



Speciale uitgave
voor de retail



HET
ABC
VAN HET
NIEUWE
WERKEN

LUC ARDIES

DE MOTI VATIE CODEX

*Hoe zorg je ervoor dat
medewerkers het beste
van zichzelf geven?*



Personeels- en Management
Opleidingen voor Retail

Lannoo
Campus

INHOUD

Voorwoord	7
Inleiding	9
HOOFDSTUK 1 • MAANDAG	14
1. Het leven zoals het is in de retail <i>Winkelmedewerkers vinden in tijden van arbeidskrapte</i>	19
2. Een kort introspectiemomentje	22
3. Wat wetenschappers vertellen over succesvol rekruteren	25
4. Tien praktische tips rond succesvol rekruteren in de retail	34
HOOFDSTUK 2 • DINSDAG	36
1. Het leven zoals het is in de retail <i>Over de zin en onzin van opleidingen</i>	41
2. Een kort introspectiemomentje	43
3. Wat wetenschappers vertellen over succesvol opleiden en coachen	47
4. Tien praktische tips rond winkelmedewerkers opleiden	56
HOOFDSTUK 3 • WOENSDAG	60
1. Het leven zoals het is in de retail <i>Over veranderingen en hoe ze succesvol te doorstaan</i>	65
2. Een kort introspectiemomentje	68
3. Wat wetenschappers vertellen over succesvol veranderen	72
4. Tien praktische tips rond succesvol veranderen in de retail	82
HOOFDSTUK 4 • DONDERDAG	84
1. Het leven zoals het is in de retail <i>Over nieuwe leiders en hoe die winkelmedewerkers motiveren</i>	89
2. Een kort introspectiemomentje	92
3. Wat wetenschappers vertellen over motiverend leidinggeven	96
4. Tien praktische tips rond motiverend leiderschap in de retail	104

HOOFDSTUK 5 • VRIJDAG	106
1. Het leven zoals het is in de retail	
<i>Over de drijfveren van medewerkers en hoe die te versterken</i>	111
2. Een kort introspectiemomentje	113
3. Wat wetenschappers vertellen over de bronnen van arbeidstevredenheid	117
4. Tien praktische tips over arbeidstevredenheid	126
 HOOFDSTUK 6 • ZATERDAG	128
1. Het leven zoals het is in de retail	
<i>Over de drijfveren van jongeren</i>	133
2. Een kort introspectiemomentje	135
3. Wat wetenschappers vertellen over het motiveren van onze jongste generatie	138
4. Tien praktische tips over hoe jongeren te motiveren	148
 HOOFDSTUK 7 • ZONDAG	150
1. Het leven zoals het is in de retail	
<i>Over verschillende persoonlijkheden en hoe ermee om te gaan</i>	155
2. Een kort introspectiemomentje	157
3. Wat wetenschappers vertellen over diverse persoonlijkheden en hoe een succesvolle groepsdynamica te creëren	161
4. Tien praktische tips om een divers team samen te stellen	174
 Samenvatting	176
Nawoord	180
Dankwoord	184
Noten	186
Over de auteur	190
Wat anderen vertellen	191

DE MOTIVATIE CODEX

**Winkelmedewerkers vinden,
houden en motiveren**

- 7 hoofdstukken: voor elke dag één
- 7 praktijksituaties uit de retail
- 70 vragen tot zelfreflectie over jouw HR-beleid
- Bewezen modellen uit de motivatieleer
- 70 concrete antwoorden en motivatietips

VOOR WOOR RD

Tijdens onze vakantie in Frankrijk werd onze auto tegen extreem hoge snelheid aangereden door een dronken bestuurder. Na de nodige vaststellingen van de Franse gendarmerie namen we contact op met de leasingmaatschappij en pechdienst. De opening van het dossier verliep hoopvol, maar het vervolg kan je wellicht raden: een reeks telefoontjes met de nodige wachttijden en wisselende medewerkers die nauwelijks de moeite deden om ons dossier deftig vast te pakken. Gelukkig was er na een paar dagen van stresserende ellende toch iemand bereid om het beste van zichzelf te geven en ons effectief uit de nood te helpen.

Geheel toevallig maakte ik rond dezelfde tijd kennis met een artikel van de Franse filosofe Sandra Laugier (geb. Parijs 1961 – *Le souci des autres. Ethique et politique du 'care'*). Laugier maakt een onderscheid tussen het Engelse 'care' en het Franse 'soin'. 'Taking care' benadrukt volgens haar meer het bekommerd zijn om anderen terwijl het Franse 'soin' zich beperkt tot, zoals in ons hachelijk Frans avontuur, het strikt zakelijk afhandelen van een zoveelste dossier. Laugier stelt dat vele bedrijven continu op zoek zijn naar maximale efficiëntie en kostenbesparing. Onder normale omstandigheden kan dat best gesmeerd lopen, maar zodra er onverwachte

complicaties opduiken, loopt dat gegarandeerd fout. De drang naar steeds meer efficiëntie gaat dan ten koste van de effectiviteit.

