

# Leiderschap, team en samenwerking, de blinde vlek in autoland

*Door: Peter Slikker (InContext), Oskar Bronsgeest & Remco de Vette (W&D consultants)*



ORGANISATIES IN DE AUTOBRANCHE ZIJN FORSGEGROEID IN DE AFGELOPEN 15 JAAR. DE TOP 100 AUTOBEDRIJVEN VERZORGT INMIDDELS 75% VAN DE NIEUWVERKOPEN EN DE CONCENTRATIEBEWEGING IS NOG NIET TEN EINDE. GEVOLG VAN DEZE CONCENTRATIEBEWEGING: GROTERE ORGANISATIES MET MEER MANAGEMENTLAGEN, MEER INTERNE CONNECTIES EN VEEL MEER NOODZAAK TOT SAMENWERKING EN COMMUNICATIE TUSSEN AFDELINGEN EN MEDEWERKERS. HET AANTAL INTERNE CONNECTIES NAM EXPONENTIEEL TOE DOOR DE GROEI EN ALS GEVOLG DAARVAN ZIJN ORGANISATIES COMPLEXER GEWORDEN. AFSTEMMING, BESLUITVORMING, EXECUTIE NA BESLUITVORMING EN MONITORING DAAROP VRAGEN NU VEEL MEER AANDACHT. DAARBIJ DREIGEN VERSCHILLENDE GEVAREN

- Gevaar van ‘stroperigheid’ tussen de top en onderliggende managementniveaus. Informatie stroomt moeilijker net als het vertalen van informatie van top naar werkvloer en v.v. (wat te merken is aan langere doorlooptijden en oplopende kosten);
- Gevaar dat alle besluiten per saldo op bordje van het hoogste management terecht komt waardoor de top overbelast raakt en de daaronder liggende lagen niet groeien.

De wens van elke groeiende organisatie is om de voordelen te halen van de omvang, en ondertussen wendbaar blijven als een kleine organisatie. Alle grote organisaties willen hun ‘agility’ behouden, wendbaar en flexibel zijn, snelle besluitvorming en executie hebben. Omdat ze weten dat ze anders vastlopen in de stroperigheid van de omvang. Voor die wendbaarheid is een aantal zaken belangrijk:

- Snelheid van informatie-uitwisseling op niveau dat passend is (dus niet alles via de directietafel);
- Goed besluitvormingsproces incl. bijbehorend gedrag van betrokkenen daarin;
- Beslissingsbevoegdheid en eigenaarschap op lagere niveaus.

En dat vraagt managers die ‘empoweren’ (dus taakvolwassen zijn en hun mensen kunnen coachen en laten groeien). Maar ook (management- en directie) teams die soepel en volwassen functioneren en een organisatie die netwerken als kwaliteit koesteren.

Wij hebben gezien dat er in groeiende organisaties in de autobranche veel aandacht is voor de harde kant van het fusie- en overnameproces (rationalisatie, structurering, IT systemen). En we zien dat er weinig aandacht is voor leiderschap, samenwerking en teamontwikkeling, de punten die we hierboven beschrijven. En dat terwijl een groeiende organisatie écht andere vaardigheden, normen en waarden, en tijdsbesteding van leiders en teams vraagt. En soepel lopende organisaties waarin goed leiderschap wordt gekoppeld aan volwassen teams en volwassen samenwerking, daar wordt geld verdiend. Omdat doorlooptijden tussen idee en uitvoering kort zijn, omdat er leiderschap en eigenaarschap wordt getoond op elk niveau en omdat informatie snel wordt uitgewisseld.

Wanneer zelfs de grote autobedrijven in Nederland nauwelijks betere rendementen maken dan toen ze nog klein waren, heeft het zin om meer aandacht te besteden aan ontwikkelen van leiderschap, samenwerking en teamvolwassenheid.

## Écht doorpakken over de zachte kant!

Organisaties die geen expliciete aandacht hebben voor ontwikkeling van leiderschap en teamontwikkeling, lopen een groot bedrijfseconomisch risico in tijden van organisatieverandering. Om mensen het beste uit zichzelf te laten halen en daarmee organisaties écht een stap verder te brengen en succesvoller te laten zijn, is aandacht voor deze ‘zachte kant’ noodzakelijk. In dit artikel betogen we dat het heel begrijpelijk is dat de door herorganisatie en

clustering gegroeide automotive-organisaties zich in eerste instantie hebben gericht op integratie van systemen, bedrijfsstructuur, de 'line of command' en de processen. Echter, uiteindelijk gaat deze focus op de 'harde kant' niet zorgen voor volledige verzilvering van het potentieel en dat is gevaarlijk voor de continuïteit. Tijd om 20 jaar na het rapport 'De erfenis voorbij' ook in te zetten op leiderschaps- en teamontwikkeling.

### Shake out

Het rapport 'De erfenis voorbij' (Coopers&Lybrand, 1998) voorspelde een shake out in de Nederlandse autobranche. Inmiddels zijn de tien grootste autobedrijven goed voor 30% van de nieuwverkopen in Nederland, de top 45 voor 60% van de nieuwverkopen. Er is een forse samenklontering van bedrijven waarbij de groten snel groter zijn geworden en nog steeds doorgroeien.

Stevige organisatiegroei is één van de gevolgen: meer mensen, meer panden, meer auto's, meer geld. Theoretisch leidt groei enerzijds tot schaalvoordelen (inkoop, overhead, IT) die anderzijds deels teniet kunnen worden gedaan doordat de organisaties complexer worden (meer mensen, meer meningen, meer belangen, verschillende culturen). Los nog van de tijdrovende en kostbare integratie perikelen zoals IT en arbeidsvoorwaarden.

