



Deel 5 van de serie: "De Stijl van de HR-leider, in veranderende organisaties" gemaakt in opdracht van Blauw Sombeek & partners bv.

# ‘Wij zoeken tegendraadse mensen die resultaten leveren’



## **Rudi Nieuwenhoven:**

"Ik heb economie gedaan en had dus heel ergens anders terecht kunnen komen. Ik wilde graag accountant worden. Dat was een weloverwogen beslissing. Maar toen ik definitief moest kiezen voor bedrijfseconomie heb ik toch voor algemene economie gekozen, omdat de accountancy uiteindelijk toch niet aantrekkelijk leek. Als ik het allemaal nog eens mag overdoen? Dan heeft de politiek een grote aantrekkingskracht."

Rudi Nieuwenhoven is sinds maart 1998 Directeur Personeelszaken van KPN. "Zonder er de juiste vooropleiding voor te hebben gevolgd," aldus Nieuwenhoven.

In die functie is hij verantwoordelijk voor de hoofdlijnen van het sociaal beleid, het beloningsbeleid, het afsluiten van de KPN-CAO etc. Bovendien is Nieuwenhoven vaste adviseur van de voorzitter van de Raad van Bestuur van KPN. De directeur personeelszaken is ook voorzitter van de Pensioenfondsen van KPN.

"Ik ben in 1970 begonnen bij het Opleidingscentrum "Voorlinden" van de toenmalige PTT. Vanuit die positie kom je dan al snel in het personeelswerk terecht," aldus Nieuwenhoven. In 1975 werd hij benoemd tot Hoofd Opleidingen PCGD/Gelddiensten PTT. Sindsdien doorliep Nieuwenhoven in een rechte lijn de weg naar de top van de afdeling personeelszaken bij KPN.

Naast zijn werkzaamheden bij KPN is Nieuwenhoven ondermeer lid van het dagelijks bestuur VNO/NCW en van de AWWN, voorzitter van het bestuur De Baak en voorzitter van de Adviesraad van Humanique, een internetbedrijfje.



## Door Rik Rensen

Niet veel Nederlandse ondernemingen zijn het afgelopen decennium zo dicht bij de rand van de afgrond geweest en lijken daarna hun weg door ondernemingsland zo gelouterd te vervolgen als KPN. De weg terug naar nieuwe uitdagingen en successen is geen sinecure geweest. Natuurlijk sprong het massaontslag van duizenden werknemers bij de bekendmaking van de reorganisaties in 2001 het meest in het oog. Maar nog ingrijpender en tijdrovender is het proces van *cultuurverandering* dat het oude staatsbedrijf moet transformeren tot een goed geoliede klantvriendelijke en efficiënt opererende onderneming.

KPN-topman Ad Scheepbouwer stond aan de basis van de grote renovatie die in 2001 begon toen hij het roer overnam. Zijn directeur Personeelszaken **Rudi Nieuwenhoven** van KPN kent het bedrijf sinds 1970 als zijn broekzak en wist als geen ander dat het oude staatsbedrijf behoorde tot de buitencategorie 'bestoft goud.' Maar hij wist ook dat een fikse poetsbeurt aan Scheepbouwer cs geen soelaas meer zou bieden. De harde hand en het fileermes waren nodig om een nieuwe positieve uitgangspositie voor het telecommunicatiebedrijf te creëren.

Daarnaast worden geduld en vooral veel overtuigingskracht ingezet om KPN-medewerkers van hun oude vertrouwde gewoontes af te helpen. De eerste tekenen van verandering worden zichtbaar: het voormalige staatsbedrijf heeft zich een nieuwe jas aangemeten. De cijfers onder aan de streep worden weer zwart en de nieuwe cao kan een voorbeeld worden genoemd van vernieuwend denken. Toch hoort Nieuwenhoven met enige regelmaat nog het argument dat 'we vroeger gewend waren de zaken anders aan te pakken.'



## **W** *aarom doet u dit interview?*

" Omdat een lichte mate van ijdelheid mij niet vreemd is. Maar ik weet ook dat ik werk voor een aantrekkelijk bedrijf dat volop in de schijnwerpers staat, omdat het een grootse toekomst heeft."

