

'INVESTEREN IN MENSEN LEVERT WAARDERING OP'

ZIGGO STOOT DOOR NAAR TOP TIEN MEEST TEVREDEN MEDEWERKERS

ZIGGO MAAKT EEN ENORME GROEI DOOR IN TEVREDENHEID VAN MEDEWERKERS EN BEHOORT NU TOT DE BESTE ORGANISATIES. HET BEDRIJF PLUKT DE VRUCHTEN VAN INTENSIEVE AANDACHT VOOR MENSEN. DE AANBIEDER VAN MEDIA- EN COMMUNICATIEDIENSTEN HEEFT IN KORTE TIJD EEN MODERNE BEDRIJFSOMGEVING ONTWIKKELD. DAARIN STAAT EIGEN VERANTWOORDELIJKHEID CENTRAAL, ZELFS IN DE ARBEIDSVOORWAARDEN. "WIJ ZIJN GEEN GEMIDDELDE WERKGEVER."

Tegen een dalende landelijke trend in weet Ziggo dit jaar opnieuw te stijgen in medewerkertevredenheid. En hoe. Medewerkers stellen hun oordeel, voor de tweede keer, ruim naar boven bij. Daardoor behoort het bedrijf nu tot de tien beste van het *Incompany*-onderzoek. Een wapenfeit, waarop vicepresident human resources Dedi Veldhuis verheugd reageert. Ze verbaast zich niet zozeer over de stijging, maar wel over de mate waarin. Gevraagd naar een verklaring, zegt ze dat het een combinatie van factoren moet zijn: "Wij zitten dit jaar in een stijgende lijn. Je ziet dat onze klanten tevreden zijn en dat aan hun bureaus, kennissen of familie vertellen. De bedrijfsresultaten zijn daardoor prima. En dat merk je weer in de

medewerkertevredenheid. Want het is natuurlijk prettig om bij een bedrijf te werken dat goed presteert, zeker midden in een economische crisis." Maar dat is niet het enige wat volgens Veldhuis de forse toename van de medewerkertevredenheid verklaart. Het toegenomen enthousiasme over Ziggo als werkgever zal zeker ook een gevolg zijn van investeringen in de mensen in het bedrijf, denkt zij. Volgens Veldhuis kiest haar bedrijf bewust voor sterke aandacht voor het menselijke aspect, tot op directieniveau toe. Op de dag van het interview heeft de vicepresident human resources met haar management een bijeenkomst op het SS Rotterdam. Onderwerp: de people strategy. "De meeste strategieën gaan vooral over markten, geld en kansen, onze strategie gaat heel uitgebreid in op het menselijke aspect. Wij willen dat het management gaat uitdragen hoe je bij ons met elkaar omgaat en zelf daarin het goede voorbeeld geeft."

SPIRIT Het heeft even geduurd voordat het bedrijf zijn volle aandacht kon richten op zijn mensen. Het werken aan klanttevredenheid slokte de afgelopen jaren alle aandacht op. Naarmate het bedrijf daarin steeds beter slaagde, kwam er meer ruimte om te werken aan medewerkertevredenheid. "Het jaar 2011 is eigenlijk het eerste waarin we ons volledig konden richten op ontwikkeling van gedrag dat bij de nieuwe organisatie past. En dat levert nu dus waardering op," constateert Veldhuis. De sterk gestegen medewerkertevredenheid laat zien hoe het bedrijf is getransformeerd. Een van de vele dingen die daaraan volgens Veldhuis heeft bijgedragen, is het werken volgens het model van André de Waal. De hoogleraar onderscheidt aspecten waarop een high performance-organisatie (hpo) beter presteert dan andere organisaties. Ziggo onderzocht op basis hiervan waarop het bedrijf stappen

voort kon zetten. Het ging om: kwaliteit van het management, kwaliteit van de medewerkers, continue verbetering, een open en actiegerichte cultuur en een langetermijnvisie. Aan de hand van die uitkomsten is er voor Ziggo een plan van aanpak neergezet, vertelt Veldhuis. “We hebben per team werkgroepen ingericht, te beginnen bij de 115 teams van de klantenservice. Vervolgens zijn de 130 overige teams hiermee aan de slag gegaan.” Tijdens workshops kregen medewerkers de gelegenheid om te vertellen waar ze in hun dagelijks werk tegenaan lopen. Onder aanvoering van hun manager maakte elk team vervolgens een actieplan. “Dat heeft enthousiasme gebracht. Voor veel medewerkers is er nu meer ruimte om hun eigen ideeën kenbaar te maken en dat hiermee sneller iets wordt gedaan.”

