' komt de vervanging van sleutelposities in de verschillende domeinen aan de orde op de korte termijn ('wie vervangt?') en op de lange termijn ('wie volgt op?') De 'Succession Planning' wordt niet expliciet gecommuniceerd. Sommige medewerkers weten wel dat ze een positie in de 'Succession Planning' innemen, maar vooralsnog kiest KPN ervoor om deze planning vooral in te zetten als stuurinformatie.

De wens om medewerkers te behouden voor KPN noopt het management om opener om te gaan met managementpotentieel en daarbij niet alleen het belang van de eigen divisie voorop te zetten, maar het algemeen belang van KPN te dienen. Een keer per jaar bespreken de managers van de divisies de voltallige potential-groep in een vlootschouw ofwel 'People Review': Wat is de progressie van de potential, hoe zijn de beoordelingen en wat zou een geschikte volgende functie kunnen zijn? HR/MD faciliteert dit proces, zodat het gebaseerd is op feiten en niet op oordelen. Managers vullen het beeld aan en zijn verantwoordelijk voor de besluitvorming. De 'People Review' helpt enerzijds bij het mondig maken van medewerkers om managers aan gemaakte afspraken te houden, anderzijds door managers te helpen herinneren aan gemaakte afspraken. In de managementoverleggen van de verschillende divisies bespreekt het management de algemene tendens van deze 'vlootschouw' en specifiek bespreekt het de sleutelposities binnen KPN (managers en programmamanagers). Michiel Valk, Manager IT voor Consumenten en zakelijke markt:

‘Er is minder improvisatie, geen akkoordjes, minder externen, minder glazen plafond. Beslissingen in de Board worden op een minder geheimzinnige manier genomen en met veel minder papier. Sinds twee à drie jaar bespreken we de mensen via de voetbalmetafoor: veldspelers, bankzitters e.d. Werkt ontzettend goed door.’

In Top 100 people review meeting, all leaders will be reviewed with a special emphasis on 3 talent groups 



De Potential Academie is het fundament onder talentontwikkeling bij KPN. In algemene zin loopt talentontwikkeling over twee assen: vakmanschap en leiderschap. Voor de vakmanschapkant zijn de verschillende vakgerichte Academies opgericht (IT; Finance; HR; Marketing; Techniek; Sales College). Voor de leiderschapkant zijn er de Potential en Management Academies die nadrukkelijk inzetten op leiderschap- en algemene skills. De Academie biedt assignments aan (opdrachten passend bij de ontwikkeling), masterclasses/businessclasses, vaardigheidstrainingen/persoonlijke ontwikkeling, loopbaanbegeleiding (professioneel ontwikkelplan) en toewijzing van een interne mentor.

Het potential-programma en vooral de begeleiding rond het programma is robuuster dan voorheen. Potentials worden op voordracht van de managers en met behulp van een assessment met betrekking tot kernkwaliteiten en academisch werk- en denkniveau geïdentificeerd.

De academie investeert veel om de kernkwaliteiten ‘Leiding geven aan teamsamenwerking en invloedrijk handelen’ te vergroten. De begeleiding van potentials is een samenwerking tussen een MD-facilitator en de manager. Potentials kunnen

zich zelf via de site van de Potential Academy naar aanleiding van de gesprekken met hun manager opgeven voor het programma. Het management is zich er steeds meer van bewust dat de ontwikkeling van medewerkers hun verantwoordelijkheid is. Truus Kortenhorst, senior adviseur MD:

‘Dat merk je bijvoorbeeld als je input vraagt op het Potential Programma. Er heeft echt een transformatie plaatsgevonden. Het is niet meer alleen een taak van HR/MD. Ze zien ook het belang in voor de ontwikkeling van hun potentials, als bron voor het vervullen van hun key posities.’

10.4.4 Samenhang van de interventies

Merthe Tiemensma, manager HR Consumentenmarkt:

‘De pijlers in de strategie kunnen wel los van elkaar bestaan, maar hebben wel een directe invloed op elkaar. De Performance Dialogue wordt een onderdeel van het nieuwe werken bij KPN en de Leadership Pipeline maakt niet alleen inzichtelijk wie er door kunnen groeien naar de top, maar geeft ook veel informatie over gewenste uitstroom. De verschillende instrumenten schuiven in samenhang steeds dichterbij elkaar toe. Compelling Story heeft directe invloed op de Leadership Pipeline. Hier is momenteel al meer verhaal op. Dit jaar heeft Consumentenmarkt een enorm compliment vanuit de OR gekregen. Er zijn grote verschuivingen doorgevoerd in het managementteam en die zijn volledig voortgekomen uit de eigen gelederen. De OR heeft toen echt gezegd: ‘Wauw, nu wordt duidelijk dat het meer is dan een instrumentje. Het werpt daadwerkelijk zijn vruchten af.’ Het is ook echt een samenwerking geweest van HR en de lijn. Eric-Jan Doorenbosch van IT heeft hier enorm aan bijgedragen. Hij zit echt zo in elkaar dat hij constant denkt: Hoe kan ik mijn mensen helpen zich verder te ontwikkelen? Dat zit gewoon van nature in de mindset van deze lijnbaas. Dat zie je dan ook wel terug in het medewerkerbetrokkenheidonderzoek. Hij scoort torenhoog en wordt door zijn mensen op handen gedragen.’

Deze uitspraak illustreert dat hoewel het nergens expliciet genoemd is, hier duidelijk sprake is van een cultuurverandering ten gevolge van de consequent doorgevoerde en op elkaar afgestemde interventies in deze context. Een cultuurverandering die nodig is om in een krimpende markt de ambitie van de ‘Terug naar groei-strategie waar te maken, vanuit het perspectief dat winst ten opzichte van de concurrentie te behalen is in de kwaliteit van de dienstverlening van KPN.

10.5 Leiderschap

Bij de verandering in de cultuur bij KPN en binnen HR spelen personen op leidinggevende posities een belangrijke rol. De KPN-‘kanonnen’ geven het voorbeeld, doen aan storytelling. HR verlaat haar expertrol en kiest een dienende en regisserende rol. Daarin verkent HR de vraagstukken van de businessleiders, ent daar haar activiteiten op en regisseert vervolgens het spel waarin de businessleiders acteren. HR heeft daarin haar directeur als aanvoerder (terwijl de externe partner, i.c. McKinsey, in het verlengde daarvan *opvoedend* werk doet).

