

A photograph of two men in a car workshop. The man on the left is wearing a dark sweater and glasses, and the man on the right is wearing a light-colored polo shirt with 'BEUKERS TOYOTA' on it and glasses. They are both looking at a tablet held by the man on the right. The background shows a car on a lift and workshop equipment. The image is overlaid with a green gradient.

vibber

betrokkenheid & werkgeluk

**BINNEN DE
AUTOMOTIVE**

Waarom zou ik inspelen op de uitkomsten van dit onderzoek?

- > Deze uitkomsten leiden tot een hogere medewerkersbetrokkenheid;
- > Een hogere medewerkersbetrokkenheid leidt vervolgens tot meer werkgeluk in je organisatie;
- > De efficiency en de kwaliteit in je organisatie gaan hierdoor omhoog;
- > Dit leidt dan weer tot hogere klanttevredenheid en meer rendement;
- > Als organisatie speel je beter in op de nieuwe generatie (generatie Z). En hiermee speel je beter in op de benodigde aandacht en flexibiliteit;
- > Je wordt als werkgever aantrekkelijker, zodat je makkelijker nieuw en beter personeel aantrekt;
- > Je behoudt goed personeel en omarmt en stimuleert hiermee talent en ontwikkel-potentie van huidige medewerkers;
- > Als organisatie ben je toekomstbestendiger en ben je in staat om meer flexibel te werken. En daarnaast kan je beter anticiperen op veranderingen in de markt, economie en maatschappij;
- > Door het op deze manier inrichten van jouw organisatie ben je beter in staat om "aan je bedrijf te werken in plaats van in je te bedrijf werken".





Over Joël van den Doel:

Wat nou als we alles net even anders doen?

Joël, ondernemer en mede-eigenaar van onderzoeks- & adviesbureau vibber, is al meer dan 23 jaar actief in de autobranche. Hij startte ooit als jonge automonteur, maakte de overstap naar sales en kwam later, via het automotive-onderwijs, in de consultancy terecht.

Na studies Automotive aan de Hogeschool Rotterdam en Didaktiek & Onderwijskunde op de Vrije Universiteit Amsterdam, heeft hij zich de laatste tien jaar vastgebeten in cultuur en verandering binnen de autobranche. Zijn specialisatie 'zelforganisaties' en 'SEMCO-Style' van Ricardo Semler heeft hij weten te bekronen met het succesvol afronden van de officiële opleiding 'SEMCO-Expert'. Zijn missie is helder; ondernemers inspireren en aanzetten om áán je bedrijf te werken en niet ín je bedrijf en daarmee mensen én organisaties toekomstbestendig te maken. De autobranche is aan verandering toe, vindt hij;

"Technologisch is de branche best vooruitstrevend, maar als je kijkt naar organisatiestructuur en organisatiecultuur, dan doen we al 60 jaar hetzelfde. En ja, er zijn uitzonderingen, maar dit brancheonderzoek geeft duidelijk aan dat we gezamenlijk een grote en mooie uitdaging voor ons hebben. Er is dus werk aan de winkel!"

Inhoudsopgave

1	Inleiding	6
2	Samenvatting	8
3	Fundament	12
4	Medewerkersbetrokkenheid & werkgeluk	16
5	Vertrouwen	26
6	Alternatieve controle	28
7	Zelfmanagement	30
8	Stakeholder alignment	32
9	Creatieve innovatie	36
10	Wat valt nog meer op?	39

1 Inleiding

Afgelopen jaren heeft vibber (ontstaan uit een fusie tussen W&D Consultants en WEL Company) voor diverse opdrachtgevers in de automotive-sector projecten en onderzoeken mogen uitvoeren op het gebied van klanttevredenheid, medewerkerstevredenheid en medewerkersbetrokkenheid.

Een opvallende constatering was dat de uitkomsten van deze onderzoeken vaak gepaard gingen met onvrede bij personeel, zowel binnen sales als aftersales. Er leek een trend in te zitten, vooral als het ging over betrokkenheid, wederzijdse loyaliteit en werkgeluk. En dat terwijl de automotive-sector vaak wordt gezien als innovatief (op het gebied van technologie). Hoe kan het toch dat we binnen de automotive-sector zo innovatief zijn qua technologie en toch zo 'achterlopen' in organisatiestructuren en -culturen? Het werd hoog tijd om hier helderheid in te krijgen.

Uit onderzoek¹ blijkt dat de automotive-sector al enige tijd tegen een 'arbeids-tekort' aanloopt. De branche snakt naar meer en beter opgeleide technici. Ook al realiseren wij dat er over tien jaar hoogstwaarschijnlijk minder monteurs nodig zijn in verband met elektrificeren; voor de komende jaren is er een groot tekort aan adequaat opgeleid werkplaatspersoneel.

Uit eerder onderzoek² en gesprekken met de BOVAG (brancheorganisatie voor de mobiliteitssector) en OOMT (Opleidings- en Ontwikkelingsfonds Motorvoertuigenbedrijf en Tweewielerbedrijf) blijkt dat er een tekort is aan personeel in de automotive-sector, maar dat aan de andere kant het verloop hoog is, vooral bij de nieuwe generatie (generatie Z; geboren tussen 1996 en 2015). Onder andere werkdruk en rendementsdenken zorgt

1) UWV, april 2021



Wat kan het autobedrijf doen om de betrokkenheid bij medewerkers te vergroten en het werkgeluk te laten stijgen?

ervoor dat vooral jonge mensen zich onder druk voelen staan en bewegingsruimte missen in combinatie met een lage betrokkenheid.

In andere woorden, is de branche voor personeel (en specifiek voor de nieuwe generatie) nog wel aantrekkelijk genoeg? We hebben het hier niet alleen over intrinsieke motivatie om in de techniek te stappen en daar veel in te leren, maar vooral graag over houding en cultuur binnen het autobedrijf. Wat kunnen we hierin doen?

Hoe kunnen we zorgen dat de automotive-sector weer aantrekkelijk wordt? Hoe kun je als autobedrijf zorgen dat je aantrekkelijk bent én blijft om bij te werken, waardoor er meer ruimte komt voor organisatie- & technische innovatie. En wat kan het autobedrijf doen om de betrokkenheid bij medewerkers te vergroten en het werkgeluk te laten stijgen?

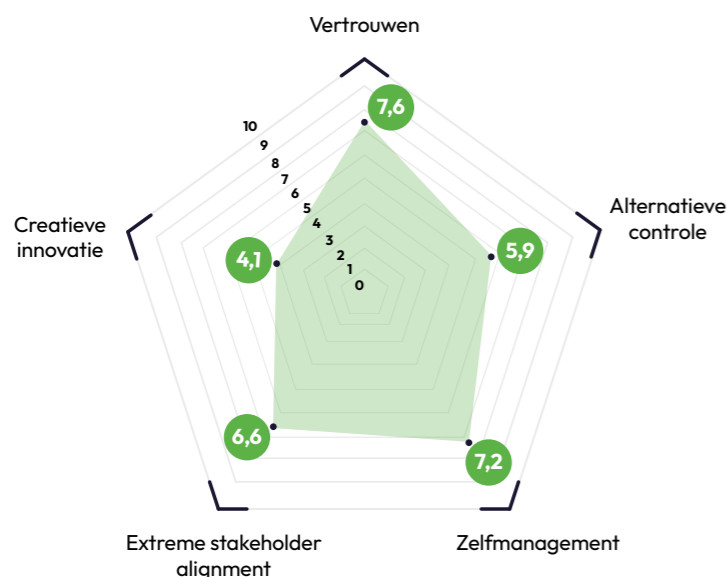
Vibber heeft onderzoek gedaan naar medewerkersbetrokkenheid en werkgeluk. Daarbij zijn brancheorganisatie BOVAG, auto-importeurs, universele onderhoudsketen, autobedrijven en automotive-onderwijsinstellingen (zowel MBO als HBO) betrokken. Het onderzoek bestaat uit twee delen, een kwalitatief gedeelte door middel van interviewrondes en een kwantitatief gedeelte door middel van een uitgebreide medewerkersbetrokkenheidsmeting onder automotieve-personeel.

2) OOMT, juni 2021

2 Samenvatting

Vibber heeft onderzoek gedaan naar de medewerkersbetrokkenheid en het werkgeluk binnen de automotive. Er is kwalitatief onderzoek gedaan door middel van het uitvoeren van diverse interviews. En tevens zijn er diverse metingen verricht om de ervaring van betrokkenheid en werkgeluk bij medewerkers binnen autobedrijven in kaart te brengen.

Medewerkersbetrokkenheid en werkgeluk worden volgens de theorie van Ricardo Semler bepaald door de mate van vertrouwen binnen een organisatie, de manier waarop controle wordt uitgevoerd, het niveau van zelfmanagement, het op één lijn krijgen van medewerkers, klanten en leveranciers (stakeholder alignment) en tot slot de mate van creativiteit en innovatie binnen een organisatie. Hieronder de gemeten scores (schaal 1-10) in de branche op basis van de vijf pijlers van Ricardo Semler:



De meetresultaten laten zien dat medewerkers over het algemeen 'vertrouwen' hebben. Dit betekent dat ze geen hoge drempel ervaren om naar een leidinggevende en/of de directie te gaan als ze een knelpunt constateren. Ze ervaren genoeg ruimte om die interactie op te zoeken. Ook ervaren medewerkers over het algemeen genoeg ruimte en verantwoordelijkheid om hun werk zo goed mogelijk uit te voeren.

