

Verbinding mens en strategie

Marktverzadiging, zware concurrentie en een veeleisende consument bepalen momenteel het klimaat in de media- en communicatie-industrie. Voor de traditionele organisaties in de telecomsector vereist dit een radicale omslag in denken en doen. Van standaardproducten met vanzelfsprekende klanten naar een betekenisvol aanbod van diensten die de loyaliteit van klanten moet winnen. Ziggo kiest in deze strijd voor de strategie om een multimediatebedrijf te worden. Deze transformatie gaat niet vanzelf en doet een sterk beroep op de mensen die Ziggo maken. Vanuit HR is het initiatief gestart om een zogenoemde People Strategie te ontwikkelen ter versterking van dit proces. Inmiddels zijn we twee jaar verder. Reden om in gesprek te gaan met Michel Rooze en Dedi Veldhuis, respectievelijk manager HRM Development en Vice President HRM bij Ziggo.

Hoewel Ziggo pas vijf jaar bestaat, is het bedrijf inmiddels een vertrouwd begrip geworden voor de Nederlandse consument. Sinds de fusie in 2007 tussen kabelbedrijven Casema, @Home en Multikabel is het snel gegaan. Ziggo bedient in haar verzorgingsgebied, dat zich over het grootste gedeelte van Nederland uitstrekt, inmiddels ongeveer 3 miljoen huishoudens met breedbandinternet, digitale televisie en telefonie. Ook achter de schermen is er veel gebeurd. Met als doel marktleider te worden en innovatie te versnellen, is ervoor gekozen een ambitieuze strategie te formuleren (Visie 2016) en de principes van een *High Performing Organisation* te omarmen. Uitgangspunt voor Visie 2016 is (de wereld van) de klant naar binnen halen om deze optimaal te kunnen bedienen. Passend bij deze volgende fase van het bedrijf is het wegbewegen van het beperkte imago van een kabelbedrijf naar een breed gepositioneerd multimediatebedrijf. Belangrijke markeringspunten in deze reis zijn de introductie van *triple play*-diensten, de beursgang in 2012 en de oprichting van Ziggo Dome. Achter deze tastbare voorbeelden gaat een interne vernieuwing schuil, waarbij bewust de factor 'mens' centraal is gezet.

STRATEGIE VERBINDEN AAN MENSEN

Veldhuis: "Al vroeg in de uitrol van Visie 2016 constateerden we dat om de veranderde markt goed te kunnen bedienen, het huidige bedrijfsklimaat niet meer volstond." Een dynamische markt

vraagt om een dynamische organisatie. In een organisatie die zich kenmerkte door een zeer technische, hiërarchische structuur bleek dit geen gemakkelijke opgave. Rooze: "Operationele slagkracht, innovatie en de klant centraal zetten, dát zijn de thema's waar we de medewerkers aan moeten laten wennen." Veldhuis vult aan: "Daarnaast was het belangrijk om Visie 2016 te vertalen naar wat dit betekent voor de toegevoegde waarde die we van onze mensen verwachten." Middels de People Strategie wordt op dit punt goede voortgang geboekt. "Het leuke is dat de eerste uitvloeisels van vernieuwing door onze mensen al zichtbaar zijn. Zoals de sponsoring van de MTV Awards, maar ook de WifiSpot-innovatie. Klanten kunnen hun modem deels openzetten, terwijl de eigen gegevens uiteraard worden beschermd, waardoor iedereen altijd en overal kan beschikken over WiFi," aldus Veldhuis.

Cruciaal in het vormgeven van de People Strategie bleken de startinterviews met het hogere management. Aan hen werd de vraag gesteld wat de invloed was van hun handelen op de mensen die zij aansturen. "Op deze manier creëerden we vanuit HRM bewustzijn onder het management. Bewustzijn van het feit dat het een belangrijke rol heeft in het op de juiste manier aansturen en inzetten van de talenten van de werknemers," zegt Veldhuis. HRM positioneert zich hier als een strategische gesprekspartner door het vertalen van de bedrijfsdoelstellingen van het



management naar de optimale inzetbaarheid van de werknemers. "Deze doorvertaling hebben wij uiteindelijk tot leven gebracht middels een aantal projecten onder de People Strategie," aldus Rooze. In deze strategie staan drie inhoudelijke elementen centraal: high performance, effectief gedrag en unieke diverse talenten.

PROMINENTE INBRENG VAN MEDEWERKERS

"Hoewel een participatieve aanpak centraal stond, waren heldere kaders cruciaal. Deze boden ruimte voor verdere invulling. Gelukkig was de betrokkenheid onder zowel het management als de medewerkers groot, een kenmerk dat overigens typerend is voor de cultuur binnen Ziggo." Zo werd er bij de implementatie van

performance management een enquête uitgezet waarop een respons van 2.000 werknemers werd ontvangen.

