

Steeds dichterbij, de kernwaarden van de Koninklijke KPN NV

Emile Schoenmaker en Jan-Willem Willemsen

In dit themanummer staat management van competenties van medewerkers centraal. Zoals Hamel en Prahalad duidelijk maakten hebben ook bedrijven ‘core-competences’ die zij kunnen managen. Om dit concreet te maken lichten wij het belang toe van de drie kernwaarden van KPN: eenvoud, persoonlijk en vertrouwen.

De kernwaarden

Om in de relatie met de maatschappelijke omgeving duidelijk te maken welke waarde KPN als onderneming wil toevoegen, is in

2000 een bedrijfscode geïntroduceerd. Deze code maakt duidelijk wat de verantwoordelijkheden en kernwaarden zijn. Vier jaar later werd het nodig om een nieuwe versie van de bedrijfscode te maken. Deze is begin 2005 intern en extern gecommuniceerd.

Centraal in de code staan de drie kernwaarden: eenvoud, persoonlijk en vertrouwen. ‘Deze waarden passen KPN, omdat we klanten eenvoudige oplossingen willen bieden, persoonlijke aandacht willen geven en hun vertrouwen willen winnen. Het

KPN

Waar staat KPN voor? De geschiedenis van KPN begint in 1852: de overheid legde openbare telegraafverbindingen aan, die de Rijkstelegraaf exploiteerde. In 1886 volgde een fusie met Postdiensten onder de naam ‘Posterijen’. In 1915 werd het staatsbedrijf PTT opgericht. De overheid had daarin een grote invloed op tarieven, lonen en besteding van de winst. Die status bleef lang behouden tot op 1 januari 1989 het staatsbedrijf omgezet werd in de Koninklijke PTT Nederland NV, oftewel KPN. Toen moesten telecommunicatiebedrijven hun centrales en verbindingen namelijk digitaliseren, hetgeen de nodige middelen vergde. Er was een

algemene tendens staatsbedrijven te privatiseren. De werkmaatschappijen van de KPN werden in 1998 gesplitst: PTT Post werd TPG en PTT Telecom werd Koninklijke KPN NV. Het aantal medewerkers van KPN – exclusief de buitenlandse mobiele deelnemingen E-Plus en BASE – bedraagt op dit moment 18.500. De markten waarop KPN in binnen- en buitenland opereert kunnen als woelig gekenschetst worden. Vaste telefonie, internet, televisie en mobiel worden naast elkaar en in een mix aangeboden temidden van vele concurrenten, terwijl de techniek voortschrijdt en de prijs onder druk staat.

betekent dus niet dat we deze competenties al bezitten. Het geeft een ambitieniveau aan. De genoemde waarden weerspiegelen dan ook niet zozeer hoe we zijn als wel hoe we willen zijn.' De bedrijfscode is in feite een aaneenschakeling van ambities. Hij wil niet in detail centraal voorschrijven hoe de werknemers zich moeten gedragen, maar geeft wel concrete handvatten voor de discussie over gewenst gedrag. Verder moet eenieder ook zijn eigen verantwoordelijkheid nemen, en collega's indien nodig aanspreken op hun doen en laten. De code biedt hiervoor het nodige houvast.

De kernwaarden moeten het volgende waar maken. KPN kan niet zonder techniek, maar wil dat zijn klanten gemak hebben van die techniek en wil dat de klant zijn wereld door de producten en diensten altijd als dichtbij ervaart. Om dat te bereiken, is het essentieel dat alles wat de onderneming doet, in dienst staat van de klant. Klanten vormen immers zijn bestaansrecht. Klantgerichtheid is geen truc, maar moet in de genen zitten. Alleen dan maakt de onderneming de verwachtingen van zijn klanten waar. Of overtreft deze. Met de producten speelt de onderneming in op de wensen van de klanten. Dat schept vertrouwen. Daarbij ziet het bedrijf haar klanten niet als nummers. Zij behandelt hen altijd persoonlijk. En omdat zij weet dat klanten niet gefrustreerd willen worden door de beperkingen van bits en bytes, of door de complexiteit ervan, streeft zij naar eenvoud. Om dit ook echt voor elkaar te krijgen, behandelen de medewerkers ook elkaar als klant. Zoeken ze oplossingen voor elkaars problemen. Ze weten dat ze op elkaar kunnen rekenen en durven daarop te vertrouwen. Ze behandelen elkaar dan ook persoonlijk; niet als functievertegenwoordiger, maar als collega. En in die samenwerking streven ze altijd naar overzicht en eenvoud. De processen zijn helder en ze zien elke volgende schakel in de procesketen. Zo stijgt het niveau van de dienstverlening.

