



## “Human resources moet de ramen open gooien”

Janine Vos,  
Directeur Human Resources KPN Zakelijke Markt.

door Rik Rensen

Janine Vos heeft geen seconde bedenktijd nodig om fors te onderstrepen wat haar functie bij het Haagse telecombedrijf zo interessant maakt: “Dat is DE MENS en dat is VERANDERING. Beiden zijn mijn passie en beiden zijn hier, bij KPN, volop aanwezig. Anders geformuleerd: hoe gaat de mens om met verandering? Wat maakt dat de mens weerbaar is?

Moet u zich voorstellen: KPN is van oorsprong een ambtenarenbedrijf. Vijftien jaar geleden is hier de grote veranderingslag begonnen. Dat was heel hard nodig. Want wie had kunnen voorspellen dat vrijwel iedere Nederlander met een mobieltje aan zijn oor zou gaan lopen? En wie had kunnen voorspellen dat je ietsje later video op je mobiel zou kunnen afkijken? Technenuten worden helemaal opgewonden van technische veranderingen. Ik vind het juist interessant om te zien wat al die veranderingen met mensen doet. En vooral ook: hoe ‘verhuis’ je dezelfde mensen van het oude naar het nieuwe bedrijf. Die grote beweging is machtig interessant. Want – weet u – we kunnen de tent niet sluiten en nieuwe mensen aannemen. Dat is geen optie. We willen het met dezelfde mensen doen. We moeten blijven veranderen. Door herscholing, maar vooral ook door de cultuur te veranderen.

Ik ontmoet Janine Vos op de eerste etage in een van de vele KPN-torens op het Maanplein in Den Haag. Een gedreven manager die leiding geeft in de stijl die veel topmanagers van KPN zo typeert. Tot en met de hoogste baas. Ze noemt het zelf de ‘Rotterdamse school’: zonder opsmuk doelgericht en hard werken. “What you see, is what you get.”

Wie houdt van continue verandering kan geen beter bedrijf vinden dan KPN om voor te werken. Dat geldt voor technici die alles op alles moeten zetten om KPN in de Europese Champions league van telecombedrijven te houden. Maar dat geldt ook voor een stafafdeling als Human Resources die het technische veranderingsproces, dat zich in hoog tempo voltrekt, te begeleiden. Door mensen te ontslaan, aan te trekken, door herscholing en door te motiveren.

### U gaat elke dag fluitend naar uw werk?

Elke dag fluitend is een groot woord. Ook ik heb soms wel eens een mindere dag. Maar, ik kan u wel verklappen... ik ben zeer gemotiveerd.

### Waar bent u goed in?

In het samenstellen van teams en die mensen beter laten presteren.

### Hoe doet u dat?

Eerst observeer ik goed. Vervolgens maak ik een analyse. Daarna wil ik mensen beter leren kennen. Snappen waar hun 'drive' zit' Want als ik dat weet dan kan ik een gemeenschappelijk doel creëren. Ik ben ook erg direct. Duidelijk. Ik zeg wat ik denk.

### Ook als mensen moeten afvallen die niet in een team thuishoren of niet meekunnen?

Ja. Dat zal ik zeggen.

### Dat vindt u niet zielig?

Ja, dat vind ik wel. Ik zal zwakkeren in een team proberen te helpen. Maar als ze een blokkade vormen dan moeten ze weg. Een zwakke schakel in je team kan elders een sterke schakel zijn. Die analyse moet ik kunnen maken. Bovendien. Een zwakke schakel handhaven is voor de persoon in kwestie nog erger.

### U heeft wel eens iemand moeten ontslaan?

Ja.

### Dat vindt u niet moeilijk als u de persoon in kwestie goed kent?

Dat ligt er aan. Als iemand een team ondermijnt, dan heb ik daar veel moeite mee. Ik was net 27 en ik werd verantwoordelijk voor 15 Primafoon winkels en 5 business centers. Bij die business centers was de gemiddelde leeftijd tussen 45 en de 55 jaar. En die medewerkers hadden al jaren geen manager gehad. Ze genoten een enorme vrijheid. Tijdens de eerste managementvergadering zie ik die mannen naar me kijken. Ik zie ze denken... een meisje van 27 komt ons vertellen wat we moeten doen? Niet dus. Eén medewerker volhardde in zijn tegenwerking. Voor hem was het dus snel klaar. Met de anderen kan ik het nu nog steeds erg goed vinden.

