

Inhoud

Inleiding	7
De basics van groei en verandering	9
1 Wat staat duurzame verandering in de weg?	11
2 Veranderen vanuit noodzaak of vanuit kracht	17
3 Een onderscheidend DNA	23
4 De Brown Paper-methode – een introductie	31
Stap 1: Bewustwording creëren en de intrinsieke motivatie tot verbetering aanspreken	41
5 Voorbereidende activiteiten	43
6 Aan de slag met de klant	57
7 Aan de slag met de medewerkers	63
8 Aan de slag met het management	71
9 Eerste bevindingen	89
Stap 2: Samen een onderscheidend en gemeenschappelijk organisatie-DNA ontwikkelen	95
10 Bouwen aan een nieuw DNA: de ultieme klantbeleving	97
11 De wensen van de klant	99
12 De gewenste uitvoering	103
13 De nieuwe aansturing	107
14 Technieken om cultuur en gedrag vorm te geven	115
15 Technieken om commitment te versterken	125
16 Het nieuwe DNA in detail	131
17 Overdracht aan het management	135
Stap 3: Het ‘ultieme klantbediening’-DNA laten werken	139
18 Veranderingen integreren in het werk	141
19 Maandelijks stuurgroepoverleg: laat de verbetering zien	147
Veelvoorkomende vertragingen tijdens het verbeterproces	151
20 Vertragende factoren op directie- en stuurgroepniveau	153
21 Vertragingen op het niveau van het (midden)management	165
22 Vertragende factoren op het niveau van medewerkers	173

Stap 4: Zelfstandig doorontwikkelen	177
23 De cirkel is rond	179
Tot slot	185
Dankwoord	187
Over de auteurs	189

Inleiding

Voor veel organisaties begint de tijd te dringen. Markten verdwijnen of krimpen, nieuwe technologieën komen zomaar op en zijn van de ene dag op de andere de nieuwe standaard. Hyperconcurrentie, met name door internet, zet aan tot prijsvechten. Het is belangrijker dan ooit jouw unieke bedrijfs-DNA op te bouwen en zichtbaar te maken. We willen je met dit boek wakker schudden en aansporen om in actie te komen. We willen je helpen om de pijn van mislukte verandertrajecten achter je te laten en met nieuwe inspiratie en moed aan de slag te gaan.

Dit boek bevat dan ook geen schitterende levenslessen van topsporters die maar moeilijk te vertalen zijn naar je eigen situatie. Er komen ook niet alleen maar verandergoeroes, strategisch consultants en hoogleraren met mooie theorieën of visies over veranderen aan het woord. Dit boek is geschreven om *gebruikt* te worden. Wij worden door onze klanten afgerekend op resultaten, niet op mooie theorieën. En leren van verbeteren en veranderen doe je ook alleen maar *in de praktijk*: je luistert, ziet, voelt en hoort; je experimenteert, past toe, verfijnt en analyseert.

De Brown Paper-methode is een pragmatische en bewezen succesvolle verbeteraanpak. Het is een methode waarbij je met alle lagen in de organisatie samenwerkt om de ideale organisatie te creëren. Omdat het een praktische methode is (je plakt het hele klant- en interne proces uit op een grote rol bruin pakpapier), kun je er meteen mee aan de slag. Het is bovendien heel leuk om te doen; je wekt er veel energie in de organisatie mee op. Hoeveel van de in dit boek beschreven technieken je gebruikt om jouw verbeterproces te verfijnen, mag je zelf bepalen.

De eerste editie van *De Brown Paper-methode* kwam uit in 2009. In de edities die volgden hebben we steeds kleine aanpassingen gedaan, onze opgebouwde expertise verdiept en aangevuld. Nu is het echter tijd voor een complete herziening. De methode is uitgebreid met meer methodieken en instrumenten, en er is meer aandacht voor de ‘zachte’ kanten van verbeterprocessen. Want hoe leuk en inspirerend het ook is om met de werkvloer, bottom-up, de processen te verbeteren, het blijft een ingreep in de vertrouwde werkomgeving.

