

De strategische change-rol van HR – Case Proximus

HR als motor van verandering

■ Hermien Vanoost

Met gerichte coaching door het *New Way of Working Team* en een reeks slimme *lean*-technieken kwamen de NEO Field Teams van Proximus tot een duurzame gedragsverandering. “De teams zijn nu beter gewapend om de uitdagingen in de sterk veranderende telecomsector aan te gaan”, klinkt het. Volgende ervaringen wil *New Way of Working Manager* Anja Legein graag delen.

Sinds de uitbraak van het coronavirus in maart verschijnen er op het hoofdkantoor van telecomoperator Proximus in Brussel amper nog medewerkers. Tot zolang het nodig is, blijft telewerken er de norm. Eerder in HR Square liet HR-manager Ilse Diependaele optekenen dat de ruim 10.000 medewerkers de overgang naar voltijds telewerk al bij al vlot verteren. Dat Proximus al sinds 2016 een actief beleid rond telewerk voert – waarbij elke werknemer tot veertig procent van zijn tijd vanop afstand mag werken – speelt duidelijk in het voordeel. Ook de inspanningen van de leidinggevenden om teams zo goed mogelijk digitaal te ondersteunen en werknemers vanop afstand te coachen, alsook de extra aandacht voor gestructureerde communicatie, dragen volgens Diependaele bij tot de succesvolle adaptatie van telewerk.

Neuzen in dezelfde richting

Voor collega Anja Legein, *New Way of Working Manager* in het *Transformation, Change en Communication Team* binnen de *Network Business Unit*, is de balans na een half jaar telewerken eveneens positief. “De transparante communicatiestructuren en de eenvoudige vergaderinstrumenten die we in de voorbije jaren

via het *Good to Gold Lean*-programma in de divisie *Network Engineering & Operations (NEO)* hebben geïnstalleerd, hebben hun waarde tijdens deze crisis écht bewezen. De betrokkenheid in de NEO-teams, die verantwoordelijk zijn voor het ontwerp, het beheer en het onderhoud van het vaste en mobiele telecomnetwerk, bleef ondanks de fysieke afstand hoog. De leden van de teams wisselden ook vlot nieuwe informatie met elkaar uit. De keuze voor coachend leiderschap waarbij teams zelf verantwoordelijkheid dragen om resultaten te halen en processen te verbeteren, was duidelijk de juiste.”

Voor de start van het *Good to Gold*-programma moeten we terug naar 2014. Vanuit het besef dat niet alleen de technologie, maar ook het menselijk potentieel de groei zou bepalen, lanceerde Proximus een plan om de efficiëntie in de teams te verhogen en de samenwerking tussen de verschillende *businessunits* te verbeteren. “Het doel was de neuzen in dezelfde richting te krijgen en iedereen eenzelfde taal te laten spreken”, zegt Legein. “De mentaliteit in het bedrijf moest anders, met meer nadruk op leren en kansen durven te grijpen. Om dat te bereiken is hard geïnvesteerd in coaching en in de installatie van een feedbackcultuur.”

“Voor Proximus is *Transform the way we work* een strategische prioriteit.”

Continu verbeteren

Continu verbeteren

De afdeling *Network Engineering & Operations* schakelde in 2016 nog een tandje hoger en haakte er een *lean*-traject aan vast. Serge Blumenfrucht, die vanuit adviesorganisatie BDO de begeleiding voorzag, schetst de context: “NEO stond op dat moment voor een belangrijke demografische uitdaging. Veel werknemers waren op pensioengerechtigde leeftijd en zouden het team verlaten. Om hetzelfde werk te kunnen blijven doen, was een andere, meer innovatieve en *team based* manier van werken nodig.”

Aangezien werknemers via *Good to Gold* al met heel wat concepten uit de *lean*-aanpak vertrouwd waren, stelden Blumenfrucht en zijn collega-adviseurs voor om daarop verder te bou-

ESSENTIE

- Proximus ontwikkelde *Good to Gold Lean*, een programma om werknemers anders te leren werken en zo beter gewapend aan de toekomst van de organisatie te laten bouwen.
- HR ontpopte zich tot een drijvende kracht in deze transformatie.
- Focus ligt op transparante communicatiestructuren, eenvoudige vergaderinstrumenten en coachend leiderschap.



> **Anja Legein** (Proximus)

“De transparante communicatiestructuren en de eenvoudige vergaderinstrumenten die we in de voorbije jaren via het Good to Gold Lean-programma installeerden, hebben hun waarde tijdens de coronacrisis écht bewezen.” © GF

wen en extra technieken aan te reiken. De teams leerden onder andere hun *whiteboardmeetings* naar een hoger niveau te brengen. In plaats van ad hoc te vergaderen, plannen ze nu een wekelijks/tweewekelijks teamoverleg in. In die bijeenkomsten bespreken ze de KPI's en de evolutie van de projecten, maar ook de verdeling van de werklast en de eventuele problemen. Blumenfrucht: “Die aanpak maakt dat werknemers beter zicht krijgen op wat er in de organisatie leeft en de context van hun interventie beter begrijpen. Aan het einde van de rit is het niet de teamleader afzonderlijk, maar wel het team als geheel dat de knopen doorhakt. Ook de planning van de projecten komt uitgebreid ter sprake. De leden kunnen zo zelf aangeven wat wel en niet haalbaar is en of versterking nodig is. Uiteindelijk komen de teams zo op een meer realistische planning uit met als finaal resultaat een sterkere betrokkenheid en effectiviteit.

