

Interview

MET THOMAS MULDER | VODAFONEZIGGO



‘Thuiswerken draait niet om vrijheid krijgen, maar om verantwoordelijkheid krijgen’

INTERVIEW DOOR ERIC VAN DER WAL EN PHILIP WILLEMS

11

Thomas Mulder is HR-directeur van VodafoneZiggo. Anderhalf jaar nadat COVID-19 het bestaan van werknemers en werkgevers grondig overhoopgooide, is er nog steeds niet zoiets als het nieuwe normaal op de werkvloer. ‘Er zijn organisaties die cultuur decentraal inregelen, al is dat bij ons zeker nog niet zo.’



Als we het hebben over werk in tijden van corona, dan hebben we het zowat altijd over (de positie van) werknemers. Hoe gaat het met hen, nu velen zo lang thuis zitten? Voelt iedereen zich nog wel oké? Krijgen ze het werk af? Komen ze alweer eens op kantoor? Ook in dit interview – onderwerp van het gesprek is hybride werken – is er volop aandacht voor de werknemer, medewerker, collega.

Het is echter ook wel eens boeiend om de positie van werkgevers onder de loop te nemen. Want hoe is het eigenlijk om als eindverantwoordelijke te navigeren door wat misschien wel het grootste HR-experiment ooit is? Hoe houd je nou grip op zo'n organisatie waar de werknemers zich al anderhalf jaar maar mondjesmaat op kantoor hebben gemeld? Hoe zorg je als manager ervoor dat jouw mensen het goed hebben? HMR sprak met Thomas Mulder, hoofd HR en lid van het executive committee van telecomconcern VodafoneZiggo, over de drastische veranderingen op de werkvloer.

Thomas Mulder is recht door zee, een man van oplossingen en zeker niet de man die praat in termen van problemen of worstelingen. Hij hoeft het ook niet te doen. De worsteling die COVID-19 met zich meebrengt voor human resources is bij VodafoneZiggo bijna tastbaar wanneer de interviewers een rondleiding krijgen door het hoofdkantoor van het telecomconcern. Het kantoor is gesitueerd boven de winkelgalerij van Hoog Catharijne in Utrecht. Het is een zomerse dag en zowel binnen in het winkelcentrum als buiten op straat en op de terrassen is het druk. Zo veel is wel duidelijk: COVID-19 of niet, studenten, en met hen vele anderen, laten

zich niet meer binnen vastzetten. Ook de winkel van VodafoneZiggo, onder het hoofdkantoor, wordt goed bezocht.

Het contrast met binnenin het hoofdkantoor is groot. Vóór de crisis zaten er op sommige dagen wel 1.600 mensen op kantoor, vertelt Mulder, in een cultuur waar reuring en samenhangigheid werden gestimuleerd. Nu – het gesprek is op een vrijdagmiddag – is her en der een plekje bezet. De helft van de koffieautomaten is uitgeschakeld, in de in-house bar is helemaal niemand. Het sfeertje dat je toch wel verwacht van VodafoneZiggo, sponsor van onder andere Ajax en de Ziggo Dome, is ver te zoeken. Het is stil.

BENT U COVID-19 OOK ZO HEEL ERG ZAT?

‘Ja. Wij willen reuring op kantoor. Reuring hoort bij wie we zijn. Het is heel erg belangrijk dat medewerkers hier naar binnen lopen en zeggen: ‘Hier hoor ik bij. Dit is mijn club.’

WAT IS ER ZO BELANGRIJK AAN DAT SAMENZIJN?

‘Laat ik eerst toch even een mythe ontkrachten. Het is niet zo dat thuiswerken het samenwerken moeilijker maakt. Sinds het thuiswerken weten mensen elkaar gemakkelijker te vinden dan voorheen. Het is namelijk simpelweg gemakkelijker geworden om met elkaar te schakelen. COVID-19 heeft bepaalde fysieke barrières weggenomen. Neem het voorbeeld van een werknemersbijeenkomst. Even geleden organiseerden we een interne webinar waarin 1.400 collega's participeerden. Die gingen centraal het gesprek aan, maar ook in allerlei chats. Vóór corona ging dat heel anders. Dan liet je alle collega's afreizen naar een theater ergens te lande. Iedereen was een halve dag weg en het was zeker niet zo dat iedereen elkaar dan had gesproken op het einde van zo'n dag. In een digitale omgeving is de communica-



'Elk jaar heb je wel weer wat nieuwe
HR-paradigma's, maar het vak blijft in
essentie hetzelfde'

tie efficiënter, directer en ook persoonlijker.’
‘Waarom is samenzijn dan toch zo belangrijk? Wat minder goed lukt in een digitale omgeving, is een vertrouwensrelatie opbouwen. Mensen die elkaar vertrouwen, werken beter samen. En vertrouwen opbouwen doe je face-to-face. We vinden het daarom vooral belangrijk dat onze nieuwe werknemers op kantoor komen en elkaar leren kennen. Al geldt het idee overigens net zozeer voor alle collega’s en ook voor mij. Want, en dat weten we nog niet exact te pinpointen: als vertrouwen en sociale cohesie ontstaan door fysieke contacten, hoe snel brokkelt die cohesie dan af bij gebrek aan contacten? Dat is een proces, dat gaat dan toch onopgemerkt.’

