

Hoe overleeft KLM deze crisis!

Praktijk van een HR-baas

W.E. Kooijman

EVP Human
Resources
Air France KLM

Voorzitter NVP

President APDC

Voorzitter HRZON

Bemiddelaar
schoonmaak

AWVN
Nederlandse
Arbeidsmarkt
Dag

Den Haag

8 oktober
2015



De praktijk van alle dag

Buitenwereld

- Mainstream journalism
- Framing

Binnenwereld

- Begrijpen van verschillende werkelijkheden

Emotie

**Air France :
crash sur
le dialogue
social**



Air France **KLM** an air transport leader

7 October 1919: birth date **KLM**
7 October 1933: birth date **Air France**
15 September 2004: birth date **Air France KLM**

546 aircrafts
Over **1800** daily flights
231 destinations
In **103** countries

Low-cost leisure activity is operated by **Transavia** with destinations in Europe and the Mediterranean

In 2014:
87.3 million passengers
1.3 million tons of cargo

With partners **Delta** and **Alitalia** the largest trans-Atlantic joint-venture with over **250** daily flights

Member of the **SkyTeam** alliance which groups together **20** airlines, offering access to a global network of over **15,500** daily flights to **1,064** destinations in **178** countries.

Flying Blue is the leading frequent flyer programme in Europe with more than **24.5** million members.



