

Deel 7 van de serie: “De Stijl van de HR-leider, in veranderende organisaties” gemaakt in opdracht van Blauw Sombeek & partners bv.

“Het positieve nieuws is dat we weer nieuw talent binnenboord kunnen halen”



Peter Prakken

“Mijn werk is erg belangrijk voor me, maar ik heb ook belangstelling voor andere zaken in het leven, hoor. Ik ben een sociaal mens, vind het belangrijk op te trekken met familie en vrienden. Mijn passie is Afrika. Afhankelijk van tijd en financiën probeer ik één keer per jaar naar Afrika toe te reizen.

Peter Prakken (50) werd op 1 juni 2004 benoemd tot de nieuwe directeur Human Resources van het Amerikaanse Hewlett Packard. Hij maakt in die functie deel uit van de Nederlandse HP directie.

Het internationale wonen en werken is hem met de paplepel ingegoten. Met zijn ouders woonde hij als tiener lange tijd in Ethiopië en na zijn aanstelling bij Shell (1981) werkte hij tussen 1982 en 1985 als Head Senior Staff Services voor de oliereus in het Afrikaanse Gabon. Bij Shell klom hij op naar de functie Head Personnel Services, Administration & Policies.

In 1997 stapte hij over naar Avery Dennison, waar hij werd benoemd tot Directeur Personeelszaken eerst voor Nederland later voor Europa.

Tussen januari en mei 2004 nam hij onbetaald verlof op en maakte hij met zijn vrouw een reis door Afrika.

Is personeelszaken een bewuste keuze geweest?

“Niet helemaal,” zegt Prakken. “Ik studeerde bedrijfs- en sociaal-economisch recht in Utrecht en solliciteerde daarna bij de Amrobank, Shell en Philips. Philips had geen interesse. Amro en Shell wel. Maar Shell vroeg door en ik mocht bovendien snel naar het buitenland. Het is personeelszaken geworden omdat ik de strikt juridische kant persé niet opwilde.”

Andere hobby's?

“Golf. Vroeger was het squash, maar op een gegeven ogenblik laat je lichaam je in de steek en dan moet je omschakelen naar een andere sport met een balletje.”

Wilt u altijd winnen?

“Ja, altijd. Ik zie de hele wereld als één wedstrijd.”

Kunt u tegen uw verlies?

“Ja. Ik kan tegen mijn verlies. Maar ik heb wel goed de pest in een verloren wedstrijd. Zelfs nu nog als begeleider van mijn jongste zoon die hockey speelt.”

Door Rik Rensen

“Een modelfusie die kan rekenen op een diepe buiging van de professoren van de Amerikaanse Harvard Business School,” zo werd de fusie tussen de IT-giganten Hewlett Packard (HP) en Compaq twee jaar geleden getypeerd. De charismatische topvrouw van Hewlett Packard, Carly Fiorina - die in 1999 door het Californische bedrijf werd gerekruteerd - , had ook niet veel keuze. Ondanks een klinkende naam en een perfect functionerend laboratorium moest HP het in de markt steeds vaker afleggen tegen een prijsstunter als Dell. HP is ambitieus en Carly Fiorina wilde voluit kunnen concurreren met marktleider IBM. Daarom zocht zij al snel na haar aantreden contact met de IT-cowboy uit het Amerikaanse zuiden: Compaq.

Topvrouw Carly Fiorina van HP en topman Michael Capellas van Compaq smeedden een nieuw bedrijf dat de IT-wereld op zijn grondvesten deed schudden en waarvan de naschokken in de 178 landen, waar beide bedrijven wereldwijd gevestigd zijn, nog steeds worden gevoeld.

Het papier waarop een paar jaar geleden handtekeningen van Fiorina en Capellas werden gezet is geduldig. In de dagelijkse praktijk zijn de directies van de landenorganisaties echter nog volop bezig met het samensmelten van de in oorsprong twee totaal verschillende bedrijfsculturen: de snelle cowboys van Compaq en de ingenieurs van HP.

