



■ Ria van Dinteren

In gesprek met Robert Dollevoet

# Verbindend leiderschap werkt

**Al vier jaar werkt Robert Dollevoet als directeur HR & Facility bij Volkswagen Pon Financial Services (VWPFS). In die vier jaar heeft hij met de organisatie een transformatie in gang gezet waar hij trots op is. Dat niet alleen hij er blij mee is, maar ook zijn team en medewerkers van VWPFS bewijzen de meer dan duizend voorkeurstemmen waarmee hij in december de eerste prijs (publieksprijs) won als beste hr-directeur van Nederland. Tijd dus voor een portret van deze man, die van de honderd genomineerden de meeste publieksstemmen wist te verzamelen.**

***Wat opvalt Robert, is een stralende teamfoto tijdens de awarduitreiking, hoezo dat?***

“Grappig ja, dat was voor mij heel vanzelfsprekend. We doen het tenslotte met het hele team. Ik houd dat bij elkaar, maar het zijn alle talenten en meningen die ons succes maken. Ik geloof in elkaar uitdagen en zo het beste uit jezelf en anderen halen. Het was voor mij heel vanzelfsprekend om met teamleden op de foto te gaan. Ik ben heel blij met deze prijs, omdat het een teamprestatie is. Het is echt heel fijn om van collega’s en ook partners te horen dat je het goed hebt gedaan. Van alle stemmen komen de meeste uit mijn eigen organisatie of van partners – en daar ben ik heel trots op. Wat mensen waarderen in mij is dat ik vooral inzoom op de eigen verantwoordelijkheid van mensen. Je moet zelf initiatief tonen als er veranderd moet worden. En dat we moet blijven veranderen, is wel helder.”

**Verkiezing**

De verkiezing ‘hr-directeur van het jaar’ wordt georganiseerd door HRtop100. Een vakjury stelt de eisen vast. Het gaat daarbij om een samengaan van hoofd, hart en handen. Niet alleen concepten, maar aanpakken. De hr-directeur die dat heeft, kan balans vinden tussen uitvoeren en bedenken en neemt de organisatie mee met een heldere wereldvisie. De balans tussen hard en zacht is een belangrijke eis. Wil je de totale lijst zien, dan kan dat via [HRtop100.nl](http://HRtop100.nl). De winnaar die gekozen is door de vakjury is voor 2017 Yardena Shitrit, concerndirecteur van de gemeente Amsterdam.

***Wat heb je precies gedaan als hr-directeur?***

“Volkswagen Pon Financial Services balanceert op het snijvlak van automotive en

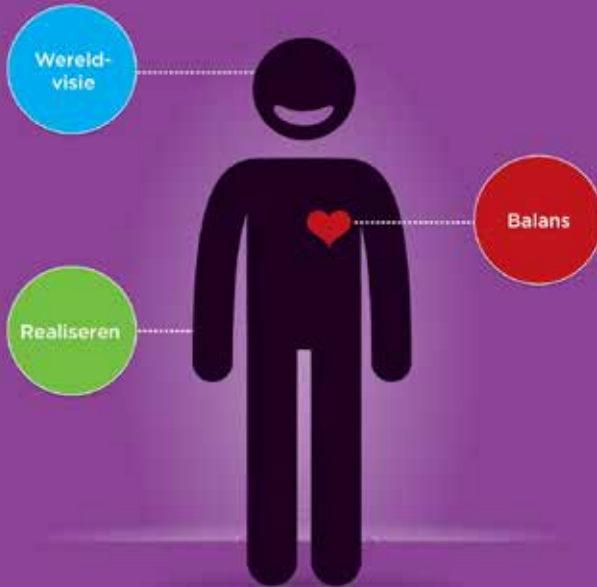
de financiële dienstverlening. Beide sectoren staan onder druk. De automotive verandert door elektrificering en we gaan naar een nieuw gebruikersmodel toe. Niet langer het bezit van de auto betalen, maar het gebruik. We krijgen zelfrijdende auto’s, onze distributiekanaal gaan naar online en er zijn nieuwe toetreders op de markt. Bij de financiële dienstverlening zie je een verschuiving van de aansprakelijkheid. Want wie is er nog aansprakelijk als we in een zelfrijdende auto zitten? We zien dan een verschuiving van persoonlijke aansprakelijkheid naar een aansprakelijkheid richting fabriek. Daarnaast spelen robotisering en automatisering een grote rol van betekenis in de afhandeling van al onze business processen. Als hr kun je samen met de organisatie inspelen op deze nieuwe toekomst. Voor onze organisatie betekende dat zorgen voor meer wendbaarheid en een verschuiving van traditioneel naar het samenwerken in teams en een grotere teamverantwoordelijkheid. Het is met name dit project waar ik me de afgelopen vier jaar mee heb bezig gehouden.”

