

verkoop zich bijvoorbeeld als klantvriendelijk, maar investeren niet om hun personeel daarvoor op te leiden. Wij wel: we stellen een competentieprofiel op en organiseren vier keer per jaar een trainingsdag. Die mag trouwens ook fun zijn.”

#### Welke feedback krijgen de verkopers?

*Wouter Torfs:* “Ze worden begeleid op de werkvloer door de winkelverantwoordelijke, die ondermeer wordt geselecteerd

op de mentaliteit om goede, positieve feedback te geven. Mijn oma zei altijd: ‘Een goed woord doet zoveel meer dan een kwaad woord’. Het is simpel, maar het wordt zo weinig toegepast. Bij ons heb je ook geen geforceerde functioneringsgesprekken waar je een cijfer krijgt. Hoe dom! Bovendien hangt in sommige bedrijven aan dat cijfer een loonsverhoging vast! Nee, ik geloof meer in natuurlijke gesprekken, wanneer een werknemer daar de behoefte toe voelt.”

#### U houdt ook geen ziekte-statistieken bij.

*Wouter Torfs:* “Als iemand overdreven veel afwezig is, dan zal de winkelverantwoordelijke ons dat wel melden. En op 500 personen zal er allicht iemand bij zijn die de kantjes eraf loopt. Maar om daarvoor nu energie in statistieken te steken?”

#### U lijkt iemand die niet te veel wil controleren.

*Wouter Torfs:* “Ik kijk liever naar het goede in de mens. Misschien kan controle soms wel aangewezen zijn, hoor. Bij mij is het in ieder geval geen prioriteit. Daarom denk ik dat ik vooral een goede manager ben als het goed gaat. Mensen beter laten samenwerken, een opbouwende sfeer creëren en onderhouden, dat is mijn ding. Maar als crisismanager zou ik niet deugen, vrees ik.”

#### Hebben jullie dan alleen maar vruchtbare jaren gekend?

*Wouter Torfs:* “Nee, de eerste tien jaren waren heel moeilijk. De omzet stagneerde en de kosten stegen, waardoor we de echte winstgevendheid misliepen. Dat was moeilijk slikken, zeker omdat Torfs het altijd zo goed gedaan had. We hebben toen besloten om een strategische oefening te doen en een termijnplan van drie jaar op te stellen. Daarbij dachten we na over wat we anders konden doen. Niet koste wat het kost beter, maar gewoon anders. We hebben toen een resem maatregelen genomen: onze winkels moesten verhuizen van de binnenstad naar de rand of naar de grote shoppingcenters. Onze collectie moest modieuzer en jonger worden, we wilden meer merken en de kwaliteit van de schoenen moest beter. Het heeft ons geen windeieren gelegd: vanaf 2001 tot nu is onze omzet verdrievoudigd en ons aantal winkels verdubbeld. Ondertussen tellen we 500 medewerkers, en zijn we verkozen tot ‘Beste Werkgever van België’ en ‘Beste Retailwerkgever van Europa’.”

#### Hoe wordt zo'n verkiezing georganiseerd?

*Wouter Torfs:* “Zo'n 200 werknemers werden door Vlerick bevroegd over een hele reeks waarden in het bedrijf, en wij haalden het beste resultaat. ‘Beste Werkgever’ is een mooie titel, maar ik vind de originele term in het Engels wel beter: ‘Great place to work’. Want uiteindelijk kan je alleen maar een goede werkgever zijn met de hulp van je medewerkers. Toveren



*Wouter Torfs:*

“Over personeelsverloop kan ik kort zijn: wij hebben geen verloop. Dat komt omdat we bij de sollicitaties een duidelijk profiel voor ogen hebben. Vriendelijkheid en hartelijkheid staan centraal, een diploma is voor ons minder belangrijk. We laten de werknemer ook niet aan zijn lot over. Sommige bedrijven verkopen zich bijvoorbeeld als klantvriendelijk, maar investeren niet om hun personeel daarvoor op te leiden.”