### U bent een harde manager!

Nee.

### Hoe zou u uw stijl van leidinggeven willen omschrijven?

Gezaghebbend en coachend.

### Wat is dat, gezaghebbend?

Dat ik niet autoritair of directief ben. Mensen zien dat ik goed ben in mijn vak en vertrouwen mij als leidinggevende. Noem het respect. Voor de manier waarop ik mijn zaken aanpak.

### En coachend?

Ik zal altijd proberen mensen te helpen.

### U bent een alfa?

Ja. En het bèta deel is aangeleerd want dat is nodig in dit bedrijf. Je moet hier financieel onderlegd zijn. Je cijfers moeten op orde zijn. En je moet op die cijfers kunnen sturen.

### Wat is uw zwakke kant?

Ik kan moeilijk grenzen stellen. Voor mezelf. Timemanagement is ook een issue.

### Lange dagen? Te weinig slaap?

Ja. Dat kan beter. Ik ga graag de strijd aan met mezelf. Vroeger deed ik dat met een ander. Dat gebeurt nu niet meer. Ik kan er last van hebben dat ik mijn eigen grenzen onvoldoende stel.

### Is dat alles?

...mmm. Ik ben misschien te goed van vertrouwen. Ik geef mensen te lang kansen. Mensen die niet willen, daar ben ik snel mee klaar. Maar mensen die wel willen en moeilijk meekomen, daar investeer ik veel tijd in. Misschien wel iets teveel. Maar uiteindelijk, de manier waarop iemand vertrekt is ook belangrijk. Dat je dat met respect doet. Dat je goed communiceert. Dat het afscheid goed is. 't Zit 'm dan in de kleine dingen die heel veel impact kunnen hebben. Mensen komen uiteindelijk thuis te zitten en dan ben je het zicht op ze kwijt. Zorgvuldig met mensen omgaan. Dat is het hart van mijn baan. En als dat niet gebeurt, dan grijp ik in. Dan kom ik in actie en daar kan ik heel ver in gaan. Dat is ook de reden dat mensen graag voor me werken. Voer ik een menselijk beleid of niet? Daar gaat het om.

### Wie beschouwt u als uw belangrijkste klant?

In de eerste plaats bent u dat. De buitenwereld. Ik heb ook regelmatig contact met de klanten van KPN. Sterker. Dat is de toekomst van de HR. Human resources is veel te veel naar binnen gericht geweest. We moeten de ramen open gooien. Heeft te lang alleen de interne organisatie als klant beschouwd. Dat is

---

voor een deel ook wel zo. Maar het is ook een tunnelvisie je alleen op de interne organisatie te focussen. Als ú tevreden bent dan doen de medewerkers van KPN het goed. Dat kan HR faciliteren. Sterker: dat MOET HR faciliteren. En dat kunnen wij alleen door te weten wat er in de markt leeft.

#### Hoe doet u dat?

Door klanten te bezoeken. En ook door de managers van mijn organisatie beter te maken. Dan creëer ik het grootste effect. Via de managers bereik ik namelijk iedereen. Daarvoor hebben we WoW bij KPN geïntroduceerd. Bij WoW krijgt elke geselecteerde manager een andere manager – de navigator – naast zich. Dat zijn de beste managers van het bedrijf, die andere managers beter willen en moeten maken. Een 'ontwikkel' programma. Dus geen 'afstraf' programma. Die manager gaat jou en je team gedurende 12-16 weken beter maken. Die manager gaat met je aan tafel zitten, bekijkt of de doelen van je afdeling goed zijn. De bedoeling is dat je samen kijkt hoe je iemand beter kan presteren. Op basis van drie componenten: je optimaliseert de processen tussen verschillende afdelingen. Je doet aan coaching op de werkvloer. En je formuleert samen meetbare doelen. Dit is echt hard nodig. KPN kan alleen maar winnen als we de passie weer helemaal terug krijgen en als we gedisciplineerd en met focus werken.