Opvallend is de lage score voor 'creatieve innovatie'. Uit het onderzoek blijkt dat medewerkers ervaren dat er te weinig tijd besteed wordt om vernieuwing te creëren. Stilstand is achteruitgang en innovatie op organisatiegebied is iets wat medewerkers missen. Om toekomstbestendig te zijn als organisatie is dit een 'must' om hierin een grote slag te maken. Dit is prioriteit nummer één als we kijken naar de opvolging van dit onderzoek.

Een tweede punt waar veel te winnen is, is alternatieve controle en het reduceren van controles. Binnen het onderzoek geven medewerkers aan dat er 'overprocessing' plaatsvindt qua regels en procedures. Dit is een bekend knelpunt in de automotive-sector, we zijn immers dol op regels en procedures. Dit creëert echter niet altijd het gewenste resultaat. Vaak zien we dat er gaten in regels en procedures zitten en die dichten we dan weer met nog meer regeltjes en procedures. Soms is het een grote verbetering om terug naar de eenvoud te gaan qua regels & procedures. Dit zou je kunnen bereiken door het personeel zelf regels en procedures te laten opstellen (bijvoorbeeld door middel van werkgroepjes zonder management), maar geef ze dan wel de opdracht mee om zo min mogelijk regels en procedures te creëren en alles zo simpel mogelijk te houden. Dit verhoogt de medewerkersbetrokkenheid en het werkgeluk aanzienlijk.

Op basis van dit onderzoek zijn veel conclusies te trekken. Hieronder staan de belangrijkste:

1. Medewerkers in de autobranche ervaren over het algemeen werkgeluk in het werk wat ze doen (namelijk een score van 7,6 op de schaal van 1-10).
2. De score op betrokkenheid onder de medewerkers is een stuk lager (6,2 op de schaal van 1-10). Hier ligt veel verbeterpotentie.
3. Medewerkers vinden hun werk dus prettig, maar gezien de lage betrokkenheid maakt het wellicht weinig uit waar ze het werk doen. Ze ervaren (te) weinig 'verbinding' met de organisatie waar ze werken. Dit leidt tot een hoge mate van 'jobhopping' en zelfs uitstroom buiten de branche (vooral de jonge medewerker tot en met 21 jaar). Ook hier ligt dus veel verbeterpotentie.
4. Hoe ouder de medewerker, hoe meer betrokkenheid en werkgeluk wordt ervaren;
5. Hoe 'hoger' de opleiding en de functie, hoe meer betrokkenheid en werkgeluk wordt ervaren;

Medewerkers in de autobranche ervaren over het algemeen een lage mate van betrokkenheid.



6. Medewerkers in de werkplaats ervaren minder betrokkenheid dan medewerkers op andere afdelingen binnen het autobedrijf. Medewerkers in de werkplaats scoren zelfs 'onvoldoende' op betrokkenheid (een 5,2 op de schaal van 1-10)
Er is een duidelijke relatie tussen medewerkersbetrokkenheid en werkgeluk. Als je bijvoorbeeld bij een autobedrijf de medewerkersbetrokkenheid en het werkgeluk zou meten, dan zou na enige tijd het werkgeluk aanzienlijk stijgen naarmate er meer aandacht komt voor medewerkersbetrokkenheid.
7. Opvallend is dat bijna elke partij, die geïnterviewd is binnen dit onderzoek, het heeft over product-/technische innovatie als er gevraagd wordt naar de veranderingen in de komende drie jaar. En bijna niemand heeft het over de veranderende maatschappij en HRM-zaken waarop ingespeeld zou moeten worden (zoals personeelsverloop, personeelsbeleid, vergrijzing, vitaliteit en diversiteit).
8. Bij de grotere autobedrijven en dealerholdings ontstaan professionele HR-afdelingen. Deze afdelingen hebben vooral de focus op het werven van nieuwe medewerkers. Wat ons betreft mag de focus meer op de bestaande medewerkers liggen. Hoe houd ik ze in dienst en gezond? Uit onderzoek³ blijkt dat 90% van de werkgevers zich zorgen maakt

over het behoud van personeel (en vooral het behoud van talent). In dit onderzoek hebben wij geconstateerd dat er door de werkgevers te weinig wordt gedaan aan het behoud van personeel en talent. Tevens hebben we weinig tot geen (strategische en concrete) plannen gezien op dit gebied.

9. Het algemene beeld ten aanzien van opleidingen onder autobedrijven, is dat er te weinig leerlingen/studenten afgeleverd worden (kwantiteit) én met de verkeerde kennis en vaardigheden (kwaliteit).
10. Binnen de branche wijst men naar elkaar als het gaat om de verbinding tussen onderwijs en werkveld. Er is ontevredenheid over de uitstroom op zowel kwantiteit als kwaliteit. Om te komen tot opleidingen die genoeg studenten afleveren (kwantiteit) met de juiste vaardigheden en kennis (kwaliteit) zal een partij 'de handschoen moeten oppakken'. Iemand zal de verantwoordelijkheid moeten nemen om de opleidingen nóg beter aan te laten sluiten bij datgene wat de branche vraagt en de opleidingen aantrekkelijker te maken zodat weer gekozen wordt voor een opleiding binnen de automotive. Dit wil niet zeggen dat deze partij het alleen moet doen. Het is juist een joint-effort van alle partijen binnen de branche.

Stroop de mouwen op en omarm de mogelijkheden die er liggen.

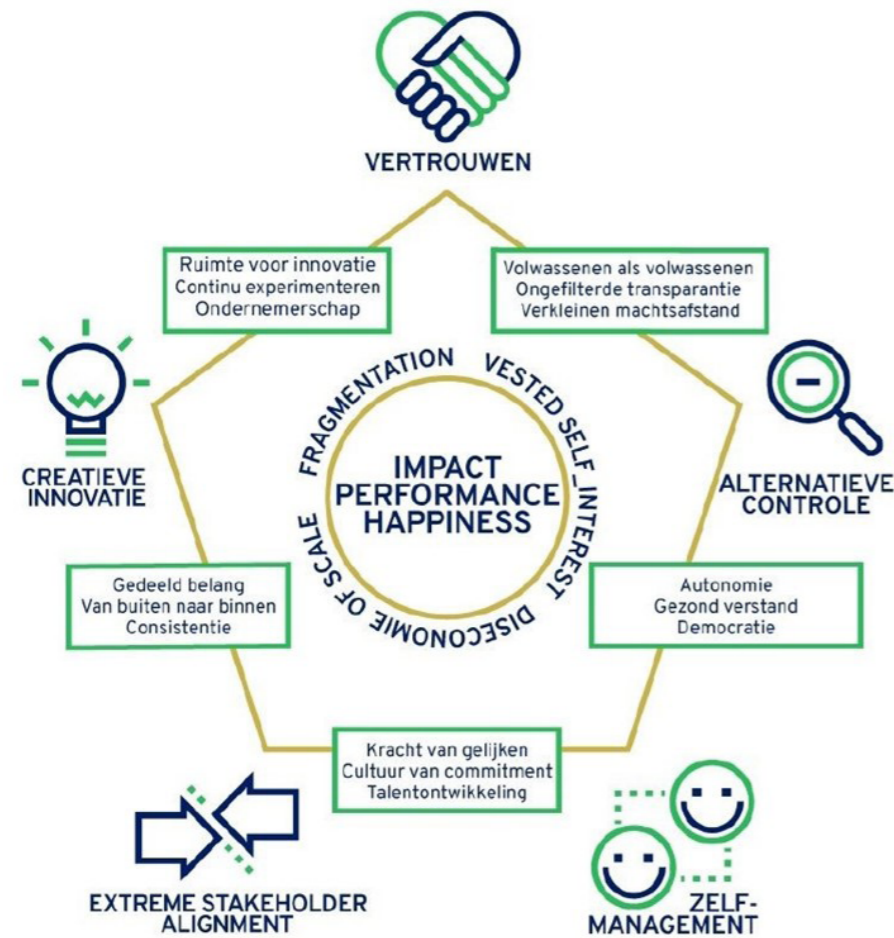
Al met al geeft dit onderzoek aan dat de toekomstbestendigheid laag is in de automotive-sector. We zijn ons allemaal bewust wat ons te wachten staat qua elektrificeren en het veranderende werklandschap voor bijvoorbeeld een monteur (van sleutelen naar semi ICT-er), maar we zijn als branche onvoldoende voorbereid op kortetermijn-veranderingen. Denk hierbij aan een grote generatiekloof, de huidige vergrijzing, cultuurverschillen en de onaantrekkelijkheid van het beroep bij vooral jonge mensen. En de daarmee gepaarde jobhopping van deze jonge mensen.

We zien dat de autobranche als 'innovatief' bestempeld wordt, maar dat is dan wel gericht op technologie. Als we kijken naar organisatiestructuren en organisatiestructuren binnen de autobranche, dan is de branche minder innovatief. We durven te stellen dat de automotive-sector achterloopt op vele andere branches. Dit baart ons uiteraard zorgen en ons onderzoek laat zien dat het echt tijd is voor verandering. Wil je als ondernemer, directeur of manager binnen de sector verandering zien? Dan ben jij als leider aan zet en neem je het initiatief om er iets aan te doen. Stroop de mouwen op en omarm de mogelijkheden die er liggen. Dit onderzoek geeft al een paar mooie opstapjes die elke organisatie in de automotive-sector kan benutten.