De veelheid aan technieken en methodes in dit boek kan intimideren, maar realiseer je dat je niet alles hoeft te gebruiken. Bekijk wat voor jouw organisatie het meest relevant en toepasbaar is. Elk bedrijf is uniek – want elk DNA is uniek! De Brown Paper-methode sluit bovendien andere ideeën en methodieken niet uit. Integendeel, er zijn talloze boeken, websites, artikelen, fora, opleidingen en experts die je kunnen inspireren! Je kunt ze allemaal gebruiken om beter te worden in je vak en om de verbeteringen in je organisatie te verankeren. Kies dus wat voor jou werkt om een ‘organisatieziel’ te creëren die van deze tijd is en duurzaam kan bestaan.

Dit boek bestaat uit zes delen. Het eerste deel gaat over veranderen in het algemeen: wat moet je erover weten en hoe past onze methode in het denken over verandering? Daarna gaan we van start met de Brown Paper-methode, te beginnen met stap 1: bewustwording creëren. Dan volgen stap 2: samen aan de slag, en stap 3: het nieuwe DNA laten werken. In het voorlaatste deel komt een aantal veelvoorkomende problemen aan bod (met onze oplossingen ervoor). We sluiten af met stap 4: het DNA zelfstandig doorontwikkelen.

NB: Voor wie achteraf het hele proces nog eens op groot formaat wil overzien, hebben we een speciale poster gemaakt met de afbeelding van pagina’s 38-39. Deze poster is gratis te bestellen via boek@brownpapercompany.nl. Van een aantal in dit boek genoemde tools zijn voorbeelden en invulformulieren te downloaden op debrownpapermethode.nl.

Veel verbeterplezier gewenst!

Wessel, Dennis en Hans,
The Brown Paper Company

DE BASICS VAN GROEI EN VERANDERING

In dit deel maken we duidelijk waar veranderen volgens ons allemaal om draait. In het eerste hoofdstuk onderzoeken we welke obstakels duurzame veranderingen in de weg staan.

In hoofdstuk 2 laten we zien dat je beter kunt veranderen vanuit je kracht dan omdat het moet. Hierna begrijp je dat je meer wilt dan 'alleen maar' verbeteren! Hoofdstuk 3 gaat over je DNA, wat is het en hoe ga je ermee om?

In hoofdstuk 4 geven we een introductie op de Brown Paper-methode, rekening houdend met wat in de eerste hoofdstukken ter sprake kwam.

1

Wat staat duurzame verandering in de weg?

Als manager ben je altijd op zoek naar verbetering. Er is immers geen organisatie waar structuren, processen, culturen en manieren van werken níét geoptimaliseerd kunnen worden om klanten beter te kunnen bedienen. Om die optimalisering te realiseren, worden vertrouwde wegen bewandeld: kostenbesparingen, reorganisaties en de inzet van ICT zijn bekende voorbeelden. Opmerkelijk genoeg zijn deze veranderingen zelden duurzaam. Ze lijken niet substantieel genoeg om een 'ziel' te creëren – de voor de klant ultieme beleving waar medewerkers en klanten trots op kunnen zijn.

Vaak vergeten managers dat medewerkers de verbeteringen daadwerkelijk moeten *uitvoeren*, en dat er klanten zijn die ze moeten *beleven*. Zij moeten daarom bij elke stap van het proces betrokken worden. Gelukkig zien we ook veel goede voorbeelden. Dan zorgen verbeteringen ervoor dat medewerkers zich ook echt meer met de organisatie verbinden. Dat geldt ook voor de hechtere band tussen organisatie en klant. De organisatie krijgt dan weer een ziel, waardoor klanten er graag willen kopen en medewerkers er graag willen werken. Een ziel verenigt, maakt trots en brengt energie. Wie wil dat niet?

Overtuigingen

Als je aan medewerkers – op welk niveau in de organisatie dan ook – vraagt hoeveel onbenut potentieel ze op de werkvloer zien, noemen ze zonder uitzondering hoge percentages. Ze verwachten prestatieverbeteringen van 30 tot wel 100 procent of zelfs nog meer te kunnen realiseren! Waarom wordt dit onbenutte potentieel dan niet herkend en ingezet? Dat kan alleen wanneer het management en de directie oprechte interesse hebben voor de medewerkers en met een realistisch plan komen om hun verbeteringen waar te maken. Hun aandacht gaat echter vaak uit naar heel andere zaken. Is de werkvloer soms niet sexy genoeg?

