



1

Hard maken

IEDEREEN BIJ KPN NAAR HR ACADEMY



Stelling nemen in houding en argument

Goede HR-adviseurs excellent maken, zodat ze beter aansluiten bij de business. Zachte kanten van het bedrijf hard maken. Zo kan het ook worden gezegd. Oftewel, data driven business insights begrijpen en koppelen aan de mensfactor. Dit zit niet standaard in de opleiding voor P&O'ers. Daarom schakelde KPN voor alle HR-professionals van hoog tot laag de HR Academy in, ontwikkeld door Higher & Company.

Klanttevredenheid is het fundament van de strategie van KPN. Zonder tevreden klanten geen omzetgroei. Duizenden medewerkers van KPN staan dagelijks in contact met de klant. Medewerkers die vakbekwaam moeten zijn, maar ook met plezier hun werk doen en dat afstralen op de klant. De HR-adviseurs van KPN spelen in dit proces een belangrijke rol. Zij helpen leidinggevend en hun medewerkers beter te maken. Als het goed is. Maar het is niet altijd goed. HR-adviseurs zijn net mensen. Prettig in de omgang, maar niet altijd stevig genoeg. Ook bij KPN. Marque Drayer, HR-directeur Wholesale & Operations, benadrukt dat HR-adviseurs bij KPN tot de besten in het vak behoren. Maar het kan altijd beter.

Zo'n anderhalf jaar geleden raakte hij in gesprek met Higher & Company, gespecialiseerd in ontwikkelvraagstukken op het gebied van Human Resources. Ontwikkeling, zowel ten aanzien van inhoud en gedrag, gerelateerd aan de harde, meer bedrijfsmatige kant. Het bedrijf is de ontwerper van de HR Academy. Een uniek concept met verschillende onderwerpen en diverse leervormen van drie dagen per module, acht modules, eens per kwartaal, op drie niveaus.

De onderwerpen focussen zich, naast de noodzakelijke HR content, ook op zaken als gedragsverandering en –beïnvloeding, persoonlijke effectiviteit, leiderschapontwikkeling, changemanagement, impact en overtuigingskracht.

KPN stuurt nu HR professionals, van hoog tot laag, naar de HR Academy. Van de starters die vers van de universiteit komen tot en met de HR-directeuren van de divisies. Het is geen vrijblijvende cursus. Deelnemers krijgen bij elke module van de HR Academy een business assignment mee, die ze terug op de werk-

Stoppen met smoezen.

Stevigheid is geboden.

>>



Linda Danker

Wat heeft HR-adviseur Linda Danker opgestoken op de HR Academy? 'Ik heb geleerd om verschillende stijlen van beïnvloeden te hanteren. Niet alleen puur op de inhoud argumenteren. Daardoor ben ik anders gaan optreden. Overtuigen kan je doen door heel hard te zeggen dat je gelijk hebt, maar gelijk hebben is iets anders dan gelijk krijgen. Natuurlijk moet je af en toe op je strepen gaan staan, maar vaak is het beter om bijvoorbeeld eerst draagvlak bij anderen te krijgen. Het hangt er vanaf welke battle je wilt aangaan. Wil je echt gelijk krijgen of wil je tot iets komen waar je je in kunt vinden? Het vergt veel oefening en discipline, samen met je buddy met wie je om de paar weken overlegt.'

'In de module oplossingsgericht werken hebben we geleerd een probleem op een andere manier te benaderen. Je kunt een probleem aanpakken door er diep in te graven, er achter zien te komen wat de oorzaken zijn, hoe groot het probleem is. Je kunt het ook omdraaien: hoe ziet de ideale wereld eruit als dit probleem niet bestond? Terug redeneren vanuit de ideale situatie. Waar sta ik nu en welke stappen moet ik nemen om bij die ideale situatie te komen? Dat bracht een hele leuke gedachteverandering teweeg.'

- >> plek moeten uitvoeren. De volgende keer presenteren zij het resultaat. Bij het uitwerken van de opdracht hebben ze een buddy, een collega uit de groep, waarmee men kan sparren. Zodat niet, zoals zo vaak na een paar dagen op de hei, iedereen alles weer is vergeten na de eerste hectische dag terug op de zaak. Het garandeert dat de business echt impact ervaart.