Peter Prakken is sinds 1 juni vorig jaar directeur Human Resources van de Nederlandse HP-vestiging. Hij is met zijn verleden buiten HP in de ogen van het personeel een onbeschreven blad en moet dus veel voor elkaar kunnen krijgen. Hij staat voor de lastige taak de theorie te vertalen in de dagelijkse praktijk: culturen versmelten, nieuw elan creëren en de laatste restjes weerstand tegen het nieuwe bedrijf uit de weg te ruimen.

“Waarom heeft Hewlett Packard eigenlijk voor u gekozen als de nieuwe baas op personeelszaken?”

“HP zocht een persoon die strategisch kan denken. Maar ook iemand die in staat is een aantal ballen tegelijk in de lucht te krijgen én te houden. Dat kan ik. Dat is mijn keurmerk. Bovendien heb ik enige ervaring in dit vak.”

En u krijgt de zaken die u op het verlanglijstje heeft staan ook voor elkaar?

“Ik ben resultaat gericht, vind het belangrijk dat mensen hun werk binnen de afgesproken tijd verrichten.”

Daar bent u streng in?

“... Nou streng.....Ik vind het belangrijk dat mensen doen wat ze beloven. Ik kan me behoorlijk ergeren aan mensen die zich uitputten in smoesjes waarom een afspraak niet kan worden nagekomen.”

Is HP een leuk bedrijf om voor te werken?

“Leuker zelfs dan ik had verwacht. Dat komt door de combinatie van werkzaamheden: aan de ene kant strategisch en aan de andere kant ben ik operationeel – met mensen – bezig. Ik heb alle ruimte gekregen om mensen te beïnvloeden om een nieuwe koers te varen.”

Toch is het meer breken dan bouwen wat de klok slaat sinds HP met Compaq is samengevoegd.

“Dat valt wel mee hoor. HP zit nu in een fase waarin er relatief veel moet worden gereorganiseerd. Tegelijkertijd zie ik ook dat we weer kunnen bouwen. Vindt u het dan ook niet logisch dat een bedrijf na een fusie veel moet reorganiseren?”

HP heeft lange tijd het imago gehad een modelwerkgever te zijn. De bomen groeiden tot in de hemel. Het kon niet op. Personeel doet dan moeilijk afstand van de verworvenheden.

“Die tijd is inderdaad voorbij. Er waait een nieuwe wind door Nederland. In een periode van groei – als er al groei is – zal het aantal mensen dat je kunt aannemen minimaal zijn. Bovendien hebben we nu een ander soort medewerker nodig dan – pak ‘m beet – tien jaar terug. Dat is een trend aan het worden. Veel activiteiten worden vanuit West Europa geëxporteerd naar ‘lage lonen landen’. Hier houden we op de duur alleen kwalitatief hoogwaardig werk over.”

Welke rol speelt u temidden van die heftige veranderingen?

“Ik doe in deze spannende tijd mijn best een organisatie neer te zetten die het sociale gezicht kan behouden. Ik werk hier nu zeven maanden en ik ben blij te constateren dat er weer sprake is van een strategie die is gebaseerd op groei. De blik is weer voorwaarts gericht. Het positieve nieuws is dat we weer nieuw talent binnenboord kunnen halen, dat er weer vers bloed de organisatie in kan stromen. Het is jaren geleden, dat we ons op de universiteiten en hoge scholen hebben gericht.

Daar rekruteren we namelijk het talent voor de toekomst.”

Hoe zou u de strategie van de afgelopen jaren dan typeren?

“Die was intern gericht. Die had tot doel de organisatie weer zo efficiënt mogelijk te laten draaien. HP moest weer concurrerend worden. Dit bedrijf wil blaken van gezondheid. Nu constateer ik dat het beleid langzamerhand van intern naar extern kantelt. We letten scherp op de concurrent en willen in alle opzichten beter presteren.”

Maar het gaat niet snel genoeg. Daarom hebt u ook vers bloed nodig?

