

COEN MEURER HELPT WAAR NODIG

Alle medewerkers bij Decathlon hebben de kans om intern door te groeien. Ze krijgen veel ontwikkelmogelijkheden en hebben veel zelfstandigheid in hun werk. Coen Meurer begon in 2011 in Amsterdam als afdelingsmanager Bergsport, werd storemanager en is nu HR-leader op het hoofdkantoor dat eigenlijk geen hoofdkantoor is.

WIE IS COEN MEURER?

Coen (36) studeerde en woonde in Amsterdam en was storemanager bij Decathlon Amsterdam Arena. "Je acteert als zelfstandig ondernemer, maar dan zonder de persoonlijke financiële risico's. Superleuk om te doen."

- Heeft een dochter van anderhalf en tweede dochter op komst
- Favoriete sporten: hockey en hardlopen
- Geniet erg van goede koffie
- Verhuisde twee jaar geleden naar Rotterdam



Als je mensen meer zinvolle taken en verantwoordelijkheden geeft, groeien ze, is het idee bij de Franse sportwinkelketen. Coen Meurer: "Iedereen neemt lokaal zijn eigen beslissingen; de landenorganisaties, de winkels in die landen en ook de afdelingen per sport in de winkels."

KANS

Decathlon heeft 21 winkels in Nederland, tien jaar geleden waren dat er nog twee. Ongeveer vier jaar geleden kreeg de HR-aanpak meer structuur. "Als storemanager ontwikkelde ik mijn interesse in het begeleiden en ontwikkelen van mensen. Dus toen ik werd gevraagd om HR op landelijk niveau te organiseren, zag ik dat als een leuke kans."

VAN BREED NAAR SPECIFIEK

"Ik ben van heel breed naar heel specifiek gegaan. Een winkel manager is heel actiegericht. Nu stuur ik op landelijk niveau een team HR-specialisten aan. Ik zit op het hoofdkantoor, maar eigenlijk spreken we liever over het service center; wij faciliteren de winkels. Wij vragen de winkels om hun bedrijfsvoering zelf uit te voeren, waarbij wij alleen maar hoeven te begeleiden. Winkels doen bijvoorbeeld zelf hun werving, selectie, contractbeheer en payroll. Al is payroll dusdanig complex dat we daar meer ondersteuning in bieden. Wij helpen waar nodig. Dat geldt voor veel aspecten van het HR-werk."

LOGISCH

Tot pakweg 2015 was Decathlon in Nederland nog traditioneel ingericht, met een CEO aan de top, een countrymanager,

regiomanagers et cetera. "Het voordeel van zo'n structuur is dat het heel efficiënt en duidelijk is, maar je beperkt de mensen heel erg in hun bewegingsvrijheid en ontwikkelproces. We hebben dat losgelaten en leggen de verantwoordelijkheid daar waar de actie plaatsvindt: in de e-commerce en in de winkels, op de vloer. Met als doel flexibeler te zijn en sneller beslissingen te kunnen nemen. Best logisch ook, want de lokale wensen van de klant zijn overal anders. Heel kort door de bocht: de Friezen schaatsen en de Limburgers fietsen vooral."

MEER LOKALE BEVLOGENHEID

Het maximaliseren van de winst staat bij dit familiebedrijf niet voorop, zegt Coen. "We willen sport toegankelijk maken voor iedereen. En onze medewerkers helpen zich te ontwikkelen is een groot onderdeel van de organisatiefilosofie. Persoonlijke begeleiding draagt daaraan bij; hoe gaat het met je, wat heb je gedaan, wat ga je doen, wat zijn je leermomenten, wat heb je nodig? Dat gesprek voeren we maandelijks. Het effect van deze aanpak is dat er meer lokale bevoegdheid is en dat veel meer medewerkers zich ontplooiën. Je moet er als persoon wel voor open staan, voor deze manier van werken. Je krijgt geen stappenplan, geen manager boven je; je gebruikt je eigen kracht en inzicht."

ZIJN ER NEGATIEVE KANTEN AAN DEZE FILOSOFIE?

"Het gaat soms ten koste van de efficiency. Je moet voorkomen dat mensen telkens opnieuw hetzelfde wiel uitvinden, of dat ze hun lokale vrijheid te ruim invullen. Voor het intro-



'Wij leggen de verantwoordelijkheid daar waar de actie plaatsvindt'

DO'S EN DON'TS IN CRISISTIJD

DO'S

- ✓ Geef je medewerkers beslissingsbevoegdheid en de ruimte om te ondernemen.
- ✓ Controleer zo min mogelijk; durf te vertrouwen.
- ✓ Blijf investeren in het ontwikkelen en opleiden van je medewerkers.
- ✓ Stuur je meerdere vestigingen aan? Vind de juiste balans in je communicatie; niet alles is voor iedereen van toepassing.

DON'TS

- ✗ Scheer je medewerkers niet allemaal over één kam. Ieder persoon is uniek met eigen wensen en behoeftes, dus luister hiernaar.
- ✗ Stel niet te veel grenzen. Je beperkt mensen en duwt ze in een bepaalde richting.
- ✗ Geef geen schijnvrijheid. Geef je medewerker niet de vrijheid om een beslissing te nemen, om vervolgens de beslissing te overrulen.

ductieproces van nieuwe medewerkers is een blauwdruk bijvoorbeeld. Als een storemanager daar te veel zijn eigen invulling aan geeft is dat niet per se slecht, maar het kost wel onnodig veel tijd. Je moet uitgaan van de basis die er is en niet dingen opnieuw gaan uitvinden."

WAT KAN ER ANDERS OF BETER?

"Genoeg. Het is een doorlopend proces, je zoekt constant naar vernieuwing en verbetering. Toen ik begon was er een duidelijk carrièreperspectief. Je kon vanaf de vloer de ladder bestijgen en storemanager worden. Nu hebben we het over 360 graden ontwikkelen en groeien en dat kan onduidelijkheid opleveren voor de medewerker. Je moet per medewerker in kaart brengen wat het beste voor hem is, daarin kunnen we nog verbeteren."

WAT VOEG JIJ ALS HR-LEADER TOE AAN AL DIE ZELFSTANDIGE COLLEGA'S?

"Zie het als een restaurant; daar kun je ook niet zomaar alles bestellen; je moet kiezen uit de menukaart. Zo werkt dat hier ook. Ik geef de mogelijkheden aan en geef mijn advies. We hebben 21 storemanagers, veel daarvan hebben ongeveer een jaar ervaring en maakt een hele steile leercurve door. Ik vind het gaaf om daar mijn kennis en ervaring aan toe te voegen. Uiteindelijk gaat het om de impact van je beslissingen. Mijn beslissingen zijn nu van invloed op pakweg 1.200 medewerkers."

"Mijn carrièrepad? Ik zit voorlopig nog goed op mijn plek. De manier van werken, de mensen om mij heen, de uitdagingen in het werk; ik blijf groeien en mijzelf ontwikkelen. Kansen genoeg."