GEEN ANARCHIE Het high performance-programma heeft er volgens Veldhuis aan bijgedragen om een omslag in de stijl van leidinggevend te realiseren. “Wij willen van de maatgevende en voorschrijvende stijl naar een coachende. Daarmee prediken we geen anarchie. Leidinggevend stellen nog steeds kaders, maar daarbinnen moeten ze hun medewerkers vrij laten om zelf oplossingen aan te dragen. Want op de werkvloer weten ze namelijk het best wat er speelt, juist vanuit het klantperspectief bekeken. Dat zie ik voor een deel al loskomen bij ons management, maar dat kan nog beter. We scholen managers daarin via *training on the job*: projecten in de eigen werkomgeving met feedback van een coach.” Onder meer bij de klantenservice heeft de meer dienende stijl van leidinggeven een merkbaar positief effect gehad, volgens recruitmentmanager Jan Karel Sindorff. “Medewerkers waren daar minder tevreden dan elders in het bedrijf. Klantenservicemedewerkers waren vooral kritisch over dat sprake was van een beperkte mate van invloed op hun eigen ontwikkeling en dagindeling. We hebben dat in een

‘In alle schakels van de keten is het denken in impact voor de klanten van belang’

extra empowermentprogramma omgedraaid: medewerkers kunnen en mogen zelf bepalen op welke punten zij vinden dat ze ondersteuning van hun teamcoach nodig hebben. Dat wordt enorm gewaardeerd.” Ook de manier van beoordelen van het werk van de medewerkers verandert, volgens Sindorff. “Het gaat daarbij niet alleen om kwantiteit: hoeveel klanten hebben ze te woord gestaan? Maar meer om de kwaliteit: hoeveel klanten hebben ze daadwerkelijk verder geholpen?” Nog een mooi voorbeeld van een thema waarmee Ziggo aan de slag is gegaan, is volgens Veldhuis een verbeterde integrale samenwerking. “Ook op dit punt willen we het gedrag veranderen. We streven ernaar dat medewerkers over de grenzen van hun disciplines kijken. Dat ze actief andere collega’s opzoeken, met wie ze normaliter minder nauw samenwerken.” Sindorff geeft een voorbeeld: “Als een marketeer een idee heeft, moet hij op tijd de dialoog met zijn collega’s uit de technische omgeving aangaan om te kijken of de ideeën ook technisch realiseerbaar zijn. En andersom: een technicus moet zijn tijd niet besteden aan mogelijkheden waarvan de marketeer weet dat onze klanten daaraan nog geen behoefte hebben.” Het streven naar intensiever samenwerken binnen het bedrijf is onder meer van belang uit oogpunt van klanttevredenheid. Ziggo is een typisch ketenbedrijf. Achter voor klanten simpele producten, zoals *Alles-in-1*, schuilt een complexe operatie, waarbij vele afdelingen in actie moeten komen. Veldhuis: “Hoewel de medewerkers bij de klantenservice een centrale functie hebben, zijn zij niet de enigen die het verschil maken. Zij krijgen de uitkomsten van wat anderen doen of laten. Als een collega ergens in de grond een fout maakt, waardoor een storing ontstaat, krijgen zij dat op hun bord. Hetzelfde geldt als een monteur die mensen helpt bij de installaties, iets over het hoofd ziet. In alle schakels van de keten is het denken in impact voor de klanten van belang.” Daarom stelt het bedrijf medewerkers uit alle dis-

ciplines in de gelegenheid om een keer een bezoek af te leggen aan een klant en met hem van gedachten te wisselen over producten en dienstverlening.

KLANTENSERVICE De extra energie die met name het laatste jaar in medewerkers is gestoken, heeft geleid tot een verdere versterking van de aandacht voor klanttevredenheid, vertelt Veldhuis. Het streven naar serviceleaderschap in de sector blijft als een paal boven water staan. Het bedrijf wil op dit punt niet gemiddeld zijn. De hr-directeur benadrukt dat het een misvatting is om te denken dat je óf aan het ene óf aan het andere werkt. “Medewerkertevredenheid en klanttevredenheid staan niet los van elkaar. Bij de klantenservice zie je dat heel sterk. Het te woord staan van klanten die met ergernissen of problemen zitten, kost energie. Als je in een leuk team zit, waarin je inbreng wordt gewaardeerd, is dat veel beter op te brengen.” Dat medewerkers een 7,80 geven voor werksfeer en een 7,75 voor collegialiteit, is ook om die reden erg goed nieuws. Sindorff: “Ik denk dat klanten ervaren wat voor medewerker ze aan de lijn hebben. Het verschil tussen iemand die zijn uren telt of een medewerker die zijn werk leuk vindt, is enorm.” Natuurlijk draait het niet alleen om goed in je vel zitten en een leuk team hebben. Ziggo schoolt de medewerkers van de klantenservice ook in praktische vaardigheden voor de behandeling van klanten: hoe verplaats je je in de situatie van een klant? Hoe vang je teleurstellingen op? En hoe ga je om met toezeggingen aan klanten? Maar dan nog geldt volgens Veldhuis dat klantenservicemedewerkers klanten alleen goed behandelen als hun werkgever hen ook goed behandelt. “En dat proberen wij zo goed mogelijk te doen. Klantenservice is een vitaal onderdeel van dit bedrijf en de medewerkers vallen onder dezelfde cao als iedere andere medewerker. Wij nemen alle medewerkers serieus en geven hun voldoende verantwoordelijkheden en loopbaanmo-



