

## Wessel Berkman van Brown Paper Company:

# GAT VULLEN

Er is een enorm potentieel op de werkvloer om de processen binnen een onderneming beter te laten verlopen en de klanttevredenheid te verhogen. Probleem is dat de meeste directies gericht zijn op cijfers en niet op het boven water halen van dat potentieel. “Wij helpen te ontdekken wat de werkvloer wil, nemen de kaders van het management mee en zorgen ervoor dat die ideeën worden doorgevoerd”, zegt Wessel Berkman, directeur van Brown Paper Company.

Door Teus Molenaar

Aan de keukentafel in zijn woning (hij werkt een dag thuis) kan Wessel Berkman zich erover opwinden dat bestuurders van organisaties zoveel kennis en ervaring van de mensen die het werk uitvoeren links laten liggen. Blijkbaar is het niet sexy genoeg om de dialoog met de werknemers aan te gaan en de ideeën uiterst serieus te nemen, meent Berkman.

Hij heeft dit verschijnsel in zijn loopbaan al te vaak waargenomen. Als adviseur – in dienst van Peter Chadwick en partnerorganisatie VODW – vertelde hij door heel Europa hoe organisaties hun structuren, processen en manier van werken kunnen optimaliseren. Steeds volgens de gangbare methodieken die top-down werken. Uiteindelijk heeft hij er tien jaar geleden voor gekozen om zijn eigen aanpak te ontwikkelen: de Brown Paper methode. En deze via zijn eigen bedrijf in praktijk te brengen.

De naam Brown Paper Company refereert aan het bruine papier dat Berkman gebruikt om de opmerkingen op te plakken van de deelnemers aan een brown paper sessie en op die manier een proces van een afdeling of een verbeterproject in kaart te brengen. Het lijkt op het bruine papier dat vroeger werd gebruikt om (school)boeken te kaften. Zo'n sessie begint met een groot stuk bruin papier (6 x 2 meter; bijna zo groot als een wand) waarop plakbriefjes komen. Op die briefjes hebben medewerkers aangegeven welke stappen worden doorlopen binnen een proces, wie daarbij betrokken zijn, wat de voorwaarden zijn, de procedures en (tussen)resultaten. Met die briefjes is te schuiven totdat de juiste procesgang op het brown paper staat. Doordat de medewerkers zelf de processen

in beeld brengen, groeit het bewustzijn hierover. Vervolgens is er een brown paper te maken met de gewenste procesgang: 'de nieuwe werkelijkheid'. Ook dat levert een staalkaart op van briefjes op een groot stuk bruin papier. Dat bruine papier is zo'n beetje het handelsmerk geworden van de methode die Berkman sinds 1999 in praktijk brengt.

### Verbijsterend

De Brown Paper methode is een bottom-up-strategie. Berkman is ervan overtuigd – daarin gesterkt door alle projecten die hij heeft gedaan – dat organisaties het potentieel van de werkvloer grotendeels onbenut laten. “Het is werkelijk verbijsterend wat managers laten liggen. Volgens medewerkers zijn prestatieverbeteringen haalbaar van tussen de dertig tot honderd procent. Dat komt omdat er een enorme kloof bestaat tussen het management en de werkvloer. De meeste managers zijn niet oprecht geïnteresseerd in wat er op de werkvloer gebeurt. Zij houden zich bezig met spreadsheets waarop de *loss* en *profit* worden aangegeven. Dat leren ze namelijk op school; ze leren niet hoe ze moeten omgaan met hun medewerkers, hoe ze de kennis en ervaring binnen de organisatie kunnen aanwenden om de prestaties van de onderneming te verbeteren.”

Daarom bestaat de eerste fase van de Brown Paper methode uit het verzamelen van de kennis die de uitvoerende medewerkers hebben over de processen die binnen de organisatie – of tussen de eigen organisatie en andere – plaatsvinden. “Het gaat vaak om complexe projecten. Gewoonlijk duurt het een jaar voordat het kan worden afgerond”, legt Berkman uit. “Wij willen de key performance indicators (KPI's) vaststellen. Meestal zijn die al ergens gedefinieerd door het management,



Wessel Berkman: "Wij vullen het gat tussen management en werkvloer op".

maar dat zijn dan vrijwel altijd financiële KPI's; en daar kan de werkvloer niets mee doen. Die hebben baat bij het vaststellen van operationele KPI's. Het management heeft stuurinformatie nodig; die moet van de werkvloer komen. Ergens moeten dan de operationele KPI's worden vertaald naar financiële. Dit geldt ook voor Business Intelligence. Het management beschikt over mooie dashboards, maar niet de metertjes die precies aangeven wat er in het proces fout gaat. Stel dat er iets mis gaat, dan moet je kunnen nagaan wat er de laatste tien keer binnen een proces is gebeurd en met welke resultaten. Dat moet je in een dashboard kunnen zien. Het collectieve geheugen van een organisatie is nul; dat verander je als je die operationele handelingen en hun resultaten in een BI-systeem vastlegt."