Wij hadden het vermoeden dat autobedrijven voor het verzilveren van de schaalvoordelen vooral hebben ingezet op de 'harde' elementen van veranderen: herstructurering, centralisatie van backoffice, procesfocus, integratie van (IT)-systemen. Wij zijn nieuwsgierig naar welke rol de 'zachte' kant - ontwikkeling van samenwerking, leiderschap, teams en cultuur - heeft gekregen om de échte vruchten van schaalvergroting te plukken, te versnellen en nadelige effecten van groei te beperken. Onze aanname was dat deze zachte - ook taaie - kant sterk onderbelicht is gebleven en dat daar nog veel te winnen is.

Om ons vermoeden te toetsen hebben we uitgebreid gesproken met zeven directeuren uit de top 20 van de Nederlandse autobedrijven. Een aantal (niet letterlijke) kenmerkende uitspraken staan in tekstkader A. Herkenbaar? In dit document staan de resultaten van ons onderzoek.

### Kenmerkende uitspraken

De beste verkoper wordt uiteindelijk verkoopleider. Je wilt mensen toch een perspectief bieden en als ze weg gaan omdat ze elders wél verkoopleider kunnen worden, tja, wat doe je dan?

Het is niet zo ingewikkeld in het autobedrijf. Uren en aantallen, daar gaat het om. Dan blijft er weinig tijd over voor zaken als overleg, teamontwikkeling of leiderschap-trainingen!

Synergievoordelen is niet de reden om overnames te plegen. Het is meer 'eten of gegeten worden'. Voordelen zijn beperkt te halen vanwege de diverse DMS systemen die de verschillende merken gebruiken en omdat ook de groten nog niet groot genoeg zijn.

Ontwikkeling van mensen en leiders staat wel op de agenda, alleen nu even niet. We hebben te veel andere prioriteiten die aandacht vragen: overnames, verschillen in merkbeleid en de nog steeds moeilijke automarkt.

### Onze notendop

Ontwikkeling van samenwerking, leiderschap en teams is in beperkte mate een onderwerp van gesprek en van actie binnen de directies waar wij mee spraken. Meestal bleek het geen onderwerp van gesprek in het directieoverleg. In enkele organisaties wel (door opleidingen gericht op strategie en operationeel management). In één organisatie krijgt het ontwikkelen van leiderschap veel aandacht, met name door persoonlijke, individuele ontwikkeling van alle leidinggevendenden. En dat loont.

Bij succesvolle ontwikkeling van organisaties gaat de harde kant (structuur, processen, verdeling van zeggenschap, KPI's) hand in hand met de zachte kant (cultuur, samenwerking, leiderschap, kennis). Focus op slechts één van die twee kanten verkleint de kans op individueel én organisatie succes, zeker op termijn. Focus op de één zorgt vaak voor een vastloper aan de andere kant.

De complexiteit in organisaties neemt toe vanwege de groei in omvang, in aantal onderdelen en omdat het aantal managementlagen toeneemt. Daarmee verandert de verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Logischerwijs zouden dan ook de competenties van leidinggevendenden, hun waarden en de onderwerpen waar ze hun tijd aan besteden mee moeten veranderen. En daarbij wordt het veel belangrijker om besluitvorming, uitwisseling van kennis en samenwerking goed te organiseren en te stimuleren. Wij constateren op basis van onze gesprekken dat ervoor deze onderwerpen nog weinig aandacht is in de grote Nederlandse automotive dealerholdings. Het lijkt een blinde vlek.

En daarmee lopen deze organisaties potentieel risico's. Ten eerste is er het risico van stroperigheid dat optreedt wanneer informatie minder makkelijk door de organisatie stroomt en besluitvorming vertraagd wordt. Daarnaast is er het risico van verkeerde belasting van het management. De top die veel te veel op het bordje krijgt (recept voor burn-

out) en de lagere niveaus die eigenlijk te weinig te 'managen' hebben, niet kunnen groeien en mogelijk vertrekken. Als derde is er het risico van verkeerde besluiten als gevolg van de eerste twee.

Het adaptief vermogen – de kunst om je aan te passen aan een nieuwe werkelijkheid – neemt af, met een mogelijk vastlopen op termijn als gevolg. Twee signalen in het hier en nu zijn herkenbaar. De eerste is dat als de top van de organisatie blijft functioneren alsof het (nog steeds) een kleine organisatie is. Daardoor krijgen ze zoveel op hun bordje dat besluitvorming ernstig vertraagt, de kwaliteit van besluiten achteruit gaat of dat ze zichzelf over de kop werken. Het tweede (gevaarlijke) signaal is dat de mensen (managers) onder de directeuren zich niet kunnen ontwikkelen. Daardoor halen ze óf er niet uit wat er in zit wat ze tot overbetaalde uitvoerders maakt, óf ze kiezen eieren voor hun geld, en vertrekken. Herkenbaar? Dan is de kans groot dat het potentieel gisteren, vandaag en morgen, onvoldoende wordt benut. Dat risico's is te kostbaar om niet serieus te nemen.

TABEL B. POTENTIËLE VOORDELEN

Potentieel voordeel	Betekenis
Minder verspilling	Minder verspilling van uren en meer flexibiliteit (agility) in de organisatie doordat mensen elkaar weten te vinden en sneller tot besluiten komen
Sneller doelen halen	Meer focus op gezamenlijk te halen doelen waardoor deze ook sneller gehaald worden ('we werken samen aan onze doelen')
Minder management	Minder tijd nodig voor managementcontrol en -sturing doordat medewerker en teams zelf verantwoordelijkheid nemen
Meer zelfsturing	Meer zelfsturing en resultaatverantwoordelijkheid doordat teams volwassen worden en minder afhankelijk zijn van managers
Lager verloop & wervingskosten	Minder verloop van mensen die je eigenlijk wilt houden en die kunnen groeien tot 'sterkhouders' (Louis van Gaal). Daardoor minder kosten voor werving en selectie
Minder burn-out	Minder kans op burn-out in de top van de organisatie doordat vraagstukken lager in de organisatie worden opgelost en niet alles op het bordje van de directie terecht komt
Lager ziekteverzuim	Lager ziekteverzuim doordat mensen meer betrokken zijn bij hun werk en organisatie
Sneller besluiten	kortere tijd om van probleem/idee naar oplossing en uitvoering te komen doordat besluiten sneller worden genomen en omdat het besluit niet meer de start van de discussie is
Rijkere ideeën	meer initiatief en rijkere ideeën vanuit de organisatie omdat gebruik wordt gemaakt van alle medewerkers
Beter in vel zitten	Aandacht voor persoonlijk welbevinden en de persoonlijke ambities in het werk (vanuit het leiderschap en vanuit de collega's) zorgt ervoor dat medewerkers beter in hun vel zitten, daardoor beter werken en een grotere bijdrage hebben aan het succes van de organisatie.