Telecom. Pittige stof. De beste trainers van Higher & Company en van KPN zelf. Drayer: 'We hebben het programma en de kosten gebenchmarked en het bleek dat dit programma te vergelijken is met een goede MBA, eigenlijk nog beter.' Vakbekwaamheid op HR-gebied is vereist in de roerige telecommarkt. Daar ontbreekt het bij KPN niet aan, vindt Drayer: 'We lopen op sommige gebieden voor op andere organisaties. We hebben echt de beste tools als het gaat om performance management en management development. Waar we minder goed in zijn, is bijvoorbeeld de

Vergelijkbaar met een MBA. Blijkt na benchmark.

culturele merger van een bedrijf. Naast het tot stand brengen van synergieën komt de vraag aan de orde hoe je ook in de cultuur van de nieuwe organisatie best of both worlds krijgt. Dat is een vak apart. We hebben niet zoveel mensen die dat beheersen. Met het tempo van ons bedrijf bestaat de neiging om dat soort onderwerpen te vergeten. Je koopt bijvoorbeeld een bedrijf dat je snel wilt integreren. In zo'n context is het verleidelijk om de zachte kant even te vergeten, terwijl die ontzettend belangrijk is om ook op de lange termijn de effecten van zo 'n integratie te pakken. Het moet dus een combinatie zijn van snelheid en een goede integratie van de culturen.'

Inca van Uuden, managing partner Higher & Company, voegt daaraan toe: 'Alleen kijken naar kosten en baten is typisch iets van de BV Nederland. Ook al heb je een prima deal gesloten, als je de cultuurissues niet oplost kost dat op termijn veel geld. Uiteindelijk moeten mensen het met elkaar maken, dus juist de integratie van verschillende bloedgroepen vereist aandacht.'

Drayer: 'Driekwart van wat ik aan sollicitanten spreek komt niet in de buurt van onze gemiddelde kwaliteit. Wat wij heel belangrijk vinden is persoonlijke impact. Ook al zijn onze mensen goed, het kan beter. We hebben krachtige lijnmanagers in dit bedrijf, met een drijvende rol in veel veranderingen in de markt. Een beetje mellow meezwevend HR-persoon redt het niet als hij bij zo'n manager braaf zit mee te knikken.'

Die stevigheid is nodig om de business gerichte lijnmanagers ervan te overtuigen dat ook de zachte, interpersoonlijke kanten van het bedrijf aandacht verdienen. Zoals hoe de manager omgaat met zijn personeel, ze weet te motiveren, op gezette tijden een compliment geeft. De HR-adviseur die hierin overtuigingskracht mist wordt weggeblazen door de lijnmanager.

Dat is Drayer zelf ook wel eens overkomen. Net in dienst wilde hij een lijnmanager ervan overtuigen deel te nemen aan een trainingsprogramma

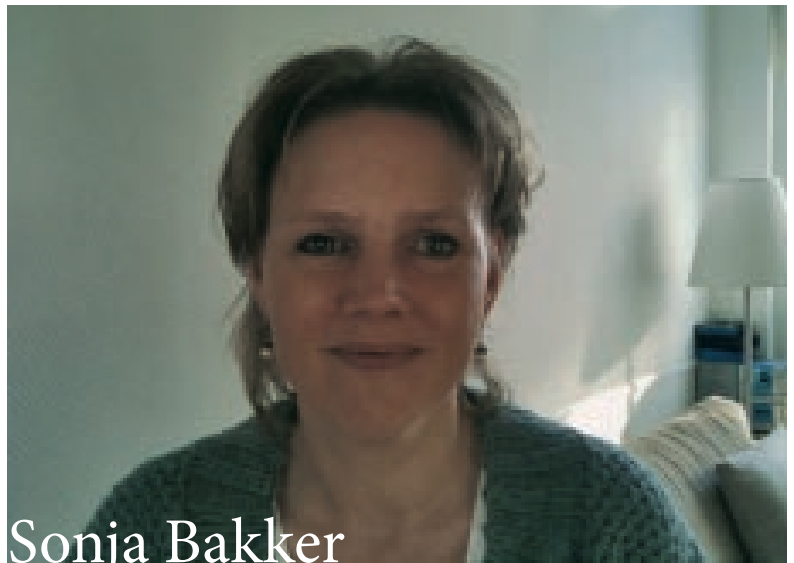
voor leidinggevend. 'Hij weigerde. Terwijl leiderschap een issue was in mijn bedrijfsonderdeel. Juist daarom wilde ik die baan. Het werd een moeilijke discussie en ik heb hem laten lopen, omdat ik geen weerstand kon bieden aan zijn dominantie. Dat was slap. Die man is verantwoordelijk voor een paar duizend man en als hij mij zo behandelt, doet hij dat met anderen ook. Eigenlijk liet ik door mijn gedrag al die mensen in de steek. Ik heb toen besloten om op een diep niveau aan mezelf te gaan sleutelen en steviger te gaan staan. Stoppen met smoezen. Ben later met hem aan het werk gegaan, toen wel blijven staan en deze collega is echt veranderd. Hij geeft nu bijvoorbeeld wel regelmatig complimenten. De impact is enorm. Medewerkers zijn blij en geïnspireerd als ze uit een gesprek met hem komen.'