De kernwaarden verbinden de buitenwereld met de binnenwereld. Ze hebben betekenis naar alle partijen waarmee de onderneming te maken heeft: klanten, werknemers, zakenpartners, aandeelhouders en concurrenten. Ze zijn ook in de code voor die partijen uitgewerkt. Ter voorbeeld de uitwerking naar de concurrentie, waarmee de onderneming gelet op het voormalig monopolie natuurlijk een bijzondere relatie heeft:

- *Eenvoud.* KPN streeft ernaar concurrenten tegemoet te treden op een wijze die overeenkomt met hun omvang en marktpositie; vermijdt het gebruik van onoorbare methodes; hanteert een open en duidelijke houding in de markt en ten opzichte van individuele marktpartijen.
- *Persoonlijk.* Veelkleurige concurrentie is in het belang van klanten en wordt daarom door de onderneming aangemoedigd. KPN wil leren van wat anderen doen. Ofschoon concurrenten zakelijke tegenstanders zijn, ziet hij hen ook als vakgenoten. Daarom hanteert de onderneming geen vijandsbeelden en houdt zij zich aan persoonlijke waarden in krachtmetingen met concurrerende organisaties en individuen.
- *Vertrouwen.* De concurrent kan er op vertrouwen dat KPN onderscheid maakt tussen werkzaamheden die geheel in de concurrentiesfeer plaatsvinden en activiteiten waar nog sprake is van een zekere machtspositie. Hij vertrouwt in de eigen mogelijkheden om concurrentie eerlijk, open en oprecht aan te gaan.

Het managen van de kernwaarden

Er is een jaar gewerkt aan het tot stand komen van de kernwaarden. Ze stonden op een lijst van wel 20 soortgelijke variabelen. De gekozen drie maken het KPN mogelijk zich echt te positioneren en te onderscheiden. Ze staan centraal in het veranderingsprogramma 'Steeds dichterbij'. De richting is van Telecomplex (telezaken worden door de

buitenwereld als complex ervaren) naar Telecomfort (comfortabel gebruik van teleshaken). De buitenwereld krijgt hier kennis van via de communicatiecampagne 'Altijd dichtbij'.

Begin 2005 zijn de waarden breed geïntroduceerd. Ze zetten medewerkers van hoog tot laag aan het denken, stimuleren de discussie en moeten leiden tot actie. De Raad van Bestuur heeft uitgebreid bij de kernwaarden stilgestaan en doordacht wat de betekenis is voor functies als marketing. Voor IT betekent bijvoorbeeld eenvoud: minder applicaties en meer standaardsoftware. Hoewel de waarden top down zijn bekendgemaakt bij monde van topbestuurders, is de boodschap dat een ieder op de werkvloer ze naar zichzelf vertaalt en er zelf mee aan de gang gaat. Iedere medewerker moet de vragen beantwoorden: 'Wat betekent de waarde voor mij? Wat is morgen anders dan vandaag? Wat ziet een ander daarvan?'

Naast de bekende communicatiekanalen en het werkoverleg zijn er aanvullende instrumenten. Groepen van talentvolle medewerkers adopteren de kernwaarden en concretiseren die naar specifieke acties en projecten om verbeteringen te bewerkstelligen en het 'virus' verder te verspreiden. Voorbeeld: medewerkers dichterbij brengen via de interne intranet-telefoongids door het plaatsen van foto's en medewerkers betrekken bij de verkoop van eigen portfolio. De kernwaarden hebben een verwijzing naar gedrag, maar bijvoorbeeld ook naar besturing. De onderneming heeft altijd een sterk productgerichte focus gehad. Dat is niet altijd hetzelfde als een klantgerichte benadering. Gezien vanuit de klant is er één leverancier met vaak samengestelde producten en diensten. De klant verwacht dat zijn vraag goed wordt opgepakt en bestuurd: van buiten naar binnen. De werkvloer raakt ervan doordrongen dat de klant terecht de onderneming als één bedrijf ziet en de daarbij behorende service vraagt. En draagt zo van daaruit bij

aan interne veranderingen in organisatie en procedures gericht op de klant.

Corporate HR heeft nauwe raakvlakken met de kernwaarden. Dat betekent onder meer dat de kernwaarden 'eenvoud', 'vertrouwen' en 'persoonlijk' vertaald moeten worden naar eigen programma's. Naar verwachting zal dit gevolgen hebben voor bijvoorbeeld het management development programma en de voorgestane leiderschapstijlen. Ook zullen de kernwaarden in planningsafspraken met medewerkers aan de orde worden gesteld. Daarnaast is beleid nodig om te bepalen hoe te handelen als medewerkers zich niet conform de waarden gedragen.

De bedrijfscode van 2000 is met ambitie geïntroduceerd, maar was niet sterk gekoppeld aan de strategie. Er is nu een krachtige koppeling met de bedrijfsstrategie. De kernwaarden helpen om van de onderneming een ander bedrijf te maken. En buiten en binnen zijn gelijk gemaakt. Datgene wat de onderneming buiten wil neerzetten is naar binnen vertaald. De medewerkers internaliseren de waarden en spreken elkaar erop aan.

Het realiseren van de kernwaarden is geen project dat op een afgesproken tijd af is. Het is een programma, dat KPN de komende jaren moet helpen de markt aan te spreken en klanten te binden. De start is veelbelovend; er zijn vernieuwende impulsen. Gemeen wordt of de klant dat ook merkt. Mogelijk dat de kracht van de waarden over een jaar of vijf is uitgeput. Ook zal de marktpositie van de onderneming tegen die tijd dan misschien aanvullende eisen stellen. De komende jaren zijn de geformuleerde kernwaarden echter een van de belangrijkste middelen om 'steeds dichterbij' de klant, de medewerkers en het gewenste resultaat te komen.

Emile Schoenmaker en Jan-Willem Willemsen zijn managers bij het onderdeel Business Excellence van KPN.