Om voorgaande punten aan te pakken is het allereerst nodig om ze te herkennen. En niet alleen door de directeuren, maar door alle managementlagen daaronder. Het is een wetmatigheid dat alle betrokkenen een rol spelen bij het in stand houden van de niet-gewenste situatie. Het is dus niet de fout van een of ander, maar een collectief punt van aandacht. En ja, de top van de organisatie is de eerste die dat publiekelijk heeft te erkennen.

Actieve aandacht voor leiderschap, samenwerking en teamvolwassenheid heeft zin. De link tussen inspanning en resultaat is lastig in euro's uit te drukken. Potentiële voordelen van investeren in de zachte kant van organisatieontwikkeling staat in tabel B.

## Verschillende perspectieven om naar organisatieverandering en -ontwikkeling te kijken

We beschrijven nu - op hoofdlijnen - onze visie op het onderwerp aan de hand van vier theoretische inzichten die het kader vormen voor de uitkomsten en conclusies.: organisatieverandering, leiderschap, teamontwikkeling en samenwerking.

### *Organisatieverandering*

Een organisatie verandert om te overleven, te blijven, om te functioneren en om beter te functioneren. Organisatieverandering varieert in complexiteit afhankelijk van hoe urgent de verandering is (moet het nu, kan het straks), wat de aanleiding is (interne of externe oorzaak) en welke omvang (diepte, breedte) het heeft. Het toevoegen van een compleet nieuw automerk aan je organisatie is nu eenmaal anders dan het doorvoeren van uniforme openingstijden.

Veel veranderingen brengen echter niet wat men ervan verwachtte en vaak beklijft een verandering niet. Wanneer de aandacht weer vervaagt of op een ander onderwerp wordt gericht, veert de organisatie terug: mensen gaan weer doen zoals ze gewend waren te doen. Onderzoek hiernaar heeft geleid tot twee belangrijke inzichten.

Veranderen wordt steeds meer geleid als een relatief ongrijpbaar proces. Het is vaak niet duidelijk wanneer een verandering écht een onderdeel van het dagelijks werk is geworden. In het

productieproces van een auto is dat wel te doen omdat vrijwel alles gerobotiseerd is. Die robots stel je in en vanaf dan doen ze niet anders dan de nieuwe handeling. Mensen werken tóch net anders. Hun verandering vraagt tijd en aandacht. En het is van veel factoren afhankelijk wanneer nieuw gedrag ook blijvend gedrag is. En daarbij speelt altijd de delicate vraag of mensen het überhaupt in zich hebben om anders te gaan werken en oude overtuigingen (die in belangrijke mate het gedrag sturen) terzijde willen schuiven. Dat proces is niet een rechte lijn van A naar B. Het is lijkt op het bakken van brood: Veel processtappen zijn plan- en meetbaar. De belangrijkste transformatie echter - van deeg naar brood - is ongrijpbaar en vraagt om een heel specifieke hoeveelheid tijd en energie (niet te veel, niet te weinig).

Veranderen anno 2017 betekent ook steeds meer sâmenwerken (bottom-up) wat leidt tot een prettiger veranderproces, betere uitkomsten waarbij de verandering beter beklijft. In het gezamenlijke veranderproces dat een groep doormaakt komen de helpende en niet-helpende patronen aan de orde. De helpende patronen in de samenwerking zorgen voor versnelling van de verandering, de niet-helpende patronen in de samenwerking en communicatie vormen een rem. Het herkennen en bespreken van deze patronen is belangrijk en ook een glibberig pad. Het vraagt onderling vertrouwen en ook de vaardigheid om lastige onderwerpen op een constructieve wijze aan te gaan. Veel teams en hun leiders zijn daar huiverig voor. Teams die het wel aangaan, kunnen opmerkelijke sprongen maken in effectiviteit en succes.

Organisatieverandering vraagt dus om leiderschap en samenwerking, zeker bij complexe veranderingen zoals overnames, samenvoegingen en het blijvend benutten van schaalvoordelen. Dan is er namelijk sprake van het vermengen van verschillende organisatieculturen en verschillende manieren van communiceren. En als een directie wil vermijden dat alles op hun bordje terecht komt, zullen deze onderwerpen moeten worden besproken. Dat is niet soft, dat is een harde noodzaak voor succes: wat hebben wij nodig van elkaar - in termen van gedrag - om gezamenlijk succesvol te worden? U weet toch: Culture eats strategy for breakfast.

In tegenstelling tot wat we vaak in de praktijk zien, zou de focus bij verandering moeten liggen op eerst het anders denken, waarop het anders doen dan volgt. Een veranderfocus op strategie, proces of

structuur alleen, is zelden effectief. Vier belangrijke voorwaarden hierbij staan weergegeven in tekstkader C.