Als gedragswetenschapper heb ik de afgelopen jaren in opdracht van uitgeverij Lannoo Campus een reeks van zeven zakboekjes geschreven over wat ik noemde *'Het ABC van het nieuwe werken'*. De reeks is geïnspireerd door de ABC-methodiek van Edward Deci en Richard M. Ryan, die een grote impact heeft gehad op de motivatieleer. Uiteraard verwijs ik in deze *Motivatiedex* naar wetenschappelijke inzichten die reeds eerder in de zakboekjes aan bod kwamen, maar het is veel meer geworden dan een verzamelwerk. Mijn diverse rollen bij ondernemersorganisatie UNIZO, tal van federaties, kenniscentra en de opleidingsorganisatie PMO, gaven mij de gelegenheid om de wetenschappelijke theorie continu af te toetsen met de ontvullende realiteit van bedrijfsleiders die, als ze de dagelijkse praktische problemen niet aanpakken, de volgende ochtend niet overleven.

De rode draad door mijn inmiddels dertigjarige gevarieerde loopbaan is altijd de retail gebleven. Ook daar wordt de nadruk te veel gelegd op de ratio en is de emotionaliteit soms ver zoek. Als het even wat slechter gaat, wordt meestal in de personeelskosten gesnoeid. Dat is de reden waarom jij en ik vaak een onvoldaan gevoel overhouden aan ons winkelbezoek en een stijgend aantal mensen liever hun smartphone pakken en hun boodschappen thuis laten leveren. Nochtans blijft de mens nog altijd een sociaal wezen dat nood heeft aan persoonlijk contact. Bedrijfsleiders, bijgestaan door gespecialiseerde consultants, trachten voortdurend te sleutelen aan hun concept om de concurrentie bij te benen in een snel evoluerend en druk bezet winkellandschap. De meest onderschatte uitdaging hierbij is hoe we medewerkers kunnen motiveren om, net zoals hun zaakvoerders, elke dag het beste van zichzelf geven. Medewerkers die niet louter hun taak afhandelen, maar écht bezorgd zijn om het lot van de klanten en de toekomst van hun onderneming.

IN LEI DING

Hoe krijg je medewerkers zo ver dat ze de dingen aanpakken alsof het hun eigen bedrijf is? Er zijn reeds honderden boeken geschreven over hoe je als retailer in onze hyper-competitieve markt kan overleven. Jammer genoeg wordt zelden de nochtans doorslaggevende rol van de winkelmedewerker benoemd. E-commerce is tot nader order niet rendabel, maar het marktaandeel blijft wel stijgen. Hoe kunnen fysieke winkels zich wapenen? *'Winkelbeleving'* is een vaak gehoord antwoord, maar een hol containerbegrip dat sowieso in elke situatie anders moet worden ingevuld. Maar één ding is zeker: zonder gemotiveerde winkelmedewerkers zal dat nooit lukken.

Jammer genoeg getuigen vele van onze retailers over hun onmacht om de juiste mensen te vinden, te houden en te motiveren. Bijkomend kampt onze retail met zeer krappe marges, zijn de lonen lager dan in tal van andere sectoren en de arbeidsuren gezinsonvriendelijk. De ambitie van deze *Motivatiecodex* is om aan te tonen dat er niettemin tal van troeven zijn die we als werkgever kunnen uitspelen en die een job in de retail voor heel wat mensen wél aantrekkelijk maken.

De meerderheid van de werknemers in de retail is kortgeschoold. Maar het is een fabel om te stellen dat enkel gediplomeerde mensen verantwoordelijkheid willen nemen. Voorwaarde is dan wel dat we als zaakvoerder onze medewerkers hiertoe de nodige bevoegdheid geven. Vooral voor zelfstandige ondernemers is het niet eenvoudig om te delegeren. Vaak hebben ze de job ooit zelf gedaan en is het lastig om anderen de taken op hun manier te laten aanpakken. Winkelketens hebben dan weer de neiging om het beleid vanuit de centrale tot in de puntjes uit te stippelen. Nochtans is loslaten de successleutel om als retailer in de 21e eeuw te kunnen overleven.

