

# Undercover boss?

Ype Wijnia en John de Croon

5 juli 2013

Een tijdje geleden waren we op een asset management seminar aanwezig. Daar werd de vraag gesteld werd wie van de aanwezige asset managers (dat waren er ongeveer 300) de laatste 3 maanden bij minimaal één service provider op bezoek geweest was om te zien hoe de bedachte plannen in de praktijk uitgevoerd worden. Het enigszins onthutsende resultaat was dat er maar één persoon was die zijn hand op stak. Geen van de andere asset managers vond het overigens raar dat ze niet waren gaan kijken, er was in ieder geval niets van enige schaamte waarneembaar in de zaal. Maar wij vonden het wel vreemd, of ligt dat aan ons?

Het is natuurlijk heel gemakkelijk om als topmanager het directe contact met de werkvloer verliezen. Bij een groot bedrijf zit er maar zo een laag of vier aan management tussen het topmanagement en de werkvloer. Als je dan mensen op de werkvloer wilt spreken, dan moet er heel wat geregeld worden, waarbij de mensen op de werkvloer zich heel ongemakkelijk kunnen voelen en ook hun leidinggevende in de buurt rondhangt om maar niets te missen. In dit licht is de televisieserie 'Undercover Boss' interessant. Dit is een van oorsprong Brits reality programma waarvan een Nederlandse versie is geproduceerd. In Undercover Boss gaan topmanagers of eigenaren na een metamorfose onherkenbaar aan het werk in hun eigen bedrijf in verschillende functies. Ze hopen zo te ontdekken hoe het er aan toe gaat in het bedrijf en of er nog verbeterpunten doorgevoerd kunnen worden<sup>1</sup>. Het programma lijkt een beetje op het eerder door de RVU uitgezonden programma 'Terug op de werkvloer', al was de boss daar absoluut niet undercover. In dat programma wisten de werknemers namelijk wel dat de baas op de werkvloer was.

Bestuursleden van verschillende bedrijven hebben deelgenomen aan de Nederlandse versie van Undercover Boss. Uit de kapitaalintensieve sector waren dat onder andere de Rotterdamse vervoersmaatschappij RET, Connexion en Strukton<sup>2</sup>.

Onlangs lazen we de ervaringen van een operationeel directeur Kevin McCullough van het energiebedrijf NPower die aan de Britse versie van Undercover Boss had deelgenomen. Hij was een week 'undercover' geweest als 'Tom Nixon' op verschillende locaties en in verschillende processen: op een energiecentrale, met een field engineer, in het klachtenteam en als installateur van meters<sup>3</sup>. Hij deed mee omdat het een unieke mogelijkheid was om het bedrijf 'hands on' te leren kennen. Hij wilde personeel ontmoeten, met klanten in contact komen en naar ervaringen luisteren. Het gaf hem inzicht in hoe geëngageerd het personeel is en welke investeringen nodig zijn. Hij vond het een geweldige ervaring, één die hij niet zal vergeten. Volgens hem werd wederom duidelijk hoe belangrijk is om te blijven luisteren en transparant te blijven op alle niveaus van de organisatie. Af en toe voelde het wat oncomfortabel aan. Het is volgens hem een begin van een proces, niet het einde.

Een interessante uitzending van de Amerikaanse versie was die waarbij de burgemeester van de stad Cincinnati werd gevolgd. De stad had het financieel zwaar en er moesten bezuinigingen worden doorgevoerd. De burgemeester ging mee met de onderhoudsdienst van brandweerauto's. Omdat er een budgetreductie moest worden doorgevoerd, was een van de opties het uitstellen van de aanschaf van nieuwe brandweerauto's, maar dat zou betekenen dat er dus meer onderhoud nodig was voor de bestaande brandweerauto's. Door met de werkvloer te praten kon de burgemeester daar een veel beter oordeel over vormen. Dat is heel wat beter dan willens en wetens blind zijn voor het hogere risico dat gelopen wordt als gevolg van budgetreducties.

<sup>1</sup> [http://nl.wikipedia.org/wiki/Undercover\\_Boss](http://nl.wikipedia.org/wiki/Undercover_Boss)

<sup>2</sup> Zie website SBS6

<sup>3</sup> <http://www.uswitch.com/gas-electricity/news/2011/08/02/undercover-boss-interview-with-npowers-kevin-mccullough/>

Als je de ervaringen van dit soort programma's bekijkt, dan is vrijwel altijd het oordeel van de leidinggevende dat hem dat veel meer inzicht in het bedrijf heeft gegeven dan alle officiële rapporten die op zijn bureau komen. Daar kunnen we onze eigen ervaringen nog wel aan toe voegen. Hoe vaak komt het niet voor dat iemand met een project bezig is omdat die persoon denkt dat iemand anders dat wil. Om het maar even te chargeren, een directeur roept dat voor de herkenbaarheid van het bedrijf de huisstijl meer gebruikt moet worden. Vervolgens gaat iemand aan de slag om alle bouten en moeren aan die huisstijl te laten voldoen: de bouten en moeren krijgen het bedrijfslogo erop en het lettertype van de maat op de bout wordt aangepast aan de huisstijl. De leverancier van de bouten weet echt niet waar hij het zoeken moet. Als je nu hyperexclusieve producten zoals privéruimteschepen maakt dan is daar nog wat bij voor te stellen, maar de directeur stond het vast niet voor ogen toen hij het over meer gebruik van de huisstijl had.

De belangrijkste les die we hieruit kunnen trekken is dat als je wilt weten wat iemand ergens van vindt, dat je het dan gewoon moet vragen. Of je dat undercover doet of in alle openheid, maakt daarbij niet zoveel uit, zolang je maar echt geïnteresseerd bent in wat de ander te vertellen heeft. Een illustratief voorbeeld hierbij is een bedrijf waarvan de top zeer regelmatig bij vestigingen op bezoek ging. Alleen, de vestigingen die bezocht werden vonden het niks. Bij doorvragen van de directie waarom dat dan zo was, bleek dat het kwam omdat de directie in vrijetijdskleding kwam om aansluiting te zoeken bij de werkvloer. Maar de werkvloer interpreteerde het dat de directie het bezoek van de werkvloer als bedrijfsuitje zag en niet als werk. De werkvloer voelde zich door de kleding dus niet serieus genomen. Bij de volgende werkbezoeken kwam de directie strak in pak en was er een veel beter contact.

Dus asset managers, wat houdt u tegen? Terugkoppeling is een essentieel onderdeel van elk management systeem en asset management is geen uitzondering. Ga naar de werkvloer, vraag gewoon wat ze aan het doen zijn en vraag wat ze ervan vinden. Vervolgens komt het allerbelangrijkste: luister naar het antwoord, ook als duidelijk wordt dat de werkvloer het niet eens is met keuzes die u heeft gemaakt. Probeer ze niet te overtuigen van uw gelijk en stel het oordeel over die medewerker al helemaal uit. Als iemand publiekelijk zijn ongenoegen uit, dan is er meestal wel wat aan de hand. Bedank de medewerker voor de feedback en probeer vervolgens rustig de bevindingen op hun plaats te laten vallen.

Als u vanmiddag nog even gaat kijken heeft u een hele zomer om een oordeel te vormen. Wij gaan dat in ieder geval wel doen. In de tussentijd wensen we u een mooie zomer.