10.5.1 KPN-‘kanonnen’ leven voorbeeldig voor

Om ervoor te zorgen dat medewerkers de waarde van een aanpak zien, begint het management altijd door het goede voorbeeld te geven. Managers brengen het principe ‘Line in the Lead’ in de praktijk door als eerste een aanpak te omarmen en te ondergaan. De managers gieten de aanpak vervolgens van boven af over de organisatie uit. Deze manier van werken verhoogt de geloofwaardigheid van het management en verlaagt de drempel om in te stappen. Topmanagers van KPN eigenen zich de HR-thema’s toe waar ze in de business het meest tegen aanlopen. Zij brengen strategie en aanpak levendig over het voetlicht, waardoor die in alle lagen gevoeld wordt. HR regisseert deze aanpak. Elly Ploumen, manager MD:

‘Ook de top-down werkwijze was cruciaal. Dat de HR instrumenten vanuit de bovenste lagen de organisatie werden ingerold en uitgewerkt. Zo was de Leadership Pipeline in juli 2008 voor het eerst besproken in de Board. Er was toen heel weinig tijd en het was lastig om er echt aandacht voor te krijgen. Toen bleek dat de Leadership Pipeline een goed werkend instrument was en de meerwaarde van Succession Planning inzichtelijk werd, kwamen de instrumenten als vanzelf op de agenda van de board. Doordat de hoogste bazen het belang zagen, werden bazen daaronder ook weer enthousiast en zo werd Succession Planning echt ingebed in de organisatie. ’

Een ander voorbeeld is de Rebranding van HetNet. Koen Cluistra is manager van HetNet en zit midden in een rebrandingproces. KPN wil minder merken en HetNet is een van de merken die netjes naar het einde begeleid moeten worden. Koen Cluistra, manager HetNet:

‘Hoe ga je hiermee om in je team? Als je hier al in een vroeg stadium over na gaat denken samen met HR, dan hoeft in principe niemand buiten de boot te vallen. We hebben dan ook complimenten vanuit de OR gekregen over hoe dit proces loopt. ’

Het is een uitzonderlijke klus om zo'n proces goed te laten verlopen en het is dan ook voor niemand makkelijk geweest. Om dit te markeren vindt er een weekend plaats voor het personeel om te vieren dat de rebranding zo goed verloopt. "We zijn met z'n allen een weekend gaan skiën. Dan mag het gewoon ook wat kosten."

In dit rebrandingproces heeft Koen Cluistra nauw samengewerkt met HR-adviseur Janneke: "Janneke reikte mij allerlei mogelijkheden aan. Zo had ik nog nooit naar HR gekeken." Dit rebrandingproces lukt goed door de manier waarop Baptist Coopmans (directeur Consumentenmarkt) de strategie uitdraagt. Hij gelooft in de aanpak, schetst de gevolgen en is gedurende het hele proces betrokken. Hij houdt geen strategiepresentatie, maar vertelt een verhaal dat voor iedereen een beeld oproept dat na te vertellen is en na te streven is. Op het feest ter gelegenheid van de beëindiging van HetNet, is hij dan ook prominent aanwezig. Door deze strategie is KPN overigens nu de grootste internetaanbieder in Nederland. Marti Paardekooper, manager HR ITNL:

“Ik kan wel zeggen dat iets belangrijk is, maar als Baptist Coopmans (lid van de Raad van Bestuur) van ‘Consumentenmarkt’ tegen zijn collega’s zegt: “Strategie en storytelling heeft bij ons enorm goed gewerkt”, dan zet dat wel wat meer zoden aan de dijk. Een nadeel dat daaraan zit, is dat het management dan ook wel met het succes aan de haal gaat, maar dan moet HR zijn ego maar even in de ijskast zetten. Belangrijker is dat de thema’s gedragen worden en dat het werkt.”

10.5.2 Aansluiten

HR houdt vanaf het inzetten van de nieuwe strategie vast aan het principe ‘Line in the Lead’. Pas als het management een thema volmondig steunt en adopteert, voert KPN een aanpak in een divisie door. Dit is een cultuuromslag voor een stafdienst die lang heeft gesteund op het inzetten van haar expertrol. In plaats van een aantal producten aan het management te proberen te ‘slijten’, gaat de HR-adviseur nieuwe stijl zoekend te werk en verdiept hij zich in de specifieke problematiek van de verschillende divisies. Elly Ploumen, manager MD:

“De wisselwerking tussen HR en de werkvloer is echt belangrijk. Voor mij is het een uitdaging om niet in de expertrol te schieten. Dat betekent dat ik soms dingen moet loslaten en dat HR-ideeën daarmee kwijtraken in de organisatie. Het betekent ook dat je als HR het lef moet hebben om halfproducten te bespreken met de lijn.”

HR levert geen panklare oplossingen meer, maar gaat met het management in gesprek wat een HR-oplossing kan zijn voor managementpuzzels waarbij ze kortetermijndenken en langetermijndenken moeten zien te combineren.

HR gaat hierbij zeer tactisch te werk. Eerst gaat de HR-directeur de business in en haalt speerpunten op. HR heeft die tot thema's uitgewerkt. Dit is consequent in samenspraak met het management gedaan. Deze thema's zijn duidelijk gekoppeld aan businessdoelen. HR heeft deze thema's goed geraakt met instrumenten als Succession Planning en Leadership Pipeline. HR zoekt vervolgens bij belangrijke onderdelen in het bedrijf managers die voor hun uitdaging juist de ondersteuning van HR nodig hebben. Marti Paardekooper, manager HR ITNL:

‘Businessbazen zijn sponsor gemaakt van de verschillende HR-thema's. Eerst is door HR heel goed gekeken: waar is hier behoefte aan? Daardoor was het niet heel erg moeilijk om commitment op de verschillende thema's te krijgen, aangezien er goed over nagedacht was wat er in de verschillende divisies speelde en waar de behoefte lag. Ze zijn als volgt in positie gebracht: Er is eerst gevraagd ‘wil je je aan een van de thema's committeren?’. Vervolgens zijn ze tactisch ingezet en hebben de businessbazen hun invloedslijnen gebruikt om ervoor te zorgen dat het verhaal naar buiten kwam dat iets echt werkt.’

Als dit tot succes leidt, vraagt HR de betreffende manager om de desbetreffende oplossing aan te bevelen bij andere managers.

10.5.3 De aanvoerder

Hein Knaapen heeft zich in de ‘masculiene’ KPN-organisatie een plaats verworven. In stijl (directheid) doet hij niet onder voor de KPN-‘kanonnen’. Hij heeft vanuit een dienstbare rol waarbij hij businessdoelen volgt, een duidelijke koers uitgezet, met HR als regisseur, sterk en gelijkwaardig. Hij durft het beestje bij de naam te noemen, geeft ook duidelijk aan welke inzet en houding hij nodig heeft vanuit het management en geeft consequenties aan die bij keuzes horen. Hij is heel zichtbaar in de Top 50-sessies. Hein Knaapen, directeur HR:

‘Overal en iedere keer wanneer wij in staat waren om waarnemingen en feiteninzichten te presenteren die de Raad van Bestuur zelf (nog) niet had, was dat de basis van een zeer interessante conversatie. Overal waar ik me liet verleiden om vooraf meningen te hebben was de conversatie meteen een stuk minder succesvol. We hebben daar als HR de afgelopen jaren grote stappen in gemaakt. Zo is het hele engagementverhaal en ook Leadership Pipeline volledig data driven. Het mooie is dat we zijn

uitgegaan van de masculiene context, dus van het snel sterke resultaten boeken, dat is hier gewoon de weg naar het succes. ”

De stijl van de aanvoerder

Hein Knaapen, directeur HR:

“Het is belangrijk dat ik een goede gesprekspartner ben voor de business-managers. Wanneer zij niet de ervaring hebben dat ik de ernst van hun problemen voel, dan heb ik geen gesprek. Dit heeft gevolgen voor de ontwikkeling van mijn eigen gedrag. ”

In zijn manier van werken in KPN zit volgens hem een aantal masculiene elementen. Hein Knaapen, directeur HR:

“In ieder geval denk ik niet dat mijn businesspartners mij als een extreem feminien type zouden beschrijven. Ik hoop wel dat ik net voldoende spanning met hun masculiene manier van werken kan oproepen dat ik invloed heb. Ik moet aan de andere kant zorgen dat ik me niet al te ver van hun positie verwijder, anders is er helemaal geen spanning meer. ”

Hij is succesvol in zijn aanpak om HR/MD te transformeren, door zijn ervaring, zijn status, lef en zijn directe bemoeienis. Hij heeft 20 jaar ervaring bij een wereldspeler als Unilever en dat maakt hem een geloofwaardige gesprekspartner voor het management.

