

Leidinggeven in crisistijd

2 in een supermarkt

In een echt nieuwe nieuwbouwwijk in Veenendaal-Oost loop ik de Albert Heijn binnen. De winkel is ook nieuw. Geopend in januari 2020, een paar maanden voor het begin van de corona-crisis. Mij vallen de ruime entree en brede paden op en hoe handig dat nu moet zijn. En ik bedenk mij dat het toch wel apart is, dat ik zo anders kijk naar ruimte en inrichting, vergeleken met nog geen jaar geleden. Ik meld mij bij de servicebalie voor mijn afspraak met Ethel Oud, die hier supermarktmanager is. Al snel komt ze mij vriendelijk welkom heten. We dragen allebei een mondkapje, wat op dat moment net advies is geworden. Achter de coulissen nemen we plaats in Ethel's kantoor en kan ons mondkapje af. Onder het genot van een kopje koffie beginnen we ons gesprek.

'Welk woord of beeld komt in jou op als het gaat om dit jaar, deze crisis,' vraag ik Ethel. 'Samen,' zegt ze meteen en herhaalt het woord: 'samen'. 'Leg eens uit,' nodig ik haar uit. 'Je doet dit gewoon samen,' zegt ze. 'Met alle 120 medewerkers in de winkel, alle andere collega's en onze klanten. Omdat we recent een nieuwe winkel met elkaar zijn gestart is dat gevoel bij mij extra sterk. En dat "samen" zet zich ook door in de persoonlijke kring, met familie en vrienden. Het is zo waardevol om te kunnen praten en sparren over hoe iedereen omgaat met deze situatie. En dat alles ligt voor mij besloten in dat ene woord.'

Je doet dit gewoon samen.
Met de medewerkers in
de winkel, alle andere
collega's en onze klanten.

Ethel als leidinggevende

'Wat voor leidinggevende ben jij,' vraag ik Ethel. 'Ik ben vrij duidelijk. Soms kan dat wat hard bij iemand overkomen en als dat gebeurt dan zorg ik dat ik daar aandacht voor heb. De richting die we uitgaan en de boodschap zijn altijd wel duidelijk en dat komt in deze crisis echt van pas: dit is het, we gaan het niet anders doen, dit is het. Ja-maren past niet zo bij mij. Ik ben overigens ook nieuwsgierig van aard en vind het leuk om waar nodig aan te passen gaandeweg. Maar dat we het gaan doen... voilà!'

'Ik zie het ook als mijn taak om te zorgen voor duidelijkheid richting onze klanten. Mensen willen boodschappen doen en dat moet gewoon vlot en gemakkelijk gaan. Ook in deze situatie, met de overheidsmaatregelen waar we als bedrijf mee te maken hebben. Ik ben veel op de vloer voor contact met klanten zodat ik weet hoe ze onze koers ervaren. Ik ondersteun ook bij het deurbeleid, zeker als er net nieuwe maatregelen zijn. Ik wil benaderbaar zijn, aandacht hebben voor de klant en naast de medewerkers staan. Ik zie het echt als een driehoek: Ik als supermarktmanager, het team en de klant.'

'En hoe denk je dat de mensen aan wie jij leiding geeft jou typeren,' vraag ik. 'Ze vinden mij volgens mij duidelijk en met oog voor detail,' begint Ethel te vertellen. 'Ik geloof dat ze me grappig vinden, vrolijk, dat ik er zin in heb, actief! En ik zeg en wil van alles maar sta zeker op voor suggesties. We bespreken ook keuzes zoals nu met het gezond en veilig boodschappen doen. Hoe zitten jullie erin, hoe gaan we het aanpakken, vraag ik dan. Ook hier dus weer: we doen het samen!'