Tekstkader C. Voorwaarden voor organisatieverandering

1. Er is een aansprekend verhaal ["Ik begrijp wat er van me wordt gevraagd en het is logisch"]
2. Er zijn versterkende mechanismes ["Ik merk dat onze structuren, processen en systemen de verandering ondersteunen die aan mij gevraagd wordt"]
3. Verandervaardigheid ["Ik heb de vaardigheden en kansen om me op een andere manier te gedragen"]
4. Voorbeeldgedrag ["Ik zie dat mijn leidinggevendenden, collega's en ondersteuners zich anders gedragen"]

Bron: *Beyond Performance* (Keller en Price 2011)

Een denkmodel dat de laatste jaren snel aan bekendheid wint is Theory-U (o.a. Joseph Jaworski, Peter Senge en Otto Scharmer). Het is gebaseerd op de gedachte dat de signalen van alles wat op korte termijn staat te gebeuren (en dus ook de antwoorden op de actuele vraagstukken) zichtbaar voor mensen die er voor open staan. Dat vraagt van alle betrokkenen dat ze hun vaste denkpatronen parkeren, de standaardaanpak loslaten en zich open stellen voor de signalen die er zijn. Ontwikkelingen in de markt, in de eigen organisatie, bij de eigen mensen, in het managementteam. Wanneer alle deze ontwikkelingen zonder filter van oordeel, angst of cynisme worden bekeken en besproken door een groep die vertrouwen heeft in elkaar, dan zal die groep tot een gezamenlijk inzicht komen wat de volgende stappen zijn die ze samen gaan nemen. Deze aanpak heeft tot prachtige resultaten geleid in zowel profit als in non-profit omgevingen. Gedrag, onderling vertrouwen en het nemen van tijd, zijn hierbij genoemde sleutels tot succes. Leiderschap en samenwerking zijn hierbij onontbeerlijk!

Maar vergis u niet. Alle organisaties en mensen hebben een zekere mate van 'immunity to change'. Veranderingen verlopen minder snel dan gewenst.

Op organisatieniveau is er sprake van taaiheid en robuustheid van organisaties, waardoor veranderingen niet goed beklifven. Daar zijn vier redenen voor: 1) terugveren (gedurende dat er aandacht is, lijkt het dat mensen veranderen, maar als de aandacht naar een ander vraagstuk verschuift, veren mensen weer terug naar hun oude gedrag), 2) afketsen (de gewenste verandering is zo groot, dat mensen er niet eens aan beginnen), 3) verzanden (veranderingen raken verloren in een moras van meningen, taaie besluitvorming of onduidelijke doelen), of 4) calculerend gedrag (mensen gaan mee in een verandering tot een niveau dat zij nog aan willen, maar niet verder dan dat).

Op persoonlijk niveau is er ook een 'immunity to change'. Ondanks dat mensen een verandering nastreven, vertonen ze vaak ook nog gedrag dat haaks staat op de gewenste verandering ("Ik wil wel afvallen, maar ik eet toch nog een snack of drink een paar biertjes"). Dat haakse gedrag wordt meestal bestuurd door diep liggende overtuigingen en waarden ("Ik kan toch niet nee zeggen tegen een vriend die me een biertje aanbiedt; Een snackje kan toch niet echt kwaad"). En zolang die onderliggende overtuigingen niet ter discussie worden gesteld, zal de gewenste verandering in eerste instantie best snel verlopen, maar daarna heel moeizaam worden.

## Leiderschap

Elke fase waarin een organisatie zich bevindt, heeft een ander soort leiderschap nodig. Een eenvoudig onderscheid kan gemaakt worden tussen transformationeel en transactioneel leiderschap. Een transformationele leider is mensgericht. Hij vertoont authentiek voorbeeldgedrag om zo waarden en normen uit te dragen, hij motiveert, stimuleert en begeleidt mensen (ook individueel) en creëert voorwaarden om tot prestaties te komen. Tot slot legt hij verantwoordelijkheden expliciet bij de juiste mensen binnen het managementteam en is dus geen meewerkend voorman! Een transactioneel leider is meer taak- en beloningsgericht: als jij dit doet

en zo presteert, krijg je deze beloning. Deze vorm komt veelvuldig voor en is vaak ingebakken in de cultuur die in stand gehouden wordt. Daarbij krijgt men het ook vaak zo geleerd (een baas zegt wat jij moet doen). In versterkte vorm - autocratisch leiderschap - bepaalt de leider 'wat hier gebeurt'.

Binnen deze studie is de 'Leadership Pipeline' van Charan, Dotter en Noel (2001) van belang. Zij beschrijven het belang van continue ontwikkeling van leidinggevers in een organisatie. In veel organisaties is er zeer beperkte doorstroom van leiders en vormen veel leidinggevers feitelijk een belemmering voor mensen onder zich om te groeien. Dan zit er een 'prop in de pipeline'. Om succesvol te zijn op het volgende managementniveau moet een leidinggevende die deze stap maakt op drie aspecten een transformatie doormaken: Vaardigheden (competenties), Waarden (wat vind je belangrijk en waar richt je je op?) en Tijdsbesteding (waaraan besteedt de leider zijn tijd?). Doorloopt hij die transformatie niet goed, dan kan hij niet goed functioneren op het nieuwe niveau en kan hij ook niet zorgen dat de mensen onder hem die ontwikkeling doormaken. Daarmee staat de hele organisatie continu op de handrem. Een herkenbaar voorbeeld is de beste monteur die chef werkplaats wordt... en faalt. Het laagste niveau van leidinggeven is leidinggeven aan jezelf en op het hoogste niveau van leidinggeven ben je directeur van een multinational. Daar tussenin zitten vijf verschillende niveaus die elk hun eigen eisen stellen aan een leidinggevende op het gebied van vaardigheden, waarden en tijdsbesteding.

Om de pijplijn gevuld en kwalitatief goed te houden, wordt vaak als eerste gedacht aan het extern werven van leidinggevers. Een goede, maar zeker niet de enige of beste optie. Intern opleiden van toekomstige leiders staat op één, gevolgd door extern inhuren. Helaas laat de praktijk regelmatig de derde optie zien: Niets doen waardoor de pijplijn opdroogt.