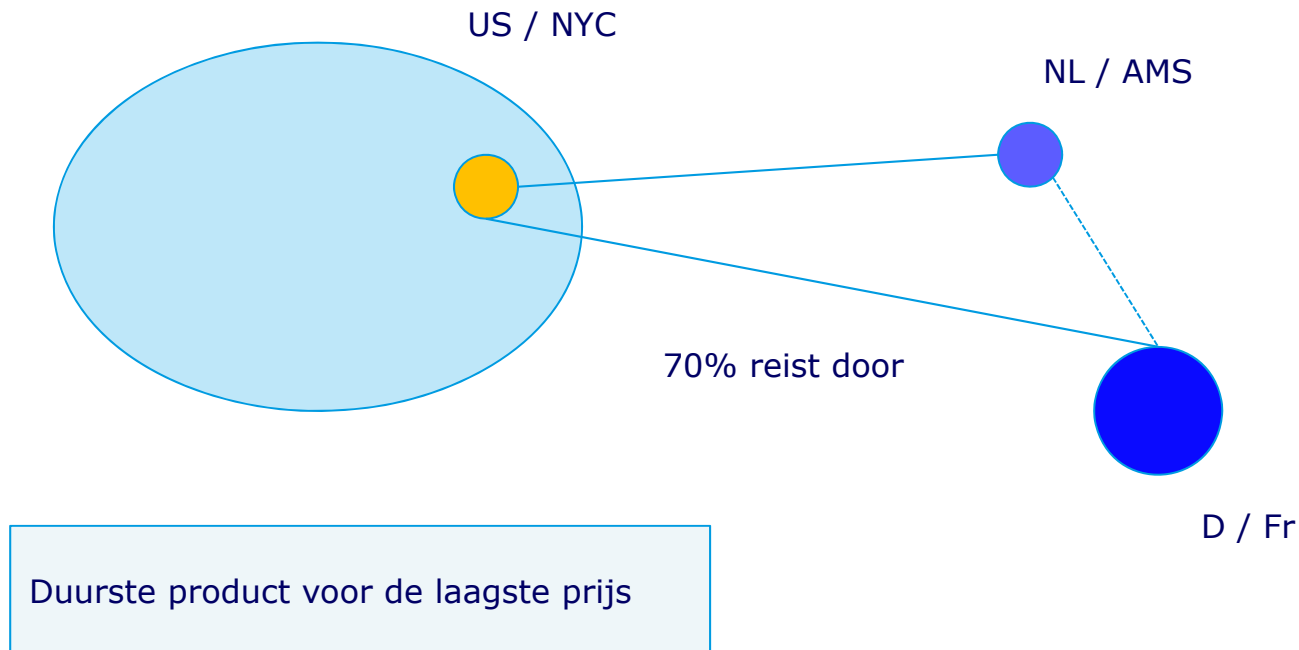
AIRFRANCE **KLM**



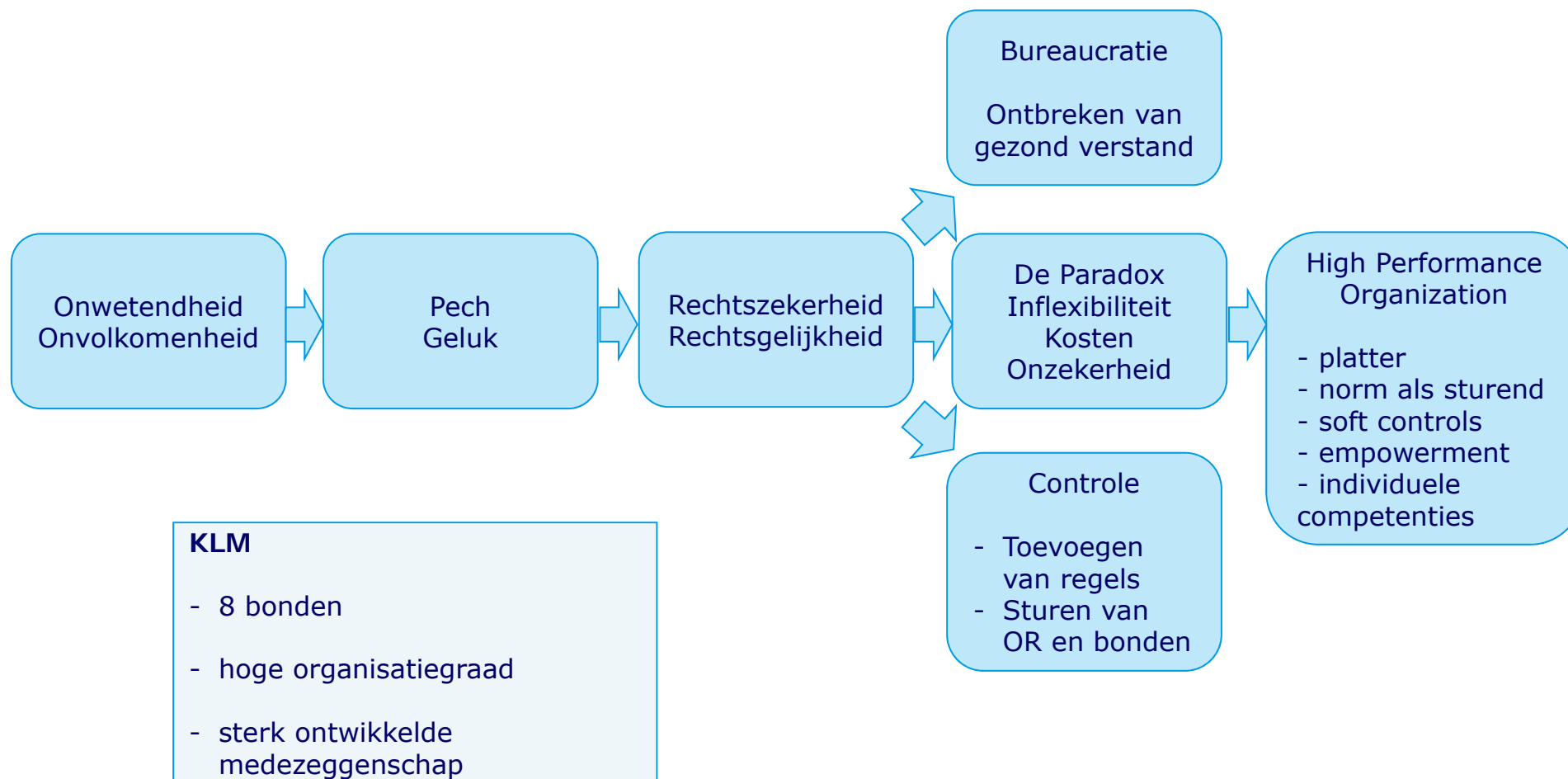
Het hub model

KLM 96 jaar oud	(max. jaarsalarissen)
CA	47.613
Purser	75.679
Senior Purser	83.865
Conducteur	56.538 *
Agent politie	58.632 *
Hoofd verpleging	62.820 *
Docent VWO	57.934
Hoogleraar natuurwetensch.	67.008
Actuaris	72.592

* incl. onregelmatigheidstoelage



De essentie van de arbeidsverhouding



De (machine)bureaucratie en draagvlak

- De bureaucratie stuurt:
 - via staven
 - en regelgeving
 - draagvlak ontstaat via OR/bonden
- “In control zijn”
betekent het je houden aan de regels

Gezond verstand is geen waarde

Dus: management reflex is centrale sturing en hiërarchie

Partijen

Inhoud is vaak het minst relevant

Relaties tussen individuen

Werknemers

- Effect van onzekerheid
- Individualiseren van kennis/competenties

Cruciaal:

- Gedeelde visie
- Sturen op gewenst gedrag
- Consistentie
- Zelfstandigheid individuen
- Vertrouwen en lef

Over veel dingen ben je het eens

Captain L. Mook (US Alpa)