Interview: Marianne Heijndijk



De winkel open in crisistijd

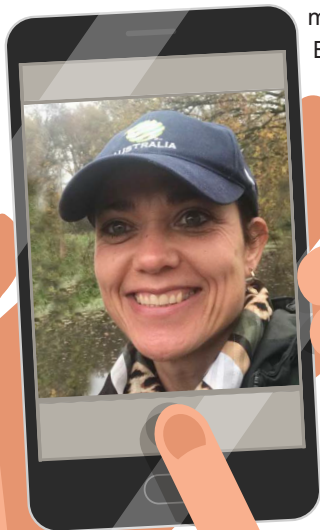
'Als je terugdenkt aan de afgelopen periode in deze crisis, wat was nou de meest intense dag?' vraag ik Ethel. 'Ik kan eigenlijk niet een dag benoemen,' geeft ze aan. 'Het zijn meer momenten, zoals wanneer er een persconferentie is. Dan komen er maatregelen die wij snel moeten doorvoeren. Gelukkig kunnen wij ons, doordat informatie de dagen ervoor via de media bekend wordt, iets langer voorbereiden. De impact van de maatregelen op klanten is groot. We hebben bijvoorbeeld net de winkelmandjes weer uit de winkel gehaald. Dat is voor sommige klanten moeilijk te accepteren. En ook bij het begin van de crisis toen de scholen dicht waren. Dan hadden we hier soms schoolklassen staan. Of groepen kinderen die thuis een taart gingen bakken en met zijn tienden tegelijk boodschappen wilden doen, wat natuurlijk niet mocht. Dat los je dan wel op maar je vraagt je op dat moment wel af hoe dat kan gebeuren. Voor mij is het heel belangrijk dat mensen zich welkom voelen in de winkel en ik wil echt staan voor gastvrijheid. Waarschijnlijk heeft dat ook met mijn horeca-achtergrond te maken. En dat lukt ook maar het is met de maatregelen af en toe wat wel wat ingewikkelder.'

Ethel lacht erbij. 'Je lijkt er wel vrolijk onder te blijven,' merk ik op. 'Ja,' zegt ze, 'je moet er ook weer niet te zwaar aan tillen en begrip hebben voor elkaar, je in de ander verplaatsen. Dat helpt mij altijd wel.'

Teamwork en performen

'Wat verwacht jouw team of anderen uit de organisatie van jou in deze tijd,' vraag ik aan Ethel. 'Duidelijkheid,' zegt ze resoluut. 'Voor mij staat dat altijd centraal in leidinggeven: duidelijkheid geven over koers en regels. En het ook niet accepteren wanneer mensen zich niet aan afspraken houden. In tijden van onzekerheid vind ik een kader zelf ook fijn. Natuurlijk wel met ruimte om te kunnen bewegen.'

Voor mij staat
duidelijkheid
altijd centraal in
leidinggeven.



Aandacht voor waar mensen mee zitten is ook belangrijk. Wat doet dit nu met iedereen? We zijn allemaal mensen en hebben privélevens met alles wat daarbij hoort. We zijn als team zo sterk als de zwakste schakel. En als er iets speelt, is daar ruimte voor. Kan iemand het aan, ja of nee, en dan weer doorgaan. Onze cultuur is er een van slagvaardig zijn. We hebben een probleem en we lossen het op.'

'En welke hoop hadden ze op je gevestigd,' ga ik verder. Ethel denkt even na over de vraag. 'Dat we kunnen doen waarvoor we staan,' vervolgt ze. 'Dat we de basis behouden van hoe we hier werken. En het concept van de winkel neerzetten zoals we dat bedacht hebben. Daar ben ik ook trots op trouwens. Dat het gelukt is om de nieuwe winkel neer te zetten en te laten groeien. Het gaat goed. Supermarkten komen nu in het nieuws met goede financiële resultaten. Soms met een bepaalde ondertoon. Maar we willen wel het beste doen in deze situatie. Iedereen wil en moet toch ook eten en drinken. We krijgen gelukkig ook waardering van onze klanten, voor hoe we het doen, en dat geeft energie!'