Henry Ford met zijn Taylorisme en de lopende band, Max Weber met zijn bureaucratische regeltjes, maar evenzeer inspirerende leiders à la Steve Jobs: het waren allen wetenschappers en ondernemers die meenden dat visie, missie en strategie aan de top van de organisatie moesten worden bepaald. Medewerkers volgden blindelings, maar vaak ten koste van hun motivatie om samen de schouders te zetten onder het gezamenlijk project. Efficiëntie, productiviteit, inspirerende leiders en een aantal regels die voor iedereen gelden blijven belangrijk, maar we moeten meer afstand nemen van de vele vastgeroeste managementideeën uit de vorige eeuw. Net zoals onze complexe samenleving evolueert de retail razendsnel. Winkelmedewerkers vinden, opleiden en laten groeien, veranderingen doorvoeren, leidinggeven, onze jongste onzekere generatie motiveren en diverse persoonlijkheden tot één team kneden ... Al deze uitdagingen brengen heel wat onzekerheid en stress met zich mee bij zowel werknemers als zaakvoerders. Kortom, we leven vandaag in een ander tijdperk. Eén ding is zeker: onze verzadigde winkelsector en het stijgende aandeel van online shopping maken dat er een sleutelrol is weggelegd voor diegenen die, in de frontlinie, oog in oog staan met de veeleisende klant. *'Taking care'* of écht bekommerd zijn in plaats van gewoon een aantal taken af te handelen. Hoog tijd voor een wetenschappelijk onderbouwde en praktijkgerichte motivatiecodex.



*De retail staat
voor tal van
uitdagingen, maar
het motiveren van
winkelmedewerkers
is veruit de
belangrijkste.*



MODEL

Motiveren in 7 dagen

Zeven hoofdstukken, voor elke dag één, met telkens een ander aspect rond een toekomstgericht motivatiebeleid. Na een korte inleiding volgt een praktijkgetuigenis van Sofie, een jonge bedrijfsleider, die met tal van personeelsproblemen wordt geconfronteerd. Kortom, het leven zoals het is in de retail. Dan een introspectiemomentje met tien concrete vragen voor de lezer om vervolgens inspiratie te zoeken bij de meest gerenommeerde gedragswetenschappers uit de klassieke en hedendaagse literatuur. We sluiten elk hoofdstuk af met tien concrete motivatietips.

HOOFDSTUK 1

MAANDAG

Winkelmedewerkers vinden

Alle begin is moeilijk. Bekruipt je het gevoel van een 'Blue Monday' bij oningevulde vacatures? De zoektocht naar die ene witte raaf is een hobbelig pad met tal van valkuilen.

HOOFDSTUK 2

DINSDAG

Winkelmedewerkers opleiden

Dinsdag is de nieuwe maandag. Na een enthousiast begin van onze jongste aanwinst is er een terugvalmomentje. Wat zijn de voorwaarden voor een succesvolle opleiding en doorstart?

HOOFDSTUK 3

WOENSDAG

Omgaan met veranderingen

Geloof dat je het kunt en je bent halverwege. Hoe loods je het team door een moeilijk maar noodzakelijk veranderingsproces als er zowel offline als online nieuwe concurrenten opduiken?

HOOFDSTUK 4

DONDERDAG**Motiverend
leidinggeven**

Leidinggevend en aansprakelijk als ze vergeten verantwoordelijkheden te delegeren. Onze retail evolueert snel. Nieuwe leiders mogen niet langer over alles de 'baas' willen spelen. Loslaten is het nieuwe leidinggeven zodat je de belangrijkste zaken beter kan vastpakken.

HOOFDSTUK 5

VRIJDAG**De bronnen van
arbeidstevreden-
heid**

Het recept om van elke dag een 'Freaky Friday' te maken? De basis-ingredienten zijn een correct loon, veiligheid en zekerheid. Verder een toffe teamgeest, waardering en groeikansen en als kers op de taart een betekenisvolle job. Dit alles overgoten met een saus van wederzijds vertrouwen.

HOOFDSTUK 6

ZATERDAG**Jongeren
motiveren**

Is onze jongste generatie enkel in het weekend gemotiveerd? Waarom is 'Daarom!' niet langer een correct antwoord? De jeugd van tegenwoordig heeft lak aan hiërarchie. Onze onzekere jongeren hebben behoefte aan begeleiding, maar dan op voet van gelijkheid.

HOOFDSTUK 7

ZONDAG**Diversiteit
omarmen**

Hoe maak je van zondagskinderen een zondagsteam? Elke winkelmedewerker heeft een aparte handleiding nodig. Maar het zijn vooral diverse persoonlijkheden met uiteenlopende eigenschappen die een complementair team maken.