³) FD, 19 oktober 2021 (Werkgevers vrezen uittocht van personeel)



3 Fundament



Bovenstaand model is voortgekomen uit de organisatiefilosofie van Ricardo Semler. Ricardo Semler en zijn bedrijf Semco staan wereldwijd bekend om de baanbrekende, alternatieve benadering van management en organisatie. "Bouw piramides en je krijgt mummies". Creëer een platte organisatie en er ontstaat ruimte voor autonomie en vertrouwen. Autonome teams hebben een groter verantwoordelijkheidsgevoel, reageren sneller op verandering en innoveren sneller. Je medewerkers zijn gelukkiger en verhogen de klanttevredenheid. Organiseer Semco Style en ontsluit het aanpassingsvermogen, het prestatievermogen en het ondernemerschap dat in elke werknemer schuilt. Met duurzame groei als natuurlijk resultaat.

Voor meer info over deze organisatiefilosofie: <https://vibber.nl/people/semco/>

Score (uit 10)

7,6

5,9

7,2

Vertrouwen

Het bouwen aan vertrouwen is het fundament van cultuurverandering, het creëren van werkgeluk en het verhogen van medewerkersbetrokkenheid. Het draait om het behandelen van volwassenen als volwassenen. Eenieder in de organisatie dient serieus genomen te worden, eenieder in de organisatie dient gehoord te worden en eenieder in de organisatie moet de ruimte krijgen om inbreng te geven. Dat betekent wel dat eenieder die een inbreng wil geven en/of een mening wil vormen, ook de juiste informatie tot zijn/haar beschikking moet hebben én deze moet (kunnen) begrijpen.

Wees als leider of manager dus niet bang om op een transparante manier alle informatie te verstrekken en behandel een volwassene als volwassene, zodat er een werkelijke basis is om vertrouwen op te bouwen.

Alternatieve controle

Controle willen hebben op je organisatie is begrijpelijk. Maar dat betekent nog niet dat je ook controle moet hebben op mensen in je organisatie. Dit creëert immers een hiërarchische verhouding die in de meeste gevallen een grote bijdrage heeft in schijncontrole. Deze onnodige controlesystemen zijn gericht op schadebeperking voor een klein deel van de organisatie, het grootste deel van de medewerkers is echter 'onschuldig' en wordt dus onnodig belast met regels en controlemechanismen die voor veel verlies en inefficiency zorgen. Onnodige en overbodige controlemechanismen kun je zien als een pleister op een wond en zorgt niet voor de werkelijke oplossing van het diepere knelpunt.

We adviseren je niet om morgen of overmorgen alle controlemiddelen te schrappen, maar wel om af te bouwen en stap voor stap meer ruimte te geven voor autonomie, eigenaarschap en vooral te gaan sturen op verantwoordelijkheid. Medewerkers behandelen als volwassenen en erop vertrouwen dat ze de juiste beslissingen nemen. Dat doen ze immers thuis ook. Sturen op verantwoordelijkheid levert op lange termijn immers veel meer op.

Zelfmanagement

Elk mens heeft behoefte aan een bepaalde mate van bewegingsruimte. Bij zelfmanagement gaat het niet direct om zelfsturende teams, maar om het zoveel mogelijk managen van jezelf en collega's op een gelijkwaardige manier. Bij zelfmanagement gaat het erom die ruimte te faciliteren en zo veel mogelijk de ruimte voor medewerkers te vergroten. Het is hierin belangrijk om kleine teams te vormen (maximaal 10 personen) die een ruim kader krijgen om zelf beslissingen te nemen, zolang het maar transparant plaatsvindt. Deze kaders kunnen met het team samen geformuleerd worden, dus laat het team zelf met doelstellingen of een kader komen die ze haalbaar en realistisch vinden.

Hierin spelen verantwoordelijkheidsgevoel en eigenaarschap een cruciale rol. Een cultuur van 'elkaar durven aanspreken, ongeacht de positie, functie of rol' is van groot belang om tot zelfmanagement te komen.



Score (uit 10)

6,6

4,1

Extreme stakeholder alignment

Extreme Stakeholder Alignment gaat over een diepe samenwerking, zowel intern als extern. Intern gaat het over een zo soepel mogelijke afstemming. Hiermee bedoelen we; afstemming zoeken en transparant informatie delen met collega's die affiniteit hebben met en/of betrokken zijn bij het desbetreffende thema. Extern gaat het over een diepe samenwerking met leveranciers en klanten. Het inventariseren van alle belangen, meningen en visies is hierin zeer belangrijk. Elke stap dient duidelijk en transparant gecommuniceerd te worden om vervolgens afstemming te zoeken met elke belanghebbende.

Dit vraagt om samenwerking, grenzen accepteren en onderlinge acceptatie. Vertrouwen en het opbouwen van een relatie is een belangrijke randvoorwaarde om Extreme Stakeholder Alignment toe te passen.

Creatieve innovatie

Om als organisatie vooruit te gaan zal er aandacht besteed moeten worden aan duurzaamheid. Nee, we doelen hier niet op het installeren van ledverlichting of het plaatsen van zonnepanelen, maar we doelen op het maken van langetermijn keuzes die toekomstbestendig zijn. Hiermee faciliteer je ruimte voor innovatie en ruimte voor creativiteit.

Creatieve innovatie is dé motor van je organisatie op de lange termijn en het is dus van groot belang om te focussen op het continu verbeteren en stimuleren van ondernemerschap bij zoveel mogelijk medewerkers.

“Als mensen hun eigen beslissingen maken, zijn ze meer toegewijd aan alles wat volgt”

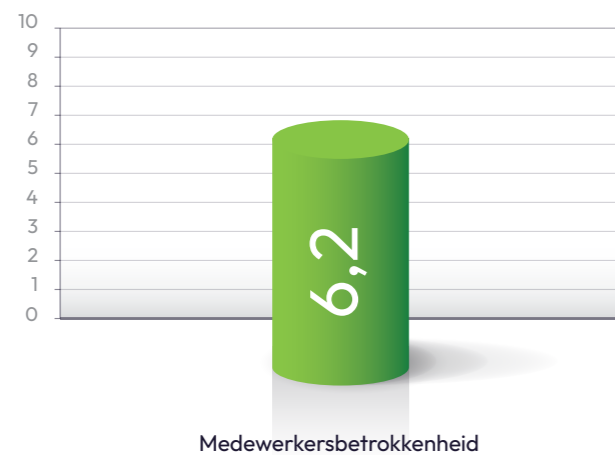
Ricardo Semler



4 Medewerkers- betrokkenheid & werkgeluk

Binnen ons onderzoek zijn medewerkers gevraagd hoe zij de medewerkers-betrokkenheid ervaren. Respondenten geven gemiddeld een 6,2 (op een schaal van 1-10). Het is weliswaar voldoende, maar hier is dus ruimte voor verbetering.

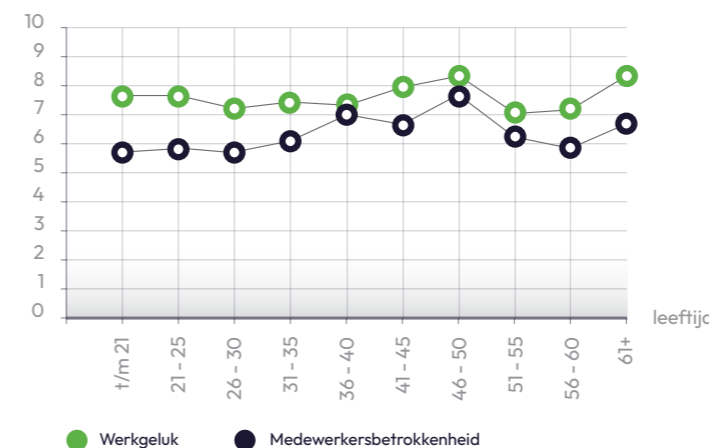
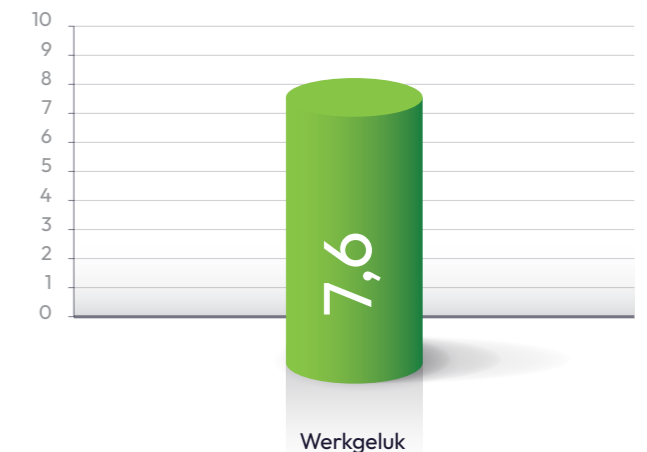
Bij betrokkenheid gaat het erom dat iemand achter de doelen van de organisatie staat en zich ermee verbonden voelt. Daarnaast is hij of zij bereid om nét dat stapje extra te zetten en geeft hij aan graag bij de organisatie te willen blijven. Er ontstaat een emotionele verbinding tussen de medewerker én het bedrijf! Deze is uniek, persoonlijk en zéér waardevol. De medewerker is dan namelijk loyaal aan het bedrijf. Andere voordelen van een hoge betrokkenheid zijn onder andere: hogere productiviteit, hogere kwaliteit, hogere omzet en een hogere winst in combinatie met een hogere klanttevredenheid. Tot slot draagt betrokkenheid bij tot werkgeluk. Genoeg redenen om aan betrokkenheid te werken.