Veronachtzaming van de werkvloer leidt ertoe dat onbenut potentieel buiten beeld blijft en dat voor de optimalisatie van de organisatie

alleen traditionele methodes worden ingezet. Deze methodes zijn gebaseerd op de overtuiging dat kennis superieur is. Ze leunen dan ook sterk op analyses, vaak geleverd door strategische adviesbureaus. Deze worden gebruikt om het verbeterpotentieel te kwantificeren. Met een focus op het financiële potentieel is de *business case* snel rond, wordt er een blauwdruk ontwikkeld en vervolgens verwacht dat iedereen 'het gaat doen'. Als je geluk hebt, wordt ook beschreven hoe je een en ander moet implementeren, meestal met behulp van tools, stroomschema's, formats en systemen. De aanpassingen vinden bovendien vaak binnen één organisatiedomein plaats: het ICT-landschap, de organisatiestructuur (het organogram), het proces of managementrapportages. Ongewijfeld herken je dit soort methodes uit je eigen organisatie. Ze hebben wel effect, maar onze ervaring is dat ze over de jaren heen erg kostbaar zijn, en de resultaten gering.

Waarom behoren bedrijven die jarenlang grote investeringen doen niet automatisch tot de top in hun sector? Waar gaat het mis? Waarom wordt er geen duurzame verbetering bereikt? Dat blijkt vooral te maken te hebben met de overtuigingen die aan de verandering ten grondslag liggen. We zien in de praktijk vooral de volgende vijf overtuigingen die een duurzaam eindresultaat in de weg staan:

1. *We hebben een nieuw ICT-systeem nodig!* Ja, het is noodzakelijk om hulpmiddelen aan te reiken bij verandertrajecten, maar helaas worden ze ook vaak als excuus gebruikt. We denken dat we het werk beter, gemakkelijker of efficiënter kunnen doen als we maar over de juiste tools beschikken (CRM- of ERP-systemen bijvoorbeeld), zonder te kijken wat we zelf anders kunnen doen. De trend om alles te digitaliseren helpt daar niet bij. In dat geval 'externaliseren' we onze problemen. Dat we ze buiten onszelf plaatsen belemmert ons in het zoeken naar oplossingen die dichterbij huis liggen en minder geld kosten.
2. *Deze verandering gaan we plannen!* Planningen kunnen richting geven, perspectief bieden en helpen het doel centraal te stellen, maar de gedachte dat ons gedrag zich aanpast aan onze planning is hopeloos achterhaald. Gedrag is te beïnvloeden, maar laat zich niet dicteren. Bewustwording, motivatie, oude gewoontes afleren en nieuwe aanleren zijn cruciale processen in een verandertraject, en juist die laten

zich niet plannen. Een cultuuromslag is niet op een donderdagmiddag in te plannen, maar kost maanden tijd.

3. *Jij verandert als ik het zeg!* Maar heel weinig van bovenaf opgelegde verandertrajecten zijn geschikt om tot diep in de organisatie – tot op de werkvloer – verbetering te realiseren. In deze top-down aanpak, die gekenmerkt wordt door een eenzijdig commitment, ziet het management de organisatie als een ‘te veranderen object’. De managers begrijpen niet waarom de organisatie niet meegaat in hun visie en aangegeven richting. Hierdoor heeft het management geen oog voor de mensen die dagelijks bezig zijn met de uitvoering van hun plannen. Misschien is de leiding zelf het probleem en heeft ze andere competenties nodig?
4. *Verbetering vindt alleen plaats binnen het proces!* Verandering kan ook te veel op de structurele elementen van de operatie gericht zijn. In veel veranderprogramma’s, zoals Lean Six Sigma (westerse stijl) en Operational Excellence, gaat de aandacht uit naar vergroting van de efficiëntie en effectiviteit van de operatie. In het gunstigste geval zijn medewerkers dan continu bezig operationele verbeteringen aan te brengen. Hierbij wordt echter zelden gekeken naar het onderscheidend vermogen van de organisatie, en hoe dát voor iedereen operationeel te maken is. Daarnaast zijn de veranderingen vaak zo technocratisch ingestoken dat ze geen aansluiting vinden bij de organisatiecultuur; in dat geval ontbreekt de verbinding tussen (hoger) management, werkvloer en operatie. De zo vurig gewenste ziel komt niet van de grond en de organisatie verliest haar identiteit.
5. *Dat probleem hebben we geïsoleerd!* Vaak worden verbeteringen te versnipperd aangepakt, bijvoorbeeld door een nieuw CRM-pakket aan te schaffen, een training te organiseren of een aantal algemene kernwaarden te benoemen en die te vermarkten in een boekje voor medewerkers. Hoewel deze verbeteringen ook echt noodzakelijk kunnen zijn, en onderdeel van het geheel, zijn ze op zichzelf niet toereikend. We weten inmiddels dat een organisatie een complex systeem van mensen is, waarbij het niet mogelijk is problemen geïsoleerd of in brokken aan te pakken.