***En hoe heb je gewerkt aan deze transformatie?***

“Wat ik heb gemerkt is dat de organisatie sneller moet kunnen inspelen op al deze veranderingen en daar kun je als hr voorwaarden voor scheppen. Samen met de organisatie ben ik dus vooral aan de slag gegaan. We hebben een vorm van agile werken ingevoerd, een lean-variant die een complete omslag betekende in onze organisatie. Wat wel een toverwoord is: kleine stapjes en vooral laten zien dat het anders kan. In mijn optiek zijn kleinere wendbare eenheden de toekomst, ook in grote organisaties waarbij het team (daar heb je ze weer) centraal staat. We zijn deze transformatie klein begonnen en hebben langzaam uitgebreid. Aan de slag, mensen verbinden in een gezamenlijke aanpak,

# HRtop100

Wat maakt een goede HR-directeur volgens CEO's en wetenschappers?



Wat zijn de eisen voor een HR-directeur anno 2017?

We lieten ons leiden door verschillende CEO's en wetenschappers.

De ideale HR-directeur moet zowel zijn hoofd, hart als handen gebruiken om succesvol te kunnen zijn.

HR moet de 'zakke kant' overnemen. In de bestuurskamer ligt veel nadruk op de 'harde kant'. De zakke kant is alles wat organisaties nu hoe zittende mensen en hart veel heb beoordeelt ze. Volgens jij zegt?

Greet Prens, Voorzitter Raad van Bestuur  
Pnecefysis Zorg

Hou het niet alleen bij plannen maken, maar voor de plannen ook uit. HR moet duidelijk het voortouw nemen om de plannen van de business helpen te realiseren. Elk plan gaat immers uiteindelijk over mensen: aanpakken, begeleiden, veranderen en soms afscheid nemen.

Hans van der Vliet,  
CEO The Learning Network

Als je veranderingen probeert te realiseren, via herhuis en organisatievormen, ga je het niet realiseren. De HR-manager is de coach en communicator.

Bart Schreier, CEO Connexxion

We staan aan het begin van allerlei structurele veranderingen. Er zijn nieuwe vaardigheden, nieuwe competenties nodig. Daar moet HR iets mee. Ze moet die veranderingen 'vertalen'.

Gerard van Vliet, CEO NCD

Wij zien een integratie van de traditionele HR met 'strategische' Culture. HR en strategie moet samenkomen. De rol wordt steeds meer versimpeld.

Corine Boon,  
Universitair hoofddocent strategisch HRM

Je kan niet alles op dezelfde manier aanpakken. Dat vraagt flexibilisering van HR en van het management. HR zet de podium uit, waardoor de mensen daarbinnen flexibel kunnen blijven.

Astrid Roman,  
Hoogleraar organisatiepsychologie

successen vieren, dat zijn elementen geweest die een kenmerk zijn van onze aanpak. Centraal in de aanpak staat de prestatiedialoog, het geven van feedback aan elkaar als team en eigen kpi's invullen. De aanpak die we hebben gekozen, zijn de stand-upmeetings een aantal keren per week waarin afspraken worden gemaakt als team. Deze afspraken starten altijd met: de stemmen van de klant! Dat is het begin, wat zijn de ervaringen van de klant en kunnen we het oplossen. Achter ons stand-upboard staan de verbeteringen op langere termijn onderverdeeld in sprints van zes tot acht weken om een probleem op te lossen. Het voordeel van deze aanpak is dat het totale team geactiveerd wordt en dat de issues er ook echt toe doen. Soms duurt het even, maar het lukt wel. En wat wij als hr natuurlijk ook doen, is hulp bieden waar nodig. Zo zijn er teams die bijvoorbeeld met persoonlijkheidsprofielen aan de slag zijn geweest of met feedbacktrainingen. De teams worden begeleid door een coach, dus we zorgen wel dat iedereen ook weet wat ze moeten doen. We geloven ook in maatwerk, dus teams kunnen zelf de frequentie van de stand-ups bepalen. Twee keer in de week is wel het minimum, dus wij bij hr doen het ook twee keer per week. Zeker met parttimers is het belangrijk dat je iedereen blijft betrekken."

### **Hoe heb je de teams aan de slag gekregen?**

"We hebben de teams een programma aangeboden van tien tot twaalf weken. Sommige teams hadden wat extra nodig en dat kon dan ook. We zijn gestart met het maken van een analyse: hoe het team ervoor stond, wat de kpi's zijn en waar de prestatiedialoog uit bestaat. Vervolgens hebben we in vier werksessies met de teams en coaches een introductie van de stand-ups gedaan en dan aan de slag. Twee tot drie keer in de week een stand-up en dan zelfstandig draaien als team. Belangrijk onderdeel van het succes waren de interne coaches, die getraind

zijn door een extern bureau en teams op de werkvloer begeleidden."