## Teamontwikkeling

Niets mooier dan een team waarin zo goed wordt samengewerkt dat de uitkomst meer is dan de som der delen. Een team waarbinnen mensen elkaar helpen het beste uit zichzelf naar boven halen en waar waarde wordt gecreëerd voor de organisatie. Helaas zijn er meer teams die deze flow niet kennen, dan wel. Hoe komt dat nu?

Ten eerste hebben reorganisaties, samenvoegingen en groei tot effect dat teamsamenstellingen veranderen, zowel in omvang, als wie er deel van uit maakt als wie er leiding aan geeft. Zo moet men steeds weer samen 'opnieuw beginnen', net alsof je weer moet leren lopen. De parallel is zo gek nog niet want net als mensen kennen teams verschillende fasen van ontwikkeling: van baby, via kind en adolescent tot volwassene. Een veelgebruikte indeling die daarmee overeenkomt is die van Tuckman: Forming, Storming, Norming en Performing. De ontwikkeling van een team start wanneer een groep mensen samen gaat werken aan het realiseren van gemeenschappelijke doelen (forming) maar het merendeel komt nooit tot volwassenheid (performing) en blijft hangen rond de storming fase. Bij elke grote verandering in het team, zakt men terug naar de forming-fase en dat is merkbaar in de organisatie. Ten tweede zijn veel leidinggevers onvoldoende in staat om hun team zich te laten ontwikkelen, uit onbewustheid en/of onbekwaamheid. Elke fase kent een ander soort leiderschap en maakt het daarmee tot een niet te onderschatten element! Teamontwikkeling vraagt daarmee vaak ook eerst en parallel daaraan, leiderschaps-ontwikkeling.

## Samenwerking

Als een organisatie groeit, komen er meer afdelingen en leidinggevenden, en daarmee groeit het aantal verbindingen en afstemmomenten. Samenwerking zorgt voor soepelheid en flexibiliteit in een organisatie (agility). Het risico van een gebrekkige samenwerking is dan vooral dat alle vraagstukken op het hoogste managementniveau eindigen voor een oplossing of een besluit. Dat is hét recept voor burn-out onder directeuren.

Succesvolle teams kenmerken zich door regelmatig bewust aandacht te geven aan vijf mogelijke frustraties van teamwerk, zoals beschreven door Patrick Lencioni.

bestaan, maar onvoldoende bekend zijn of omdat er weinig initiatieven vanuit de organisatie (bottom-up) komen. Dit zijn symptomen van een organisatorische veranderkracht die in onbalans is; de verhouding tussen samenwerking, leiding geven en kwaliteit van de verandering is ongelijk verdeeld. Hoe komt dit? Eén reden is dat er een grote nadruk ligt op productief werken (werkplaatsuren, onderdelen en verkoopaantallen) terwijl het oppakken en doorvoeren van veranderinitiatieven vaak wordt gezien als 'indirecte' werkzaamheden waarvoor geen gelegenheid (tijd) is. Veelal wordt door formeel werkoverleg getracht ideeën en input van onderop te verzamelen. Dit lukt bij sommige bedrijven goed, bij andere is daar weinig aandacht voor. Een tweede reden is dat er gezien de druk op marge directies huiverig zijn om te investeren in zogenaamde 'niet productieve uren', zeker binnen werktijd. Ten derde is er bij management niet altijd even veel vertrouwen heeft in de kwaliteit, toegevoegde waarde of relevantie van bottom-up voorstellen. Tot slot zijn recente ervaringen van zowel management als medewerkers waarbij verandervoorstellen op niets uitliepen, een oorzaak van het continueren van een cultuur waarbij verandering een slechts af en toe terugkerend element is, en niet door alle leden van de organisatie gedragen wordt.

Dit is echter niet zonder gevolgen:

1. Een onevenredig deel van de werkdruk en de verantwoordelijkheid ligt bij management omdat (te) weinig gebruik gemaakt wordt van kennis en input van medewerkers;
2. Dit kan een nadelig effect hebben op de continuïteit van de onderneming, je kunt je tijd immers maar één keer besteden;
3. Gewenste veranderingen blijven het kindje van de directie en worden beperkt geadopteerd in de organisatie. Medewerkers blijven vasthouden aan bekende overtuigingen en gedrag. Managers krijgen de neiging om te gaan 'duwen' op de verandering,

TABEL D. FRUSTRATIES VAN TEAMWERK

Frustratie	Betekenis
Afwezigheid van vertrouwen	Gebrek aan vertrouwen op een fundamenteel emotioneel niveau
Angst voor conflict	Bang voor een gepassioneerde dialoog, uitdagen en het oneens zijn met elkaar
Gebrek aan commitment	Iedereen draagt een collectief besluit uit, of je het eens bent of niet
Onverantwoordelijkheid	Men spreekt elkaar niet aan op performancedoelen
Geen aandacht voor resultaat	Men houdt elkaar niet verantwoordelijk voor het collectieve( team-)resultaat

*Vertaling naar de automotive praktijk: er is veel te leren en te ontwikkelen*

Aan de hand van de vier theoretische bespiegelingen structureren we de belangrijkste praktische resultaten uit dit onderzoek.