Motivatie

Misschien herken je een van bovenstaande overtuigingen bij jezelf, je leidinggevende of bij een andere organisatie. En dat is jammer, want ze staan resultaat in de weg en hebben daarnaast een negatieve invloed op de motivatie. Het geheim van goed presteren is *intrinsieke motivatie*: de diepe wens om je eigen leven vorm te geven, nieuwe dingen te leren en te creëren, en bij te dragen aan zinvolle zaken. (In *Drive – De verrassende waarheid over wat ons motiveert* (2013) schrijft Daniel H. Pink over wat ons motiveert en wat deze nieuwe kijk op motivatie betekent voor organisaties.) De traditionele verandermethodes hebben juist een averechts effect op die intrinsieke motivatie. Het is dan ook een kwestie van tijd voordat je talentvolle medewerkers om zich heen gaan kijken en vertrekken, of dat je mensen ‘zichzelf thuislaten’ als ze naar hun werk gaan.

De werkvloer is juist wél sexy! Dáár gebeurt het. Dáár worden klanten geholpen, ontstaan nieuwe ideeën en worden complexe problemen en ogenschijnlijke paradoxen opgelost. Je medewerkers spreken de klanten het meest en weten daarom wat er speelt. Daar heb je geen extern marktonderzoeksbureau voor nodig. Juist door de werkvloer op waarde te schatten open je de deur naar intrinsieke motivatie en betere prestaties.

Een andere aanpak

Met de Brown Paper-methode bieden we je een aanpak om samen met je medewerkers en het management daadwerkelijke optimalisering voor elkaar te krijgen. De methode helpt je weer een aantrekkelijke organisatieziel te creëren, een waar iedereen die ermee te maken heeft blij van wordt. De Brown Paper-methode stelt je in staat om met je medewerkers continu het onbenutte potentieel op te sporen, daar iets mee te doen en als organisatie elke dag een beetje beter te worden.

Maar hoe dan? Veel verandermethodieken leggen alleen principes uit. *De Brown Paper-methode* is juist geschreven om op die vragen antwoord te geven. Dat doen we niet alleen door de methode met alle tools en technieken in detail te beschrijven, maar ook door deze in chronologische volgorde te plaatsen en ze van de juiste context te voorzien. Daardoor worden onderlinge verbanden zichtbaar, zoals de samenhang

tussen technische en tactische zaken, en die tussen hoofd- en subdoelen. We horen nog wel eens dat de aanpak instrumenteel overkomt. We spenderen echter verreweg de meeste tijd met de medewerkers; de tools en technieken bieden houvast voor wie dat zoekt.

Wat werkt wel en wat werkt niet? Wat is de leukste manier van veranderen, welke levert de meeste energie op en geeft het hoogste resultaat? Hoe zorg je voor een organisatie waarbij duurzame verbetering in de genen zit, zodat ze steeds up-to-date blijft voor klanten en medewerkers? Hoe bouw je een organisatie waar iedereen trots op is, en blijft? Deze vragen houden ons elke dag bezig. Dat is de reden geweest waarom we in 1999 The Brown Paper Company hebben opgericht. Ons hart ligt bij veranderen, verbeteren en vernieuwen, en we denken elke dag na over welke elementen en welke routes tot de beste resultaten leiden. We werden beloond met de nummer 1-positie als organisatieadviesbureau in een enquête onder honderden managers. Door succesvolle verbeteringen werken medewerkers met meer plezier en krijgen klanten de ultieme, effectieve klantbediening. Door de ziel van de organisatie te versterken kan iedereen zich er beter mee vereenzelvigen, en worden alle stakeholders fans.