De ‘heldendaden’ die hij bij een dergelijke grote marktpartij had verricht passen goed in de masculiene cultuur van KPN. Belangrijk is ook het lef waarmee hij dingen oppakt en mensen direct aanspreekt. Eric Kuisch, manager Wholesale & Operations:

“Hein wacht niet af, maar stapt op mensen af en zegt:”Zeg, ik denk dat het goed is als jij mee gaat doen.” Hein Knaapen heeft als nieuwe man zijn nek uitgestoken. ”

Binnen HR wordt hij duidelijk gewaardeerd. Elly Ploumen, manager MD:

“Waar maakt Hein Knaapen in leiderschap het verschil? Richting HR zet hij het verhaal van de ambitie van HR heel goed neer en leeft hij de Compelling Story voor. Hij bewaakt heel vasthoudend de kwaliteitsnorm die sinds de samenwerking met McKinsey is neergezet. Hij neemt zijn

eigen rol als business partner van de HR-directeuren van de divisies heel serieus en laat zien wat hij van zijn mensen verwacht en welke businessdoelen dat dient. ”

“De lijn ziet hem als serieuze gesprekspartner; iemand die meewerkt aan het omvormen van het KPN-bedrijf en de KPN-doelstellingen. Hij rapporteert aan Ad Scheepbouwer in de Raad van Bestuur (internationaal) en zit sinds een aantal maanden in de Nederland Board (nationaal). ”

Zijn stijl sluit goed aan bij de kortetermijn- en oplossingsgerichte cultuur van KPN.

Hij heeft eindverantwoordelijkheid genomen voor een kwalitatief goed programma en hij heeft daar de mensen bij gezocht. Hij heeft op een aantal zichtbare posities bij HR ook stevige mensen neergezet die gesprekspartner van het management zijn en het initiatief naar zich toe trekken. Hij heeft verder MD naar zich toegetrokken waarbij hij Elly Ploumen en haar team inzet om het geheel handen en voeten te geven.

Om zijn stijl scherp te maken praat Hein Knaapen bewust een beetje in gemeenplaatsen en schema's over zijn verschillende ervaringen bij Unilever en KPN:

“Unilever is een extravert, een tikje feminien, ontwikkelingsgericht, langetermijngericht en een misschien wat minder resultaatgericht bedrijf. KPN is in de top hypermasculien, kortetermijngericht en introvert. Je zou misschien wel kunnen zeggen ‘Unilever is great people, average results’ en ‘KPN is average people, great results.’ ”

Het denken over de benodigde stijl is nog niet afgesloten.

“Voor mij ligt de uitdaging hier in diversiteit en dan bedoel ik niet alleen gender-diversiteit. Wat in dit bedrijf echt beter kan is stijldiversiteit, ondanks de grote successen die we boeken. ”

10.5.4 Opvoedend werk

Leiderschap is niet het werk van een eenling. Bij HR van KPN speelt de externe partner een essentiële opvoedkundige rol. Hein Knaapen, directeur HR:

“McKinsey heeft ons op een indringende manier voorgeleefd hoe we om moeten gaan met een grote uitdaging. Ik heb daar tot op de dag van vandaag nog profijt van. De eerste grote presentatie die ik aan de Raad van Bestuur gaf over de Leadership Pipeline heb ik wel dertig keer overgedaan. McKinsey hamerde steeds op de vraag of de achterliggende feiten wel voldoende verkend waren en of we voldoende robuuste projecties op de toekomst konden maken. Dit bleek tijdens de presentatie waanzinnig effectief. We presenteerden echt data driven business insights, waarbij we echt konden zeggen dat we het begrepen hadden. Doordat we de business waren ingegaan wisten we waar we het over hadden en ontstond er een goede inhoudelijke discussie.”

De leider laat zich dus zelf helpen en spoort niet alleen zijn medewerkers aan tot een excellente prestatie, maar vraagt ook nadrukkelijk van zichzelf een steeds hoger niveau van interveniëren.

10.6 Het resultaat

10.6.1 Veerkracht en transparantie

De reddingsoperatie in 2001 levert de organisatie veerkracht en transparantie op. Mensen die kansen zien en pakken in tijden van schaarste blijven overeind, mensen met vechtlust en hart voor de organisatie. Veel beginnende managers hebben toen hun carrière een vlucht zien nemen die vóór de crisis ondenkbaar was. Door de noodzaak te overleven ontstaat er eensgezindheid. Het management onderschrijft en ondersteunt de voorgeschreven strategie van focus maken. Transparantie ontstaat niet alleen door de strategie en de urgentie, maar ook letterlijk door het feit dat de organisatie aanzienlijk is ingekrompen en iedereen veel zichtbaarder is dan voorheen. Er is niemand meer overgebleven waarachter een manager zich kan verschuilen. Eric Kuisch, manager Wholesale & Operations:

“KPN is bijna failliet geweest en schrikt niet meer van financiële tegenwind. We zijn door wat we hebben meegemaakt veel alerter op risico's geworden, veel flexibeler en beter in staat onze kostenstructuur in te richten. Als je een faillissement overleeft, is dat het beste wat je kan overkomen. Het is in ons DNA gaan zitten.”

10.6.2 Permanente prestatiegerichtheid

Scheepsbouwer stuurt op de bottom line. “Het is verbijsterend wat KPN aan prestaties levert en dat heeft alles te maken met een zeer mannelijke kortetermijnge-

richtheid”, aldus Hein Knaapen. Bij alles stelt de organisatie zich de vraag: “Hoe verdienen we hier geld mee?”. Dit zet een enorme druk op het optimaliseren van processen en het binnenhalen van de allerbeste mensen. Deze werkwijze maakt vaak discussies los tussen vakbonden en HR. Hein Knaapen, directeur HR:

“Je verzet de vlag steeds weer en het is die onredelijke vraag die het allerbeste in mensen naar boven haalt. Door van mensen te verwachten dat ze elke dag het beste uit zichzelf halen toon ik respect naar medewerkers. Vakbonden zien dit weleens als uitbuiting, maar dat zie ik echt anders. ”

10.6.3 Nieuwe benadering van personeel

Het invoeren van de performance dialogue leidt ertoe dat managers echte gesprekken met medewerkers gaan voeren. Hein Knaapen, directeur HR:

“De belangrijkste bijdrage die je als medewerker aan de organisatie hebt, is je expertise en je vakmanschap. ”

KPN beschikt al jaren over een beoordelingssysteem waarbij managers aan het begin van het jaar afspraken maken met hun medewerkers over werkzaamheden en ontwikkeling. Gedurende het jaar vinden, in het kader hiervan, tussentijdse voortgangsgesprekken plaats met aan het eind van het jaar een eindbeoordeling. Deze gesprekken kregen op heel verschillende manieren invulling. Sommige managers hadden echt inhoudelijk goede gesprekken, andere pasten het beoordelingssysteem toe als een afvinklijst.