### Bewustwording

Die eerste fase dus. Uitvoerende werknemers komen bij elkaar in een ruimte waar een dan nog ongebruikt bruin papier van zes bij twee meter hangt. De medewerkers vertellen zelf wat zij voor werk doen en schrijven dit op plakbriefjes. Die kaartjes worden op het bruine papier geplakt dat daarmee de ondergrond vormt van een atlas die allengs gestalte krijgt. Zo ontstaat een overzicht van de werkprocessen op de afdeling, wie daarbij zijn betrokken, wat de voorwaarden, procedures en (tussen)resultaten zijn. "Deze fase is eigenlijk bedoeld om de bewustwording onder de medewerkers op gang te brengen. Zij stellen op deze manier zelf hun KPI's vast. Die

bestaan natuurlijk al, maar ze worden nu benoemd. Daarmee zijn ze ook van hen zelf; het is geen opgelegd pandoer. Voor het management zit hier een groot voordeel: iets wat je zelf verzint, hoef je namelijk niet te implementeren." Als processen nodeloos ingewikkeld zijn, of niet goed in elkaar steken, dan komt dit bij de eerste fase vanzelf boven drijven.

De eerste fase is tevens bedoeld om te laten zien dat verandering noodzakelijk is om de prestaties van de organisatie te verbeteren. "Welke veranderingen dan dienen te gebeuren kunnen de medewerkers zelf aangeven. Met rode sterren geven zij hun kritiekpunten op het proces dat ze zojuist met z'n allen hebben geschetst. Daarmee geven ze te kennen hoe het gewenste proces eruit zou moeten zien. Dat is de tweede fase: het nieuwe proces op kaartjes schrijven en op een nieuw brown paper plakken. Ze hebben nagedacht over de vraag hoe de procesgang efficiënter en klantgerichter is in te richten. Daarmee ontstaat een nieuwe 'foto' van hun organisatie; met de nadruk op *hun*, want zij hebben het zelf ingericht."

### Dichter bij huis

Autotechniek was Wessel Berkman's eerste liefde. Hij doorliep MTS en HTS met dit specialisme. Zijn tweede liefde is verandermanagement en procesoptimalisatie. Kennis hierover verwierf hij tijdens de studie Economie aan de Universiteit van Amsterdam en in de praktijk. Want van procesverbetering heeft hij zijn werk gemaakt. Sleutelen aan oude auto's doet hij nog steeds graag, ook al heeft hij er de laatste acht jaar nauwelijks nog tijd voor. Maar in de garage staan een MG A van 1959 en een rode Ferrari 328 van 1984. Eigenhandig opgeknapt. Berkman ging na de universiteit aan het werk als consultant bij Peter Chadwick (dat later is overgenomen door Cambridge Technology Partners). Na een paar jaar was hij het beu om steeds ergens in Europa een project uit te voeren. Hij wilde wat dichterbij huis aan de slag en wilde het ook wat ondernemender aanpakken. Zo is hij bij VODW terecht gekomen, een netwerk van zelfstandig opererende adviseurs die geacht worden zelf hun omzet te regelen. "Na een paar jaar dacht ik: 'Als ik dan toch zo zelfstandig moet opereren, waarom begin ik dan niet mijn eigen bedrijf?' Bovendien kan ik het dan precies zo aanpakken als ik zelf wil", vertelt Berkman. Zo is de Brown Paper Company elf jaar geleden ontstaan. Aanvankelijk als eenmansbedrijf. Inmiddels werken er zo'n 39 mensen. Allen in dienst en volledig gecommitteerd aan de 'Brown Paper-methode', want van freelancers verwacht Berkman niet die volledige betrokkenheid bij het bedrijf die hij wenst.

## Niet vrijblijvend

Een Brown Paper sessie neemt vier tot acht uur in beslag. De collega's van Berkman structureren dit proces door het doel duidelijk te maken, de verschillende stappen helder weer te geven en vragen te stellen om mensen te stimuleren hun zienswijzen kenbaar te maken. Die eerste en tweede fase, waarbij het bestaande en het gewenste profiel van de organisatie vorm krijgen, duren ongeveer een week, zo vertelt Berkman.