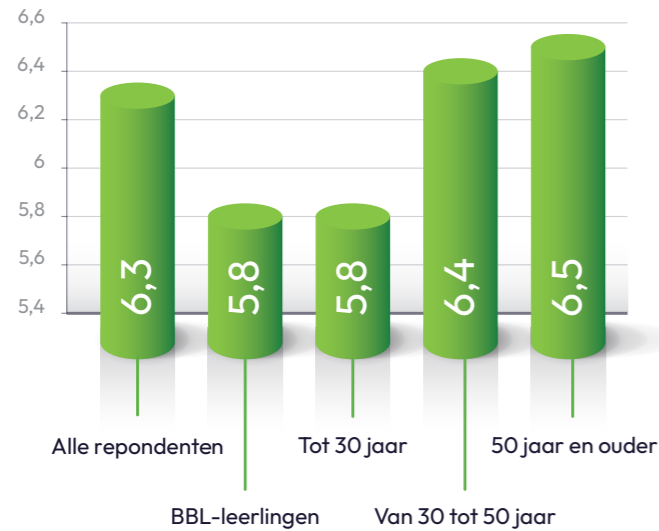
Medewerkers- betrokkenheid & werkgeluk

In dit onderzoek is het werkgeluk een 7,6 (op een schaal 1-10). Het lijkt erop dat de branche, bij buitenstaanders, geen goed imago heeft. Maar wanneer je eenmaal binnen de automotive sector werkt, blijkt het een prettige branche om in te werken.

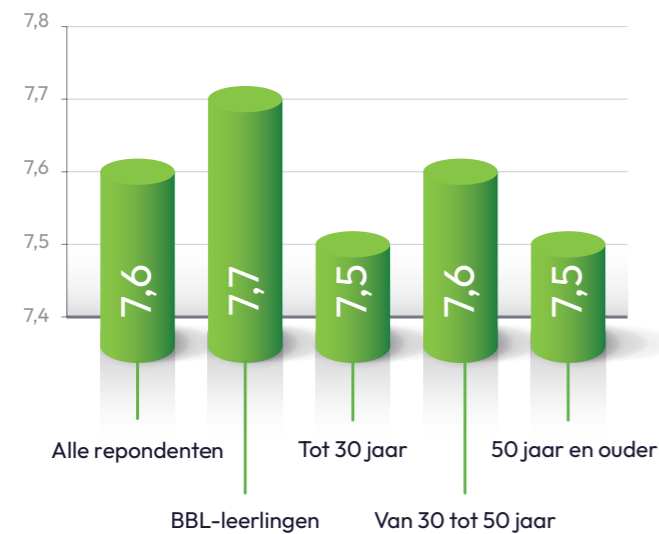
Daarnaast blijkt uit interviews dat mensen het werk prettig vinden, maar weinig betrokkenheid ervaren. Ze hebben dus wel binding met het vak, maar minder binding met het bedrijf.



Werkgeluk hangt dus nauw samen met betrokkenheid. Als de medewerkersbetrokkenheid stijgt, dan stijgt ook het werkgeluk. Andersom gaat dit overigens niet altijd op (de medewerkersbetrokkenheid hoeft niet te stijgen als het werkgeluk stijgt). Er is dus een evidente relatie tussen 'betrokkenheid' en 'werkgeluk'. In de grafiek is dat goed te zien. Op de verticale as staan de scores en op de horizontale as de leeftijd.



Wat betreft de **betrokkenheid** (grafiek hiernaast) zien we dat BBL-leerlingen én de groep medewerkers tot 30 jaar lager scoren dan oudere medewerkers. Wat verder opvalt is dat de medewerkersbetrokkenheid toeneemt naarmate men ouder is.



Hiernaast de grafiek van '**werkgeluk**' versus '**leeftijdverdeling**'. Wat hierin vooral opvalt, is dat juist de BBL-leerlingen hier hoog scoren.

Wanneer we kijken naar medewerkersbetrokkenheid en werkgeluk in relatie tot opleidingsniveau, dan valt op het op dat hoe hoger de opleiding, hoe hoger de medewerkersbetrokkenheid en hoe hoger het werkgeluk.

Bovenstaand belevingsverschil in relatie tot opleiding heeft hoogstwaarschijnlijk te maken met de functie die de medewerker binnen de organisatie heeft. Een mbo'er heeft immers in de meeste gevallen een 'lagere' functie in de organisatie dan iemand met bijvoorbeeld een WO-achtergrond. Dit geeft aanleiding om dus ook dieper te kijken of de functie in het bedrijf gerelateerd is aan medewerkersbetrokkenheid.

Betrokkenheid & Werkgeluk vs. Opleiding



Dit brancheonderzoek geeft duidelijk aan dat we gezamenlijk een grote en mooie uitdaging voor ons hebben.

Er is dus werk aan de winkel!

Werkgeluk hangt nauw samen met betrokkenheid.



Als we kijken naar aftersalesmedewerkers ten opzichte van salesmedewerkers, dan geeft dit een beduidend verschil aan. Aftersalesmedewerkers hebben een veel lagere mate van betrokkenheidsgevoel dan salesmedewerkers. Als je naar het management van het autobedrijf kijkt (dit kunnen aftersalesmanagers, salesmanagers, vestigingsmanagers of bijvoorbeeld het hoofd van de administratie zijn) dan zie je dat deze groep het hoogste scoort qua medewerkersbetrokkenheid.

Omdat aftersalesmedewerkers een lage mate van betrokkenheid ervaren, is dit aanleiding om wat dieper te kijken binnen aftersales. Hieronder is duidelijk te zien dat vooral werkplaatspersoneel (zoals onderhoudsmonteurs, bandenspecialisten, technisch specialisten, plaatwerkers) het laagst scoort op medewerkersbetrokkenheid. Een serviceadviseur (die dichterbij het management zit) krijgt meer mee qua communicatie van het management en ervaart dan ook een hogere betrokkenheid dan het personeel in de werkplaats. We spreken niet graag over een hoge of een lage functie, maar we stellen hier toch vast; 'hoe hoger de functie binnen het autobedrijf, hoe hoger de medewerkersbetrokkenheid'.

Betrokkenheid vs. Functie



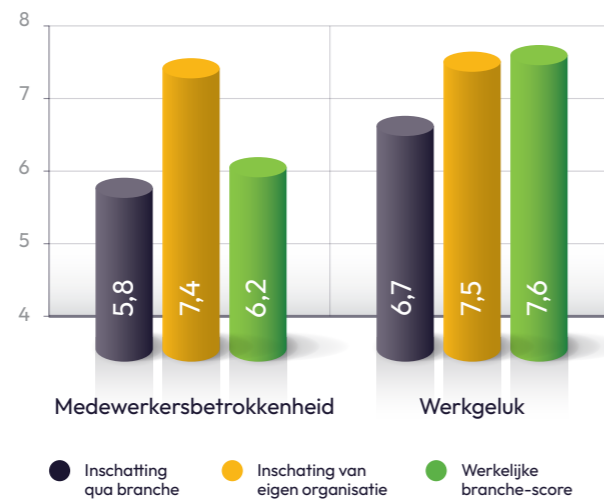
Betrokkenheid werkplaatspersoneel



Naast functies binnen het bedrijf zijn we ook benieuwd naar de verschillen tussen het type bedrijf. Zo hebben we het universele autobedrijf vergeleken met de merkdealers en dit levert ook interessante verschillen op.

Op basis van dit onderzoek kunnen we concluderen dat medewerkers van het universele autobedrijf meer betrokkenheid ervaren dan de medewerkers bij een merkdealer.

Tijdens elk interview binnen dit onderzoek is nagegaan hoe de organisatie kijkt naar de branche en kijkt naar de eigen organisatie met betrekking tot medewerkersbetrokkenheid en werkgeluk. We durven hieruit wel te concluderen dat er sprake is van 'zelfoverschatting'. Organisaties denken dus dat ze het zelf beter doen dan het gemiddelde in de branche, terwijl dit niet het geval blijkt te zijn. Oftewel; management en directies in de branche herkennen en erkennen het probleem in de branche, maar denken niet dat dit bij hun eigen organisatie speelt. Hieronder is dit grafisch weergegeven (inschatting qua branche vs. inschatting van eigen organisatie).



Hoe kan je betrokkenheid vergroten en daarmee werkgeluk verhogen?

Betrokkenheid leidt tot meer werkgeluk. Het is dus meer dan de moeite waard om hieraan te werken. De betrokkenheid is vooral bij jongeren lager. Probeer de betrokkenheid te verhogen door:



1. Vertrouwen te geven. Maak van een fout een leermoment. Kijk samen naar de oorzaak en niet alleen naar de consequenties.



2. Echt contact te maken met de medewerker. Voer echte gesprekken met de medewerkers, maak hier tijd voor en kom er ook op terug.



3. De verantwoordelijkheid zo laag mogelijk in de organisatie te leggen. Door medewerkers meer verantwoordelijkheid én vertrouwen te geven, verhoog je hun betrokkenheid. Laat ze zelf met oplossingen komen voor lastige vraagstukken.



4. Informatie te delen; voer regelmatig structureel werk-overleg. Geef inzicht in de organisatie- & afdelingsdoelen en in hun eigen afgeleide doelen. Waar staan we nu? Zijn we op de goede weg? Deel en vier successen en vraag om input (zoals 'wat kan anders?').



5. Je niet te verliezen in micromanagement, stuur op output. Geef de medewerkers de ruimte om het werk op hun manier te doen en kijk naar het resultaat.

Wat zeggen de respondenten in het onderzoek?



Hieronder staan enkele letterlijke opmerkingen van respondenten. Een rode draad door deze opmerkingen is dat de medewerkers de enquête en daarmee de aandacht voor het onderwerp waarderen en zich tegelijk afvragen of én wat er met de resultaten gebeurt. Opvolging is dus essentieel.