Dedi Veldhuis

‘Voor veel medewerkers is er nu meer ruimte om hun eigen ideeën kenbaar te maken’

gelijkheden. Wij bieden talentvolle medewerkers bij de klantenservice perspectief op een vaste baan of carrières op andere plekken in het bedrijf.” Bij Ziggo komt langzaam maar zeker meer aandacht voor eigen kweek en doorstroming, vertelt Veldhuis. “Na een tijd van krimp (2008, red.) en het aannemen van mensen van buiten (2009 en 2010, red.) is het nu tijd om eigen talent op de werkvloer te ontwikkelen en over de schutting van hun eigen discipline te laten kijken. En dat kan heel interessant zijn, want we zijn een innovatief bedrijf: een reden waarom medewerkers tevreden zijn over de voldoening (7,25, red.) die het werk biedt.”

ARBEIDSVOORWAARDEN Bij bedrijven die snel stijgen, bestaat het gevaar dat het aanvallende enthousiasme relatief snel weer tempert. Veldhuis onderkent dit.

Goed gedrag is volgens haar geen gegeven, het moet inslijpen. “Dat moet je blijven stimuleren. En je moet de juiste mensen aannemen die bij dit gedrag passen. Je kunt niet op je lauweren rusten. In plaats daarvan moet je je blijven afvragen hoe je iets beter kunt doen en hoe je je nog meer kunt onderscheiden. Een voorbeeld is Het Nieuwe Werken. Wij willen dit echt anders aanpakken dan anderen, bijvoorbeeld door medewerkers meer zeggenschap te geven over hoe en wanneer ze samenwerken. En door hen zelf te laten bepalen wat de beste ICT-middelen zijn. We willen naar een situatie dat je op elke plaats, op elk middel en op elk moment zelf en met elkaar kunt werken.” Zo bouwt Veldhuis verder aan een moderne, onderscheidende, organisatie. Qua arbeidsvoorwaarden is Ziggo dit al. Het bedrijf heeft een modern arbeidsvoorwaarden-

pakket. De vicepresident human resources maakte destijds gebruik van de gelegenheid – Ziggo had als fusiebedrijf nieuwe voorwaarden nodig – om een compleet nieuwe cao in te voeren. In de nu geldende voorwaarden staat de eigen verantwoordelijkheid van de medewerker centraal. Het bedrijf werkt volgens een slanke cao met harde afspraken over salaris, pensioen, functiewaardering, een minimumaantal vakantiedagen en een vergoeding voor overwerk. Voor de overige regelingen die bij de rechtsvoorgangers golden, kwam alleen een budget van 14,2 procent van het salaris in de plaats. Medewerkers hebben maximale keuzevrijheid om hiermee hun vakantiedagen, opleidingen of Ziggo-producten in te kopen. “Hiermee laat Ziggo zien: we zijn geen gemiddelde werkgever,” zegt Sindorff. Volgens de recruitmentmanager, die veel mensen aanneemt, moeten nieuwkomers er altijd even aan wennen dat ze in mei geen vakantiegeld meer krijgen. “Maar al snel willen ze niet meer anders, vanwege de grote vrijheid die het geeft.” Het lijkt erop dat de arbeidsvoorwaarden inderdaad in goede aarde vallen: medewerkers geven hiervoor een 7,49. Dit cijfer doet denken aan topperformers uit de financiële dienstverlening en industrie. “Ik vind die afwijkende voorwaarden van ons een krachtig signaal. Het maakt nieuwe mensen meteen duidelijk waarvoor we staan,” stelt Veldhuis. “Direct als je hier je eerste contract tekent, moet je kiezen wat je wilt. Je moet nadenken over wanneer je vrij neemt en waaraan jij je budget gaat besteden. Dat vergt een bepaalde mentaliteit. De vraag is niet: waarop heb ik allemaal recht? Maar: welke keuzes ga jij maken? Dat was precies wat het bedrijf beoogde. We wilden van een cultuur waarin het ging over verworven rechten naar een cultuur waarin mensen hun eigen verantwoordelijkheid nemen. En de mooie cijfers duiden erop dat we goede stappen in de juiste richting aan het zetten zijn.”