#### Heeft KPN omgekeerd ook passie voor zijn eigen mensen?

Ja. Die vraag wordt vaak gesteld. Maar ja. Die passie is er wel degelijk.

#### Als u werk blijft outsourcen dan zullen veel medewerkers daar anders over denken.

Tenzij je aan je medewerkers uitlegt waarom je dat doet. Tenzij je ervoor zorgt dat je medewerkers bij die andere partij goed terecht komen.

#### En uw managers kunnen dat?

Niet altijd. Maar het is wel heel erg belangrijk. Die managers moeten het 'waarom' achter beslissingen kunnen uitleggen.

#### Bent u tevreden over de kwaliteit van uw mensen.

Ja. Maar ik merk ook dat ik steeds minder medewerkers aantrek met een specifieke HR opleiding. In plaats daarvan trekt ik steeds meer bedrijfskundigen uit de markt die Human resource management als bij- of hoofdrichting hebben gehad. De HR functionaris van de toekomst zal alleen succesvol zijn als die in staat is de HR kant te combineren met de bedrijfskundige kant. Alleen met het bedrijfskundige deel kun je toegevoegde waarde hebben. Het puur administratieve deel kan namelijk zo geoutsourcet worden.

#### Hoge Hotelschool?

Ja. Ik heb hier een medewerker die drie jaar in de hotellerie heeft gewerkt. Zij is een van mijn grootste talenten. Uitermate klantgericht en heel erg goed in de samenwerking. Bovendien: goed

in het brengen van nare boodschappen als dat moet. Dat heeft ze in de hotellerie wel geleerd.

#### Bent u trots op KPN?

Ja. KPN is een bedrijf van en voor mensen.

#### Dat is een reclame slogan. Nu echt...

Ik ben er trots op dat de passie van mensen voor dit bedrijf nog steeds heel erg groot is. Mensen kunnen kritisch zijn hoor. Maar ze zijn ook heel erg groen.

#### U bent niet trots op de technische hoogstandjes van dit bedrijf?

Dat aspect zal ik minder snel noemen.

#### Dus u kunt ook zo voor een koekjesfabriek werken. Het product doet er niet toe?

Ja. Als het een bedrijf in verandering is. Dan wel. Hoewel, nu u het zegt... De maatschappelijke relevantie van KPN is ook om trots op te zijn. Niet zozeer enkel de technologie. Meer dat we in staat zijn mensen met elkaar te verbinden. Dat mensen optimaal met elkaar kunnen communiceren. Daar word ik blij van.

#### Bent u geduldig?

Ik vind van niet. Mijn team vindt van wel. Dat heeft te maken met vertrouwen. Als ik vertrouwen in mensen heb dan ben ik bereid veel in ze te investeren.

#### Bent u snel kwaad?

...mmm. Ik vind ruzie maken niet erg als het bijdraagt tot iets.

#### Vuist op tafel? Schreeuwen?

Nou, nee... ik word wel heel erg duidelijk. Ik zeg wat ik voel en vind. Ik reageer sterk op onrecht. Op oneerlijk gedrag. Valse mensen. Dan laat ik mijn emoties ook wel zien hoor.

#### Vertrouwen is cruciaal in uw werk?

Vertrouwen, dat is alles. Dat is de basis.

#### Kan iemand verloren vertrouwen bij u terugwinnen?

Ja. Dat kan. Kost me moeite. Maar het kan.

#### U zult zelf nooit onbetrouwbaar worden?

Neen.

#### Ook niet in onderhandelingen met de OR of de vakbonden? Dan speelt u geen spelletjes?

Neen. Ik ben volledig transparant. Op spelletjes wil ik niet aangesproken worden.