“Daarmee hebben we het grote gat tussen de top van het bedrijf en de werkvloer in kaart gebracht”, zegt Berkman. De tweede fase kent een afronding in de vorm van een presentatie. “We laten de medewerkers hun werk presenteren aan de directie. Dan gaan we ook werken met de gele stickers, waarbij bij elke voorgestelde verandering wordt aangegeven hoeveel de betreffende medewerker denkt dat de wijziging gaat opleveren; in geld uitgedrukt. De gemiddelde inschatting ligt daarbij tussen de twintig en vijftig procent.” Door te verlangen dat voorgestelde wijzigingen een financiële kwalificatie krijgen, is duidelijk dat de hele exercitie niet vrijblijvend is.

## De eerste fase is bedoeld om te laten zien dat verandering noodzakelijk is om de prestaties van de organisatie te verbeteren

In deze fase wordt ook de optelsom gemaakt: wat zijn de geldelijke gevolgen voor de organisatie als alle voorgestelde wijzigingen worden doorgevoerd? Dit levert de business case voor de implementatie van de gewenste processen. “Alleen als er een ROI van driehonderd procent of meer is te behalen in één jaar, gaan we aan de slag met de implementatie”, stelt Berkman.

## Geen concessies

In een week tijd zijn de contouren van het nieuwe bedrijf geschetst, maar de implementatie duurt veel langer. “Daar moet je ongeveer een jaar voor uittrekken”, legt Berkman uit. “Verandertrajecten vergen veel inspanning. Daarbij willen wij geen concessies doen aan de voorstellen die van de werkvloer zijn gedaan. Want dan verzwak je het fundament: namelijk dat de voorgestelde wijzigingen eigendom zijn van de werkvloer. Aan die betrokkenheid moet je niet gaan tornen.” De Brown Paper Company moet daarmee managers uitdagen boven zichzelf uit te stijgen. “Dit is tegelijk een elegante manier om ‘underperformers’ uit de organisatie te krijgen. Wie niet mee wil geeft te kennen dat hij niet binnen de organisatie past. Als het niet lukt om mensen te laten groeien, dan moet

## In boekvorm

Wessel Berkman en zijn compagnon Marcel van der Schaaff hebben hun zienswijze op verandermanagement onlangs in een boek weergegeven. ‘De Brown Paper-methode’ is uitgegeven door Business Bibliotheek. Het drukwerk gaat in op de theorie van het veranderen, legt uit wat de methode inhoudt en beschrijft de implementatie van voorgenomen wijzigingen. In het boek is een aantal gereedschappen beschreven dat bij de methode is te gebruiken. Meer informatie over het boek op [www.businesscontact.nl](http://www.businesscontact.nl).

je nagaan of dat particuliere of zakelijke redenen heeft. Er dienen dan ook wekelijks gesprekken te zijn tussen managers en medewerkers. Niet één keer per jaar een functioneringsgesprek; dat zijn eigen sinterklaasgesprekken waarbij bonussen of loonsverhogingen worden uitgedeeld. Die hebben niets te maken met de dagelijkse gang van zaken. Managers moeten zich als de grootste dienstverlener voor hun medewerkers opstellen. Als je dat doet, dan zijn grote reorganisaties waarbij soms honderden mensen moeten afvloeien met dure sociale plannen overbodig”, meent Berkman.

## Klanttevredenheid

De derde fase is dus de implementatie van de ‘nieuwe werkelijkheid’. Wekelijks komt er dan iemand van de Brown Paper Company bij de operationele vergaderingen om het team te begeleiden op harde en zachte factoren. Onder de laatste wordt bijvoorbeeld het gedrag verstaan. Dit wordt ook gemeen. Als de zachte factoren omhoog gaan, dan volgt vanzelf een grotere winstgevendheid van de onderneming. ‘Back to basics’ is de filosofie van Berkman. De basis wordt niet alleen gevormd door de operationele medewerkers, maar evenzeer door de klant. “Die wordt toch wel heel vaak vergeten door grote bedrijven”, weet hij. “Je ziet vrij weinig systemen waarbij de mening wordt gevraagd aan klanten door medewerkers. En nog minder die dan ook werkelijk iets doen met die mening. Elke organisatie zou een proces voor klanttevredenheid moeten inrichten.”

In de vierde fase van de Brown Paper methode komt de consultant niet meer elke week naar het bedrijf, maar coacht hij meer op afstand. Hij speelt dan nog wel een belangrijke rol op de achtergrond om te achterhalen of het bedrijf werkelijk bezig is de gewenste processen in te voeren. Gewoonlijk na een jaar is de voorgenomen verandering een feit. Of deze methode voor elke organisatie geschikt is? “Nee; er zijn managers die geen boodschap hebben aan de mening van de werkvloer, die denken dat zij de wijsheid in pacht hebben. Die moeten hier niet aan beginnen.”

Teus Molenaar is freelance journalist.