

Zo veel hoofden, zo veel zinnen

Ervaringen rond het omgaan met uiteenlopende arbeidsoriëntaties bij IKEA

Carel Maasland

IKEA is een internationale keten van woon-warenhuizen met een strategie die gericht is op groei. De achterliggende jaren heeft IKEA praktijkervaringen opgedaan met het anticiperen op uiteenlopende arbeidsoriëntaties van medewerkers. De inventarisatie onder de naam 'We make the map' heeft onder meer geresulteerd in verbeteringen op korte termijn in de werkomstandigheden van medewerkers. Vandaag de dag benut IKEA haar lessen in het omgaan met de arbeidsoriëntatie door een veelheid van activiteiten op het gebied van organisatiecultuur, de CAO en het vormgeven aan veranderprocessen.

'Een beter leven creëren voor de meerderheid van de mensen', dat is de opgave die IKEA zich als doel heeft gesteld. Niet alleen voor jaarlijks zestien miljoen Nederlandse klanten, maar ook voor de 4000 medewerkers die werkzaam zijn in de elf woonwarenhuizen in Nederland. Om vanuit de HR-discipline adequaat bij te dragen aan het realiseren van de strategie is het noodzakelijk zorgvuldig aandacht te besteden aan de behoeften van groepen medewerkers. Een mismatch van verwachtingen kan immers leiden tot een verlies aan motivatie of zelfs ongewenst verloop. Voortdurend onderzoek naar de behoeften en mening van de klanten van IKEA leert dat een bij de klant betrokken, deskundige en prettig communicerende medewerker sterk wordt gewaardeerd. En voor deze mede-

werkers, die elke dag weer ambassadeur zijn van IKEA's missie, is het hoogst wenselijk dat de werkgever zicht heeft op uiteenlopende arbeidsoriëntaties. En natuurlijk een analyse slagvaardig weet om te zetten in gerichte actie.

Eenheid en verscheidenheid centraal

Als retailer verdiept IKEA zich in allerlei functionele behoeften van potentiële klanten op het gebied van wonen en werken. Als werkgever is IKEA's overtuiging even eenvoudig en voor de hand liggend. Net als voor het omgaan met de klanten geldt het adagium dat alleen door voortdurend oog te hebben voor de behoeften van een diversiteit aan medewerkers de aantrekkelijkheid van IKEA als werkgever kan worden waargemaakt. Wensen van klanten en zo ook van medewerkers veranderen onder invloed van trends. Fundamentele behoeften blijven echter bestaan. Slapen, eten, verzorgen en (samen)leven: het blijven elke dag weer terugkerende basale behoeften die de mens waardeert en nodig heeft. Door de jaren heen heeft IKEA ook de basale behoeften van haar medewerkers leren kennen. Medewerkers zoeken een leuke baan met vriendelijke collega's en een inspirerende manager. Een bedrijf met een open cultuur waardoor je jezelf kunt zijn en waarin er volop kansen zijn voor persoonlijke groei. Dit alles natuurlijk tegen een pakket arbeidsvoorwaarden dat zonder twijfel

concurrerend is in de markt. Tijdsgebonden ontwikkelingen raken de arbeidsoriëntatie van IKEA-medewerkers natuurlijk ook. Werkzekerheid is in een mondiaal sterk en niet-beursgenoteerd bedrijf vooral in economisch moeilijke tijden een belangrijk goed. En ook leveren de wekelijks 64 openingsuren voor medewerkers kansen om een balans tussen werk en zorgtaken te organiseren.

Voor een bedrijf als IKEA is het niet alleen zaak globaal kennis te hebben van de behoeften van medewerkers. De diversiteit aan medewerkers vereist extra inzet van een werkgever. De gemiddelde leeftijd van de IKEA-medewerker is bijvoorbeeld 31 jaar. Op het eerste gezicht zou dit kengetal kunnen leiden tot prachtige edoch eenzijdige verhandelingen over het wel en wee van de generatie x en y op de arbeidsmarkt. De werkelijkheid is bonter. Managers met een langetermijncommitment hebben een andere behoefte dan de collega's die als student wat bijverdienen. En ook moeten generatieverschillen niet worden uitgevlakt. Waar hele groepen medewerkers niet weten wat baanloosheid betekent, hebben anderen nog de pijnlijke herinneringen aan de vroege jaren negentig. Kortom, het managen van arbeidsoriëntaties vereist aandacht voor eenheid en verscheidenheid in de behoeften van medewerkers.