*U werkt hier nu 34 jaar. Nooit in de verleiding geweest om weg te gaan? Nieuwe uitdagingen te zoeken?*

"Ik ben slechts twee keer in mijn leven gevraagd door een headhunter. In beide gevallen ben ik het gesprek aangegaan. Toch ben ik teruggeschrokken. Ik heb daarvan geleerd. Je moet alleen op eigen initiatief de eerste stap nemen. Zeker weten dat je ontvankelijk bent voor iets anders. Dat was ik in beide gevallen niet."

*Ook hier speelde een lichte mate van ijdelheid een rol?*

" Dat zou best kunnen."

*Wat maakt KPN zo aantrekkelijk, dat u er zo lang bent gebleven?*

"Ik voel me zeer met dit bedrijf verbonden. U mag het loyaliteit noemen. Maar ik weet dat ik indertijd – ongeveer 15 jaar geleden – óók gebleven ben omdat ik voor zekerheid, het vertrouwde koos. Ik weet niet of mijn lange dienstverband iets is, waarmee je me moet complimenteren. Het kan een gebrek aan initiatief etaleren. Maar daar staat tegenover dat een groot bedrijf als KPN heel veel verschillende mogelijkheden aan werk biedt."

*Hoeveel bazen heeft u gediend?*

"Dat zijn geweest: Van Haeften, Dik, Verwaayen – hij was mijn baas niet maar ik had veel met hem te maken - , Smits en Scheepbouwer."

*En bij welke baas paste uw stijl van leidinggeven het beste?*

"Ik opteer voor duidelijkheid, consistentie en consequent handelen. Motiveren op inhoud en motiveren op de persoonlijke relatie vind ik erg belangrijk. Dat verschilt dus sterk per persoon. Bij de een klikt het goed en gemakkelijk en bij de ander niet. Bij het aansturen van mensen zit ik er bovenop. Ik geef vrijheid en delegeer wanneer ik er vertrouwen in heb dat het goed komt. Dat vertrouwen is er niet zo snel.

Een zekere voorspelbaarheid wat een baas van bepaalde zaken vindt, zet ik hoog op mijn verlanglijstje. Maar al die elementen vind je bij niemand in volle omvang terug."

*Mijn vraag luidt bij welke baas uw stijl van leidinggeven het beste past.*

"Ik hoor uw vraag goed..... Ik loop het gevaar dat degene die er nu zit.....Dat klinkt misschien niet oprecht. Maar ik meen het wel, dat ik bijzonder graag voor Ad Scheepbouwer werk. Hij is een verdomd goede baas, een uitermate goede bestuurder. Bij Wim Dik heb ik me ook erg plezierig gevoeld. Dik bruist van de dynamiek, die man kon als geen ander enthousiasmeren. Terwijl Ben Verwaayen altijd weer in staat bleek voor iemand persoonlijk de tijd nemen. Als ik hem nu een mailtje stuur dan krijg ik vrijwel per kerende post antwoord. En dat mailtje schrijft hij zelf."

*Wat is de sleutel voor een optimale samenwerking?*

"Vertrouwen. Dat begrip bestaat uit meerdere elementen. Kan iemand met vertrouwelijke informatie omgaan? Kan ik er in het zakelijke verkeer op vertrouwen dat iemand het bij het recht eind heeft? Het komt nog al eens voor dat iemand *zijn* waarheid zit te verkondigen, terwijl de feiten aantoonbaar anders liggen. Dat is hinderlijk. Er moet een blind vertrouwen in je betrouwbaarheid zijn. Als dat er niet is dan kun je beter opstappen. Dan ben je niet effectief meer. Ik weet van mezelf dat ik betrouwbaar ben. Ik kan niet gemakkelijk liegen."

*U jukt nooit.....?*

"Ik ben niet zonder zonden. Maar met een pokerface staalharde leugens verkondigen.....dat lukt mij niet."