De tweede rode draad is dat een aantal keer wordt aangegeven dat meer communicatie bijdraagt aan de betrokkenheid! Dat is mooi, want dat is één van de zaken die we bepleiten.

"Ik vind het belangrijk dat de toekomstvisie van onze afdeling gezamenlijk wordt gecreëerd."

"Ik zou vaker een beoordelingsgesprek, functioneringsgesprek willen hebben om de groei te monitoren en daar makkelijker voor beloond te worden in salaris. Daarnaast kunnen ideeën dan makkelijker besproken worden."

"Ideeën zouden door directie beter opgepakt moeten worden."

"Ik vind het goed, dat dit onderzoek een keer gedaan wordt. Het zou fijn zijn als het MT een keer een gesprek persoonlijk met mij zouden doen. Een functioneringsgesprek of waar je zoal tegen aanloopt."

"Super naar mijn zin. Ruimte om te ontwikkelen en door te groeien."

"Ik ben benieuwd wat de toegevoegde waarde van deze enquête is"

"Ik zou graag meer flexibiliteit willen binnen het bedrijf m.b.t. werkplek en werktijden."

"Ik zou mij meer betrokken voelen als we met z'n allen ook eens om tafel kunnen gaan om e.e.a. open te bespreken en er ook ruimte is om elkaars mening te horen. Ik ben nu iets langer dan een jaar hier werkzaam en heb nooit een vergadering gehad of is er om mijn mening gevraagd. Eigen inbreng wordt naar mijn gevoel ook niet gewaardeerd. Zo doen we het al jaren, en zo blijft het."

"Er is met regelmaat aangegeven wat de knelpunten zijn. Tot dus ver weinig van aanpassingen meegekregen."

"Dit zijn goede vragen, maar doe er dan als MT iets mee!"

"Medewerksbetrokkenheid komt ook voort uit het feit of werkgevers wel luisteren naar input vanaf de werkvloer. Als er door je ervaring (ook vanuit vorige werkomstandigheden) door de leidinggeevenden naar je geluisterd wordt, en dat ook op waarde geschat wordt, schept dat meer betrokkenheid van de werknemers. Jongere en onervaren werknemers durven dan ook met meer zelfvertrouwen vragen te stellen of bepaalde werkzaamheden of regels niet anders zouden kunnen. Een luisterend oor van werkgevers is, denk ik, een win-win voor een bedrijf en jongeren ook verantwoordelijkheden durven geven over werkprocessen."

"De communicatie zou wat meer aandacht verdienen."

"Ik vind het jammer dat we nooit iemand van de directie zien."

"Enorm blij dat ik deze functie binnen dit bedrijf mag vervullen. Ik ga iedere dag met een grote glimlach en plezier naar m'n werk."

"Het is een goed idee om dit met regelmaat te toetsen, zodoende krijgt men ook beter inzicht in interne verbeteringen."

"Ik wil graag één dag thuiswerken per week. Kan voor de productiviteit positief zijn, minder afleiding dan op kantoor/geen reisafstand/files."

"Er kan beter gecommuniceerd en geluisterd worden."

"Erg goed dat ons bedrijf hier aan meedoet en voor open staat"

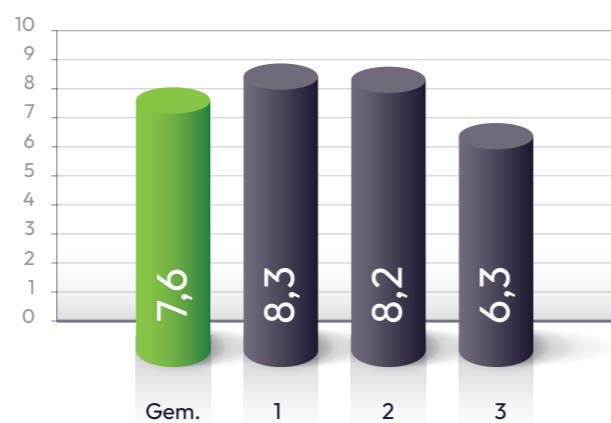
"Goed naar mijn zin."

5 Vertrouwen

Ricardo Semler wilde geen schoolmeester worden. In plaats van straffen gaat hij uit van het principe: laten we ervoor zorgen dat het niet nog een keer gebeurt. Je wilt ervan uitgaan dat mensen te vertrouwen zijn, dus als het mis gaat, is het niet hun intentie om het 'fout' te doen.

Neem als uitgangspunt dat er in een organisatie pakweg 97% te vertrouwen is, en 3% niet. Wil je de organisatie inrichten op de 3% of op de 97%?

Het onderwerp 'vertrouwen' bestaat uit drie thema's die gemeten zijn. De drie thema's worden op de volgende pagina uitgelegd.



1

Vertrouwen begint bij onderlinge communicatie en het verlagen van (figuurlijke) drempels. Als personeel knelpunten ervaart, dan zou het geen hoge drempel moeten zijn om iemand, bijvoorbeeld het management en/of directie te benaderen. De onderzochte bedrijven scoren hier ruim voldoende op; 8,3.

2

Een belangrijk ingrediënt voor vertrouwen is het geven van verantwoordelijkheid, zodat iemand zijn of haar werk goed en prettig kan uitvoeren. Het is bijvoorbeeld een ongezonde situatie als een automonteur continu op zijn vingers gekeken wordt door een leidinggevende tijdens het uitvoeren van een onderhoudsbeurt. Vertrouwen is een keuze, een 'mindset', en die moet je verdienen. En let op; vertrouwen verdienen werkt, net zoals in elke relatie, twee kanten op en is dus een wederzijds proces. De onderzochte bedrijven scoren hier gemiddeld hoog op (8,2 op een schaal van 1-10). Hoe meer vertrouwen er is tussen werkgever en werknemer, hoe hoger de prestaties van de werknemer worden.

3

Om vertrouwen te borgen is er openheid en duidelijkheid nodig over de doelen en de resultaten. Zowel doelen en resultaten van de gehele organisatie als van het team waar de werknemer onderdeel van is. Naast het communiceren van deze doelen en resultaten is het van groot belang dat dit structureel gebeurt in combinatie met de huidige stand van zaken. Dit kan bijvoorbeeld werkplaatsomzet, -productiviteit, -rendement, verkoopaantallen, doorloopnelheid, klanttevredenheid en medewerkerstevredenheid zijn, maar ook minder tastbare doelen zoals cultuurverandering, gedrag, houding, feedback geven en elkaar durven aanspreken. Uit het onderzoek blijkt dat veel uitvoerende medewerkers niet of nauwelijks op de hoogte zijn van doelstellingen en resultaten en als ze het wel weten, dan komt het vaak voor dat er geen actuele status bekend is op de werkvloer. De onderzochte bedrijven scoren op dit punt 6,3. Er is op dit punt nog veel ruimte voor verbetering.

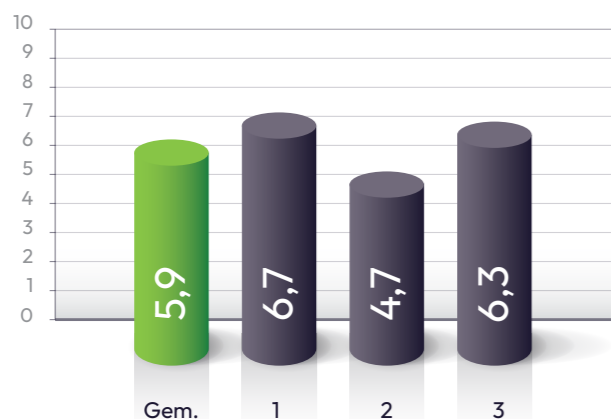
Hoe vergroot ik vertrouwen?

1. Werk aan een veilige werksfeer en creëer zo min mogelijk hiërarchie in de organisatie. Zorg er als leidinggevende (van directeur tot teamleider of meewerkend voorman) dat er zo min mogelijk drempels liggen om benaderd te worden door personeel.
2. Minimaliseer de hiërarchie in de organisatie.
3. Maak de doelen van de organisatie, de afdeling en de individuele medewerker zelf zo expliciet mogelijk.
4. Leg zo veel mogelijk verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie.

6 Alternatieve controle

Er is een verschil tussen 'maximale controle willen hebben over' of 'in control zijn'. Als je alles controleert, hoeft het niet te betekenen dat je 'in control' bent. Geef zoveel mogelijk autonomie aan medewerkers om zelf beslissingen te nemen, zodat je ook minder controle hoeft uit te oefenen.

Het gaat hier overigens niet alleen om het volledig weghalen van controles, maar om het zo veel mogelijk reduceren van controles, regels en procedures en daarnaast het zoeken naar alternatieve vormen van controle. Gemiddeld scoren de onderzochte bedrijven een 5,9 op een schaal van 1-10. Op dit punt is nog veel te halen.



Het onderwerp 'alternatieve controle' bestaat uit drie thema's.

1 Als directie/management periodiek resultaten zou communiceren, dan kan er meer gestuurd worden op de output. Er is dan minder controle nodig en dit zal de betrokkenheid onder het personeel vergroten. De onderzochte bedrijven scoren op dit punt een 6,7 op een schaal van 1-10. Het is een voldoende, maar het kan nog een stuk beter. Sturen op output en sturen op verantwoordelijkheid is op lange termijn houdbaarder en minder arbeidsintensief dan het inrichten en het verfijnen van controlemechanismen.