'Heb je iets laten liggen in de afgelopen periode,' vraag ik. 'Niet echt,' reageert Ethel. 'Natuurlijk zijn er dingen waarvan ik achteraf denk dat het anders had gekund maar daarvan probeer ik te leren. Ik blijf er niet in hangen. En ik ben vooral trots op hoe we het met elkaar hebben gedaan.'

Opladen en terugveren

Ethel heeft op ons verzoek een foto gedeeld van een activiteit die haar energie geeft. 'Vertel daar eens over,' nodig ik haar uit. 'De foto is gemaakt tijdens een wandeling. Wandelen en hardlopen doe ik allebei graag. Hardlopen is fijn wanneer ik met een probleem of lastige situatie te maken heb. Tijdens het lopen dient de oplossing zich vaak aan of kan ik het loslaten. Het is ook fijn dat je het altijd en overal kunt doen. Dus dat helpt mij echt.'

'Wie of wat helpt jou nog meer in deze tijd,' vraag ik, 'of wie zoek je op?' 'Directe collega's,' zegt Ethel. 'Dus andere supermarktmanagers. Daarmee kan ik sparren en die komen ook met nieuwe gezichtspunten en dat is prettig.'

En natuurlijk mijn team. In de persoonlijke sfeer mijn familie, vrienden, kennissen. Ik vind het leerzaam om te sparren over deze crisis met vrienden die in totaal andere branches werken.'

We staan samen stil bij het begrip veerkracht dat tijdens deze crisis veel aandacht krijgt. 'Wat betekent veerkracht voor jou,' vraag ik. 'Je bent wie je bent maar je moet ook kunnen meebewegen,' legt ze uit. 'Het gaat voor mij over flexibiliteit.' 'En als je iets vervelends of ingrijpends meemaakt,' vervolg ik de vraag, 'hoe veer jij daarvan terug?' 'Vroeger bleef ik maar doorgaan,' deelt Ethel, 'maar daar ben ik op gewezen want dan werd ik er niet bepaald leuker op.' Ze lacht er veelbetekenend bij. 'Dus nu ga ik wel door maar houd ik mijn grenzen in de gaten. En zorg ik ervoor dat ik een keer een kortere werkdag maak. Of op een andere manier loskoppel. Dat is af en toe gewoon nodig.'

Ik vertel Ethel over de vier copingstijlen en vraag hoe zij omgaat met stress, lastige situaties of moeilijke gebeurtenissen. Actief aanpakken en Omgaan met emoties is het antwoord. 'Ik ga door en pak het aan maar heb ook aandacht voor hoe het met mij gaat. In het werk helpt het mij dat ik een vrij

Copingstijlen Ethel



lange reistijd heb. Het grote voordeel daarvan is dat ik de tijd kan gebruiken om de gebeurtenissen van de dag de revue te laten passeren. Ik kan iemand bellen als ik mijn verhaal kwijtmoet. En als ik dan thuis ben, heb ik het meestal wel losgelaten. Als ik iets wegstop, weet ik inmiddels, komt het er toch wel uit. Dus ik heb echt geleerd om aandacht aan mijn eigen emoties te geven.'

Terugkijken en reflecteren

'Heb je dilemma's gekend de afgelopen crisisperiode,' vraag ik Ethel. 'Jazeker,' zegt ze. 'Ik heb een heel jong team en dat vind ik superfijn. Zij kijken vaak anders naar situaties dan ik en dat vind ik leerzaam. Tegelijkertijd kan en wil ik hier niet 80 uur per week zijn en dan moet ik het uit handen geven. Soms zet je dan een jong iemand in lastige situaties. Ik heb er vertrouwen in dat ze het kunnen maar vraag mij dan ook af of ze zichzelf comfortabel voelen. Daar praat je wel over met elkaar, maar dit blijft een dilemma.'

Hoe de mens in onzekere tijden heel gek kan gaan doen heeft veel indruk op mij gemaakt.