*En een leugentje om bestwil?*

"Ik wil niet ontkennen dat ik dat wel eens toepas. Maar dan ben ik mij er van bewust. Ik ben niet van het soort dat in zijn eigen leugens gaat geloven."

*Kreeg u het vertrouwen van Scheepbouwer tijdens de voor KPN zo belangrijke CAO-onderhandelingen? Of bemoeide hij zich met elk detail?*

"De onderhandelingen doe ik zelf. Er moet namelijk altijd iemand op de achterhand beschikbaar zijn als het kritisch



wordt. Die moet zijn handen vrij hebben. Scheepbouwer was natuurlijk wel bij het gesprek met de vakorganisaties toen de 5000 ontslagen gemeld werden. Maar ik hoef niet voor elk wissewasje terug naar de baas. Dat zou ik ook niet willen."

*Hebt u – sinds het aantreden van Scheepbouwer – iets tot stand gebracht waar u trots op bent?*

"Jazeker. Dat we een ingrijpende reorganisatie sociaal zodanig hebben gefaciliteerd, dat-ie zonder al teveel kraken en scheuren is uitgevoerd. Dat heeft geld gekost, daarover geen misverstand. Er zijn 2250 mensen van 55 jaar en ouder met een vrijwillige vertrekregeling de deur uit gegaan. Er zijn ongeveer 1400 mensen met hulp van een mobiliteitscentrum vertrokken naar een andere werkgever, 1100 mensen zijn herplaatst binnen het bedrijf. En er zijn ongeveer 700 mensen die ik beschouw als de echte pijngevallen. Dat zijn de mensen met een WW-uitkering. Dit traject is inclusief de aanvraag van een vergunning bij het CWI binnen twee jaar geregeld. Dat stemt wel tot een zekere tevredenheid."

*Is er nooit een moment geweest in dit proces dat u dacht: dit neem ik niet voor mijn rekening?*

"Nee.....neen. Maar er zijn wel afschuwelijke momenten geweest. Ik zie nog het moment voor me dat Scheepbouwer tijdens een bijeenkomst werd aangesproken door een man die zwaar gehandicapt was in zijn spraak. Die man was getrouwd met een gehandicapte vrouw. Hij bleek boventallig te zijn. Je beseft terdege dat het werk van die man zijn verbinding vormt met de samenleving. Valt het werk weg dan wordt de wereld van zo iemand wel heel erg klein. Dat is een schrijnende constatering. Dan zou je wel één uitzondering willen maken. Of die werknemer meer geld willen meegeven."

*Toch opmerkelijk dat u de nieuwe cao niet als eerste noemt.*

"Bij de reorganisatie ben ik emotioneel veel meer betrokken geweest. De nieuwe cao is één van de instrumenten om KPN een nieuwe toekomst te geven. Er is veel waardering onder de collega's. KPN ontdoet zich van een stoffig imago. Het beeld van een oud staatsbedrijf te zijn. Fundamenteel in deze cao is, dat we resultaatbeloning hebben ingevoerd. Daarnaast is de collectieve verhoging afgeschaft. Dus: iemand met een onvoldoende als beoordeling krijgt noch een individuele noch een collectieve verhoging. Voorheen wist een werknemer zeker in ieder

geval de collectieve verhoging te krijgen. Vooruitstrevend in de nieuwe cao is ook dat de verhogingstabel loopt van 0 procent tot 9,8 procent. Iemand kan er dus fors op vooruit gaan."

*Dit stelt hoge eisen aan een goed beoordelingssysteem. Voor je het weet kost deze CAO u meer geld dan de vorige.*

"Dat is een uitspraak die Scheepbouwer ongetwijfeld zo zal formuleren. Een goed beoordelingssysteem is niet alleen een papieren exercitie. De wijze waarop het systeem wordt toegepast is illustratief voor de stand van zaken bij een onderneming. Daarbij is de stijl van communiceren doorslaggevend voor succes of mislukking. Durft een baas zichzelf te relativieren, is een baas duidelijk in het formuleren van zijn doelstellingen? Zo niet, dan kun je ook geen duidelijke afspraken maken. Weet een baas zelf wat hij wil? Is er een ondernemings-, een divisie-, en een afdelingsplan dat als leidraad kan dienen voor het maken van individuele, meetbare afspraken?"