## Organisatieverandering

Veel veranderinitiatieven worden, zowel qua idee als uitvoering, hoog in de organisatie genomen. Omdat management alleen de eigen initiatieven ziet en adopteert, omdat andere initiatieven wel



waardoor deze helemaal niet meer uit de verf komt en iedereen gefrustreerd raakt (de top: “ze luisteren niet”, de werkvloer: “we moeten van alles”);

4. Potentiële leiders (de ruwe diamanten) komen onvoldoende snel tot ontwikkeling.

## Leiderschap

Transformationeel leiderschap is een vrij onbekende vorm van leiderschap in de automotive-sector. De paar transformationele leiders die we spraken, hebben meestal eerst zélf een – lang durende – transformatie doorgemaakt resulterend in het inzicht dat een directieve en sterk transactionele aansturing niet altijd werkt. Hun aannames blijken dan niet altijd meer juist, bijvoorbeeld: (1) dat medewerkers doen wat je zegt, (2) dat medewerkers uit zichzelf melden als er iets belangrijks speelt of (3) dat arbeidssatisfactie alleen wordt gevoed door ‘je werk goed doen’. Sleutel bleek het loslaten van verantwoordelijkheden en taken door deze expliciet neer te leggen bij leden van het managementteam en zo verder de organisatie in. Lef, durf, geduld en tijd, bleken ingrediënten voor een dergelijke verandering.

Transactioneel leiderschap komt het meest voor. Dat is geen bewuste keus, het gaat zoals het al heel lang gaat. De versterkte focus op het ‘sturen op cijfers (KPI’s) van met name importeurs, voedt deze rol omdat het de norm ‘je krijgt betaald voor de resultaten die je haalt’ versterkt. Het resultaat lijkt daarbij over het algemeen belangrijker te zijn dan de manier waarop resultaten – bijvoorbeeld in nieuwverkopen en NPS - behaald worden. Transactioneel leiderschap is niet fout. De vraag is, of het altijd de juiste manier van leidinggeven is, past het bij de fase waarin het bedrijf zich bevindt en hoe bewust iemand zich is van andere vormen.

We zien tevens grote verschillen tussen de directeuren daar waar het de natuurlijke leiderschapsvorm betreft, maar ook de

verschillende manieren die zij situationeel combineren en hanteren. Grofweg wordt het hele spectrum wel gevuld: van autocratisch leiderschap, naar transactioneel leiderschap, tot transformationeel leiderschap. Combinaties worden gemaakt met bijvoorbeeld vormen van micro-leiderschap (‘hé, die auto staat verkeerd in de showroom’), leiderschap gedreven door het sturen op cijfers (‘waarom was die transactie verliesgevend’) en sterk directief leiderschap (controleren van medewerkers).

Verder lijkt het dat de leiderschaps-pijplijn vaak is opgedroogd (als hij überhaupt al in beeld is). Dat is men zich overigens lang niet altijd bewust; wat niet weet, wat niet deert. Of men weet het wel, maar waardeert het onvoldoende. Een oorzaak van deze onbewuste onbekwaamheid is dat leiders zélf ook niet geleerd hebben dát er een pijplijn is, hoe deze gevuld en onderhouden kan worden en hoe deze in relatie staat tot ondernemerssucces. Een andere reden is dat leiderschap, en dat geldt ook voor teamontwikkeling en samenwerking, niet wordt gezien als integraal onderdeel van de ondernemingsstrategie dat continue aandacht nodig heeft, maar wordt gezien als een ‘HRM aangelegenheid’. Deze laatste staffunctionaliteit blijkt in de automotive echter vaker meer een traditionele P&O afdeling dan een strategisch aandachtsgebied binnen het MT. Tot slot wordt er links en rechts wel geïnvesteerd in leiderschapstrainingen (zoals inspirerend leidinggeven) maar wordt dit – door autobedrijf en trainingsbureau – zelden integraal maar juist op individueel niveau aangepakt. De meeste ontwikkeltijd voor leidinggevende wordt gestopt in praktische trainingen managementvaardigheden, zoals gesprekken voeren en cijfers lezen.

## Samenwerking en ontwikkeling

In hoeverre staan samenwerking en ontwikkeling binnen de automotive op de kaart? In hoeverre zijn dit onderwerpen die met de nodige aandacht besproken worden en waarvan het strategische belang wordt ingezien? Het korte antwoord luidt: onvoldoende.

Het lange antwoord bestaat uit drie categorieën. Categorie 1. Niets doen. Wij scharen een fors deel van de automotive holdings in deze categorie. Er is geen focus op samenwerking, anders dat er op de diverse locaties wordt samengewerkt om lokaal de klant zowel in service als verkoop zo goed mogelijk te bedienen. Kritische reflectie over hoe de lokale samenwerking verloopt, wat ieders aandeel is, hoe men elkaar kan versterken, hoe met tussen de diverse locaties synergie kan behalen en tot slot, hoe het managementteam elkaar aanspreekt, faciliteert en versterkt, zijn eigenlijk geen thema's, hooguit reactief. Twee belangrijkste genoemde redenen zijn geld en prioriteit. De marge laat het simpelweg het niet toe. De kosten hier voor de baten te laten uitgaan, wordt als te risicovol gezien. Anderzijds vergt de groei van de dealerholdings aandacht voor veelal praktische zaken. Begrijpelijk, het overnemen van een collega dealer en/of het toevoegen van een geheel nieuw merk aan je bedrijf, vergt nogal wat. "En zo is het altijd wel wat", is echter toch beperkt houdbaar op termijn! Wij voegen er nog een derde, onbenoemde, reden aan toe: gebrek aan urgentie. Wanneer je onbewust onbekwaam bent op het gebied van de door ons onderzochte thema's, dan weet je niet wat je mist. Deze groep dealerholdings bevindt zich daarmee wellicht in de gevarezone.

De tweede categorie dealerholdings is zich bewust van de noodzaak van goed leiderschap, op de diverse niveaus in het bedrijf. Een van de manieren om dit te ontwikkelen is het volgen van (externe) trainingen. Veelal wordt hierbij de integrale rol die een leider heeft in het bedrijf,

losgekoppeld van de trainingssituatie. De vraag is hoe effectief dit is.