'En niet zozeer een dilemma maar hoe de mens in onzekere tijden heel gek kan gaan doen heeft veel indruk op mij gemaakt,' vervolgt ze. 'De enorme bulkaankopen die klanten deden bij aanvang van de crisis, de lege winkels... dat was toch heel apart. Dat ik de winkel binnenkwam met een container vol toiletpapier, en dat die in een recordtempo leeg was. Zo bijzonder dat we als mens ineens vooral het rationele kwijtraken. Niet meer begrijpen dat je morgen ook toiletpapier kunt halen.'

'Wat heeft je in deze periode geraakt,' vraag ik Ethel. Haar antwoord komt snel. 'Dat een medewerker die het persoonlijk moeilijk heeft er helemaal voor gaat. Of de grenzen verlegt. Dat vind ik dan echt mooi. 'En heb je ook nog een beetje kunnen lachen in deze tijd? 'Ja,' zegt Ethel, 'gelukkig wel. En dat is ook echt nodig hoor. We nemen de crisis heel serieus maar maken ook gekke en grappige dingen mee. En daar samen om lachen, dat helpt dan wel om te relativieren en stoom af te blazen.'

Vooruitkijken en dromen

‘Wat houdt je nu vooral bezig,’ vraag ik Ethel. ‘Naast de maatregelen gaat het winkelbedrijf gewoon door. Dus op dit moment zijn we, net als elk jaar in deze tijd, druk met voorbereidingen voor de Kerst en hoe klanten het thuis gezellig kunnen maken. Dat is ook ons vak en het is heel fijn om daarmee bezig te kunnen zijn.’

‘De huidige crisis buiten beschouwing gelaten, is er iets waarmee je zou willen experimenteren in je werk?’ vervolgt ik. ‘O ja, zegt Ethel, ‘ik zou heel graag een koffiecorner willen, mijn klanten op die manier ontvangen, producten laten uitproberen, een foodcorner of iets dergelijks. Op die manier op de beleving en gastvrijheid inzetten. Dat is niet nieuw in onze branche maar ik heb dat zelf niet eerder gedaan. Waarschijnlijk weer die horeca-achtergrond, dat ik dat graag zou doen. Dan komen die werelden mooi bij elkaar.’

Ik nodig Ethel uit om in gedachten vooruit te reizen in de tijd en van daaruit terug te kijken op haar loopbaan. ‘Wat zie je dan?’ vraag ik. Over het antwoord hoeft Ethel niet lang na te denken. ‘Ik zie een omgeving waarin zowel de klant als de medewerker het onder mijn leiding goed heeft gehad. Ik streef echt niet continu naar een 10 maar een 8 vind ik dan wel een mooi cijfer. Dat er nog ruimte is om te verbeteren en dat je ook fouten mag maken. Ik ben best perfectionistisch maar het is een stuk leuker voor jezelf en de ander om dat los te laten.’



Instituut Fysieke Veiligheid
Decanaat Leiderschap & Organisatie
Postbus 7010
6801 HA Arnhem
Kemperbergerweg 783, Arnhem
www.ifv.nl
leiderschaporganisatie@ifv.nl

Afronden en vraag doorgeven

We ronden ons gesprek af met de “vraagstafette” die we in deel 1 van deze reeks zijn gestart. Van Christine Ziekman van ROC Rijn IJssel heb ik de volgende vraag voor Ethel meegenomen:

Waar heb je de ruimte of rek gezocht in deze periode?

‘Leuke vraag’, vindt Ethel. ‘Anticiperen en waar ik kan vooruitlopen op de situatie,’ antwoordt ze. ‘Het is ook een beetje het gevoel dat je ontwikkelt. Ik ken de kaders en onze klanten. En dan kijk ik hoe iets het slimst kan worden uitgevoerd. Dat ga ik dan niet toetsen. Je kunt altijd weer bijstellen mocht dat nodig zijn.’

De vraag van Ethel voor de volgende leidinggevende is:

Heb je tijdens de crisis kunnen vasthouden aan dat waarin je in gelooft en aan jouw drijfveren?

Het antwoord op deze vraag is te lezen in deel 3 uit de reeks dat in december verschijnt.