HOOFDSTUK 1

MAANDAG

**Winkel-
medewerkers
vinden**



ALLE BEGIN
IS MOEILIJK



Zijn we niet met z'n allen te veel op zoek naar de witte raaf? Die ene kandidaat die volledig beantwoordt aan onze vacature. Er is ooit een tijd geweest waar tientallen sollicitanten reageerden op een vacature. Dat is vandaag helemaal anders. Zaakvoerders getuigen vaak over hun calvarietocht om gemotiveerde winkelbedienden of stafmedewerkers te vinden. Ondanks eventuele conjunctuurschommelingen zal de huidige arbeidskrachte nog wel een poos aanhouden. Dat is een puur demografisch gegeven, want spijs veranderende economische omstandigheden kan het aantal jonge instromers nooit de babyboomers vervangen die de komende jaren op pensioen gaan. Werkgevers kunnen zich over deze evolutie gefrustreerd voelen, maar tenzij ze eenmanszaak willen blijven zullen ze hun rekruteringsmethodes compleet anders moeten aanpakken.

Jongere instromers hebben een ander idee over de ideale loopbaan, maar in tegenstelling tot wat soms wordt gedacht, beschikt deze digitale generatie niet over een ander brein dan de oudere generaties. Uiteraard zijn er wel maatschappelijke veranderingen die maken dat de jongere generatie andere verwachtingen en verzoeken heeft met betrekking tot een toffe job. Is het niet logisch dat jongeren zich anders opstellen tegenover de werk-privébalans? Zij hebben vanop de eerste rij ervaren hoe hun ouders hun job lieten voorgaan, soms ten koste van het gezinsleven en hun eigen gezondheid. In hoofdstuk 6 hebben we het uitgebreid over onze jongste generatie. Maar hoe dan ook, als werkgevers tijdens hun rekruteringsprocedure niet gepast anticiperen op die nieuwe arbeidsethos, dan zullen vele vacatures lange tijd oningevuld blijven.

De rollen zijn dus tijdens een sollicitatiegesprek compleet omgedraaid. Laat ons dan ook de jacht op talent vanuit het standpunt van de sollicitanten bekijken. Wat verwachten mensen van een leuke job? Wetenschappers en experts hebben daar reeds hun licht laten op schijnen. Maar gelden die criteria voor alle sectoren? Laat ons maar meteen de spreekwoordelijke olifant benoemen: vaak wordt er verwezen naar de lage lonen in de retail. Die zijn inderdaad lager dan in de meeste andere sectoren omwille van de krappe marges. Maar langs de andere kant biedt onze sector heel wat kansen aan kortgeschoolde onervaren mensen die elders nauwelijks op sollicitatiegesprek mogen. Wat is dan een correct loon of een loon dat vol-

doet aan de verwachtingen? Uiteraard zal de alleenstaande mama eerst en vooral op zoek gaan naar een job die haar de nodige bestaansmiddelen geeft, maar voor die oudere dame waarvan de kinderen het huis uit zijn, gelden dan weer andere criteria. Ook het belang van het loon en andere factoren behandelen we in hoofdstuk 5 dat gaat over arbeidstevredenheid. Die factoren hebben immers zowel betrekking op het vinden als op het houden en motiveren van winkelmedewerkers. De beste vacature is er geen te hebben of zoals ze dat in voetbaltermen uitdrukken: de beste transfer is het behoud van je beste spelers. Hoe houd je de beste krachten aan boord?

‘De beste vacature is er geen te hebben’

Verderop in dit boek zullen we merken dat de retail ondertussen grondig op haar grondvesten davert en dat, omwille van de technologische en digitale evolutie in de sector, ook het profiel van de winkelmedewerker mee moet evolueren. Best dat je daar tijdens het aanwerven van nieuwe mensen rekening mee houdt. Dus laten we ons in dit hoofdstuk focussen op datgene waar alles begint: het vinden van de juiste kandidaten. Kunnen en willen we ons aanpassen aan de nieuwe eisen die sollicitanten vandaag stellen? Hoe flexibel zijn we als werkgever om tegemoet te komen aan een heleboel nieuwe verzuchtingen van de sollicitant? Is de manier waarop we ons als werkgever presenteren op de arbeidsmarkt nog wel *à jour*? Is er in tijden van arbeidskrapte de mogelijkheid om ‘onze visvijver’ te vergroten en af te stappen van de klassieke profielen? We gaan in dit hoofdstuk dieper in op de omstandigheden waarop je de sollicitant ontvangt en hoe een wervingsgesprek moet verlopen teneinde de kandidaten en hun drijfveren écht te leren kennen. Kortom, allemaal vragen die ons in staat moeten stellen om te vermijden dat we op ‘Blue Monday’ een blauwtje lopen bij onze talentenjacht.