Het uitzetten van polls, maar ook het geleidelijk aan starten met pilotgroepen van multidisciplinaire teams en het gebruik van klankbordgroepen op bijvoorbeeld het project rondom high performance-werken, zijn kenmerken van de werkwijze die HR toepast bij de implementatie van de projecten. "Op deze manier worden leidinggevend en medewerkers betrokken bij de ontwerpfase, waardoor de projecten meer 'eigen' worden. Dit doen we niet in de statische vorm van louter KPI's en het behalen van targets. Mensen worden daadwerkelijk uitgedaagd de conversatie over het ontwerp en het vormgeven aan innovativiteit en creativiteit aan te gaan. Ook zijn mensen uitgedaagd om hun persoonlijke jaarplannen te ontwerpen in het kader van de nieuwe strategie," legt Veldhuis uit. Inmiddels heeft al 89 procent van de werknemers aangegeven dit plan te hebben afgesproken met hun leidinggevend. "Dat vind ik een mooi resultaat," aldus Veldhuis.

Parallel aan deze projecten werd ook gestart met het toerusten van het management om op een andere manier naar zichzelf en naar werknemers te kijken. Cruciaal, omdat juist zij handvatten nodig hebben om als ambassadeurs de People Strategie tot een succes te brengen. Zo heeft een groot deel van de managers leiderschapopleidingen gevolgd die soms erg confronterend konden zijn. "Hoe doe je dat dan, je medewerkers empoweren?," geeft Veldhuis als voorbeeld. Deze opleidingen bleken niet zonder resultaat. Medewerkerstevredenheidsonderzoeken lieten een stijging zien van 20 procent met als resultaat dat we nu bij de top 30 van beste bedrijven behoren (bron: Effectory onderzoek). Ook andere

belangrijke meetinstrumenten zijn ontworpen om uiteindelijk de invloed van de People Strategie op hun bijdrage aan de bedrijfsdoelstellingen te kunnen bepalen. Hiervoor vormt high performance-gedrag een belangrijke pijler waar doelen aan gekoppeld zijn. "Op die manier dragen we er zorg voor dat de inspanningen onder de People Strategie daadwerkelijk op team- en persoonlijk niveau bijdragen aan het succes van Ziggo," zegt Rooze.

PATRONEN DOORBREKEN

De implementatie van de People Strategie is overigens niet zonder slag of stoot gegaan. Zo blijkt het doorbreken van afdelingsgrenzen een lastige opgave. "Afdelingen beschikken over hun eigen budget en plannen, welke opeens niet meer zo duidelijk kunnen worden afgebakend nu het werk grensoverschrijdend wordt georganiseerd. Mensen moeten echt loskomen van de oude manier van denken, en omwille van innovativiteit de focus leggen op afdelingsoverschrijdend samenwerken in plaats van individueel of als afdeling een goed resultaat leveren. De vraag is niet langer 'heb ik afgemaakt wat ik moest doen?', maar 'wat is mijn invloed op anderen?'," legt Veldhuis uit. Ook hierbij blijkt het goed opleiden en faciliteren van het management cruciaal. Rooze: "De kracht van de implementatie van de People Strategie zit met name in de onderlinge samenhang tussen de verschillende projecten en het elkaar versterkende effect. In de praktijk was en blijft het een uitdaging om dit goed te doen." Tevens blijkt het vinden van de juiste balans tussen het neerzetten van duidelijke kaders over WAT er van je wordt verwacht enerzijds en het nemen van verantwoordelijkheid over HOE je dat realiseert anderzijds vanzelfsprekend, maar niet eenvoudig te realiseren. Om dit goed te kunnen ondersteunen moet vooral ook de HRM-afdeling zelf veranderen van ondersteunende afdeling naar strategische businesspartner. "Het feit dat het hoger management zo open stond voor deze beweging was hierbij pure winst," vertelt Rooze. "Gedrag wordt nu gezien als een van de belangrijkste factoren die maken dat Ziggo succesvol is." Veldhuis sluit zich hierbij aan: "Het aandragen van ideeën die bijdragen aan de bedrijfsdoelstellingen is cruciaal om van toegevoegde waarde te zijn als HRM-afdeling. Het goed uitwerken van rollen, verantwoordelijkheden en een goed jaarplan als HRM-afdeling zorgt bovendien niet alleen voor een goede samenwerking binnen de HRM-afdeling, maar geeft ook een signaal af dat HRM een sterke, soepel werkende machine is waar op gebouwd kan worden. We zijn er overigens nog lang niet, het vraagt continue aandacht."

Als Veldhuis en Rooze tot slot aangeven waar het grootste aandachtspunt voor de komende tijd zit, geven ze aan dat afmaken en doorpakken cruciaal zijn. "We zijn nu zo goed op weg, als we het nu laten vallen dan moeten we weer opnieuw beginnen," zegt Veldhuis. "Bovendien is het een voortdurend proces, waarbij het belangrijk is en blijft dat iedereen zo veel mogelijk aan boord blijft en komt. Het blijven aansturen op betrokkenheid en draagkracht is iets wat we zien als belangrijke succesfactoren." ■

Ziggo Projecten People Strategy

High Performance

- Herzien Performance Management
- High Performance Werken
- Strategische Personeelsplanning
- Staffing

Effectief gedrag

- High Performance Gedrag
- High Performance Leadership

Unieke diverse talenten

- Externe Positionering
- Aantrekken 'Young Talent'
- Talent/Potentieel programma
- Job Crafting