

KPN

KPN biedt hoogwaardige telefonie-, internet- en televisiediensten en producten aan en is allround ICT-dienstverlener. In Nederland nemen consumenten bij KPN vaste en mobiele telefonie, internet en tv af. Zakelijke klanten maken gebruik van het gehele scala aan innovatieve en betrouwbare diensten van KPN. Dit varieert van telefonie, internet en dataverkeer en -beheer tot en met het beheer van ict-diensten. In Duitsland, België en elders in West-Europa bestaan de diensten voornamelijk uit mobiele telefonie.

Peter de Ponte,
verantwoordelijk voor
projectmanagement

“De assesment rapportages geven een goed beeld van de kandidaat. De gekozen rapportagevorm past ook erg bij de belevingswereld van de projectmanager zelf. Door de projectmanagers zowel vanuit de zachte kant (psychologie) als de harde kant (projectmanagement) te beoordelen ontstaat een beeld wat je niet zomaar bij andere bureaus vindt”.

De situatie

De divisie Zakelijke Markt is verantwoordelijk voor het bedienen van alle zakelijke klanten. De afdeling BPM/ZM (Business Process management/Zakelijke Markt) is vanaf 2008 dé logische partner voor KPN ZM om de divisie qua managementsysteem, procesinrichting, ICT-middelen en Innovaties te transformeren tot, en laten excelleren als klantgerichte organisatie. Dat betekent dat BPM/ZM projecten en programma's managet. Om daarin nog beter te worden en ook om minder afhankelijk te worden van externen wil men de eigen KPN project- en programmamanagers ontwikkelen dan wel waar nodig laten uitstromen.

De opdracht

Aan KWD, specialist in senior project- en programmamanagement, werd gevraagd om een ontwikkelscan uit te voeren op de projectmanagers van KPN. Doelstelling van het assessment is het maken van een sterkte/zwakte analyse (profiel) van de PKN-projectmanagers. Hierbij wordt de projectmanager beoordeeld op relevante ervaring, competenties en persoonlijkheid. Deze aspecten zijn vervolgens gematched met de karakteristieken van de te realiseren projecten voor de Business Unit Zakelijke Markt. Op die manier is een inschatting gemaakt op welke projecten een specifieke projectmanager kan excelleren.

Het assesment: de 'harde' kant

Onder de 'harde' kant van de projectmanager verstaan wij vakgebonden resultaten en ervaring. Om de 'harde' kant van de projectmanager in beeld te brengen zijn de volgende stappen gezet:

- Een **interview** met de projectmanager gebaseerd op een door hem/haar aangeleverd cv. In het gesprek worden de drie meest representatieve projecten doorgenomen. De zwaarte ervan wordt geplot op een framework met objectieve criteria. Daardoor kunnen we projecten van verschillende zwaarte met elkaar vergelijken en een beeld krijgen van de zwaarte van de opdrachten die de kandidaat heeft uitgevoerd.

- Een **presentatie** van de projectmanager van ca 15 minuten over zijn meest aansprekende project. Een projectmanager moet zich goed kunnen presenteren en ook duidelijk een boodschap over kunnen brengen. Binnen KWD hebben we hier al jaren ervaring mee opgedaan en daarin hebben we zeer verrassende momenten meegemaakt.....

Deze stappen leiden tot een typering (profiel) van de projectmanager op basis van het KWD format en een typering (profiel) van het soort projecten uit het CV;

Het assesment: de 'zachte' kant

Daaronder verstaan wij de gedragscompetenties en persoonlijkheid van de projectmanager. De zachte kant van de projectmanager is bepaald op basis van een test en twee simulaties:

- Een **persoonlijkheidstest** (NEO; de Big Five test). Middels deze uitgebreide en wereldwijd geteste vragenlijst ontstaat een betrouwbaar beeld van de persoonlijkheid van iemand. Deze test wordt gebruikt om enerzijds een inschatting te kunnen maken van de ontwikkelbaarheid van bepaalde competenties, anderzijds een idee te krijgen van potentiële talenten en zwakten/'achilleshielen' van de persoon. De test heeft het kwaliteitskeurmerk van de COTAN van het NIP.
- **Simulatie 1:** Een project-/programmamanager voert een gesprek met een opdrachtgever in een lopend project voor installatie van een filtersysteem in een vergassingsinstallatie. In dat gesprek moet de deelnemer achterhalen waarom die persoon ontevreden is, adviseren welk van twee systemen beter is, omgaan met plots opkomende wensen van de klant, planningsproblemen analyseren (en oplossen!) en vervolgens naar zijn organisatie communiceren wat is afgesproken.
- **Simulatie 2:** De deelnemer voert een gesprek met een medewerker, een professional in de IT branche. In dit gesprek is het nodig dat de projectmanager meerdere stijlen van leidinggeven hanteert en vertoont. Hij zal moeten sturen en confronteren maar ook motiveren en loslaten.

Deze test en simulatie leiden tot een betrouwbare inschatting van het cognitief functioneren van de persoon.

Het eindresultaat

De assessments hebben een duidelijk beeld opgeleverd over de kwaliteit van het projectmanagement. Op grond daarvan worden persoonlijke ontwikkeltrajecten gestart om de projectmanagers daadwerkelijk op een hoger niveau te krijgen.

Peter de Ponte, verantwoordelijk voor projectmanagement

"De assesment rapportages geven een goed beeld van de kandidaat. De gekozen rapportagevorm past ook erg bij de belevingswereld van de projectmanager zelf. Door de projectmanagers zowel vanuit de zachte kant (psychologie) als de harde kant (projectmanagement) te beoordelen ontstaat een beeld wat je niet zomaar bij andere bureaus vindt".