Leiderschapsontwikkeling is niet (meer) iets van 'klasjes, krokettenzaaltjes en een meester voor de klas'. Het rendement is gewoonweg minimaal (10%). We weten inmiddels dat ontwikkelen in de praktijk gebeurt, mét elkaar en aan de hand van actuele vraagstukken.

Daarnaast blijken trainingen vaker gericht op leiderschapsvaardigheden dan op (persoonlijk) leiderschap. Opvallend is overigens dat deze wijze van ontwikkelen niet per se voortkomt vanuit een strategisch besef, maar meer omdat ofwel de directie, of wel de trainee zelf vragen om ondersteuning, resulterend in een training. Leiderschapsontwikkeling als reactie op in plaats van als voorsortering op een nabije toekomst. Binnen deze groep is samenwerking en teambuilding meer een issue, maar ook hier overheerst het reactieve karakter. Een team functioneert goed zolang de resultaten worden behaald – refererend aan transactioneel leiderschap - en zodra er barsten ontstaan in het glazuur van deze prestaties, wordt ingegrepen. Lokaal, kortstondig en met hulp van externen. Dit neigt naar het plakken van de band om vervolgens op de kiezelweg verder te fietsen.

Binnen de derde categorie transformeert een organisatie waarbij aandacht is voor 'de juiste man op de juiste plek' ingegeven door wat hij kan en wil en wat de organisatie vraagt en nodig heeft. Er is aandacht voor het laten van de verantwoordelijk en uitvoering bij de juiste mensen (leidinggevenden en medewerkers), het faciliteren van management en het steeds weer met elkaar reflecteren op hoe het gaat, wat er beter kan en wat er goed is gegaan. Er wordt niet voor elkaar nagedacht, er wordt mét elkaar nagedacht en gedaan. Een volgende stap hierin zou zijn om dit niet alleen op het niveau van taken en verantwoordelijkheden te doen maar ook inzake tijdsverdeling, de waarden die men belangrijk vindt, de focus die men heeft

en om dit niet alleen op individueel maar ook op team- en organisatieniveau te ontwikkelen. Een belangrijke rol is in deze weggelegd voor de CEO die hierbij meestal begeleid wordt door een extern adviseur.

### Het waarom achter 'niets doen'?

Er zijn verschillende factoren benoemd die belemmerend werken om actief aandacht te geven aan samenwerking, leiderschaps- en teamontwikkeling. Men hecht er geen waarde aan, of het belang wordt onderschat. Waarom?

- Onbekend maakt onbemind
- Het ontbreken van middelen (geld en tijd)
- Van een hele andere orde is het genoemde argument dat de autobranche een tekort heeft aan goed opgeleide managers (in sp ). Het potentieel ontbreekt in kwaliteit en kwantiteit. Extern werven is dan een mogelijkheid maar ook hier lijkt het gras vaak groener dan het in werkelijkheid is. Hier lijken veel dealerholdings mee te stoeien.

Hier mee verband houdend zijn de hobbels die er blijven bestaan doordat verschillende merken met verschillende systemen werken. Er zijn zeker synergievoordelen te halen door het centraliseren van de backoffice (finance, P&O, markering) en van processen (zoals facturatie, claimen, voorraadbeheer) maar deze hobbels kosten geld en tijd voor opleiding en bijscholing en ze leiden tot inefficiency. Omdat men parallel met meerdere systemen met dezelfde functionaliteit moet werken, kan men een systeem nooit helemaal doorgronden waardoor 'vingervlugheid en handigheidjes' niet volledig benut worden. De één pleit overigens voor functionele merktoewijding (om alles er uit te halen wat er in zit), daar waar een ander pleit voor pluriformiteit – om zo de beste facturist voor alle merken te laten factureren. Wie het weet mag het zeggen?

Volgens ons is deze discussie van onderschikt belang mits teamwork en ontwikkeling van continue aard zijn.

## Risico's van 'niets doen'

Een bekend effect van een solitaire focus op de harde kant van de organisatie is het vroegtijdig vertrek van talenten uit je organisatie. Of te wel, de pijplijn loopt leeg. Dit wordt niet altijd als een probleem ervaren, omdat men het niet ziet of niet weet. Wat niet wil zeggen dat het geen risico is, wel dat men niet weet hoe groot het risico is. De ongeslepen diamantjes vinden na enkele jaren ervaring te hebben opgedaan, een ander bedrijf dat wel als slijper wil fungeren. Binnen of, helaas, buiten de autobranche. In relatie hiermee staat dat de groei van medewerkers stopt. Een leider, op welk plek in de organisatie dan ook, heeft onder andere als taak het ontwikkelen van 'zijn' medewerkers. Een onbekwame leider doet dit onvoldoende wat zowel hemzelf als zijn collega's – en dus ook de organisatie – niet ten goede komt.

Een tweede risico is dat dat synergie van de schaalgrootte uitblijft en zo het concurrentievoordeel onvoldoende benut blijft. 1+1 blijft 2 en wordt geen 3. Echter, 3 is nodig (noodzaak?) om de continuïteit te waarborgen en 2 is wellicht onvoldoende om te kunnen overleven op termijn.

Het derde risico is een burn-out in de top van het bedrijf die onafwendbaar lijkt. Trage besluitvorming ontstaat omdat de besluiten worden genomen in de top van het bedrijf in plaats van op de plek waar directe besluitvorming wenselijk is. Hoe meer schakels, hoe langer het duurt alvorens een besluit genomen en ge fectueerd wordt. Dit werkt niet alleen vertragend, het leidt ook tot kopzorgen. Zowel bij diegene die wachten op het besluit als bij diegene die het besluit moet nemen en daarbij alle verantwoordelijkheid op zich neemt.