“De gemiddelde HP-medewerker doet erg enthousiast zijn werk en is erg trots op wat het bedrijf voortbrengt. Maar tegelijkertijd zie ik dat veel mensen zich – wellicht door de fusie - eenzijdig op de interne organisatie hebben gericht en zich onvoldoende bezig hebben gehouden met de buitenwereld. Die focus is aan het veranderen. Het nieuwe HP moet bijvoorbeeld kunnen bouwen op een nieuwe generatie medewerkers, die het hele productportfolio van HP op een nieuwe professionele manier kunnen positioneren. Niet alleen praten over hardware, maar ook over software, ondersteuning en het bieden van complete oplossingen voor een bedrijf dat met een IT-probleem te maken krijgt.”

Zijn er opvallende verschillen tussen HP en uw vorige werkgevers Shell en Avery Dennison?

“Mij valt op dat HP erg centraal – dus vanuit de VS - wordt aangestuurd. Dat komt misschien door de magere resultaten van de afgelopen twee jaar. Veel bevoegdheden zijn toen hoog in de organisatie neergelegd. Gedurende een riskante periode wil de baas de touwtjes natuurlijk strak in handen hebben. Bij Shell ligt de verantwoordelijkheid meer op landenniveau. Bij HP meer op functieniveau en hoog in het bedrijf. Besluitvorming is dus lastig voor degenen die HP onvoldoende goed kennen. Je moet je lobbywerk goed op orde hebben als je wilt dat beslissingen snel genomen worden. Ik hoop dat hier snel verandering in komt als de ‘business’ weer ‘up en running’ is.”

Is dat het geheim achter de cultuur van het succesvolle HP? ‘Top-down’ aansturen?

“HP is altijd een centraler geleide organisatie geweest dan Compaq, zo hoor ik hier in de wandelgangen. De Compaq-mensen zijn altijd erg resultaat gericht geweest. Snel, daadkrachtig, oplossingsgericht werken. In de cultuur van HP speelde de analyse een belangrijke rol. Het huiswerk moest goed op orde zijn, voordat een besluit werd genomen. Het interessante van deze twee totaal verschillende culturen is natuurlijk, dat je er door samenvoeging in principe een bijzonder krachtig bedrijf van kunt maken. Daarin ben je én slagvaardig én je kunt goed je analyses maken.”

Welke rol speelt u in het samenvoegen van die twee culturen?

“Door het gemeenschappelijke element keer op keer te beklemtonen. Voorkomen dat medewerkers blijven roepen dat het vroeger bij Compaq of bij HP beter was. Die gescheiden werelden bestaan niet

meer. We zijn een nieuwe wereld ingestapt met andere spelregels, andere problemen en andere oplossingen. De oude bedrijven waren op het product georiënteerd. Maar de nieuwe organisatie moet veel meer gaan denken in complete IT oplossingen en concepten. Daar heb je andere mensen, een andere cultuur voor nodig.”

Nu even concreet: wat is het gemeenschappelijke dan?

“Dat in beide culturen de medewerkers het beste jongetje van de klas wilden zijn. Ook werd in beide culturen erg op resultaten aange-stuurd. Iedereen is trots om voor dit bedrijf te werken. Hier worden producten van topkwaliteit verkocht. Bovendien hebben we een uitstekende positie in de markt.”

Het nieuwe bedrijf is HP gaan heten. Dit betekent dus dat de HP cultuur de dominante cultuur is geworden.

“Zo mag u dat niet formuleren. Het is bovendien niet waar. Zó wordt er binnen het nieuwe bedrijf niet over gesproken. U kunt hooguit constateren dat er scherp op wordt gelet of een Compaq of een HP medewerker op een bepaalde positie belandt. Dat er geen leegloop is ontstaan geeft aan dat er uiterst zorgvuldig is gewerkt. Ik kan u vertellen dat heel veel mensen de afgelopen twee jaar behoorlijk onzeker zijn geweest over hun toekomst bij dit bedrijf. Toch is het merendeel gebleven en dat noem ik bijzonder.”

Samen met McKinsey ontwikkelde HP het programma ‘Adopt and Go’. Als besloten werd een bepaalde productlijn te continueren dan verhuisde het volledige team van ontwikkelaars en verkopers mee naar de nieuwe organisatie. Welk bedrijf heeft de meeste teams geleverd?