Grootschalig onderzoek als serieus startpunt

Zo'n drie jaar geleden heeft IKEA een grootschalige inventarisatie gehouden van de behoeften van het personeelsbestand. Aanleiding vormde de krappe arbeidsmarkt en de behoefte IKEA's positie als werkgever te versterken. De inventarisatie met als naam 'We make the map' kende verschillende onderdelen. Een in het oog springende activiteit waren de 'bruin papier'-bijeenkomsten met grote groepen managers, waar zij

op creatieve wijze werden uitgenodigd hun behoeften op het gebied van werk en ontwikkeling duidelijk te maken. Deze bijeenkomsten werden gevolgd door het in iedere winkel opzetten van verbeterteams bestaand uit managers en medewerkers die praktische wensen van medewerkers inventariseerden. Elke wens werd beoordeeld en daar waar mogelijk binnen een maand gerealiseerd. Op deze wijze konden snel verbeteringen worden aangebracht in eenvoudige maar belangrijke behoeften als de kwaliteit van de koffie, kledinglockers waarin je helm past en een levensgrote spiegel in het toilet, maar ook een verbeterd assortiment in het personeelsrestaurant. Kleine zaken, maar vooral ook door de snelle realisatie groot plezier!

Daarnaast leverden de bijeenkomsten een rijke oogst aan ideeën op het gebied van opleiding en training, arbeidsvoorwaarden en leiderschap. Onder managers werden de behoeften aan ontwikkeling nadrukkelijker dan ooit tevoren in kaart gebracht, terwijl de uitkomsten van de inventarisatie de overtuiging versterkten dat het beoordelings- en beloningssysteem een nieuwe impuls nodig had. Ten slotte kregen de behoeften van medewerkers een vertaling in een leiderschapsprofiel waarmee in managementtrainingen aan de slag is gegaan.

Natuurlijk leveren dergelijke grootschalige campagneachtige inventarisaties altijd gemengde reacties op. Sommigen raken gedesilluseerd als zichtbare resultaten achterblijven bij de verwachtingen, terwijl anderen nog elke dag genieten van een prima mok cappuccino in het personeelsrestaurant. Wat overeind blijft staan is dat deze grootschalige inventarisatie van datgene waar medewerkers behoefte aan hadden, als catharsis heeft gewerkt voor het uitzetten van een passende HR-strategie. De inventarisatie heeft enerzijds de blijvende bewustwording gebracht om medewerkers net als klanten te

behandelen. Voor een retailer is het de kunst de lessen van de winkel te vertalen naar de functionele behoeften van de mensen. Anderzijds bracht de actie 'We make the map' snelle resultaten en een stevige HR-agenda.

Nieuwe tijden vereisen andere acties

Langzaam slijt de herinnering in de organisatie aan de activiteiten rondom 'We make the map'. Al is de acute krapte op de arbeidsmarkt echter veranderd, de inzet op het aantrekken, inspireren en ontwikkelen van medewerkers staat nog altijd centraal in de HR-strategie van IKEA. Nieuwe economisch ongewisse tijden leiden niet af van de overtuiging dat waarden van organisatie en medewerker moeten worden gematcht en dat aan de behoeften van beiden recht wordt gedaan. Meer en meer is IKEA tot de overtuiging gekomen dat een 'value match' de voedingsbodem vormt voor een vruchtbare samenwerking. Maar ook dat het omgaan met de behoeften van medewerkers niets van doen heeft met een verweende 'roep maar raak'-habitus van medewerkers. Succesvol omgaan met de arbeidsoriëntaties van medewerkers is vooral het permanent benutten van allerlei middelen om de dialoog gaande te houden over verwachtingen van (groepen) medewerkers en (onderdelen van) de organisatie.

Een paar willekeurige voorbeelden uit de huidige HR-praktijk van IKEA zijn:

- Het samenstellen van een boek met 25 'testimonials', waarin een diversiteit aan medewerkers verhaalt over persoonlijke ervaringen bij IKEA als werkgever. Daarin leggen ze niet alleen uit wat hen aanspreekt in de waarden en waaraan ze belang hechten als het gaat om een werkgever, collega's en leidinggevendenden, maar geven ze ook gepassioneerde verhalen ten beste over wat hen door de tijd heeft geïnspireerd. IKEA is

een bedrijf waarin vooral aan de hand van verhalen duidelijk wordt gemaakt wat de arbeidsoriëntaties van medewerkers en de overtuigingen van IKEA als werkgever zijn. Deze bundel verhalen is de opmaat voor een dialoog de komende maanden tussen het eindverantwoordelijk management van IKEA Nederland en zo'n 450 medewerkers over de drijfveren en wederzijdse behoeften.