## Wat viel ons verder nog op?

**Organisatiestructuur:** Centralisatie van de diverse backoffices is duidelijk te herkennen. Er wordt dan gestoeid met verantwoordelijkheid voor een merk in combinatie met een functiegebied, en er zijn verschillen in aansturing van de vestigingen (wel of geen bedrijfsleider) en in zowel kwantiteit als in taakverdeling van de managementlagen. Eigenlijk zijn deze verschillen niet zo relevant: Een team dat samenwerkt, reflecteert, zich ontwikkelt en leert hecht minder belang aan de structuur waarin en verklaart succes niet op basis van harde maar van de 'zachte' kanten van het samen werken. Structuur 'doet er dan minder toe'.

**Rol van HRM:** De rol van HRM is over het algemeen meer reactief dan actief en heeft meer kenmerken van een traditionele P&O afdeling (met de nadruk op de P-functie) dan van een strategische afdeling die inzake ontwikkeling van mensen en organisatie de lijnen uitzet en hierin initiatief toont. Bij de meeste organisaties ontbreekt daartoe voldoende eigentijds en bekwaam HRM leiderschap.

**Zelfreflectie:** Ook managementteams zelf (onderling) doen te weinig aan frequente en gerichte teamontwikkeling waarbij aandacht om elkaar te versterken en succesvoller te maken ontbreekt. Hooguit wordt er eens met de voeten op tafel met elkaar gespard of wordt af en toe op de hei – al dan niet onder externe begeleiding – met elkaar gesproken. Het stoere 'praatjes vullen geen gaatjes' wordt nog steeds geaccepteerd als waarheid. Wat ons betreft een alternative fact.

**Overleg:** Een overlegstructuur is overal wel aanwezig waarbij het initiatief om afwijkingen in (cijfermatige) rapportages te verklaren, bij de betreffende manager ligt. Overleg gaat eigenlijk alleen om de zakelijke kant van de business: Wat is er de afgelopen maand gebeurd en hoe zorg je dat je budget haalt. Opvallend is dat lagere echelons van leidinggevendenden niet of onvoldoende gezien en gehoord worden. Een meewerkend voorman in de werkplaats wordt minder gezien als leider, dan – bijvoorbeeld – de verkoopleider. Onterecht. Er zijn wel verschillen in taken, competenties en verantwoordelijkheden, maar niet per se in belang voor de organisatie.

**Budget:** Het halen van budgetten is ook van belang. Uiteraard. Maar ook om de reden dat vanwege de relatief lage marges, verlies constant op de loer ligt. Verlies zet vervolgens de investering in verdere groei (overnames) en uitbreiding van het dienstenpakket (schade, lease, rent, inkoop gebruikt) onder druk. Door expliciet te sturen op cijfers en de inspanningen die tot resultaat zouden moeten leiden, wordt getracht verlies af te wenden.

**Eten of gegeten worden:** Voor veel dealers was de samenklontering geen kwestie van efficiencyvoordelen, maar van overleven. Het was beter om met een groter (financieel) risico en de bekende lage marges andere organisaties over te nemen en zo te blijven bestaan, dan om overgenomen te worden of te stoppen en niet meer te bestaan.

## Wat we u willen meegeven

.....

**Er is in de automotive sector nog steeds een hoog gehalte van ‘niet lullen maar poetsen’. Hier is niets mis mee. Er zou alleen iets aan toegevoegd moeten worden. Autobedrijven zijn kapitaalintensieve ondernemingen. Het belangrijkste kapitaal bestaat echter uit mensen. In de dagelijkse gang kunnen deze mensen best uit de voeten: men heeft benzine in het bloed, men is niet anders gewend en het werk op zich vervult behoeftes. Maar om tot volledige benutting van potentieel te komen, en dat geldt ook op de individuele medewerker, zijn leiderschap, teamontwikkeling en samenwerking, los van elkaar als ook in relatie met elkaar, zeer belangrijke elementen. Het feit dat dit belang onvoldoende bekend is, is een gevaar voor de continuïteit voor bedrijven, mede omdat de veranderkracht onvoldoende wordt benut. Daar waar het belang bekend is, wordt aandacht als onvoldoende urgent beschouwd. Met hard werken alleen door veel werken en de inzet van lapmiddelen is het nog lang volhouden. Bedrijven die echter het belang en de urgentie vertalen in actie, zouden best wel eens als winnaars uit de bus kunnen komen.**

.....

Oskar Bronsgeest heeft bijna 20 jaar ervaring als consultant om mensen en (dus) organisaties te begeleiden bij veranderen. Daarnaast doceert hij organisatieontwikkeling en -verandering aan de Vrije Universiteit van Amsterdam. Aan de VU School of Business and Economics doet hij wetenschappelijk onderzoek naar de rollen van medewerkers, management en andere betrokkenen om succesvolle organisatieverandering te realiseren. Oskar is Certified Management Consultant (CMC) en is van huis uit autotechnisch ingenieur en bedrijfskundige.

Peter Slikker is sr. consultant bij organisatieadviesbureau InContext en heeft ruim 20 jaar ervaring als organisatie adviseur, projectmanager, executive coach en teamcoach. Ooit begonnen bij W&D consultants, heeft hij zich ontwikkeld tot een breed georiënteerde professional op het gebied van organisatieontwikkeling, leiderschaps- en teamontwikkeling, met ervaring in zowel de profit als de non-profit sector. Blijvende resultaten boeken voor de klant en de opdrachtgever laten schitteren zijn belangrijke drijfveren voor hem.

Remco de Vette is managing partner bij W&D consultants en sinds 1999 actief als consultant in de automobielbranche. Ten aanzien van ‘hard of zacht?’ in een veranderproces is hij van mening dat er regelmatig sprake is van een disbalans. “Alleen als er een goede balans is tussen harde en zachte elementen is de kans op succes optimaal. Hetzelfde geldt voor een gezonde verhouding tussen bottom-up en top-down.” Naast zijn rol als partner binnen W&D consultants is Remco met nog twee andere bedrijven actief in de automotive: CARMEN automotive marketing (customer contact center) en Lydius (auditburo).

