

Retail kent een gebrek aan vertrouwen

08-04-2016 11:27

Door Sjoerd Hogenbirk

Organisatiespecialist bij [House of Performance](#)

De retailsector kwam de afgelopen maanden een aantal keer in het nieuws in verband met een angstcultuur; die zou bestaan. Recent kwam daar de berichtgeving bij dat het ziekteverzuim van het winkelpersoneel geïxplodeerd is. De retailsector heeft behoefte aan vertrouwen. Ik geloof dat dit ontstaat als organisaties zich bewust zijn van de ethiek van presteren en werken aan vertrouwen door een aantal tips die ik geef in deze blog.

Angstcultuur

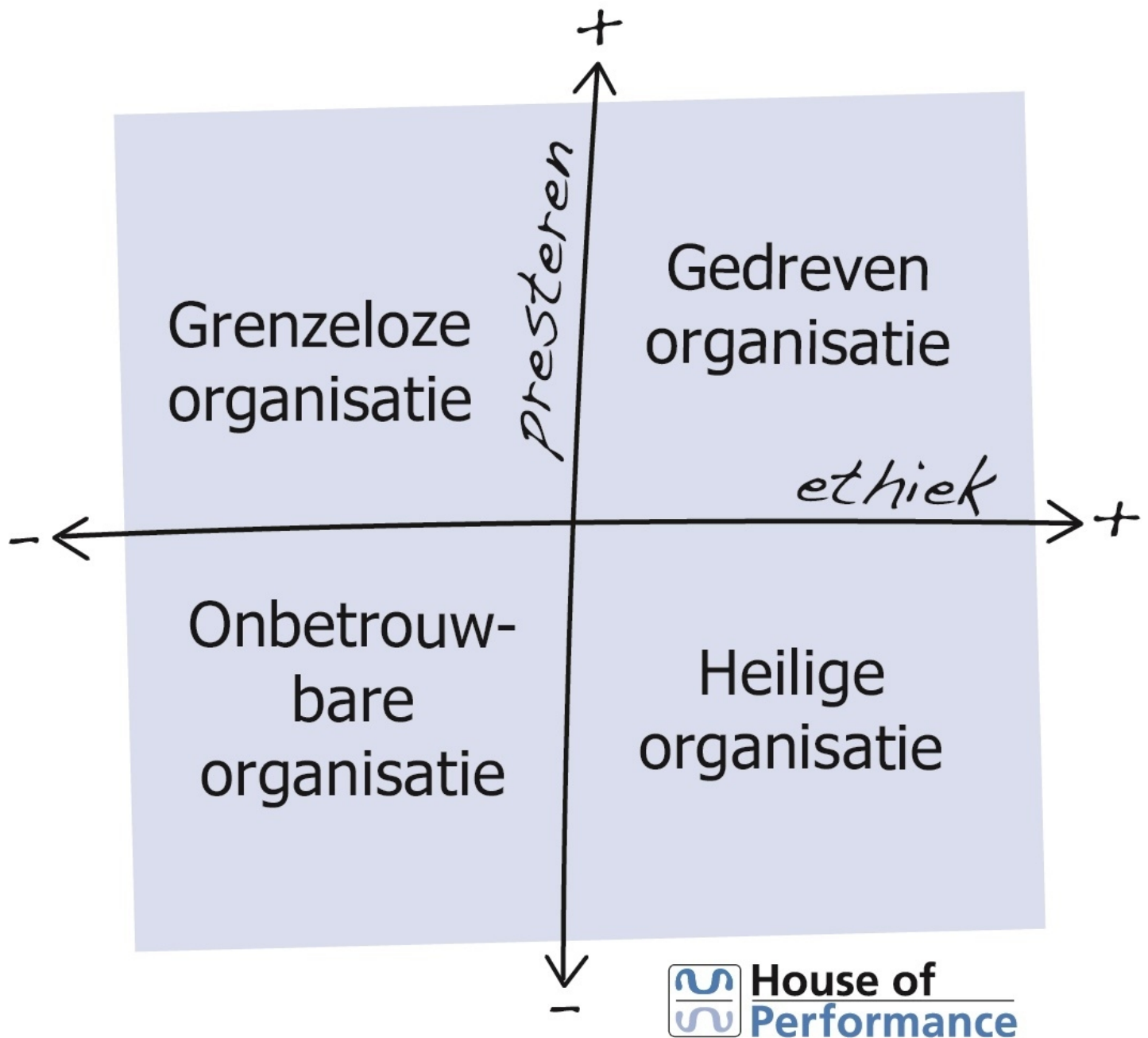
Er verschenen onder meer berichten over IKEA en DA. Bij de laatste zou een angstcultuur bestaan, waardoor mensen bijvoorbeeld vrije dagen moeten inleveren als ze ziek zijn. Bij IKEA liet een groep medewerkers weten dat de angst regeert. De anonieme medewerkers doen een oproep aan de oprichter om de menselijke maat weer terug te laten keren.