## BlaauwSombeek & partners is specialist in werving, selectie en direct search van HRM-professionals, interim-HR en HR-advies.

**Wat moet er dit jaar gebeuren om het voor u succesvol te laten zijn?**

Als de medewerkersbetrokkenheid rond de 7 tot 7.5 uitkomt. Dan hebben mijn team en ik het goed gedaan. Twee jaar geleden lag de uitslag van die enquête rond de 7 punten. Bovendien wil ik dat de mensen die er van Getronics bij zijn gekomen volledig zijn geïntegreerd en zich thuisvoelen. Dat het één club met de mensen van KPN zakelijk geworden is.

**Dus dan bent u klaar met uw werk hier. Dan kunt u eigenlijk weg?**

Nee, zo werkt dat niet. Ik heb besloten hier te willen blijven. Dit is een prachtig bedrijf waarin je op het hoogste niveau kunt acteren.

**Maar u werkt hier alweer 15 jaar. Dat moet voelen als een eeuwigheid.**

Dat lijkt lang als je voor één en het hetzelfde bedrijf werkt. Maar KPN kent verschillende bedrijfsonderdelen en de uitdagingen zijn in elk onderdeel weer anders.

**Nooit overwogen om weg te gaan?**

Ja. De verleiding is er wel eens geweest. Maar hier, bij KPN, heb ik uitzicht op de hoogste HR functie. En dan ook nog eens bij een bedrijf op het hoogste niveau in de markt. Nu wil ik me allereerst meer bekwamen in de onderhandelingen met de vakbonden. Ik ben nog niet uitgeleerd.

Bovenal wil ik privé in rustiger vaarwater zitten. Mijn man is vorig jaar ernstig ziek geworden. Hij bleek een hartafwijking te hebben. Hij is geopereerd en gelukkig is het goed gekomen met hem. Maar 't duurt even voordat je die situatie in je lijf en geest weer hebt gladgestreken.

**Waarom wilt u die topfunctie eigenlijk?**

Omdat ik dan uiteindelijk de dingen kan doen die ik echt graag wil.

**Wat wilt u dan?**

Invloed...

**U wilt invloed om te kunnen creëren?**

Ja. Daar word ik het allerblijst van.

**Zelf creëren?**

Nee, met een team. Ik heb mensen om me heen nodig.

**Wat is uw geheim?**

Mijn intuïtie is goed. Dat heeft te maken met opvoeding en aanleg. Ik durf beslissingen vanuit mijn buik te nemen. En naarmate je ouder wordt ga je beseffen dat je meer leert van mensen die anders zijn dan van gelijkgestemden.

**Wat is uw grootste ergernis?**

Gebrek aan passie. Zurigheid. En nog erger: apathie. Mensen die de schuld altijd bij de ander zoeken.

**Hoeveel passieloze mensen telt KPN?**

De normale curve ligt op 15 procent. Dat is hier niet anders.

**Welke stijl van leiding geven past nu het beste bij KPN?**

Managers moeten een veranderverhaal kunnen vertellen. Managers moeten voor een groep kunnen staan en op een beeldende manier de strategie – dus waar gaat KPN naartoe – kunnen uitleggen. Bovendien moeten ze kunnen uitleggen wat daarvoor nodig is. Welke veranderingen daarbij horen. Daar hoort natuurlijk ook het slechte nieuws bij. Veranderingen hebben niet alleen maar positieve consequenties voor de medewerkers. Zo'n verhaal moet heel concreet zijn. Aanknopingspunten bieden voor de medewerker. De medewerker moet zich niet verbonden voelen met de manager en het bedrijf waarvoor hij werkt. Vooral de jongere generatie is op zoek naar zingeving.

**Wat is uw zingeving?**

Dat ik gelukkig wil zijn. Zinnige dingen doen.

De auteur van de interviewserie De Stijl van de HR leider is Rik Rensen, voormalig journalist bij NRC Handelsblad, hoofdredacteur van RTL Nieuws, Nova en Wereldomroep. Nu is hij mediaconsultant, -trainer en -coach voor R3 Media.