Werkgevers

- Noodzaak van draagvlak
- Kosten en flexibiliteit
- Zelf sturen
- Rol van HR

OR

Bonden

- Mobilisatiekracht
- Breed en smal
- Achterban als beperking
- Valideren communicatie

- Spanning tussen inhoud en consequenties
- Onoorbare vragen

Mijn antwoorden

Sinds 2012:

- 120 uur presentatie aan bonden
- A4 conferenties
- webcast
- Wolkenridder
- sessies

Draagvlak

Het vermogen van medewerkers
beslissingen of beleid

te voorzien
erop te anticiperen
en als logisch te ervaren

≠ mee eens zijn

- alternatieven zijn duur
- dwingen anderen tot
confrontatie of
juridisering

De bureaucratie te lijf

- Weet wat mensen doen
 - Analyseren de inhoud van het werk
 - Begrijp de invloed van structuren, processen en systemen
- Vorder, promoveer Integrators
 - Integrator \neq Coordinator
- Vergoot het sturingsvermogen aan de onderkant
 - Managers voegen waarde toe en verliezen macht
- Bevorder samenhang en wederkerigheid
 - Collectieve input, individuele input, overlappende doelen (ondersteunen van de ander)
- Laat de toekomst een rol spelen
 - Het effect van tijd
- Beloon de 'willenden'
 - Verhoog de kosten voor wie niet meewerkt

In welke discussies zijn wij verstrikt? (behoudens de actualiteit)

- Wat is onze plek eigenlijk?
- Wat vinden we belangrijk?
- Welke arbeidsverhoudingen willen we?
- Hoe organiseren we arbeid?
- Wat moeten wij doen?

Onze plek

- West-Europa is oude wereld
 - Zwaartepunt verschuift snel
Turkije, midden oosten, China, India
 - Arbeidskosten
 - Fair share
- Oost-Europa gaat ons beconcurreren
- Globalisering is *the game*
- Wat is onze positie in West-Europa

Wat is belangrijk?

- Zingeving wordt arbeidsvoorwaarde
 - werk-prive
 - bijdrage leveren
 - arbeidsvoorwaarde
- Ethiek
- Samenwerken, joint ventures, matrix functioneel sturen

Arbeidsverhoudingen

- Oude wereld met gevestigde belangen
- Oude paradigma's verdwijnen
 - vast dienstverband met rechten, de blauwe pas
- Terug naar Polder als oplossing voor feitelijke problemen (onbedoelde effecten, bijvoorbeeld piloten, cabine, participatiewet)
- Polder in DNA
- Uitstel van maatschappelijke kosten (vlekje, oud, jong, allochtoon, vrouw, ZZP)

En HR dan?

Van Zuthem

Arbeidsverhouding

macro – instituties
meso – branche,
bedrijfsbreed
micro – baas/medewerker

En HR dan? (1)

1. Arbeid kent allerlei vormen.
HR is verantwoordelijk voor het (laten) organiseren van menselijk gedrag van diegene die bij organisaties betrokken zijn. De definitie van arbeidsorganisaties wordt breed.
2. Kennis is individueel en leidt tot denken in een toegevoegde waarde, waarmee collectieve systemen irrelevant worden. Dit leidt tot individualisering van systemen en methoden.
3. De verbinding tussen binnen en buiten vervaagt.
De onderneming wordt publiek bezit waarin perceptie de boventoon voert. Gemeenschappelijke trots wordt een samenbindend element, waar HR een kernspeler is.

En HR dan? (2)

4. Leiderschap wordt dienend, femininer.
Het idee dat de leider alle elementen kan beheersen vervaagt.
De leider als 'conciërge'. Effecten op selectie en begeleiding.

5. Invloed van individu leidt tot democratisering van instrumenten.
Mensen vinden er iets van.
Draagvlakcreatie wordt kerntaak van HR
De nieuwe wereld maakt dat complex

6. Organisaties worden norm-gestuurd in plaats van regel-
gestuurd.
HR als professional in produceren van gedrag komt in kernrol
(niet operationeel, maar strategisch/tactisch)

En HR dan? (3)

7. *Individual employment deal* komt in plaats van arbeidscontract. (geheel aan voorwaarden en omstandigheden die werknemer en werkgever elkaar bieden.
8. Gebrek aan vertrouwen tussen de spelers in de polder als constante. Daardoor twijfel aan historische gegevens. De werkgever wordt daardoor de maat der dingen en de kwetsbaarheid van HR neemt toe.
9. Een nieuwe rol voor de vakbeweging wordt: per thema zichzelf inschakelen (FNV) of ingeschakeld worden (Unie).
Cocreation