Het gebruik van de Performance Dialogue verandert het beoordelingssysteem niet, maar ondersteunt in het geven van inhoud aan de gesprekken. Via de Performance Dialogue-training verwerven managers andere vaardigheden, zoals het benoemen van gedrag, gevoel en motivatie, waardoor de gesprekken met medewerkers meer inhoud en diepgang krijgen.

Het gesprek gaat niet uitsluitend over de wel of niet uitgevoerde taken (het resultaat), maar ook over hoe die taken uitgevoerd zijn (de ontwikkeling), vanuit een meer coachende invalshoek. Daarnaast daagt het managers uit om niet alleen op de formele momenten positieve of negatieve feedback te geven aan medewerkers, maar om dit gedurende het jaar onderdeel te laten zijn van hun dagelijks werk.

Ook doen managers meer aan teambuilding. De strategie van KPN om zich te onderscheiden via expertise en kwaliteit van dienstverlening vereist niet alleen kwalitatief goede individuele medewerkers, maar ook om goed teamwerk. Vanuit de Development engine zijn instrumenten ontwikkeld speciaal voor teambuil-

ding. Vanuit vragen als ‘Hoe doe je dat nou in een team?’, en ‘Hoe til je een team naar een hoger niveau?’. Er zijn heisessies gehouden die speciaal zijn ingericht rond mogelijkheden om als team op een hoger niveau te komen. Het is voor lijn-managers nu makkelijker om de waarde te zien van een kwaliteitsteam. Zij zijn positief over deze bijdrage van HR. Eric Kuisch, manager Wholesale & Operations:

“HR/MD heeft een instrumentarium opgepakt om teams naar een hoger niveau te tillen en zichtbaar te maken hoe belangrijk die zijn om KPN hoog te houden.”

De effecten hiervan zijn terug te vinden in het medewerkertevredenheidsonderzoek. Op dit vlak is er heel veel progressie gemaakt, ook in de Great Place To Work-scores.

De inbedding van deze waarderende benadering bij het KPN-management is nog niet voltooid. Momenteel (2010) ontwikkelt HR/MD een leiderschapsprogramma voor de Top 50-managers, waarbij de focus ligt op het vinden van balans tussen korte termijn en lange termijn, hard en zacht en behoud van resultaten en engagement.

10.6.4 Een nieuwe leiderschapsoptiek

In het verleden was het gebruikelijk dat trainees meeliepen in de verschillende businessunits en zo overal een beetje van af wisten. Daarmee werden deze trainees gestimuleerd in hun ambitie om zich in een paar jaar te ontwikkelen tot algemeen managers, wat iemand noemde: ‘kleine Scheepbouwertjes’. Er ontstaat onder managers een cultuur die de onafhankelijkheid van de eigen eenheid benadrukt. Dit leidt tot een enorme complexiteit en die zit in de weg. Albert Vergeer, manager:

“KPN is afgelopen jaar het best presterende fonds gebleken. Voor 2002 werd men beloond als men de complexiteit van het speelveld kon overzien, sinds 2002 word je beloond als je de complexiteit reduceert.”

KPN kan zich onderscheiden met diepgang door jarenlange expertiseopbouw, vergeleken met kleinere concurrenten. KPN kiest ervoor zich daarop te profileren. Dit leidt ertoe dat KPN het zakendoen via de marges van de kleine merken verlaat. Daardoor zijn er veel minder general managers hoog in de organisatie nodig. HR moet vooral vakgerichte managers ontwikkelen. Het uitgangspunt wordt nu ‘Leiderschap vanuit kennis: ken elkaars business en vragen’. Marque Drayer in *Leren in organisaties* april 2010:

‘Tot op grote hoogte zeggen we dat je waarde toevoegt aan dit bedrijf met je vakmanschap, niet met je management skills. Dat komt pas veel later. ’

HR/MD wil een leiderschapsstijl bevorderen die persoonlijke stijl, omgaan met veranderingen en de strategie van KPN verbindt. Het gaat erom dat het management zijn eigen waarden aan de visie van KPN kan verbinden en dat het in staat is om integer te handelen en de KPN-doelstelling hoog te houden. Dit is zichtbaar in het feit dat KPN heel open is in de boodschap dat de organisatie het in de toekomst met minder mensen gaat doen. KPN probeert het aantal fte's proactief per eenheid te reduceren en stippelt hiervoor paden uit van één tot twee jaar. De krimp van 2010 is in 2009 al ingezet. Mensen kunnen op die manier aan het idee wennen en zich op iets nieuws richten.

HR wil ook de diversiteit bevorderen. De vrouwen die in KPN carrière hebben gemaakt hebben zich, volgens de HR-directeur Knaapen, vaak geacommodeerd aan de masculiene manier van werken. Hij geeft aan dat het strategie is om nu eerst meer vrouwen in de top te krijgen. Stijlverschil ontstaat niet door een groep die een zo kleine minderheid vormt (nog geen 15%).

Hij vertelt dat ze in het kader hiervan anders zijn gaan denken over leeftijd en high potential zijn. Dit heeft twee kanten. In de eerste plaats besteden vrouwen tussen hun 30ste en 40ste jaar vaak meer tijd aan kinderen, dan mannen. Hein Knaapen vindt het een bedrijfsbelang van KPN om deze vrouwen te behouden. Hein Knaapen, directeur HR:

‘Ik vind niet dat we moeten zeggen dat een man van 30 jaar beter op een bepaalde positie past dan een vrouw van 40 jaar, omdat ze evenveel ervaring hebben. Als je deze nieuwe manier van denken een aantal jaren volhoudt, krijg je een heel andere leeftijdsspreiding en behoud je een veel grotere groep vrouwen voor het bedrijf. ’

De leeftijdsspreiding wordt daarnaast al beïnvloed door het feit dat mensen langer doorwerken. Hein Knaapen, directeur HR:

‘Leiderschap, leidinggeven en potentieel moet je, wat mij betreft, daarom los zien van leeftijd. Het is ons belang om de kansen op interessante en uitdagende posities aan te passen aan de ontwikkelingen die zich in de maatschappij voordoen. ’

10.6.5 Een open proces van selectie en ontwikkeling van leiders

Het proces van leiderschapsontwikkeling is aanvankelijk een 'black box'. HR krijgt aanvankelijk van het management het verwijt dat ze de talentvolle mensen rondpompt in plaats van ontwikkelt. Dat is nu anders. Bij KPN komt een medewerker binnen op een bepaald vakgebied: Marketing, Techniek, Sales, ICT, Finance of HR. De medewerker kiest voor een richting en binnen die richting bepaalt hij /zij: 'Waar wil ik naar doorstromen?' HR is bezig binnen de Development Engine en the Leadership Pipeline te definiëren wat voor functies medewerkers moeten hebben doorlopen, welke ervaringen en vakkennis zij moeten hebben opgedaan voordat ze een bepaalde managementpost kunnen vervullen. Door deelname aan de Professionele Academies kunnen de medewerkers vakmanschap en expertise ontwikkelen. In de Potential Academy ontwikkelen ze leiderschapsvaardigheden. Truus Kortenhorst, senior adviseur MD:

‘We zetten nu ook steeds meer loopbaanpaden uit: Wat moet je gedaan hebben om een bepaalde positie te kunnen bereiken, zowel in ervaring als in kennis? Uiteindelijk is het een loopbaanontwikkeling waar een combinatie van zowel vakmanschap als leiderschap nodig is. Constatering: We hadden altijd veel mensen die van veel weinig weten en we willen dat accent verschuiven naar veel mensen in dienst hebben die van één vakgebied veel weten. Om mensen te binden is er een duidelijk, transparant loopbaanperspectief met veel ontwikkelingsmogelijkheden. Er zijn verschillende routes te volgen. ’

Het succes van deze werkwijze blijft niet uit. HR kent alle potentials door gerichte competentie-interviews en draagt regelmatig interne kandidaten aan die niet direct op het netvlies van de manager staan. Achteraf is de constatering: 'Deze persoon was nooit op deze positie gekomen als HR/MD hem niet onder de aandacht had gebracht.' De managers reageren op deze vernieuwingen steeds positiever, omdat ze zien dat de competentie-interviews heel veel informatie opleveren, wat in sommige gevallen (ook bij externe kandidaten) een mismatch voorkomt. Michiel Valk, Manager IT voor Consumenten en zakelijke markt:

‘Hein Knaapen legt binnen HR duidelijk andere accenten door talent spotting en de Leadership Pipeline. ’

10.6.6 Open omgang in managementkringen

KPN-managers praten niet makkelijk over hun eigen mensen, zeker niet met mensen uit andere afdelingen. Openlijk praten over getalenteerde werknemers kan ertoe leiden dat ze 'weglopen' naar andere afdelingen of divisies; als het ge-

sprek minder positief is, kan de manager afgerekend worden op het onderpresteren van zijn/haar medewerkers. Weglopen en afrekenen zijn elementen van de oude cultuur. Daardoor reageren managers in de verschillende managementteams defensief, in plaats van dat ze een open gesprek voeren over talenten van mensen.

Met de combinatie van Performance Dialogue, Leadership Pipeline en People Review kweekt KPN een cultuur waarin het personeel openlijk spreekt over leerpunten met de eigen manager en managers onderling ook. Via de People Review bespreekt de management-top 50 en -top 100 de medewerkers en hun ontwikkelingspotentieel. In deze vlootshow van medewerkers kijken de managers vooral naar mensen die goed functioneren. De focus ligt niet zoals voorheen op mensen die slecht presteren. Via de People Review kijken managers waardierend. Bonussen en benoemingen krijgen op deze manier een andere betekenis. De andere manier van omgaan met medewerkers en collega's kristalliseert uit. Dit proces leidt tot managers die de ontwikkeling van de medewerker voorrang geven boven het runnen van de eigen toko.

Het effect van Succession Planning is vergelijkbaar. Iedere manager maakt een lijst met mogelijke opvolgers voor alle posities tot de tweede managementlaag, niet alleen voor noodgevallen, maar ook structureel. Ze kijken niet alleen naar het type werkveld, zoals voorheen, maar vooral ook naar het type mens. Het delen van informatie uit de Succession Planning maakt inzichtelijk hoe het vangnet van de organisatie eruitziet en ook waar de gaten kunnen vallen. Het gesprek over opvolging gekoppeld aan ontwikkeling maakt carrièrepaden zichtbaar. Verwachtingen zijn directer te managen. Uit onderzoek blijkt dat interne werving effectiever is dan externe werving. Er is minder verloop onder managers met vakkennis, die vanuit een interne selectieprocedure op managementposities terecht komen. Hun vakkennis ontwikkelt zich door en blijft voor KPN behouden.

De gesprekken tussen managers veranderen ook qua inhoud. McKinsey onderzoekt begin 2009 het Learning en Development aanbod van HR/MD. Duidelijk komt naar voren dat HR/MD goed scoort op het gebied van persoonlijke ontwikkeling, maar dat de focus op bedrijfsbelang beter kan. De nadruk op persoonlijke ontwikkeling heeft als risico dat het ontwikkelproces van managers wegdrijft van het bedrijfsbelang. De match tussen hetgeen KPN nodig heeft en hetgeen de medewerker te bieden heeft, groeit daardoor uit elkaar. Het zwaartepunt in de gesprekken komt te liggen bij het construeren van een professioneel ontwikkelingsplan in plaats van het eerder gehanteerde persoonlijk ontwikkelingsplan. De nadruk ligt op 'Wat kan jij KPN bieden?'.

10.6.7 Een effectievere HR

Ook voor de HR-organisatie leidt de crisis rond 2000 tot een drastische koerswending, het aanpassen van de formatie en het verleggen van de focus. HR heeft zich laten zien in het reguleren van de vele ontslagrondes. Voor HR-managers bete-

kent dit: zichtbaar zijn en meters maken. HR is de verbinding met het management aangegaan. Koen Cluistra, manager HetNet:

‘Ik zelf ken Hein Knaapen niet zo goed. Maar de effectiviteit zit ‘m erin dat er een pact is geslagen met het management in de persoon van Baptiest Coopmans. Het is zaak om vooral de lijn te laten communiceren. Wat HR doet past in het groter geheel en niemand wordt van zijn verplichtingen ontslagen. KPN moet een goede dienstverlener worden. Dus dat doe je als manager dan ook met je eigen mensen. Er is dus ook echt back-up in de lijn, waardoor ik het verschil zie in de tegenwoordige prestatie. ’

HR heeft zichzelf bovendien ook organisatorisch bij de kop genomen. Het grootste deel van de HR-activiteiten is geoutsourcet, zodat HR KPN zich kan concentreren op die activiteiten die het verschil maken en die andere partijen niet kunnen leveren. Het werk is nu ingedeeld in vier functies. Hein Knaapen, directeur HR, in *PW*:

‘Als je kijkt naar deze vier afzonderlijke functies, dan zie je dat daar heel verschillende mensen werken. Het is een erkenning van de verscheidenheid van HRM die ons enorm heeft geholpen om heel effectief te worden. Wij werken inmiddels met een ratio van één op honderdtwintig à honderddertig. Voor de businesspartners is dat zelfs een ratio van één op 350. Dat kan alleen als je je heel erg kunt concentreren op de zaken waar je als HRM echt het verschil in kan maken. En wat ons onderscheidt, is meer focus. Ik ben dit jaar 25 jaar personeelsfunctionaris en de grote les van mijn werkzame leven is: Minder dingen doen en meer het verschil maken. ’

HR van KPN is er in efficiency en effectiviteit duidelijk op vooruitgegaan.

De omslag bij HR heeft de wind in de rug gehad, omdat er in de afslankingsperiode ook bij HR veel mensen weg zijn gegaan. Dit waren vaak de mensen die zich minder goed konden vinden in de nieuwe werkwijze van HR. Truus Kortenhorst, senior adviseur MD:

‘De transformatie binnen HR/MD is ook te danken aan het feit dat er veel adviseurs MD vertrokken zijn die een paar jaar geleden de rol van coach hadden. ’

HR gaat de business in. Het aangaan van een conversatie over de echte prioriteiten van businessmanagers is confronterend voor HR-professionals, omdat het

niet op voorhand zeker is dat leiders überhaupt deze ondersteuning zouden willen. Ze zetten door: “Het begint bij onze eigen nieuwsgierigheid naar wat de lijn bezighoudt.”