“Dat weet ik niet. Dat is nooit gemeten. We vinden het ook niet belangrijk te weten of er een verschuiving in de bloedgroepen is geweest. We hebben in alle gevallen waar sprake was van een surplus aan mensen competentieprofielen gemaakt. Alle medewerkers – van hoog tot laag – zijn daar tegenaan gehouden. Dat is – nogmaals – een uiterst zorgvuldig proces geweest. Dat is het enige wat telt, want uit dit proces zijn de beste mensen gedestilleerd. In het geval van ‘Adopt en Go’ was het proces makkelijker. In dat geval hoefden we niet moeilijk te doen over competentieprofielen omdat duidelijk was dat we een team van mensen in zijn geheel écht nodig hadden. Dan kon zo’n team in één keer naar de nieuwe organisatievorm worden overgeheveld.”

En nu staat u als relatieve buitenstaander voor de uitdaging uit deze smeltkroes één bloedgroep te distilleren. Hoe doet u dat?

“Door ervoor te zorgen dat onze medewerkers de veranderingen die nodig zijn voor de toekomst van dit bedrijf daadwerkelijk begrijpen. Bovendien moeten werknemers HP beschouwen als een aantrekkelijke werkgever. Ik moet dus zeker krijgen dat de strategie en de doelstellingen van HP volstrekt duidelijk zijn. Bij Shell heb ik ondermeer geleerd dat je de medewerker niet alleen een baan voor nu maar ook toekomstperspectief moet geven. In het directieoverleg moet ik er voor zorgen dat de factor arbeid ook weer een vast agendapunt wordt. Natuurlijk moet een bedrijf in

financieel opzicht gezond draaien. Dat staat buiten kijf. Maar een professionele inzet van de factor arbeid is hiertoe zeer instrumenteel.”

De medewerker moet de noodzakelijke veranderingen begrijpen en dus moet u voortdurend communiceren. Hoe doet u dat eigenlijk?

“Oef...Op verschillende manieren. We hebben de zogenoemde ‘people managersbijeenkomsten’ voor de ongeveer 150 leidinggevendenden binnen HP Nederland geïntroduceerd. We hameren daar op onze visie en missie en de weg die daar naartoe leidt. De kracht van de boodschap is de herhaling. Dat principe koesteren we bij HP. Als de leiders van HP de koers van dit bedrijf niet snappen dan valt er ook niets over te brengen op de rest van het personeel. Dan ontbreekt op de langere termijn het draagvlak bij de medewerkers. Verder organiseren we de reguliere kwartaalbijeenkomsten waar iedereen welkom is. Natuurlijk gebruiken we ook onze interne bladen om de actuele koers van HP aan de medewerkers duidelijk te maken.”

Ik vroeg welke rol u persoonlijk speelt in dit soort veranderingsprocessen.

“Ik ben een katalysator. Ik moet er voor zorgen dat nieuwe processen goed worden ingebed. Ik ben – zeg maar – de bruggenbouwer die meedenkt over de strategische besluiten en de functionaris die er tegelijkertijd voor zorgt dat de achterliggende boodschap door iedereen – van hoog tot laag – goed wordt begrepen. Bovendien zie ik het als mijn taak dat iedereen ook snapt welke rol hij of zij moet spelen. Als je personeel de nieuwe koers niet begrijpt dan verander je slechts om te veranderen. Uiteindelijk leidt dat tot niets. Bovendien wil ik zeker stellen dat woorden ook tot daden leiden. Het moet niet blijven bij prediken. Ik vind dat je op kwartaalbasis moet kunnen meten of er vooruitgang is geboekt.”

Kunt u een concreet voorbeeld noemen?

“Ja. Ik vind dat HP-Nederland over twee jaar ‘country of the year’ moet worden. Eén van de parameters is het tevredenheidsonderzoek onder medewerkers van HP. Het gemiddelde rapportcijfer dat de medewerkers nu aan HP geven staat op een zeven. Dat moet naar minstens zeven en een half. En dat gaat lukken.”

Hoe?

“Alle lijnbazen zullen in 2005 onder het vergrootglas worden gehouden. Hun medewerkers mogen dan commentaar leveren op een aantal competenties van die betrokken lijnbazen.”