- Het vinden van een balans in de ondernemings-CAO van IKEA tussen een recht toe recht aan 'poencontract' en een CAO waarin een gezonde loonontwikkeling parallel loopt aan het ontwikkelen van een kwalitatief hoogwaardig pakket arbeidsvoorwaarden waardoor uiteenlopende groepen medewerkers zich beloond weten. Te denken valt aan medewerkers met uiteenlopende contracturen en heel verschillende motivaties om te werken bij IKEA. Recht doen aan de arbeidsoriëntatie van medewerkers vereist het stap voor stap individualiseren van het arbeidsvoorwaardenpakket zonder de bedrijfseconomische situatie uit het oog te verliezen.
- Een scherpere selectie op waarden en arbeidsoriëntatie van medewerkers om daarmee het onmogelijke te voorkomen. Dat is het bevredigen van alle behoeften van het complete spectrum van menselijk kapitaal op de arbeidsmarkt. Dit moet teleurstellingen voorkomen zonder dat bij IKEA de gewaardeerde diversiteit van het personeelsbestand in het gedrang komt. Managers volgen daartoe dit jaar een specifieke training 'waardegeoriënteerd' selecteren.
- Het bij voortduring verbeteren van de voorzieningen voor de medewerkers. Achter de schermen van de winkel moet het minstens zo inspirerend zijn als voor de klanten in de winkel. Binnen IKEA wordt dat naast 'ease of shopping' 'ease of working' genoemd. Dit resulteert in investeringen in heuse lounges voor een relaxed moment tijdens een drukke dag, de aan-

kleding van zelfstudieruimten met materiaal dat de Zweedse wortels weerspiegelt en een personeelsingang die de functie als woonwarenhuis communiceert. Ook de fysieke infrastructuur van IKEA's 'blauwe dozen' moet een uitnodiging zijn voor dialoog en daardoor voor groei en resultaat. Daarom worden ook deze ruimten jaarlijks in een kwaliteitsaudit beoordeeld op IKEA's normen voor prettig werken.

- IKEA meet dit najaar in een medewerkers-tevredenheidsonderzoek de meerjarige resultaten van het anticiperen op arbeidsoriëntaties van het personeel. Naast een evaluatie van de achterliggende jaren biedt dit de mogelijkheid om door middel van gesprekken met verschillende stakeholders een nieuwe onderbouwde lijst met aandachtspunten op te stellen.
- Het omgaan met aanzienlijke veranderingen in de organisatie, waarbij de behoefte aan werkzekerheid als hoogste te waarborgen goed is bestempeld. Veranderingen brengen begrijpelijk onrust met zich mee voor de IKEA-medewerkers. Tegelijkertijd is het vertrouwen van de medewerkers (en daarmee het commitment bij te dragen aan het realiseren van de groeistrategie) zo wezenlijk dat deze arbeidsoriëntatie niet mag worden gebruuskeerd. Het managementteam is in de presentaties over de veranderingen expliciet over de waarden en hoe deze beslag krijgen op het verloop van de geplande veranderingen.
- Ten slotte, en niet onbelangrijk, is dat het bieden van 'fun' op de werkplek een expliciet doel is in de HR-prioriteiten in veel van de IKEA-winkels. Mensen bij IKEA zoeken een leuke tijd met aardige collega's. Een werkomgeving waar mag worden gelachen en aanstekelijke practical jokes de toon zetten. Het verkoopvak is 'fun' en dat willen ze weten bij IKEA. Gelet op de arbeidsoriëntatie van de meerderheid van

de medewerkers is deze beleidsprioriteit voor hen wellicht de meest aansprekende.

Verwachtingen managen: lessen uit de praktijk

Reflecterend op het proces dat IKEA als werkgever heeft doorgemaakt bij het managen van verwachtingen van medewerkers gevoed door hun arbeidsoriëntaties, kan het volgende worden geleerd.

- Oog hebben voor arbeidsoriëntatie van medewerkers vereist een verandering in de houding van het management. Voor IKEA was dat meer dan tevoren de overtuiging dat empathie voor de behoeften van de klant niet genoeg is voor succes. Kennis en inzicht in wat de IKEA-medewerkers in alle verscheidenheid drijft, is minstens zo wezenlijk voor zakelijk succes.
- Benutten van kennis van arbeidsoriëntaties is te belangrijk om het te beperken tot het moment dat de nood aan de man is, zoals de achterliggende jaren met de krapte op de arbeidsmarkt. Voor IKEA vormt het een van de cruciale informatiebronnen bij het opstellen van een jaarlijks businessplan.
- Werken aan het managen van verwachtingen vereist goed samenspel tussen HR, interne communicatie, marketing, controlling, gebouwenbeheer en de operationeel verantwoordelijken in de winkels. Vooral het positioneren van een inventarisatie, het plannen van een reeks vervolgvacatures en de wens snel te anticiperen op de uitkomsten van onderzoek kunnen niet zonder vooraf heldere afspraken te maken.

Carel Maasland (cmaa@memo.IKEA.com) is verantwoordelijk voor human resources en interne communicatie in het managementteam van IKEA B.V. Nederland. Hij schreef dit artikel op persoonlijke titel.