Voortbouwend op de ideeën rond continu verbeteren en leren – beter bekend als *continuous improvement* – reikte Proximus samen met BDO-werknemers een structuur aan om problemen aan te pakken. In plaats van meteen aan oplossingen te denken, leerden ze hen om door middel van de 5 Whys-methode eerst een analyse van het probleem te maken. “De collega's die netwerkaanpassingen uittekenen, vertelden ons bijvoorbeeld dat ze vaak tijd verloren doordat ze niet over de juiste informa-



> **Serge Blumenfrucht** (BDO)

“De directeur van de NEO-afdeling heeft van bij de start op een strategisch verstandige manier over de transformatie gecommuniceerd. Hij focuste niet op productiviteit, maar op performantiecultuur.” © GF

tie beschikken”, zegt Serge Blumenfrucht, partner bij BDO. “Ofwel waren er te veel, ofwel te weinig details. Daarop hebben we hen samengebracht met het team dat informatie aanlevert, om vervolgens na analyse van het proces een nieuwe manier van werken uit te dokteren. Daaruit is onder andere een sjabloon voortgekomen waarmee de collega's uit het eerste team nu exact de juiste informatie aan hun collega's uit het tweede team kunnen doorspelen.”

Autonomie en ondersteuning

Dat werknemers van bij de start zeer betrokken zijn geweest, verklaart volgens Legein waarom het transformatietraject een succes is geworden. Meteen is dat ook haar advies aan andere werkgevers of HR-managers die voor een gelijkaardige culturele omwenteling staan: “Bouw er samen met de medewerkers aan. Geef hen de autonomie om zelf met oplossingen te komen, uiteraard met de nodige ondersteuning.”

Dat laatste vindt Serge Blumenfrucht essentieel. “Bij NEO is een groep van coaches met de teams aan de slag gegaan. Er is tijd uitgetrokken om letterlijk naast de medewerkers te gaan zitten en te begrijpen hoe ze werken. Vervolgens konden ze de werknemers op de juiste manier uitdagen en aanmoedigen om zich op een betere manier te organiseren en tot een sterk team in plaats van een verzameling individuen uit te groeien.” De afdeling koos er ook

voor om zelf een aantal interne *lean*-coaches aan te duiden en op te leiden, zodat ze op termijn de technieken van verbeteren op eigen houtje zou kunnen verderzetten. Als New Way of Working Manager neemt Anja Legein de leiding over dit team. “Van bij de pilootfase in 2017 heeft BDO ons op sleeptouw genomen en de concepten en methodes uitgelegd. Uit die testcases hebben we overigens veel lessen voor de volgende fases getrokken. Ook dat is dus een tip voor andere bedrijven: start klein en stuur bij voor u aan de grote uitrol begint.”


Nog een cruciale factor in het verhaal zijn volgens Legein de leidinggevenden. Die dienden te leren om hun teams op een andere manier te sturen, minder directief en meer coachend. “Voor hen was deze transitie wellicht het meest ingrijpend”, zegt ze. “Samen met de verschillende afdelingen van HR – Proximus Corporate University, HR Business Partner, Cultural

“Er is tijd uitgetrokken om naast de medewerkers te gaan zitten en te begrijpen hoe ze werken.”

Transformation & Change Team – hebben we een opleidingstraject uitgewerkt om die nieuwe vaardigheden gaandeweg en vanuit de praktijk verder te ontwikkelen. Dat ze de expliciete steun kregen van NEO-directeur Patrick Delcoigne, die een voorbeeldrol opnam, heeft daarbij zeker geholpen.”

Die laatste heeft volgens Blumenfrucht tijdens de volledige duur van het traject op een strategisch verstandige manier over de transformatie gecommuniceerd. Hij legde de focus niet op productiviteit maar op het versterken van de performantiecultuur. *Lean* zou toelaten het beste uit de medewerkers en de teams te halen. Als een gevolg daarvan zou de productiviteit ook verbeteren.

Duurzame verandering als prioriteit

Volgens Anja Legein helpt een programma als *Good to Gold Lean* om een samenhangende en krachtige organisatie te creëren waarin medewerkers gewapend zijn om de enorme uitdagingen die hen te wachten staan, aan te gaan. Ze benadrukt dat binnen de onderneming nog verschillende andere mooie initiatieven daartoe bijdragen, zoals *agile* praktijken en multidisciplinair werken. Voor Proximus is *Transform the way we work* een strategische prioriteit. Als drijvende kracht ontwikkelde HR een bestuursmodel om hier rond met de verschillende departementen nauw samen te werken. 



Bakker & Partners, al meer dan 20 jaar staan wij achter de mens als toonaangevend rekruterings- en selectiekantoor

Er zijn voor mensen en organisaties; dat komt voor ons op de eerste plaats. Zo zorgen wij voor een perfecte match. Kwaliteit wordt gewaarborgd door onze gespecialiseerde adviseurs, altijd op zoek naar getalenteerde leaders en experts binnen Sales, Marketing, HR, Engineering, Supply Chain, Finance, IT en General Management. Daarnaast bieden wij ook oplossingen in interim management.

Rekrutering & Selectie met een persoonlijke aanpak.

Neem een kijkje op onze website www.bakker.be.

Kantoren in Antwerpen, Brussel, Gent & Hasselt
Contact: 03/218 00 00 of info@bakker.be



**BAKKER &
PARTNERS**
LEADERS & EXPERTS