ALS VIRTUEEL WERKEN GOED ÉN SLECHT IS, HOE ZIET DE TOEKOMST VAN KANTOORWERK ER DAN UIT?

‘Het wordt hybride of zoals we het intern noemen: *connected*. De nieuwe manier gaat in zodra de overheid het groene licht geeft [dit artikel kwam tot stand begin september; red.]. Je werkt thuis als je je moet concentreren en je komt op kantoor om die dingen te doen die creativiteit vergen, die complex zijn of waar emotie bij komt kijken. Uit mijn praktijk: elke dinsdag heb ik een meeting met het

bestuur. Die blijft nu virtueel. Dat werkt heel handig, met documenten die klaar staan, aparte chats als je even kort een-op-een wilt praten enzoverder. Ook is het handig om collega’s te ontvangen. Daarnaast blijven onze maandelijkse business-reviewmeetings virtueel. Maar we komen ook wekelijks op kantoor samen: om te lunchen of voor de maandelijkse strategiemeeting. Zo hebben we aan alle teams gevraagd om een hybride workflow op te zetten. Overigens, goed om toe te voegen: er zijn best wat collega’s die liever fulltime en beter op kantoor werken. Die blijven hier welkom. Daarmee is het hybride werken vrijwillig. En als je meedoet, dan komt het erop neer dat je twee of drie dagen per week op kantoor werkt en twee of drie thuis. Ook dat is *connected* werken.’

HOE ZIET DIE WERKPLEK OP KANTOOR ER STRAKS FYSIEK UIT?

‘De filosofie van het hybride werken gaat over werken op een plek waar jij op je gemak bent. Ik maak een vergelijking: een hotel kan luxe zijn of eenvoudig. Ik kan van beide genieten. Zolang het echt is. Daarmee hangt samen dat ik het gevoel heb dat ik er mezelf kan zijn. Zo’n gevoel wens ik iedereen. Wij richten dit kantoor meer in als een huiskamer dan als een formeel kantoor. Ook al is het niet zo, een formeel kantoor doet voor veel mensen aan alsof ze zich op een bepaalde manier moeten gedragen.’

OVER VODAFONEZIGGO

VodafoneZiggo is een Nederlands bedrijf dat vaste en mobiele telefonie, televisie en internet levert aan consumenten en bedrijven. Het bedrijf is een joint venture van het Britse mobiele telecomconcern Vodafone en het Amerikaanse in kabeldiensten gespecialiseerde Liberty Global, dat in 2014 het Nederlandse Ziggo kocht. Het bedrijf heeft vijf miljoen mobiele klanten en vier miljoen vaste klanten (voor televisie en/of internet en telefonie). In 2020 had VodafoneZiggo een omzet van vier miljard euro een winst van twee miljard euro. Het bedrijf heeft zo’n 7.500 werknemers.

HOE ZIET DAT THUISWERKEN ERUIT? EVOLUEERT DAT GAANDEWEG DE PANDEMIE?

‘In het begin zag je nog weleens ouders de kinderen weggagen. Als werkgever kom je plots heel erg in de privésfeer van jouw werknemers. Dat moet je omarmen en er niet krampachtig mee omgaan. Op basis van dat idee zijn er heel wat regels tot stand gekomen, en dat evolueert: tijdens de lockdown gaven we meer vrije dagen, Dat doen we nu niet meer, maar we houden wel vast aan een uur voor de lunch. En een meeting wordt even stilgelegd als dat nodig is

‘Ook bij VodafoneZiggo is de productiviteit van de medewerkers gestegen, net als de kloksnelheid van de onderneming’

omdat een kind even aandacht nodig heeft. We nemen als werkgever onze verantwoordelijkheid daarin en verwachten dat ook van de werknemers. Als de kinderdagverblijven en crèches open zijn, is het wel logisch dat de kinderen daar ook weer heen gaan.’

U BENT ONDANKS DE JEUGDIGE LEEFTIJD INMIDDELS BEST EEN VETERAAN ALS HR-BESTUURDER. IS DIT HYBRIDE WERKEN IETS DAT BLIJFT?

‘Met de term veteraan heb ik enige moeite (lacht). Maar als ik als HR-veteraan moet praten, dan zeg ik: niets blijft! Zo ben ik erg benieuwd in welke mate technologie ons straks in staat zal stellen om complexe en creatieve processen in een virtuele wereld vorm te geven, bijvoorbeeld via complete virtuele meeting rooms. En dan is er dus die kwestie van cultuur. We hadden het eerder over reuring. Dat is een deel daarvan. We hebben besloten dat onze cultuur onze mensen bindt en dat mensen die cultuur op kantoor opdoen. Daarom moeten ze hier komen. Maar er zijn ook al organisaties die de cultuur decentraal laten ontwikkelen. Zo ver zijn wij nog niet. Maar ik kan niet zeggen dat dat niet binnen een aantal jaren de volgende stap is.’