’t Verbaast me dat een professioneel bedrijf als HP hier nu pas mee begint.

“In het verleden gebeurde dit ook wel maar niet over heel HP Nederland en werd er op minder gestructureerde wijze met de resultaten omgegaan. We zullen de uitkomsten van nieuwe onderzoeken nu daadwerkelijk aangrijpen om van onze lijnbazen betere managers te maken. Ook in deze organisatie kom je namelijk managers tegen die technisch goed onderlegd zijn, maar in leidinggevend opzicht

nog veel hebben bij te leren. Deze tijd stelt andere eisen aan de manier waarop mondiale werknemers worden aangestuurd.”

Andere eisen aan de werkgever?

“Ja, een moderne werkgever als HP zal er rekening mee moeten houden dat het leven van een werknemer niet alleen bestaat uit werken. Werknemers trekken de scheidslijn tussen privé en werk scherper dan vroeger. Vroeger was de auto van de zaak, een bonus erg belangrijk. Ik merk dat werknemers in toenemende mate belang hechten aan hun eigen ontwikkeling, het carrièreperspectief.”

Waarom vindt u het zo belangrijk dat medewerkers positief over HP denken?

“Omdat een tevreden werknemer gunstig zal bijdragen aan de andere factoren die cruciaal zijn om HP-Nederland op de nummer 1 positie in Europa te krijgen. De werknemer die HP maar een waardeloos bedrijf vindt, zal een negatieve invloed hebben op andere cruciale factoren als omzet, winstmarge en klanttevredenheid.”

U wordt - met andere woorden - afgerekend op de vraag of u de komende jaren in staat zal zijn de schaarser wordende hoogopgeleide IT-medewerkers binnenboord te houden en ook binnenboord te halen.

“Ja, dat is een belangrijke doelstelling. Human resources is binnen een organisatie in toenemende mate een businesspartner aan het worden. HR concretiseert de strategie die de lijn uitzet. In het verleden was personeelszaken een pure stafafdeling. Veel van het werk van de vroegere personeelsfunctionaris is inmiddels geautomatiseerd. Nu zal de HR-afdeling veel meer moeten adviseren over de inrichting van een bedrijf. Ik ben ook lid van het directieteam van HP. Dat was in het verleden geen uitgemaakte zaak.”

Welke doelstellingen wilt u in 2005 realiseren?

“Ik wil dat alle managers in 2005 getest worden op hun leidinggevende kwaliteiten. Wie voor bepaalde onderdelen een onvoldoende haalt, moet worden bijgeschoold. Ik wil bovendien zichtbare – zo u wilt – meetbare resultaten zien van die bijscholing. Ten tweede wil ik met de ondernemingsraad en de vakbonden een nieuw eigentijds

sociaalplan afspreken. Het huidige plan heeft bijvoorbeeld een uitermate chique ouderregeling die niet meer van deze tijd is: iemand kan hier bijvoorbeeld met zijn 53ste met vervroegd pensioen gaan.”

Om die doelstellingen te halen heeft u een ander type personeelsmedewerker nodig dan een paar jaar geleden?

“Zeker, veel taken van de afdeling personeelszaken zijn hier uitbesteed. Bovendien is veel van het personeelswerk bij HP geautomatiseerd. De personeelsman die heel veel tijd besteedde aan individuele gesprekken is hier verdwenen. De personeelsmedewerkers van HP zijn het grootste deel van hun tijd bezig met het voorbereiden en begeleiden van veranderingsprocessen.”

Vindt u dat een positieve ontwikkeling?

“Het bespaart tijd en dus geld. Maar als u diep in mijn hart kijkt dan zou ik een aantal geautomatiseerde processen wel willen terugdraaien. Ik hoor geluiden uit de organisatie dat sommige lijnmanagers niet meer bij mijn afdeling terecht kunnen. Ik zet mijn vraagtekens bij een deel van de nieuwe ontwikkelingen. In een aantal opzichten zou personeelszaken klantvriendelijker moeten zijn”.

Is HP daardoor een koud bedrijf geworden?