Naast deze angstcultuur kwam ook naar buiten dat het winkelpersoneel in de retailsector een [ziekteverzuim](#) kent dat met dertig procent is gestegen. Waar het landelijk gemiddelde ligt op 3,5 procent is dat bij het winkelpersoneel 5,9 procent. De belangrijkste redenen reden zijn wegblijvende klanten of klanten die wel komen kijken, maar de deal uiteindelijk via internet afmaken. En winkelpersoneel zou last hebben van de onzekere toekomst. De realiteit is namelijk dat het ene warenhuis na het andere het loodje moet leggen.

Wat mij opvalt in de berichten rondom angstcultuur is dat de term angstcultuur; een massabegrip is. Het werkt afschrikwekkend, terwijl als je je verdiept in de berichtgeving en deze ontleed er een aantal overeenkomsten in de wijze van organiseren zijn. Deze overeenkomsten zijn niet zo groot; of uitzonderlijk als de term angstcultuur doet vermoeden. Bij de meubelgigant ervaren medewerkers, zoals zij zeggen, een verstikkende werkdruk en een te strenge aansturing vanuit het management. Het rendementsdenken heeft de overhand gekregen waarbij de mens; ondergeschikt is geraakt.

Wat brengt de ethiek van presteren?

Ik geloof dat organisaties succesvol zijn en blijven wanneer zij zich bewust zijn van de ethiek van presteren. Niet alleen de resultaten maar ook de wijze waarop die resultaten tot stand komen zijn van belang.



Vragen die bij mij naar voren komen wanneer ik de berichten over angstcultuur op de winkelvloer bekijk met een bril van prestatie verbeteren en ethiek zijn de volgende:

- Hoe is de afstemming tussen vraag en aanbod?
- Is menselijk kapitaal meer dan een productiefactor?
- Heeft het management een controlerende functie?

Lever op basis van pull

Leveren op het moment dat de klant het vraagt. Dit voorkomt voorraad, wat als verspilling wordt gezien en vraagt een juiste afstemming tussen vraag en aanbod. Een verstikkende werkdruk betekent dat er een aantal opties zijn. Je kan mensen harder laten werken, de capaciteit verhogen of de vraag beïnvloeden

• zodat bijvoorbeeld de vraag komt op het moment dat er voldoende capaciteit is. Bij het gebruik van capaciteitsmanagement is de valkuil dat mensen vooral als productiefactor worden gezien, bewust of onbewust.

Mensen van vlees en bloed

Wanneer je binnen je organisatie kiest voor de ethiek van presteren realiseer dan, dat je mensen niet alleen een productiefactor zijn, maar bestaan uit vlees en bloed. Mensen willen er toe doen en gehoord worden. Vanuit de lean filosofie is het advies de piramide in een organisatie om te draaien. De mensen op de werkvloer zijn daarbij het belangrijkste.

Creëer vertrouwen en een veilige omgeving

Uit een ethisch perspectief zijn mensen je belangrijkste waarde binnen een organisatie. Als manager is het daarom belangrijk dat je een veilige omgeving voor deze mensen biedt. Dan zullen ze de ruimte ervaren om eventuele productie- of integriteitsproblemen te melden. Daar hoort controle vanuit goed en fout niet bij. Een voedingsbodem van vertrouwen zorgt er uiteindelijk voor dat je je organisatie in staat stelt continu te verbeteren.

Hoe doe ik dat?

Stephen Covey benoemt in zijn boek *The Speed of Trust* een aantal gedragingen die kunnen helpen bij het herstellen van wat hij noemt relatievertrouwen. Hoe ga je om met je eigen personeel? Wees bijvoorbeeld eerlijk over de toekomst. Laat verschillende scenario's zien aan het personeel van wat er kan gebeuren en hoe je daar als winkel op wilt reageren. Wees ook eerlijk als je het antwoord niet weet, maar wees transparant (punt 3) en praat recht door zee.

Gedrag:**Betekenis:**

Praat recht door zee	▶ Wees eerlijk en vertel de waarheid, draai er niet om heen.
Toon respect	▶ Respecteer de waardigheid van ieder persoon en iedere functie.
Creëer transparantie	▶ Houd geen informatie achter.
Herstel fouten	▶ Bied je verontschuldiging aan en maak het goed als er iets mis ging.
Toon loyaliteit	▶ Erken de bijdragen van anderen en praat niet negatief over anderen achter de rug om.
Lever resultaten	▶ Zorg dat je de juiste dingen doet en kom je prestatieafspraken na.
Word beter	▶ Verbeter continu en sta dus open voor feedback en gebruik die!
Onderken de realiteit	▶ Steek je hoofd niet in het zand, treed problemen open tegemoet.
Verduidelijk verwachtingen	▶ Maak verwachtingen expliciet en kom ze na.
Wees aanspreekbaar	▶ Houd je zelf en anderen verantwoordelijk voor resultaten en gedrag.
Luister eerst	▶ Luister eerst. Proberen eerst te begrijpen, voordat je begrepen wordt.
Kom afspraken na	▶ Wees zorgvuldig in je toezeggingen en als je ze maakt, kom ze na!
Geef vertrouwen	▶ Neig naar vertrouwen geven ondanks de mogelijke risico's.