BIJ VEEL BEDRIJVEN IS DE PRODUCTIVITEIT TOEGENOMEN IN DEZE CRISIS. HOE IS DAT BIJ JULLIE EN VERWACHT JE PROBLEMEN ALS HET THUISWERKEN LANGER DUURT?

‘Ook bij VodafoneZiggo is de productiviteit van de medewerkers gestegen, net als de kloksnelheid van

de onderneming. Dan gaat het er dus om hoeveel men doet én hoe snel dat gebeurt. Meetings zijn korter en efficiënter, bijvoorbeeld, en er is natuurlijk veel minder reistijd. Ook de tevredenheid neemt toe, net als die van onze klanten als ze een medewerker van ons aan de lijn krijgen die vanuit huis werkt. Ik heb geen cijfers die me ervoor waarschuwen dat die productiviteit minder wordt nu het nieuwe van het thuiswerken eraf is. Zoals ik het ervaar, geef je met thuiswerken mensen geen vrijheid. Je geeft ze de verantwoordelijkheid om een bepaald doel te halen, en het regelvermogen om eraan te werken. Dat werkt motiverend.’

‘Dat hoor je weleens, dat mensen dan thuis zouden zitten netflixen. Wij zien dat medewerkers eerder langere dagen maken dan kortere. Bij elk bedrijf is er wel iemand die de kantjes ervan af loopt. Diegene die voorheen stiekem in een hoek op Facebook zat, is nu degene die thuis op de bank zit te netflixen. Maar die ga je echt niet vangen met strengere regels. Bovendien, op wie richt je het beleid: op de 95 procent die het goed doet, of op de overige vijf procent? Als het niet goed gaat, omdat iemand niet op zijn plek zit in zijn of haar rol, of om iets anders, los je het op met leiderschap: dan ga je het gesprek aan.’

EVEN WAT ANDERS: GAAT DIE STRATEGIE UIT VAN UW MENSBEELD?

‘Die strategie gaat uit van onderzoek en cijfers, maar past me goed. Mijn mensbeeld is dat er veel soorten mensen zijn, in een continuüm. Zeker niet iedereen is zoals ik ben. En dus zul je altijd in gesprek moeten zijn met elkaar.’



OVER THOMAS MULDER

Thomas Mulder studeerde recht en economie aan Hogeschool Inholland en behaalde een MBA Global Business Administration aan Rotterdam School of Management. Tussen 2002 en 2008 vervulde hij verschillende functies bij Nuon, onder andere op het gebied van HR. In 2008 werd hij HR-directeur voor de Benelux bij Accenture en vanaf 2012 vervulde hij HR-directiefuncties bij Vodafone. Zo was hij HR-directeur van de wereldwijde zakelijke activiteiten van Vodafone. Sinds 2018 is hij HR-directeur van VodafoneZiggo en lid van het executive committee van het telecom- en mediabedrijf.

‘De hele filosofie van het hybride werken gaat over daar werken waar jij in je teamrol op je gemak bent’

TOT SLOT WILLEN WE HET GRAAG HEBBEN OVER HET HR-VAK. U BENT INMIDDELS BIJNA DERTIEN JAAR HR-DIRECTEUR. HOE VERANDERT HET VAK? OF BLIJFT HET IN ESSENTIE TOCH ALTIJD HETZELFDE MÉTIER?

‘De essentie is hetzelfde gebleven, maar het vak verandert. Kijk, elk jaar heb je wel weer wat nieuwe HR-paradigma’s, rondom de *employee experience*, rondom datadriven HR enzoverder. Maar in essentie gaat HR om organisatie-ontwikkeling, talentontwikkeling en leiderschapsontwikkeling. De context is echter veel complexer geworden. Er is COVID-19, maar er zijn natuurlijk ook andere ontwikkelingen, zoals de opkomst van steeds diversere teams. Daarnaast is door de technologische vooruitgang het tempo van veranderingen veel hoger geworden. Hierdoor moeten organisaties sneller veranderen en beter samenwerken. Dat maakt dat ook mensen zich sneller dienen te ontwikkelen. In mijn ogen betekent dat voor het vakgebied dat de rol van HR alleen maar belangrijker is geworden. Vroeger werd HR gezien als een supportafdeling of als business partner, die samenwerkt met de verschillende commerciële en productafdelingen. Nu je zie bij veel bedrijven dat HR business *shaper* wordt. Hoe HR acteert bepaalt mede hoe diensten eruitzien. VodafoneZiggo is een bedrijf dat dat heel goed ziet. Ik heb nu meerdere HR-rollen gehad, en altijd heb ik vanuit die rol in het bestuur gezeten. Als je als afdeling de business echt wilt vormen, is zo’n hele directe betrokkenheid met het bestuur feitelijk noodzakelijk.’

--