

A close-up portrait of Johnny Thijs, CEO of De Post. He is an older man with short, white hair, smiling warmly at the camera. He is wearing a dark blue pinstriped suit jacket over a light blue dress shirt and a light-colored tie with a small, repeating geometric pattern. The background is a soft, out-of-focus brownish-gold color.

INTERVIEW MET JOHNNY THIJS, CEO VAN DE POST

Elk jaar een revolutie

‘Als de postbodes het moeilijk hebben met de veranderingen die we doorvoeren, dan moeten wij als managers in de spiegel durven kijken, ikzelf voorop’, zegt Johnny Thijs, CEO van De Post. ‘Hebben we voldoende uitgelegd waarom we de postrondes om de twee jaar aanpassen, waarom we honderden postkantoren sluiten en hypermoderne sorteercentra bouwen?’ Veranderbereidheid creëren is volgens Johnny Thijs vooral een zaak van veel en vaak communiceren.

‘Hij gaat voorzichtig en diplomatisch te werk, kiest voor de zachte en geleidelijke aanpak, vermijdt bruuske veranderingen en probeert het personeel stapje voor stapje mee te krijgen.’ Dat schreef een waarnemer onlangs over de manier waarop Johnny Thijs het veranderingsproces bij De Post in handen neemt. ‘Die analyse moet ik sterk relativeren en maakt me zelfs een beetje boos’, repliceert de gedelegeerd bestuurder. ‘Natuurlijk proberen we de gulden middenweg te vinden en medewerkers niet te overstelpen. Uiteraard helpt roepen en tieren niet om de zaken vooruit te laten gaan. En het spreekt voor zich dat reorganisatieprojecten als de georoutes zo complex zijn dat je niet anders kunt dan de implementatie over een zekere periode te spreiden. Maar je zult bij De Post toch lang moeten zoeken om een medewerker te vinden die meent dat het veranderingstempo al met al nog meevalt.’ Het gaat dus snel en Johnny Thijs, zelf een ongeduldige ziel, is er zich terdege van bewust dat hij van zijn personeel enorm veel flexibiliteit, mobiliteit en aanpassingen gevraagd heeft en dat nog zal moeten doen. *‘Er is geen andere weg. Het consumentengedrag is door de internetrevolutie sterk gewijzigd en maakte een aanpassing van ons aanbod noodzakelijk.’* De totale vrijmaking van de postmarkt staat voor de deur en door de crisis moeten we onze verbeterinspanningen intensiveren. Eigenlijk maken we hier elk jaar niet minder dan een revolutie door’, zegt Johnny Thijs, ‘niet in het minst omdat we tot nu telkens van 1.500 à 2.000 medewerkers afscheid moesten nemen, wat neerkomt op een halve Renault-Vilvoorde per jaar. Dat we dat zonder gedwongen ontslagen en zonder al te veel “lawaaï” hebben kunnen realiseren, dat de cijfers positief blijven evolueren, zowel financieel als inzake operationele performantie, klanten- en personeelstevredenheid, en dat we qua resultaten zelfs voorlopen op ons strategisch plan: dat toont aan dat we wellicht de juiste koers hebben gekozen.’

Leerproces

Rimpelloos zijn de zeven jaren die Johnny Thijs nu aan het roer van De Post staat allerminst verlopen. ‘Niet alleen de medewerkers, ook het management heeft een steile leercurve doorlopen. Met vallen en opstaan hebben we ervaring opgebouwd rond instrumenten en mechanismen om een verandering van deze

omvang vorm te geven.’

Wat Johnny Thijs en zijn collega’s bijvoorbeeld leerden, was dat de manier van communiceren bepalend is voor het welslagen van veranderingsprojecten. ‘Je moet duidelijk uitleggen waarom je wijzigingen doorvoert en wat de gevolgen zijn voor de organisatie. Je moet met dat verhaal naar de medewerkers stappen, het zo vaak mogelijk herhalen en het zo diep mogelijk in de organisatie neerzetten. Eerlijkheid, respect én fysieke aanwezigheid zijn daarbij cruciaal. Daarom organiseren we sinds 2006 roadshows: presentaties voor groepen van vijftig à tachtig medewerkers. We schetsen de concurrentiële situatie van het bedrijf, bespreken de veranderingen voor de business units, kantoren en medewerkers en beantwoorden de vragen erover.’ Daarnaast trekt Johnny Thijs zelf regelmatig voor een ontbijtvergadering naar een of ander postkantoor om er met de beampten en postbodes op een informele manier van gedachten te wisselen. ‘Mede door zulke acties stijgt de motivatie en de betrokkenheid. *Ik geloof dat de meeste medewerkers van De Post vandaag goed begrijpen wat de bedreigingen zijn en waarom de veranderingen noodzakelijk zijn. Daardoor krijg ik ook voldoende krediet om projecten verder op het spoor te zetten.’*

Mister KPI

Zonder communicatie lukt veranderen niet, maar ook meten is cruciaal. ‘Sommige collega’s noemen mij “mister KPI”. Dat komt omdat ik altijd hamer op het belang van duidelijke doelstellingen en meetpunten, in heel de organisatie. Er is immers geen andere manier om je prestaties en vooruitgang bij te houden.’ De indicatoren die Johnny Thijs persoonlijk opvolgt, en waarover hij ook elk jaar in de raad van bestuur verantwoording aflegt, zijn klanten- en personeelstevredenheid, naast natuurlijk de financiële parameters.