HR weet daardoor goed waar het in de business over gaat. Toch voelen managers nog wel eens dat HR soms ver van de business staat. Er is toch een beperkt aantal mensen binnen HR die echt weet wat Telecom is. Wat ze bij KPN aan HR doen, zouden ze ook zo bij Unilever kunnen doen. Het zou goed voor HR zijn om nog meer van de business te snappen. HR-beleid, doorvertaald in cijfers, is er wel, maar daar moet een manager echt naar op zoek. Albert Vergeer, directeur Consumentenmarkt:

“HR heeft toch iets van een hele goede medicijnkast: Ze komen binnen met een medicijn, maar is er eigenlijk wel iemand ziek?”

Zijn advies zou zijn:

“Pak vier echte grote businessproblemen aan met een gericht HR-plan.”

Het HR-beleid is gekoppeld aan targets, waardoor het aansluit bij de manier van werken die bij de business past. HR maakt de eigen effectiviteit ook zichtbaar in vormen die aansluiten bij de business. Ze gebruiken in presentaties grafieken en tabellen waar duidelijk meetbare feiten en resultaten uit af te lezen zijn. Elly Ploumen, manager MD:

“Daarnaast blijft het belangrijk voor mij om aan de hand van feiten aan divisiemanagers te laten zien dat de HR-werkwijze werkt. Daarmee laat je meteen je toegevoegde waarde zien! Voor mij geldt dat het helpt om een persoonlijke relatie met de managers op te bouwen.”

HR hoeft managers niet te overtuigen en laat de cijfers voor zich spreken. Elly Ploumen, manager MD:

“In dit bedrijf zijn targets heel belangrijk, vandaar dat resultaat uitdrukken in feiten zo belangrijk is. Als wij als HR iets belangrijk vinden, dan zorgen we dat het op de agenda komt door targets te stellen. Dat hebben we vorig jaar gedaan met Succession Planning en dat gaan we dit jaar doen met diversiteit.”

Een voorbeeld waaruit blijkt dat dit lukt, is het succes dat HR heeft bij de vraag van het bestuur om de stijging van de arbeidskosten (vanwege de crisis) op nul te

krijgen. Hein Knaapen vertelt dat dit een enorme uitdaging was, omdat er altijd wel een natuurlijke stijging in kosten is. Een aantal mensen van HR is daarom de business ingegaan om inzicht te krijgen in alle kosten die HR maakt en welke besparingen daarop mogelijk zijn. Met een klein aantal maatregelen, die mensen nauwelijks raken, is een gerichte besparing van 5% op de loonsom mogelijk. Er is besloten om een groot deel van deze maatregelen uit te voeren. Het enige wat medewerkers hiervan voelen is dat er op de kleintjes wordt gelet. Hein Knaapen, directeur HR:

‘Ik had niet voor mogelijk gehouden dat we dit als HR zouden kunnen. We zijn deze besparingsvraag met dezelfde diepgang als McKinsey aangegaan. Dit loonde. Op het moment dat ik bij de Raad van Bestuur aankwam met dit verhaal hadden we meteen een heel andere conversatie. Iedereen vond het geweldig en het gesprek ging vooral over hoe we dit gaan laten werken. ’

Succession Planning loopt inmiddels twee jaar. Elly Ploumen, manager MD, heeft in beeld gebracht wie er vanuit Succession Planning succesvol zijn benoemd. Ze kijkt ook of er verschil zit tussen de mate van succes in het eerste en het tweede jaar. Dit brengt aan het licht dat de score in het tweede jaar beter is dan het eerste jaar. Het eerste jaar is vooral gebruikt om het management de meerwaarde van de Leadership Pipeline (Succession Planning voor top 100) te laten zien. Het nam dus even tijd om het instrument echt goed in te bedden in de organisatie. Interne werving blijkt veel goedkoper. Bij externe werving duurt het vaak veel langer voordat vacatures op sleutelposities worden vervuld. Ook is de ‘failure’ bij externe werving vaak veel groter, in veel gevallen meer dan 40%. Dit kost vooral op deze hoge posities heel veel geld. Interne werving en daarmee Succession Planning staat nu centraal. Elly maakt Succession Planning met beelden en kleuren inzichtelijk. Elly Ploumen, manager MD:

‘We hebben een plaatje gemaakt met twee mogelijke interne opvolgers op sleutelposities. De zittende sleutelfiguur moest deze twee opvolgers zelf aanwijzen. Met gekleurde hokjes gaven we in het plaatje aan hoe het ervoor stond. In het begin overheerste het rood (weinig ingevuld), maar het laatste half jaar zie je dat we steeds groener worden. De kleuren maken deze vooruitgang voor iedereen heel snel en krachtig zichtbaar. ’

Het aantal vacatures op PAO-niveau (boven schaal 13 werkt KPN met een persoonlijke arbeidsovereenkomst van 75.000 euro/jaar) was heel hoog en werd ad hoc ingevuld. Nu is het aantal vacatures fors afgenomen en zijn de wervingskosten drastisch omlaag gebracht.

Managers evalueren de ontwikkeling van HR goeddeels positief: Linda Sas, manager HR:

“De positie van HR binnen KPN is, vergeleken bij andere organisaties, echt goed te noemen. Ik ben net drie dagen op een training in Londen geweest. Dan merk ik echt dat we met HR heel ver zijn. Ik ben echt business partner. Thematieken die ik heb geïntroduceerd zijn echt door de business aangedragen.”

Michiel Valk, Manager IT voor Consumenten en zakelijke markt:

“HR is zijn geitenharensokkenimago kwijt. Ze zijn scherper, ze dagen de managers uit en helpen bij de voorbereiding van case-opbouw bij slechte gesprekken. Afhankelijk van de taaiheid van de gesprekken, zit HR ook bij dit soort gesprekken.”

Albert Vergeer, directeur Consumentenmarkt:

“HR is gegroeid van een passieve organisatie naar een actieve organisatie. Met instrumenten als Succession Planning helpen ze een kweekvijver van competente mensen te creëren voor de top 50 en top 200 bij KPN. HR doet de eerste selectie door middel van potential audits, waarop ontwikkelingsgerichte audits en coaching volgen. De laatste jaren is er een consistent beleid ontwikkeld van instroom naar doorstroom naar topmanagement. Vroeger hing alles aan het oordeel van één manager. Het is veel completer hoe men er nu mee omgaat.”

Koen Cluistra, manager HetNet:

“HR heeft de laatste jaren aan kracht gewonnen, heeft meer impact en wordt door het management gezien als serieuze speler. Kan zijn dat HR daarin iets is doorgeschoten en het individu een beetje heeft verloren. Ze pakken de dingen professioneel aan. Het is niet meer van ‘Oeps, een vacature’, maar HR is goed voorbereid op haar taken. Goede mensen worden niet meer bij andere afdelingen weggekaapt, maar er is een kweekvijver voor vacatures. Ook zijn er HR-taken gedelegeerd naar de lijn. Dat maakt wel dat de kloof tussen HR en de medewerkers groter wordt. Goed punt hieraan is wel dat managers meer kwalitatieve ondersteuning hebben gekregen om deze taken op te vangen.”