2

Onder de onderzochte bedrijven geven de meeste medewerkers aan dat er te veel regels en procedures zijn. Dit resulteert in een score van 4,7. Het ligt wel een beetje in lijn met de verwachtingen die we aan de voor-kant hadden, het zal immers weinig branchegenoten verbazen dat we binnen de automotive-sector dol zijn op regels, procedures en processen. Maar te veel regels, procedures en processen vormt overprocessing. Hoe meer regels en procedures er zijn, hoe meer controles je moet uitoefenen om te weten of de regels ook opgevolgd worden. In de meeste gevallen zal een leidinggevende controleren of de werknemer zich aan de regels en procedures houdt. Hiermee maak je de leidinggevende meer een schoolmeester of een politie-agent dan een faciliterende leider. Op dit punt is nog veel werk aan de winkel binnen de automotive-sector.

3

Het gaat bij dit punt om het lager leggen van verantwoordelijkheden en beslissingen in de organisatie. Zowel financiële als operationele beslissingen. Hoe meer autonomie, hoe meer betrokken een medewerker is. En autonomie gaat er niet over dat iedere medewerker alles maar moet kunnen beslissen, maar het is een ongezonde situatie als een leidinggevende betrokken moet worden bij het nemen van elke beslissing. Ook hier krijg je dan weer het fenomeen dat de leidinggevende meer een schoolmeester is dan een faciliterende leider. Hoe meer beslissingen een medewerker zelf mag (en durft te) nemen, hoe kleiner de afstand tussen management en medewerker wordt. En hoe meer beslissingen een medewerker zelf mag (en durft te) nemen, hoe minder controlemechanismen er ingezet hoeven te worden. Een mooi voorbeeld van alternatieve controle is; koppel monteurs en/of verkopers aan elkaar (we noemen dit ook wel 'buddy's'). Als er een (financiële) beslissing genomen dient te worden, dan stem je dit altijd af met je buddy. Zo is niet bij elke beslissing een leidinggevende nodig.

Hoe zorg ik voor alternatieve controle?

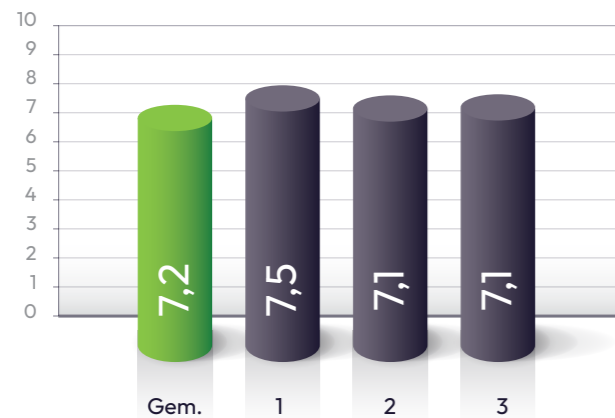
1. Er is minder controle nodig wanneer de relevante resultaten frequent én structureel met de medewerkers worden gedeeld. Dan weet iedereen waar ze staan en/of wat er moet gebeuren.
2. Reduceer het aantal regels, dan hoef je ook niet te controleren of men zich eraan houdt. Behandel medewerkers als volwassenen (maar durf elkaar wel aan te spreken op gedrag, normen en waarden).
3. Laat medewerkers, binnen heldere kaders, zelf beslissingen nemen. Belangrijk hierbij is om deze kaders gezamenlijk te bepalen.



7 Zelfmanagement

Zelfmanagement gaat niet alleen maar over 'zelfsturende teams' of 'regel- & kaderloze organisaties'. Zelfmanagement kan je in twee lagen opknippen.

De eerste is gericht op het managen van jezelf. Weet je voor jezelf wanneer je de juiste beslissing moet nemen en weet je waar voor jezelf de grenzen liggen? Als leidinggevende kan je dit niet ineens verwachten van je team, hierop zal je moeten trainen en coachen. Als eenieder in het team dit goed onder de knie heeft, dan kan je de tweede laag aanboren, namelijk meer zelfsturing in het team. Creëer als organisatie kleine teams (het liefst zonder een aangewezen manager, want dan staat de natuurlijke leider op) en laat het team nadenken over doelen, resultaten en oplossingen voor ontstane knelpunten. Begin hierin simpel en klein. Het is goed om te zien dat de onderzochte bedrijven hier over het algemeen relatief hoog op scoren (gemiddeld een 7,2 op een schaal van 1-10).



Het onderwerp 'zelfmanagement' bestaat uit drie thema's.

1

Om beslissingen en verantwoordelijkheden lager in de organisatie te leggen, is het van belang dat elk team gelooft in de doelstellingen en als team zelf de doelstellingen en resultaten vaststellen en vastleggen. De leidinggevende is hierbij niets anders dan een facilitator en coach. Overigens gaat het hierbij niet alleen om het gezamenlijk vaststellen van doelen en resultaten, maar ook om als team samen te besluiten 'hoe' de doelen en resultaten bereikt gaan worden. Bij de onderzochte bedrijven gaat dit redelijk tot goed en scoort goed met een 7,5 op een schaal van 1-10. Ricardo Semler heeft hierbij ook een mooie uitspraak;

"Als mensen hun eigen beslissingen maken, zijn ze meer toegewijd aan alles wat volgt".

2

Helaas zien wij als cultuurexpert binnen de automotive-sector veel onbenut talent of mensen die bepaalde expertises hebben, maar verkeerd ingezet worden. Dit punt valt, in dit onderzoek, hoger uit dan we verwacht hadden, namelijk een 7,1. Er is dus zeker ruimte voor verbetering, maar gelukkig ervaren medewerkers zelf dat ze goed benut worden qua talent en/of specialisme. Gelukkig ervaren medewerkers zelf dat ze goed benut worden qua talent en/of specialisme.

3

Elkaar aanspreken op gedrag en houding is iets waar we soms als mens best moeite mee hebben. Niet iedereen is goed in feedback geven en/of feedback ontvangen. Gelukkig blijkt ook op dit punt dat de medewerkers bij de onderzochte bedrijven ervaren dat er ruimte is om collega's onderling aan te spreken op gedrag en houding (gezien de score van een 7,1).

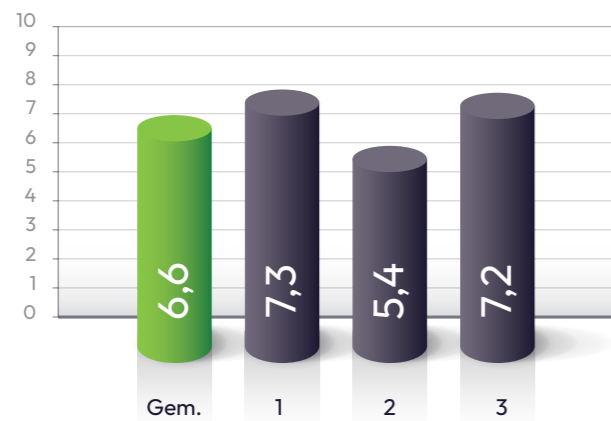
Hoe stimuleer ik zelfmanagement?

1. Medewerkers ervaren meer 'zelfmanagement' wanneer ze zelf mogen meedenken over de doelen én over HOE ze deze doelen gaan behalen. Probeer dit te faciliteren. Los als management ook niet de problemen op, maar presenteer deze en vraag het team na te denken over oplossingen.
2. Zorg ervoor dat iedereen het beste uit zichzelf kan halen. Zit iedereen op de juiste plek? Benut iedereen zijn talenten?
3. Realiseer een cultuur waarbinnen het veilig is om elkaar aan te spreken op gedrag. Zorg dat feedback geven en krijgen normaal is.

8 Stakeholder alignment

Met stakeholder alignment wordt bedoeld: je handelt vanuit een gedeeld (klant)belang waardoor er vanzelf meer betrokkenheid ontstaat vanuit je eigen expertise. Laat als voorbeeld het werkplaatspersoneel zelf het werkorderproces ontwerpen en maak ze hier ook verantwoordelijk voor.

Als een betrokkene vervolgens ziet dat er iets niet lekker loopt en het proces wil aanpassen, dan kan hij/zij dit zelf niet zomaar doen. Er is immers eerst draagvlak nodig van andere betrokkenen die te maken hebben met dit proces. Zo ontstaat er meer samenwerking, meer onderlinge afstemming, meer betrokkenheid en gedeelde belangen. Op (extreme) stakeholder alignment scores de onderzochte bedrijven gemiddeld iets meer dan een voldoende (een 6,6 een de schaal van 1-10).



‘voice of the customer’

Niet over maar mét klanten praten.

Het onderwerp 'stakeholder alignment' bestaat uit drie thema's

1 Een mooi onderdeel van stakeholder alignment is het betrekken van inzichten van klanten en leveranciers. Gemiddeld wordt op dit punt ruim voldoende gescoord met een 7,3 op een schaal van 10. We kennen binnen de automotive-sector allemaal wel het sturingsmechanisme 'klanttevredenheid'. Maar er zijn ook autobedrijven die een stapje verder gaan en die klantenpanels gevormd hebben en de 'voice of the customer' hierin centraal stellen. Niet over maar met klanten praten. Door periodiek een klantenpanel (bestaand uit een representatief deel van hun klanten) bij elkaar te laten komen om te sparren over vernieuwing, procesoptimalisatie en klantbeleving (zoals customer journey). Maar denk ook aan het betrekken van leveranciers; als je als team bezig bent met procesoptimalisatie, dan is het slim om ook externe stakeholders te betrekken die invloed hebben op jouw proces. Ook tussen interne teams of afdelingen werkt dit zo; zorg dat je zo veel mogelijk gezamenlijke belangen creëert en samen tot ideale oplossingen komt.