‘Aangezien de concurrentie sterk zal toenemen, is het garanderen van de financiële gezondheid van dit bedrijf een topprioriteit. Onze volumes zijn de afgelopen drie maanden door de crisis met vier tot vijf procent gedaald, en dus dringen extra maatregelen zich op. Zo komen er programma’s die de efficiëntie van de centrale diensten moeten verhogen. We willen bepaalde verantwoordelijkheden lager in de organisatie leggen. Account

>>

<<

>> managers moeten binnen goed uitgezette lijnen een grotere vrijheid van handelen krijgen. *Daardoor zullen we sneller kunnen reageren op externe omstandigheden en zal onze organisatie als geheel meer wendbaar worden.* Om deze verandering te realiseren, brengen we momenteel de vijftien belangrijkste beslissingsprocessen in kaart. Analyse ervan zal ons in staat stellen vereenvoudigingen door te voeren.’

Verder heeft Johnny Thijs bijzondere aandacht voor de parameter klantenklachten. ‘We willen ons aanbod van producten en diensten overal in België op eenzelfde hoog niveau standaardiseren. Dat betekent dat ook alle klachten op eenzelfde manier moeten worden afgehandeld en dat we ze voortaan centraal via ons contact center, en niet in de kantoren zelf, zullen verzamelen.’

Strijden tegen zelfgenoegzaamheid

Hoeveel druk leggen de constante veranderingen op de mens Johnny Thijs? ‘Ik heb een vrij goed evenwicht gevonden tussen mijn professioneel en mijn privé-leven. ’s Morgens ben ik vroeg op kantoor zodat ik ’s avonds op een redelijk uur naar huis kan. Ik heb meer vakantie dan vroeger en het lukt me steeds beter om in mijn vrije tijd het werk los te laten. Uiteindelijk is het leven te

rijk om enkel stil te staan bij je beroepsbezigheden. Mijn vrouw probeert me daar ook zeer regelmatig aan te herinneren. We houden ervan om samen en met de kinderen op reis te gaan, al is ons lijstje bestemmingen wellicht te lang voor één leven.’ Naast ontspanning als lezen is reizen voor de topmanager een manier om te reflecteren over de wereld en de dingen des levens. ‘Laatst waren we in Vietnam. Daar viel op hoe ongelooflijk hard hier gewerkt wordt. In veel plaatsen op de wereld dromen mensen van onze welstand, terwijl wij die in het Westen eigenlijk te grabbel gooien. *We zijn een Romeins Rijk in verval: te zelfgenoegzaam, verwend, niet meer hongerig naar anders en beter. Wie verantwoordelijkheid draagt – als politicus of als bedrijfsleider – moet duidelijk durven zeggen waar het op aan komt: als we niet veranderen, bestaan we straks niet meer.*

<< In eigen huis is die boodschap alvast aangekomen. ‘Jaren geleden waren velen van mening dat De Post “een vogel voor de kat” was. Vandaag zullen weinigen die stelling nog onderschrijven. We staan er goed voor. Het werk is lang niet af en elk nieuw project zal nieuwe inspanningen vragen. Maar de huidige resultaten zijn erg bemoedigend. Alle belanghebbenden – medewerkers, vakbonden, managers en politici – hebben de handen in elkaar geslagen om de verandering vorm te geven. Ik ben iedereen daar erg dankbaar voor, want het is onze beste garantie op een succesvolle toekomst.’



Rudy Moens,
verantwoordelijke
retailnetwerk De Post.

4.500 MYSTERY SHOPPINGS PER JAAR

Voor het organiseren van mystery shoppings in de postkantoren en postpunten werkt De Post samen met MÖBIUS. ‘Mystery shopping is voor ons een manier om na te gaan in welke mate de uitgezette beleidslijnen worden nageleefd en op welke punten we moeten bijsturen,’ zegt Rudy Moens, die verantwoordelijk is voor het retailnetwerk. De auditors, die bij De Post een opleiding volgen, bezoeken gespreid over een heel jaar liefst 4.500 postkantoren en postpunten. Ze registreren via een uitgekiende lijst van indicatoren niet enkel de ‘look and feel’ van de locaties, maar ook de klantvriendelijkheid, professionaliteit, productkennis en commerciële ingesteldheid van de medewerkers, de wachttijden en de betrouwbaarheid van processen en procedures. ‘Onze medewerkers weten welke parameters gecheckt worden, alleen het tijdstip van de mystery audits kennen ze niet.’ De Post gebruikt de resultaten om generieke, structurele ingrepen door te voeren. Zo kunnen herhaaldelijk terugkerende fouten of gebreken erop wijzen dat een proces te complex of niet goed ontworpen is.

‘Op het niveau van het hoofdkantoor kunnen we dan beslissen om een procesvereenvoudiging of -verbetering door te voeren. Of we bedenken tools of stimulanzen om de productkennis te verhogen indien dat item minder goed uit de verf komt. Daarnaast koppelen we de uitgesplitste resultaten steeds terug naar de kantoren, waar gerichte verbeteracties op touw worden gezet. Het louter meedelen van de resultaten trekt het verbeterproces vaak al op gang. Teams die goed scoren, belonen we via incentives.’

Mystery shopping is voor De Post een belangrijk instrument om de kwaliteit van de dienstverlening te verhogen, zodat ook de klantentevredenheid verder kan stijgen.