*Voor u volgt nu de lakmoesproef. De executie van een nieuw systeem waarbij u afhankelijk bent van de inzet van ongeveer de hele KPN.*

"Klopt. Het gevaar voor de medewerkers van de centrale afdeling personeelszaken is, dat wij blijven steken in het concept. We hebben het nieuwe systeem uitonderhandeld, daarna uitgelegd en we hebben het beter dan ooit over de Bühne gebracht. We hebben zelfs met 2300 personeelsleden gesproken, wat we nog nooit eerder hebben gedaan. We hebben twee kranten uitgegeven. En nu moeten we de stimulans blijven geven."

*Was er een diepe crisis voor nodig om deze ingrijpende veranderingen geaccepteerd te krijgen?*

"Ja, de voorbije crisis vormde de basis."

*Was de crisis diep en langdurig genoeg?*

"Dat kun je je altijd afvragen. Dit bedrijf telt nog veel mensen uit de tijd dat de bomen tot in de hemel groeiden. Verkeerde beslissingen werden niet meteen afgestraft. Dat is nu anders. Velen van ons hebben nooit écht meegeemaakt wat het betekent om concurrenten te hebben. En die concurrentie blijft, wordt heviger. De mensen die zeggen dat KPN er alweer bovenop is, dat oude tijden weer kunnen herleven, vergissen zich vreselijk."



*Bestaat er een blauwdruk voor cultuurverandering die KPN heeft toegepast?*

"Die blauwdruk bestaat niet. De praktijk is te weerbarstig voor een blauwdruk. Je kunt op zijn best het reorganisatieproces fasegewijs aanpakken en zorgen dat er voldoende nieuwe mensen binnenstromen om aan oude gewoontes een einde te maken. Tegendraadse mensen maar vooral mensen die resultaat opleveren. Bovendien moet het management developmentstelsel op orde zijn. Onder Scheepbouwer zijn hier ook bijzonder strenge doelstellingen met het management afgesproken. Kwantitatieve doelstellingen, die worden vastgelegd en die moeten worden gehaald."

*Welke zijn uw doelstellingen voor dit jaar?*

"Dat zijn de algemene financiële KPN doelstellingen. Ik behoor tot de categorie functionarissen voor wie een discretionaire beoordeling ook een belangrijk element in het totaalbeeld vormt."

*Dus u hebt verder geen meetbare doelstellingen?*

"Jawel, mijn baas kan een oordeel hebben over de kwaliteit van de nieuwe cao. Hij kan een oordeel hebben over het sociaal plan van het jaar ervoor. Hij kan iets vinden

van de wijze waarop ik een aantal individuele vertrekken heb geregeld en nog moet regelen. Ik ben het met u eens: de resultaten zijn niet strak kwantitatief meetbaar. Maar in sommige functies is meten ook wat lastiger."

*Dan vraag ik het anders: wat moet u dit jaar hebben gedaan om tevreden terug te kunnen kijken op een succesvol 2004?*

"Dan moet de relatie met de vakbeweging en medezeggenschap op hetzelfde hoge niveau van vertrouwen zijn gecontinueerd met de daarbij behorende resultaten. Maar ik vind het ook belangrijk dat een brede groep van managers in de top van KPN vertrouwen heeft in Rudi Nieuwenhoven persoonlijk en in de adviezen die hij verschaft."

*Waar meet u uw succes dan aan af?*

"Of KPN zijn financiële doelstellingen al dan niet haalt. Bovendien worden wij elk jaar beoordeeld aan de hand

van telefonische enquêtes. Ondersteunende diensten krijgen een rapportcijfer van de interne afnemers. Ons rapportcijfer was een 7,5. Dat kan beter, maar ik ben er niet ontevreden over."

*Wie is dan uw klant? De raad van bestuur of de managers van deze onderneming?*

"Uiteindelijk ben ik de adviseur van het bestuur in het algemeen en van Scheepbouwer in het bijzonder. Maar als de overige managers vinden dat ik voor hun niet of nauwelijks toegevoegde waarde heb, dan vertaalt zich dat snel terug naar het oordeel van het bestuur over mij. Ik moet dus balanceren op het scherpst van de snede."