1. Het leven zoals het is in de retail

Winkelmedewerkers vinden in tijden van arbeidskrapte

‘In onze tijd ging het er héél anders aan toe!’

Sofie heeft een paar jaar geleden de zaak van haar ouders overgenomen. Het is er ondertussen niet eenvoudiger op geworden. De concurrentie is gegroeid, het stijgend marktaandeel van e-commerce laat zich ondertussen gevoelen en de consument is tot en met verwend door een overaanbod aan zowel online als offline winkels. Door de hevige concurrentiestrijd slinken de marges jaar na jaar en schaalvergroting wordt noodzakelijk om te overleven. Immers, wat je in de procentuele marge niet langer kan verwezenlijken, moet worden gecompenseerd in euro's of een grotere omzet. Sofie heeft daarom gekozen voor een belangrijke winkeluitbreiding en is op zoek naar geschikte medewerkers.

Er werd een vacature opgemaakt met daarin netjes een beschrijving van de functie, het profiel waaraan kandidaten moesten voldoen en de taken die worden uitgevoerd: *‘Je geeft advies over producten, wijst klanten de weg in de winkel en springt op drukke momenten bij achter de kassa. Ook hou je de winkel op orde door regelmatig op te ruimen en producten bij te vullen.’* Aan het einde van de advertentie stond dat de kandidaat zou worden verwelkomd door toffe collega's en dat de loonvoorwaarden marktconform waren. Sofie had ervoor gekozen om in de lokale krant te adverteren, de vacature op een aantal gekende websites te plaatsen en aan de etalage een affiche te hangen.

Ze buigt zich met een zucht voor de zoveelste keer over de advertentie waarmee ze waardevolle sollicitanten hoopt aan te trekken. *‘Schort er iets aan de tekst? Is hij niet wervend genoeg? Ik heb toch alle aspecten opgesomd die voor het gezochte*

profiel belangrijk zijn?', denkt ze bij zichzelf. Op een bijeenkomst met collega's uit de sector had ze geklaagd over haar hopeloze situatie. Maar blijkbaar was ze niet alleen, ook anderen kampen met vacatures die maanden onbeantwoord waren gebleven. 'In onze tijd ging het heel anders aan toe', sneerde een oudere deelnemer. 'Wil je geloven dat laatst een sollicitant tijdens het eerste gesprek aan mij vroeg hoeveel vakantiedagen zij zou hebben?'

Tijdens de voorbije sollicitatiegesprekken viel het Sofie inderdaad op dat de kandidaten in deze tijd van arbeidskrapte zich zeer bewust zijn van hun sterkere onderhandelingspositie. *'Eigenlijk is dat niet zo slecht, want uiteindelijk kan zo'n open gesprek meteen duidelijk maken of er een match is tussen ons bedrijf en de kandidaten. Veel beter dan na een paar maanden te moeten vaststellen dat de initiële verwachtingen van de sollicitant niet stroken met de realiteit. Want dan kan je als zaakvoerder helemaal opnieuw beginnen met het rekruteringsproces',* vond Sofie.

Uiteindelijk had iemand gereageerd op de vacature en er werd snel een afspraak gemaakt. De kandidaat had in haar e-mail gevraagd of ze de woensdagnamiddag vrijaf kon krijgen omwille van de opvang van de kindjes. Weekendwerk zou wel kunnen aangezien de echtgenoot dan thuis was. Sofie had daar eerst wat moeite mee, aangezien ze op die manier haar complete personeelspuzzel moest herschikken. Maar de aanwervingsnood was hoog zodat ze dit wel zou bekijken als de sollicitant over de juiste instelling zou beschikken.

De jonge sollicitant bood zich stipt op tijd aan bij de onthaalbalie van de winkel. Op weg naar het bureau begon de kandidaat al heel wat vragen te stellen, maar Sofie vond het beter om het gesprek gestructureerd te laten verlopen. Eens op het kantoor genesteld, bood Sofie de kandidaat een glas water aan en nam ze het cv erbij waarop ze reeds een aantal notities had gemaakt. Sofie had een reeks vragen voorbereid zodat ze op die manier een goed beeld kon vormen van de kandidaat. De sollicitant beschikte over een diploma technisch onderwijs richting handel, had een tijdje in de horeca gewerkt, maar kon nog geen ervaring in de winkelsector voorleggen. Het viel op dat de jongedame in haar cv een niet onbelangrijke periode onbesproken had gelaten en Sofie vroeg naar de redenen hiervoor.