2 Om 'elkaar' te vinden bij het nemen van beslissingen en het creëren van verbeteringen, is het noodzakelijk dat je het belang van de ander en/of het andere team kent. Dit begint bij het kennen en begrijpen van doelen en resultaten van andere teams in je eigen organisatie (of externe stakeholders zoals leveranciers). Dit blijkt bij de onderzochte bedrijven onvoldoende te zijn. Voor ons valt dit niet meer onder 'ruimte voor verbetering', maar is een 'must' om verbetering te creëren. Het draagt in grote mate bij aan de transparantie in de organisatie en meer onderling begrip.

3 Wanneer het even niet lekker loopt (ongeacht de situatie), blijkt dat de medewerkers bij de onderzochte bedrijven voldoende in staat zijn om dan gezamenlijk tot een oplossing te komen. Ze weten elkaar te vinden als ze knelpunten zien en ervaren. Er is ruimte voor verbetering, maar een voldoende (7,2 op een schaal van 1-10).

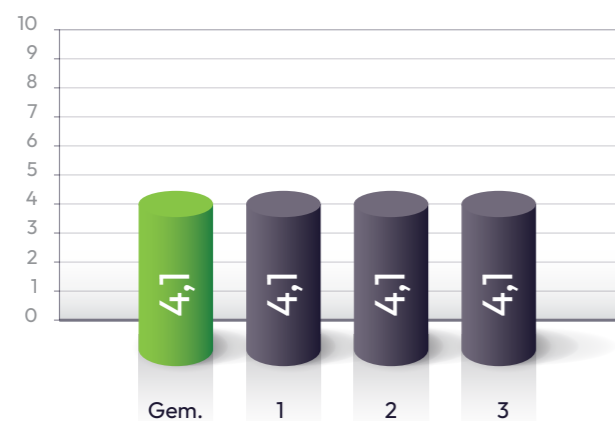
Hoe creëer ik (extreme) Stakeholder Alignment?

1. Ken je écht de wensen van jouw klanten? Wat is de 'the voice of the customer'? Doe hier gedegen onderzoek naar, betrek ook medewerkers en leveranciers hierbij.
2. Kent iedereen de doelen en resultaten van andere teams binnen de organisatie? Wanneer men dit van elkaar weet, wordt het bedrijf sterker en het helpt tevens om de neuzen dezelfde kant op te krijgen.
3. Zorg dat medewerkers/afdelingen elkaar weten te vinden wanneer het minder soepel loopt. Om zo gezamenlijk tot een oplossing te komen. Twee weten meer dan één. Dit kan een mooie manier zijn om tot nog betere prestaties te komen. Probeer dit te faciliteren (bijvoorbeeld door middel van frequent werkoverleg).

9 Creatieve innovatie

'Stilstand is achteruitgang' is een bekende uitspraak. In het kader van toekomstbestendigheid is het van groot belang om continu te investeren in vernieuwing.

En we hebben het hier niet alleen over een financiële investering, maar vooral ook over een investering in tijd. Aan ideeën ontbreekt het vaak niet, maar wel de faciliteiten, de ruimte en de tijd om ook daadwerkelijk tot die vernieuwing te komen. Het onderzoek laat een duidelijke onvoldoende zien als het gaat om creativiteit en innovatie, namelijk een 4,1 op een schaal van 1-10. Het is in onze ogen noodzaak om hier als branche (met elkaar) iets aan te doen.



“Werk aan je bedrijf in plaats van in je bedrijf”

Het onderwerp 'creatieve innovatie' bestaat uit drie thema's

1

We zien helaas dat het te veel voorkomt dat er in het autobedrijf allerlei ideeën zijn waar met volle overtuiging en enthousiasme mee gestart wordt, maar die na enige tijd -door de waan van de dag- niet doorgezet worden.

2

Het doorvoeren van verbetering en vernieuwing staat niet boven aan het prioriteitenlijstje van autobedrijven. Er wordt te weinig tijd en geld vrijgemaakt om de juiste stappen te maken die nodig zijn voor de toekomstbestendigheid. Hierdoor ervaren veel medewerkers dat het dweilen is met de kraan open.

3

Uit ons onderzoek blijkt dat medewerkers ervaren dat de waan van de dag belangrijker is dan het bouwen aan toekomstbestendigheid. Het lijkt hierbij te gaan om bijvoorbeeld de vierkante wielen te wisselen voor ronde wielen op de paardenkar omdat we te weinig tijd hebben om ronde wielen te maken. Het is hiermee een vicieuze cirkel die alleen doorbroken kan worden door andere keuzes van de leiding van de organisatie, door andere prioriteiten te stellen en andere type doelstellingen te formuleren. Er is veel werk aan de winkel op dit punt, anders gaan veel autobedrijven in de gevarenzone terecht komen qua toekomstbestendigheid

Hoe zorg ik voor creatieve innovatie?

1. Wanneer nieuwe initiatieven ontplooid worden; houd vol! Laat de drukte van alle dag de vernieuwing niet in de weg staan. "Werk aan je bedrijf in plaats van in je bedrijf";
2. Zorg dat vernieuwing bovenaan de prioriteitenlijst komt te staan. Zorg dat dit doel, regelmatig wordt besproken en dat medewerkers uitgedaagd worden om hierover mee te denken.
3. Zet ideeën, initiatieven, productontwikkeling en organisatieontwikkeling om in concrete projecten en behandel dit dan ook als een project, inclusief geformuleerde doelstellingen, (sub)resultaten en deadlines. Communiceer geregeld de voortgang binnen de gehele organisatie.

10 Wat valt nog meer op?

Cultuur binnen de automotive

Uit de gevoerde interviews blijkt dat men de cultuur van de autobranche traditioneel, conventioneel en/of achterhaald vindt. De branche is hiërarchisch en er heerst een hoge mate van rendementsdenken. Dit wordt zowel op de werkvloer als op managementniveau ervaren. De zorg hierover wordt door alle betrokken partijen herkend en erkend, maar we zien weinig verandering of initiatieven voor verandering. Zeker de nieuwe generatie (generatie Z) loopt tegen het huidige cultuurprobleem aan. Deze generatie heeft meer behoeften aan flexibiliteit, zingeving, toekomstperspectief, meedenken, betrokkenheid⁴. In diverse interviews binnen dit onderzoek komt naar voren dat organisaties de generatie Z 'moeilijk' vinden. Voorbeelden van opmerkingen zijn; "ze hebben geen mentaliteit en ruggengraat" of "het lijkt wel of deze generatie geen eelt op de handen wil krijgen en te lui is om te werken". We kunnen ons als autobranche afzetten tegenover deze generatie of we kunnen hen omarmen. Het besef zal moeten groeien dat we deze generatie nodig hebben, dus dan is het wijs om ze te omarmen. En als je als leider van een organisatie deze generatie wil omarmen, dan zal je dus iets aan de cultuur en de onderlinge omgang moeten doen binnen je organisatie.

Tips:

- > Speel als organisatie meer in op flexibiliteit. Sta als organisatie open voor vroeger beginnen of later beginnen qua werktijden (en stuur dan voornamelijk op output).
- > De verwachte vraag naar meer flexibiliteit in arbeidsuren (anders dan een vierdaagse werkweek) wordt nauwelijks gezien in de branche. Sta open voor werkweken van bijvoorbeeld 32 uur per week (of zelfs nog minder). We begrijpen dat een bedrijf liever 40 uur (of meer) per week ziet, maar dat is met de nieuwe generatie niet realistisch meer. Er zijn andere behoefteninzake werk- & privébalans. Een monteur van 40 uur naar 32 uur (of minder!) laten gaan is goedkoper dan deze monteur elders zijn/haar carrière voort te laten zetten en een nieuwe monteur die je weer moet inwerken (als je überhaupt een nieuwe monteur vindt). Stel je als werkgever flexibeler op binnen dit thema.
- > Werk aan betrokkenheid in je organisatie en reduceer zo veel mogelijk de hiërarchie. Probeer meer regie bij medewerkers te leggen. Een paar autobedrijven in Nederland hebben hierin al het goede voorbeeld gegeven; start een intern verbeterteam waarin generatie Z in combinatie met oudere medewerkers gecombineerd deelneemt (en zonder aanwezigheid van managers). Plan deze groep enkele uren vrij per maand, zodat ze de ruimte krijgen om verbeteringen te inventariseren en door te voeren. Laat hen ook de communicatie doen naar de rest van de medewerkers over de door te voeren verbeteringen. Leg verantwoordelijkheid neer in dit verbeterteam; een heel mooi voorbeeld van hoe je betrokkenheid onder medewerkers kunt verhogen.
- > Afgelopen jaren is er in de autobranche veel focus gekomen op werkplaatsrendement, productiviteit van monteurs en klanttevredenheid. Veel autobedrijven hebben er veel aan gedaan om dit te

⁴ Youngworks, 4 generaties op de werkvloer, september 2019



Deze generatie heeft meer behoeften aan flexibiliteit, zingeving, toekomstperspectief, meedenken en betrokkenheid

verbeteren door processen te optimaliseren. Dat juichen we alleen maar toe. Maar één ding wordt hierin vaak vergeten, namelijk het centraal zetten van het personeel. Als personeel centraal wordt gezet (denk hierbij aan persoonlijke ontwikkeling, arbeidsomstandigheden, vitaliteit, diversiteit, faciliteiten, opleidingen) dan zal een beter werkplaatsrendement, een hogere productiviteit en een hogere klanttevredenheid een logisch gevolg zijn. En naast deze drie resultaten zal ook het werkgeluk aanzienlijk stijgen onder het personeel. Een mooi voorbeeld is Oostendorp Autogroep; “zet niet de KPI's maar medewerkers centraal”.⁵

Arbeidsmarkt

In bijna alle interviews komt naar voren dat er momenteel een tekort is aan (goed) werkplaatspersoneel. Sommigen vinden de arbeidsmarkt zelfs problematisch, zowel qua kwantiteit als kwaliteit. Uit eerder onderzoek⁶ blijkt het verloop van personeel in de branche onder generatie Z het hoogst is. Dit ligt in lijn met de resultaten in dit onderzoek, deze generatie scoort immers het laagst op medewerkersbetrokkenheid. We zien her en der in de branche professionele HR-afdelingen en HR-beleid ontstaan, en dat is goed nieuws. De meeste nadruk hierbij ligt echter op het werven van nieuw personeel. Zorg als autobedrijf dat de huidige medewerker ook de aandacht krijgt die hij of zij nodig heeft. Zorg voor een beleid waarin de individuele ontwikkeling en de fysieke en geestelijke gezondheid van de medewerker centraal staan.