“Neen, HP is warm genoeg. Maar het is ook niet zo dat we elkaars deuren plat lopen. Dat hoeft van mij ook niet. De directie trekt zich op gezette tijden terug om afspraken te maken over strategie. Bijkomend voordeel is dat het team elkaar op die manier ook beter leert kennen. Met mijn eigen team organiseer ik één keer in de zes weken de zogenoemde HR Counsel Meetings. Tijdens die bijeenkomsten ontwikkelen we een agenda voor de toekomst. Maar we leren elkaar natuurlijk ook beter kennen. Morgen combineren we de bijeenkomst met een borrel en een diner buitenshuis.”

Hoeveel jaar duurt het voordat hier niet meer gesproken wordt over de Compaq en de HP-bloedgroepen?

“.....Ik denk dat je dan nog minstens vijf jaar te gaan hebt. Maar het is geen doelstelling op zich zolang er over en weer respect bestaat.”

Hewlett- Packard

Hewlett- Packard Company is wereldwijd leverancier van technologieoplossingen voor consumenten, bedrijven en instellingen.

Sinds de fusie tussen HP en Compaq Computer Corporation in 2002 werken 140.000 werknemers in 178 landen voor het nieuwe bedrijf. De inkomsten voor de samengevoegde bedrijven bedroegen ruim 80 miljard dollar in 2004.

Voorzitter en algemeen directeur Carly Fiorina staat aan het hoofd van HP. Het Amerikaanse en internationale hoofdkantoor bevindt zich in Palo Alto, Californië. Het Nederlandse hoofdkantoor staat in Utrecht en wordt geleid door algemeen directeur Erik van der Meijden. In Nederland is HP met een omzet van bijna € 2 miljard het grootste IT-bedrijf. Bij de Nederlandse vestiging werken circa 3000 mensen.

Rik Rensen (48) was van 1981 tot 1989 werkzaam bij NRC Handelsblad als economisch redacteur en later als correspondent in Rome voor NRC en diverse tijdschriften, radio- en televisieprogramma's. Vlak voor zijn vertrek naar Rome was hij als mede-auteur verantwoordelijk voor de interviews in NRC onder de titel "De Stijl van de Leider", een wekelijkse interviewserie waarin 26 Nederlandse topmanagers scherp en confronterend werden ondervraagd over hun stijl van leidinggeven. In 1985 is deze serie in boekvorm uitgegeven. Tussen 1989 en 1999 was Rik Rensen als hoofdredacteur verantwoordelijk voor de bouw en uitbouw van RTL Nieuws. Vanaf 1999 vervulde hij de functies directeur RTL Interactive, hoofdredacteur van NOVA en nu als zelfstandig journalist en consultant voor de mediabranchen.

Blaauw Sombeek & partners heeft zich gespecialiseerd in search en selectie van

Vaste en interim HRM-professionals

Waaronder:

- HRM-functies op directie of managementniveau;
- HR adviseurs
- HRM specialisten op het gebied van recruitment, compensations & benefits, HR-development, opleiding/training etc.

Daarnaast bieden wij coaching voor loopbaan- en carrièreontwikkelingstrajecten.

Het bureau werkt voor opdrachtgevers in uiteenlopende branches vanaf senior t/m directieniveau.

Naast de search, selectie en coachingsactiviteiten is het bureau ook uitgever van de serie "De Stijl van de HR-leider, in veranderende organisaties", waarbij een podium wordt geboden aan HRM-vakgenoten om de geest te slijpen en informatie uit te wisselen over ervaringen en stijlen van werken binnen het HR-vakgebied.

Onderdeel van Blaauw Sombeek & partners is **FlexStaff Recruitment**: search en selectie van commerciële/management professionals voor o.m. de zakelijke dienstverlening, uitzendorganisaties, media, telecom, banken en verzekeringsbranche.

Voor meer informatie over ons bureau verwijzen wij naar onze website: www.blaauwsombeek.nl of persoonlijk contact via telefoonnummer: 020-472 39 08.

Dit interview is eigendom van Blaauw Sombeek & partners, onderdelen hieruit kunnen uitsluitend na toestemming van Blaauw Sombeek & partners en met bronvermelding worden overgenomen.