### **Het valt me op dat het woord 'leidinggevende' nog niet gevallen is, wat doen zij?**

"Voor mij zijn leidinggevendenden onderdeel van het team. Je moet het met zijn allen doen, anders werkt deze aanpak ook niet. Natuurlijk hebben zij een voorttrekkende rol en hebben we leidinggevendenden voorbereid op hun rol en wat deze aanpak betekent voor het team. De leidinggevende is wel degene die het meest zichtbaar is bij de stand-up, teamleden kan verbinden op doelen en gedrag en daarnaast support kan verlenen waar nodig."

### **Wat heeft deze aanpak opgeleverd voor de organisatie?**

"Wat heel gaaf is: naast deze prijs zijn we 'Beste werkgever 2017-2018' geworden. De sfeer in de organisatie is echt anders. Onze medewerkerstevredenheid is verhoogd en de medewerkers waarderen de samenwerking en communicatie met de leidinggevende meer. We hebben echt de mensen weten te activeren, de snelheid van veranderen vergroot en we verbeteren elke dag. We hebben in twee jaar tijd meer dan duizend kleine verbeteringen naar de klant doorgevoerd en daarbij geld bespaard, enorm gaaf. Ik noem het ook wel dat we erin zijn geslaagd om de hartslag van de organisatie te verhogen. Waar ik ook trots op ben, is dat we facility meer geïntegreerd hebben in onze aanpak met mensen. Vanuit het medewerkersverbeteronderzoek zijn we erin geslaagd om stap voor stap de werkomgeving te verbeteren met bijvoorbeeld een betere fietsenstalling, goede koffie, andere schoonmaak, een healthcheck en een werkcafé voor medewerkers. Deze veranderingen waren heel goed zichtbaar en zorgen er dan ook weer voor dat iedereen ziet dat we samen prioriteren, verbeteren en

successen boeken.

Een echt mooi project was 'de week van de samenwerking', waarin we allemaal inspiratiesessies voor en door medewerkers organiseerden, zoals sessies omdenken, restwaardes bepalen van auto's, customer journey van private lease of het bepalen van securityrisico's. Daarnaast hebben we energie toegevoegd met het rijden van mooie auto's van onze merken, Gazellefietsen en een pubquiz. Daarnaast hebben we aan alle teams gevraagd de resultaten die ze bereikt hadden, te bespreken. Ik kan je zeggen dat je dan wel baalt als je nog niets hebt bereikt en iedereen met veel energie rondloopt. Ook wij als mt hebben een aantal actiepunten geformuleerd, we doen gewoon mee. En we zijn transparant over onze aanpak en resultaten. Daarin moet je het voorbeeld geven. Als ik kijk vanuit mijn vakgebied onderwijskunde, dan zie ik dat een van onze successen ook echt was dat we het in het werk hebben georganiseerd en niet als trainingsprogramma. Maatwerk is daarbij key."

***Wat raad je andere hr-directeuren aan?***

"Droom groot en zet kleine stapjes. En je succes is je eigen team, dus investeer daarin door het samen te doen en te leren. Definieer samen je eigen wedstrijd als team en zorg dat je zacht op de relatie en hard op de inhoud bent. Feedback geven als team

is dan ook heel wezenlijk voor veranderen. Iedereen meekrijgen zal ook niet lukken, maar zorg wel dat je dat dan oplost en niet anderen frustrereert. Feestjes vieren als dingen lukken, laten zien dat je samen zaken oplost die medewerkers zelf aangeven. Uiteindelijk draait het om verbinding maken met mensen en de organisatie. Wellicht is het wel zo simpel. Had ik al gezegd dat iedereen eigen verantwoordelijkheid moet pakken? En dat je het samen doet?" ■

***Curriculum Robert Dollevoet***

1990-1996 Universiteit Twente,  
Toegepaste Onderwijskunde  
2005-2011 Instituut voor Psychosynthese,  
Bachelor Psychosynthese  
1995-2000 KPN Opleidingen, Projectleider  
Opleidingen  
2000-2003 EMC performance,  
Performance Development Consultant  
2003-2007 Coca-Cola Enterprises  
Nederland, Learning & Development  
Manager Operations  
2007-2013 Carglass Nederland, HR  
Manager Operations  
2013-2018 Volkswagen Pon Financial  
Services, Directeur HR & Facility

**Ria van Dinteren**, *hoofdredacteur TvOO*