Voorheen stond HR dicht bij de medewerker. Nu zijn ze qua positie dicht bij het management toegeschoven. Management en HR trekken samen op, waarbij het risico kan zijn dat HR als managementinstrument wordt gezien door de medewerkers. Als er een kloof komt tussen HR en medewerkers, heeft HR minder regie op uitstroom.

Qua basis versterken HR en management elkaar echt. Michiel Valk, Manager IT voor Consumenten en zakelijke markt:

“Ze moeten nu niet doorschieten in management support. Ze nemen nog steeds verantwoordelijkheid voor dingen die niet kunnen met betrekking tot de bejegening van medewerkers, maar of dat ook zichtbaar is voor medewerkers? Toch heeft de OR nooit gezegd: “Ho, ho, dit gaat te snel.” HR, OR en management zijn goed in gesprek hierover.”

10.7 Reflectie

In tien jaar tijd heeft de professional service HR bij KPN een metamorfose ondergaan. Het oude sociale gezicht van PTT – gericht op medewerkers – is afgelegd. HR KPN is nu een goed getrainde en fitte management support organisatie die managers toerust voor en helpt bij people management. Deze metamorfose – of beter gezegd functietransformatie – past bij het veranderproces van KPN als geheel, dat leidt tot een KPN-nieuwe-stijl.

HR KPN leert zichzelf een heel andere werkwijze aan. En tegelijk helpt HR KPN de moederorganisatie bij het ontwikkelen van een nieuwe leiderschapspraktijk die een andere benadering van personeel tot gevolg heeft en ook een andere onderlinge omgang in managementkringen. HR speelt dus een belangrijke rol in het bewerkstelligen van een andere cultuur binnen de KPN-organisatie.

Wat maakt nou dat deze stafdienst, deze professional service, dit voor elkaar krijgt? En welke lessen kunnen andere organisaties daaruit trekken? Wat licht in het bijzonder op in deze verandergeschiedenis? Wat zijn de succesfactoren?

Crisis als kans

De context voor HR KPN is betekenisvol in dit verband. In 2001 ontkomt niemand aan de keuzes die KPN moet maken. De consequenties van de crisis zijn voor iedereen duidelijk. Waar werk vervalt, vervallen arbeidsplaatsen, beginnend bij het topmanagement en doorwerkend naar andere lagen en naar stafdiensten. De reorganisatie en het afstoten van divisies gaan snel, diep en duidelijk. Communicatie en aanpak zijn consequent, helder en de leiding pakt door. Bij verlies van arbeidsplaatsen is het proces fair en zijn de regelingen fatsoenlijk.

Deze episode is een omslagpunt. Onverschrokkenheid zit hierna in het KPN DNA. De crisis boort onvermoede krachten aan. De KPN-leiding leert hiervan en

mobiliseert een constante staat van alertheid: 'Laten we de crisis voor zijn, maar de crisissfeer koesteren.' Deze crisis triggert meebewegen van HR.

Radicaal kiezen voor een andere rol

HR verbouwt zichzelf. HR beweegt van een introverte op de medewerkers gerichte stafdienst, via een instrument om ontslaggolven te reguleren, naar een goedgetrainde volwaardige businesspartner, gericht op leiderschap. De transformatie naar ontslagbegeleiding, het opschonen van het personeelsbestand van HR en later de outsourcing zijn congruent met de processen elders binnen KPN: *Activiteiten afstoten en dát doen waarmee je het verschil kunt maken*. Het uitwerken van die transformatie leidt niet tot introversie: HR blijft tegelijk in de reorganisatie altijd in gesprek met OR en management, waardoor samenwerkende partijen elkaar in het reorganisatieproces niet zijn kwijtgeraakt.

Structuurinterventie om focus te faciliteren

Knaapen ruimt vervolgens het oude HR-bastion op en kiest voor een *structuur* die businesspartnerschap waar kan maken. HR brengt 90% van haar operationele diensten onder bij Logica en concentreert zich op functies van waaruit HR het verschil kan maken:

- De kennis- en expertisefunctie, die de juiste kennis binnenhaalt en ervoor zorgt dat de kennisbasis op orde is.
- De businesspartners die de linking pin zijn tussen HR en de business. Zij vertalen de businessvragen naar concrete HR-solutions.
- HR Services die de keten dusdanig regisseren dat outsourcing-partners daar optimaal op aan kunnen sluiten.

Werkwijze vernieuwen

Het gaat niet alleen om structuurverandering, maar ook om gedragsverandering. HR laat *rolkeuze* en *werkwijzen* los die pasten in voorgaande 'vensters'. HR toont lef door transformerend te leren. HR geeft de eigen expertrol op en zoekt met interesse de fundamentele worstelingen en de pijn van het lijnmanagement op. 'The Line is in lead' en HR neemt regie. Zowel voor Hein Knaapen als voor HR-businesspartners geldt: *Laat je mening thuis en haal het verhaal op bij het management*.

In taal en gedrag aansluiten op interne klant

In communicatie wil HR meer dan voorheen aansluiten bij de taal van het management door resultaten zichtbaar te maken in onweerlegbare facts en figures. Met business driven insights maakt HR haar toegevoegde waarde kenbaar in de taal van het management: euro's en getallen.

Prestatiegerichtheid staat permanent voorop. Net als elders binnen KPN, waar de leiding steeds het onmogelijke van haar medewerkers vraagt, vraagt HR iedere dag, uit respect voor het kunnen van haar medewerkers, het onredelijke. Dat uit zich bij HR in een veel hoger afwerkingsniveau.

Diepere verandering herkennen

Zo transformeert HR in tien jaar tijd *van* people champion, *via* partner in overleven *naar* businesspartner, die óók medevormgever is van een nieuwe leiderschapspraktijk die hoort bij een nieuw organisatieconcept. HR ziet goed dat KPN zich ontwikkelt naar een ander type organisatie, op de resten van die hele grote ambtelijke semioverheidsorganisatie. In het nieuwe organisatieconcept staat klantwaarde voorop. Daartoe baseert de nieuwe organisatie zich, veel meer dan voorheen, op het vakmanschap en daarmee op de intrinsieke motivatie van personeel. Daardoor krijgt het personeel meer ruimte voor eigen initiatief en het aangaan van een relatie met klanten en vermindert hun afhankelijkheid van de organisatie. Om deze strategie van 'professionalization' (vgl. Beneviste¹) te realiseren is een andere rol van leidinggevers nodig én moeten zij anders leren omgaan met personeel.

HR verlegt zijn tijdshorizon

HR kiest in dit proces een uitgekende rol – zeker niet die van de commentator op de tribune. HR neemt eigen verantwoordelijkheid; voorbij de korte termijn. HR speelt niet alleen het spel van 'u vraagt, wij draaien', maar biedt langetermijnoplossingen voor kortetermijnvraagstukken. HR levert en bepaalt tegelijk de koers mee. HR levert en is tegelijk architect.

HR biedt een leiderschapsconcept

HR helpt KPN door de algemene managementinvalshoek te helpen ombouwen naar een verhaal over leiderschap bij vakmanschap. HR helpt KPN ook door te bevorderen dat managers over de grenzen van hun eigen divisie stappen om het algemeen belang en de samenhang binnen KPN te bevorderen. Managers voeren fundamentele gesprekken met potentials, waardoor die over de grenzen van de eigen divisie heen tot excellentie kunnen doorgroeien en een teamoriëntatie krijgen die KPN overeind houdt. De interne werving blijkt effectiever dan externe werving.