Macht. Hard zijn op de zachte kant. Het is een van de hoofdonderwerpen op de HR Academy; zestig procent van de onderwerpen heeft te maken met skills. Want een HR-adviseur heeft geen formele macht. Van Uuden: 'Een HR-adviseur kan alleen maar adviezen geven en moet het hebben van zijn overtuigingskracht en zijn kennis van de business. Zijn rol is vaak een andere dan die van finance van wie de adviezen zijn gebaseerd op harde cijfers. Iedereen gaat ervan uit dat die cijfers wel zullen kloppen. Bij HR gaat het om mensen en elke lijnmanager heeft daar wel een opvatting over. Die is pas overtuigd als een HR-adviseur met een verhaal komt waarvan duidelijk is wat de toegevoegde waarde is voor de business. Dan moet de HR-persoon wel data driven insights geven over HR onderwerpen en kunnen aantonen dat hij verstand van de business heeft.'

De overige veertig procent van de modules van de HR Academy gaat over de context en de business. Weten hoe de economie in elkaar zit, oog krijgen voor politieke en culturele omstandigheden, een balans kunnen lezen. Van Uuden: 'Als je weinig van cijfers weet, nauwelijks weet wat kosten en opbrengsten zijn, welke lasten aan personeel gerelateerd zijn, dan neemt een lijnmanager je niet serieus. Hij is de hele dag met die cijfers bezig. Dat soort dingen leer je niet op de meeste reguliere HR-cursussen.'

'Een HR-adviseur en natuurlijk ook een HR-directeur bij KPN moeten het verschil maken. Zij moeten de business begrijpen. Weten waar KPN voor staat, wat de klanten, intern, maar vooral extern willen. Klanttevredenheid is ons belangrijkste asset. Onderwerpen dus die een veel breder terrein beslaan dan het traditionele HR-werkveld,' vult Drayer aan.

Hard werken dus voor de deelnemers aan de HR Academy, waarvoor ze per module een vrije zaterdag moeten opofferen. 'Er is lang over gesproken of we dit wel konden maken, als werkgever die zo hecht aan een goede balans tussen werk en privé. Anderzijds, het kost de deelnemers niets. Voor een topopleiding mogen ze wel iets over hebben.'



Sonia Bakker

Zij is senior HR-adviseur bij customer operations van KPN, wist vanuit de theorie al veel over brainstormen, mindmappen en NLP-technieken. Op de HR Academy leerde ze hoe je die technieken in de praktijk brengt.

En dat doet ze dan ook. 'In een gesprek heb je soms het onheimische gevoel dat je klem komt te zitten. Dat de ander vanuit heel andere overtuigingen en waarden denkt. Hoe krijg je die dan op jouw spoor? Met dit soort technieken in het achterhoofd ontdek je snel hoe simpel het vaak kan zijn.'

'Sommige managers hebben nu eenmaal een andere agenda, andere doelstellingen. Met de technieken die ik heb geleerd kan ik ze inzichten meegeven hoe je ook tegen zaken aan kunt kijken anders dan puur vanuit de ratio.'

'KPN is een sneltrein. Af en toe moet je afstappen, niet in je eentje iets proberen op te lossen. Met een paar collega's brainstormen levert in een korte tijd briljante ideeën op.'

Bakker was aanvankelijk als zzp'er werkzaam bij KPN. Zij kwam graag in vaste dienst vanwege de mogelijkheden tot persoonlijke groei. En ze is van plan te blijven zolang ze in die groei gevoed wordt.



Marque Drayer en Inca van Uuden.