*Bent u daar behendig in?*

"Ik zit hier nog steeds zoals u ziet. Ik probeer me regelmatig te verplaatsen in die ander zonder diens kleur aan te nemen. Ik ben redelijk eigenzinnig. Maar ik wil ook effectief zijn en dus moet ik goed weten hoe met die eigenzinnigheid om te gaan."

*Worden er nu andere eisen gesteld aan iemand in uw positie dan vijf tot tien jaar geleden?*

"Vroeger was dit meer een staffunctie. Nu zitten er meer 'lijn'-elementen in. Je bent nu meer medeverantwoordelijk voor de sturing van de onderneming. De betrokkenheid met de directe resultaten is groter."

*U werft dus ook een ander type medewerker dan vroeger?*

Veel nieuwe mensen zijn er hier de afgelopen periode niet binnengekomen. Maar ondanks dat geldt voor hen wat ook op mij van toepassing is: medewerkers van de afdeling personeelszaken moeten op hun vakgebied een meerwaarde hebben. Ze moeten topper zijn in hun discipline. Anders red je het hier niet. Maar ze moeten zich vooral beter dan voorheen kunnen verplaatsen in de uitdagingen van de afdelingen die zij ondersteunen. Ze moeten 'business georiënteerd' en betrokken willen zijn. In de enquêtes lazen wij terug dat veel medewerkers van KPN ons een ietwat elitaire, afstandelijke verhouding verweten. Wij werken er hier hard aan om dat beeld zo snel mogelijk ten positieve te keren."



**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 televisie-programma'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 topmanagers onder wie Anton Dreesmann(V&D), Wisse Dekker (Philips) Frans Swarttouw (Fokker) en Martin Schröder (Martin Air) scherp en confronterend werden ondervraagd over hun stijl van leidinggeven. In 1985 is deze serie in boekvorm uitgegeven. In 1989 was Rik Rensen als hoofdredacteur verantwoordelijk voor de start en daarna uitbouw van de dagelijkse nieuwsbulletins van RTL. Gedurende 10 jaar gaf hij leiding aan de redactie van RTL Nieuws. In de periode tussen 1999 en heden vervulde hij de functies directeur RTL iMedia en hoofdredacteur van NOVA. Rik Rensen is nu als partner van C2Results, Management Missions, verantwoordelijk voor activiteiten in de media-branche: interim-management, consultancy en mediatraining.

**Blaauw Sombeek & partners** is specialist voor werving en selectie van vaste – en interimfuncties binnen het gehele HR-vakgebied: van sr. operationeel tot leidinggevend/directie niveau, HR-specialisten en coaches.

Het bureau werkt voor opdrachtgevers in alle branches zowel voor profit als non profit organisaties.

Vaak wordt het bureau ingezet bij veranderingstrajecten waarbij een belangrijke rol voor Human Resources Management is weggelegd of waar (tijdelijke) extra capaciteit noodzakelijk is.

Opdrachtgevers maken gebruik van het kwalitatief en kwantitatief indrukwekkende netwerk en de database van HR-kandidaten van Blaauw Sombeek & partners.

Het bureau vervult tevens een functie bij de uitwisseling van vakkennis of persoonlijke stijl van werken tussen HR-vakgenoten. In "De Stijl van de HR-leider" wordt op unieke wijze gelegenheid gegeven de geest te slijpen.

Onderdeel van Blaauw Sombeek & partners is **FlexStaff Recruitment**: werving en selectie van commerciële/leidinggevende functies binnen de uitzend-, detacheringsbranche.

Voor meer informatie over ons bureau verwijzen wij naar onze website: [www.blaauwsombeek.nl](http://www.blaauwsombeek.nl) of persoonlijk contact via telefoonnummer: 020-4723908.

Het volgende interview in de serie "De Stijl van de HR-leider, in veranderende organisaties", zal in september/oktober 2004 verschijnen.

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