HR biedt naast het verhaal ook instrumenten

HR biedt managers bovendien een instrumentarium voor de performance dialogue met hun medewerkers. HR zet managers aan tot vertellen van verhalen. Zo hebben managers methodieken en formats in handen die de interne communicatie met hun ondergeschikten en het gesprek tussen managers anders structureren. Dit instrumentarium helpt om los te komen van het ambtelijk gedrag. Adoptie vereist sponsorship en voorbeeldgedrag van KPN-leiders.

¹ G. Benveniste, *Professionalizing the organization: reducing bureaucracy to enhance effectiveness*, San Francisco: Jossey-Bass 1987.

Regisseren van betekenisgeving

Opvallend is ook de rol van de aanvoerder. HR houdt de regie op het proces van betekenisgeving. Consequent legt de aanvoerder van HR de bal waar hij hoort. Hij zorgt er, vanuit zijn regierol, consequent voor dat gezichtsbepalende managers woordvoerders zijn voor de thema's die HR geconstrueerd heeft. Vanuit de zijlijn regelt de aanvoerder van HR dat de machtige posities zeggen wat vanuit het HR-perspectief bijdraagt aan de businessontwikkeling. Zo regisseert hij een proces van betekenisgeving. Hij kan het spel van de managers meespelen, maar met een eigen portefeuille. Zij hebben als focus geld, 'tikken scoren', goede techniek, hij heeft mensen als aandachtspunt en voorkomt te sterke reductie, waardoor de mensen via demotivatie afhaken.

Aansluiten en toch uitdagen

Hein Knaapen weet het verhaal overtuigend te vertellen aan de Board en aan medewerkers. Hij maakt hiermee middelen en motivatie vrij. Hij sluit qua stijl aan bij de masculiene stijl van de KPN-'kanonnen'. Hij zet macht en leren in als leiderschapskwaliteiten en gebruikt als beïnvloedingstactieken vooral ratio en consultatie, maar met net voldoende spanning erop om wrijving op te roepen en het management van KPN aan het denken te zetten.

Regie op het proces, van hoog tot laag en samenhang op de lange termijn

Hij houdt de lijn vast door een cascaderende aanpak van top naar bottom (nooit vernieuwen als de top de verandering niet als eerste ondergaat en voorleeft: cascaderen) en het aanbrengen van samenhang en fasering in interventies over de jaargrenzen heen (klein beginnen, opvolgen en uitrollen en het zichtbaar maken van resultaten).

Perspectief

KPN-nieuwe-stijl is niet af. De leiderschapspraktijk vraagt nog om doorontwikkeling. De waarderende aanpak in het leiderschapsgedrag verdient nog meer inbedding. De nieuwe rol van HR is ook nog niet af. De HR-businesspartners zouden nog meer kunnen snappen van de business. Eén spanningspunt vraagt om extra aandacht. Sommige managers zeggen: 'HR moet niet te ver van de medewerkers afrijven.' Ze zien als dilemma voor HR: Ben je fabriek voor doorstroom en fte's of is er ook ruimte voor de menselijke kant? Koen Cluistra, manager HetNet:

“Een van mijn Young Potentials wilde wat anders gaan doen en ging met HR praten. De HR-adviseur belt mij voor overleg. De jongen komt bij mij terug en zegt: “Dat is ook frappant. HR zei precies hetzelfde als wat jij mij eerder vertelde. Ik kreeg niet het gevoel dat ze er voor mij waren.””

HR is er in de laatste jaren steeds meer voor de manager en KPN. Dat people management de taak is van het reguliere management en HR niet kan en mag functioneren als bypass, mag sterker naar voren komen. Daar is nog wel wat te doen. Maar HR van KPN heeft wel bijna bereikt wat het wil zijn. Marti Paardekooper, manager HR ITNL:

‘Ik wil nooit meer het meisje met de lijstjes zijn.’

Dit cahier is één van de uitgebreide verhalen over hoe 16 toonaangevende organisaties in Nederland bezig zijn met cultuurverandering. Deze verhalen maken deel uit van een onderzoek uitgevoerd door Jaap Boonstra in opdracht van Stichting Management Studies. Het volledige onderzoek en de resultaten leest u in

Leiders in cultuurverandering

Hoe Nederlandse organisaties succesvol hun cultuur veranderen en strategische vernieuwing realiseren

Jaap Boonstra

2010, 372 p. met cd-rom

ISBN folioboek incl. cd-rom cahiers: 978 90 232 4691 6

ISBN folioboek incl. cd-rom cahiers

+ Managementtopic cd-rom): 978 90 232 4696 1

ISBN e-book: 978 90 232 4692 3



Zonder succesvolle cultuurverandering geen strategische vernieuwing. Dit boek gaat over leiden- de bedrijven in Nederland, bedrijven die leiders zijn in verandering. Ze nemen het voortouw en doen het beter dan hun concurrenten. Het gaat ook over mensen die de leiding nemen. Dat zijn niet alleen topmanagers, maar ook leidinggevers, professionals en medewerkers. Mensen die het anders willen, hun nek uitsteken en initiatief nemen. Ze benoemen problemen, formuleren ambities, zoeken mensen die mee willen doen en gaan aan de slag. Juist het samenspel tussen deze spelers is één van de succesfactoren voor cultuurverandering. De initiatiefnemers in cultuur- verandering praten niet over cultuurverandering en zijn misschien juist daarom succesvol.

Cultuurverandering raakt de reden van bestaan van organisaties, de maatschappelijke betekenis en de klantwaarde. Dit boek biedt leiders en managers in bedrijven, adviseurs en studenten voor- beelden, inzichten en inspiraties om succesvol te werken aan cultuurveranderingen. Gebaseerd op zestien studies in Nederlandse organisaties die werken aan hun organisatiecultuur biedt dit boek:

- Illustratieve voorbeelden hoe leiders succes boeken
- Praktische inzichten in veranderstrategieën om een passende aanpak te kiezen
- Talloze interventies die concrete handvatten bieden voor cultuurverandering
- Kritische succesvoorwaarden en randvoorwaarden voor succesvol handelen.

Dit boek bevat verhalen hoe Albert Heijn, KPN, Philips en Rabobank zich kwalificeren voor de toekomst, hoe Arcadis en KLM internationale samenwerking realiseren, hoe zorginstellingen 's Heeren Loo en Jeugdformaats hun zorgverlening verbeteren, hoe de Nederlandse Spoorwegen, Tempo Team, Content en de IND de klant centraal stellen in hun dienstverlening, hoe politie Amsterdam-Amstelland werk maakt van diversiteit, het Ministerie van Binnenlandse Zaken innovaties stimuleert in het openbaar bestuur en hoe de gemeente Amsterdam jong talent weet te behouden.

Prof. dr. Jaap Boonstra is verbonden aan Sioo en hoogleraar organisatieverandering aan de Universiteit in Amsterdam en bij Esade Business School in Barcelona. Jaap Boonstra is betrokken bij vernieuwingsprocessen in organisatorische netwerken en begeleidt bedrijven en overheidsorganisaties in complexe veranderingen.

Bestel snel en eenvoudig:

www.vangorcum.nl