Automotive-onderwijs

Autobedrijven en importeurs vinden dat het onderwijs achter loopt als het gaat om nieuwe technieken en het trainen van soft-skills. Het onderwijs geeft aan dat ze hier hard aan werken (onder andere curriculumvernieuwing), al geven diverse onderwijsinstelling eerlijk toe dat ze inderdaad achterlopen en nog flink werk aan de winkel hebben. Het onderwijs geeft overigens ook aan dat ze meer ondersteuning en samenwerking met de bedrijven

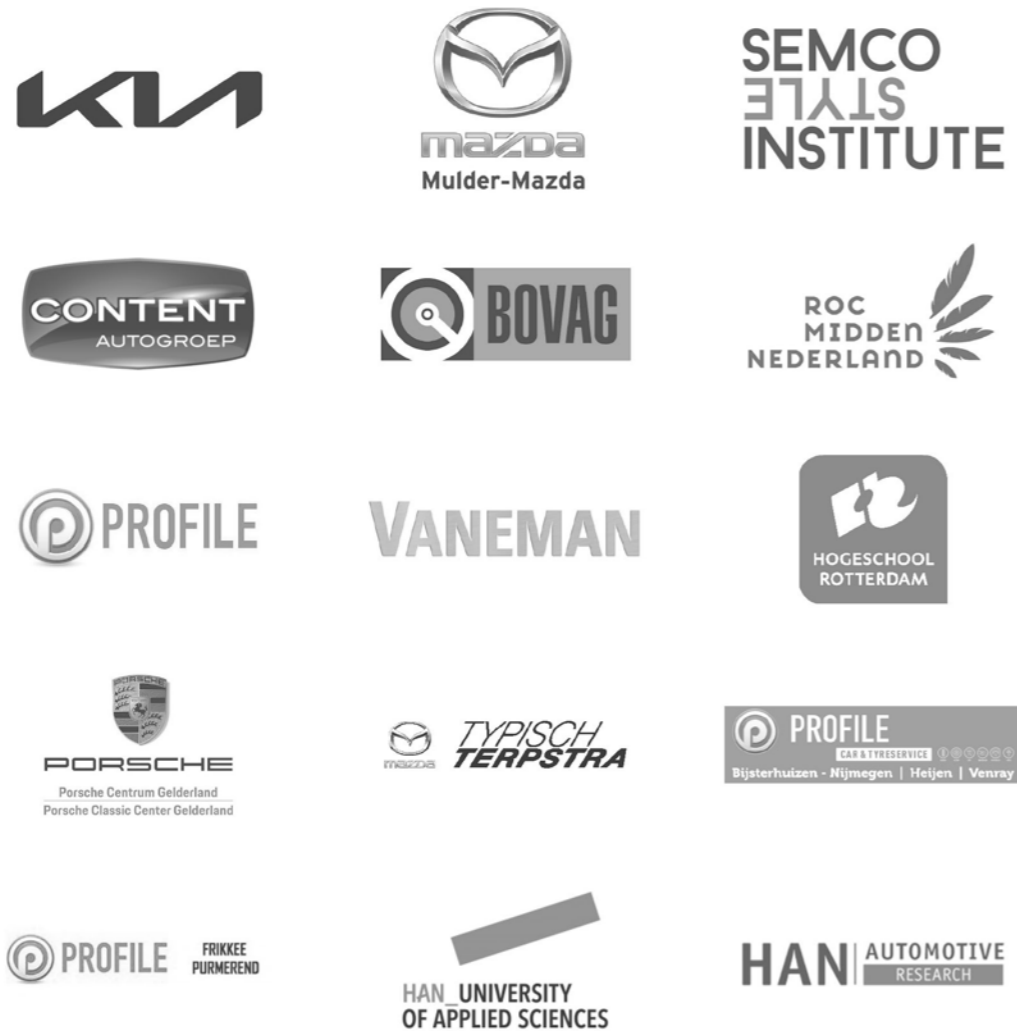
nodig hebben. Door bijna alle partijen in dit onderzoek wordt aangegeven dat het onderwijs en bedrijfsleven op verschillende vlakken niet goed op elkaar aansluiten. Wat opvalt in de gehouden interviews, is dat er te weinig regie gepakt wordt ten aanzien van de opleidingen. De ene partij wijst naar de andere en vice versa. Om te komen tot opleidingen die genoeg studenten afleveren (kwantiteit) met de juiste vaardigheden en kennis (kwaliteit) zal een partij ‘de handschoen moeten oppakken’. Iemand zal de verantwoordelijkheid moeten nemen om de opleidingen nóg beter aan te laten sluiten bij datgene wat de branche vraagt. En de opleidingen aantrekkelijker te maken zodat meer gekozen wordt voor een opleiding binnen de automotive. Dit wil niet zeggen dat deze partij het alleen moet doen. Het is juist een joint-effort van alle partijen binnen de branche.

Als er gepraat wordt over innovatie en toekomstbestendigheid, dan hebben autobedrijven het vooral over nieuwe technieken, aandrijflijnen en andere mobiliteitsvormen. Ze realiseren zich te weinig dat er op korte termijn nog andere problemen zijn, zoals het behoud van personeel en het binden van de nieuwe generatie (generatie Z). Autobedrijven zijn te weinig bezig met het creëren van een andere cultuur (bijvoorbeeld minder top-down gericht te zijn) terwijl deze behoefte er wel is bij personeel. Dit blijkt zowel uit de interviews als uit onze kwantitatieve meting. Als het gaat om nieuwe technologie zoals alternatieve aandrijftechnieken, voertuigcommunicatie of ADAS, dan zijn bedrijven hier zeker mee bezig. Ook de veranderingen in het businessmodel (zoals andere mobiliteitsvormen of de ketenverschuiving) zijn zaken die leven binnen de branche. Er blijkt echter weinig oog voor de korte termijnverandering, veranderingen die komende 2 à 3 jaar een grote impact hebben op bedrijven en het personeel binnen de automotive. Het is tijd dat organisatieleiders binnen de automotive tot inzicht komen en hiermee aan de slag gaan. Zorg dat er meer ruimte komt voor creativiteit en organisatie-innovatie. Om toekomstbestendig te zijn als organisatie is dit een ‘must’. Wat ons betreft: prioriteit nummer één.

5) mijn.bovag.nl/actueel/verhalen/waarom-jongeren-uw-bedrijf-verlaten, 13 augustus 2021

6) OOMT, juni 2021

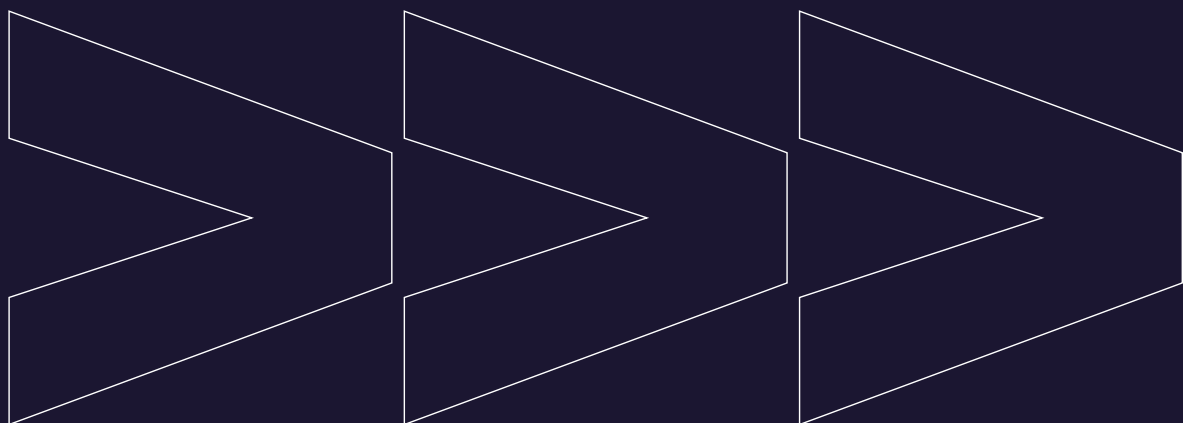
Betrokken partijen



Naast bovenstaande organisaties hebben nog drie grote dealerholdings (in de top 10 dealerholdings van Nederland) meegewerkt die niet bij naam genoemd willen worden.



“Wie piramides bouwt krijgt mummies”



Colofon

Uitvoerende partij: vibber

Onderzoeker/consultant:

Joël van den Doel (j.vandendoel@vibber.nl)

Publicatiedatum onderzoeksrapport:

13 december 2021