



Ing. Jos. P. Berben

“Domme vragen bestaan niet”

In memoriam Ing Jos. P Berben – Bedrijfsadviseur

Ing. Jos P. Berben was actief als bedrijfsadviseur van de jaren zestig tot eind jaren negentig. In de periode 1988 – 1995 was hij verbonden als oprichter en mede-eigenaar aan onze organisatieadviespraktijk. Hij was gespecialiseerd in organisatie en reorganisatie van in industriële productiebedrijven waaronder vele industriële wasserijen in Nederland en in België. Op 26 december 2012 overleed hij.

Door John Settels

Toeval bestaat niet zeggen sommigen. Ik was bij mijn moeder in Son, september 1988, toen Jos Berben daar de was op kwam halen van zijn dochter Ingrid. Ingrid studeerde samen met mijn zus Maria in Breda. Ze was ziek en haar was moest naar haar ouders in Nuenen. Jos en ik raakten met elkaar in gesprek aan de koffietafel bij mijn moeder. Puur toeval. Een paar weken later schreven we ons in bij de kamer van koophandel en gingen we op zoek naar onze eerste klus. Op 1 april 1989 begonnen we aan de reorganisatie van een confectiebedrijf in Oss. Onze eerste reorganisatie samen. Het zou qua geboekt resultaat ons meest succesvolle project blijken te zijn in onze samenwerking van een jaar of 10. Eind vorige week belde Jeroen, de zoon van Jos me op. Hij vertelde me dat Jos vrij plots was overleden. Ik ben op weg naar zijn begrafenis vliegend vanuit Madrid naar Brussel, op weg naar Terneuzen voor een laatste groet.

Op het moment dat ik met Jos Berben voor het eerst aan de koffie zat, had hij zijn buik vol van een klus als interimmanager bij een coating firma in Eindhoven. Hij had zijn ding daar gedaan, en begon zich te vervelen. Later kwam ik er achter dat zodra Jos zich in een project begon te vervelen, hij best lastig werd, ongeduldig. Een week na onze eerste ontmoeting had Jos een punt gezet achter zijn klus in Eindhoven en was onze samenwerking een feit.

Ik was vol belangstelling en keek, als jong bedrijfskundig ingenieur, op tegen een man van zijn statuur en met zijn ervaring. Wij gingen samen “bedrijven reorganiseren”. Jos kwam met autoriteit binnen: hij was groot van postuur en had een zware doordringende stem. Dat kwam goed van pas in ons werk. Tegelijkertijd kon hij op een ontwapenende manier goed getimed, met humor en veel mimiek in zijn gezicht, ontspanning brengen in een serieus gesprek. Achter dat aura van de senior adviseur, zat een man met wie je plezier kon maken. Een man met erg veel humor. Tranen met tuiten hebben we gelachen, ook als het harstikke spannend was.

Een van de eerste keren dat ik me dat voor de geest kan halen was 1 april 1989. We reden samen in mijn auto op weg naar onze eerste grote opdracht. In de weken daarvoor hadden we het bedrijf van onze opdrachtgever doorgelicht. Dat hadden we, tot mijn verbazing, in enkele dagen gedaan. We waren tot de conclusie gekomen dat er veel te verbeteren was en hadden onze cliënt aangeboden om, op basis van no cure no pay, zijn bedrijf een jaar onderhanden te nemen. We zouden betaald krijgen aan de hand van wat we aantoonbaar aan productiviteit konden verbeteren.

Voor mij was het een raadsel. Ik had echt geen idee wat we gingen doen en konden verbeteren. Maar Jos had me met overtuiging medegedeeld: "John dit wordt een mooi project, we gaan hier een productiviteitsverbetering realiseren van ten minste 18 procent!". Onderweg in de auto stelde ik Jos de vraag: "Jos wat gaan we nu eigenlijk doen in ons project?" Jos begon op zijn manier te grinniken. Ik keek hem aan. "Ik zou het echt niet weten John, maar we gaan hier een succes van maken. Dat weet ik zeker!". Zijn gegriinnik werkte aanstekelijk en even later lachten we beiden voluit. Vol vertrouwen op basis van de overtuiging van Jos, begonnen we aan deze klus. We haalden een structurele en meetbare productiviteitsverbetering van 27 procent. Het resultaat overtrof zelfs Jos' stoutste verwachtingen. Onze klant betaalde ons een klein fortuin, want we werkten op basis van no cure no pay. Dat hoorde zo vond Jos.

Dit project was de start van onze samenwerking. Gedurende de eerste vijf jaren zeer intensief, en de vijf jaren daarop minder intensief. In die eerste periode deden we letterlijk iedere klus helemaal samen. We waren altijd met zijn tweeën op stap. Ik leerde van Jos de kneepjes van het vak van de organisatieadviseur die op de werkvloer in een industriële omgeving moet en gaat bewijzen dat zijn adviezen werken.

Wat was nu eigenlijk de crux van ons succes, waarin blonk een man als Jos Berben uit in zijn vak als organisatie adviseur? Om te beginnen had Jos een *echt* vak geleerd en zelf aan het roer gestaan in diverse industriële bedrijven. Hij was textiel ingenieur en had de hogere textielschool in Tilburg gedaan. Na zijn studie was Jos gaan werken als bedrijfsleider bij Rath & Co, een industriële wasserij in Veghel. Dat moet ergens einde jaren vijftig zijn geweest. Als bedrijfsleider bij Rath had hij zich zelf alles geleerd wat relevant was aan het technische proces in de industriële wasserij. Je kon hem op dat vlak ook niets wijs maken. In Veghel was hij als bedrijfsleider daarnaast begonnen met het reorganiseren van de productieflow in het productieproces dat sterk handmatig van karakter was en logistiek complex. Na een paar jaar had Jos zijn klus geklaard en besloot hij niet om een baan te gaan zoeken, maar om als bedrijfsadviseur industriële wasserijen te gaan helpen. Hij moet in die jaren een van de weinige zelfstandige adviseurs zijn geweest. In de wasserij industrie in zowel Nederland als België, was hij een man van aanzien.

Jos heeft tientallen bedrijven onderhanden genomen en daarbij een filosofie van zowel doorlichting als verandering ontwikkeld die uitermate effectief was binnen industriële productiebedrijven. Ik heb die filosofie leren kennen en leren uitdragen.

De kern van zijn aanpak?

1. Maak productiviteit en productieresultaat permanent meetbaar en zichtbaar op een manier die zowel productiemanagement als mensen op de werkvloer begrijpen; leer mensen redeneren in de eenvoud van winst en verlies op de werkvloer, in gewone en harde alledaagse valuta.
2. Kalibreer je productiefLOW, deel de flow in 6 tot 8 blokken van vaste workload per shift van 8 tot 10 uur en maak die blokken visueel herkenbaar in de fabriek; Gebruik heldere kleuren in een vaste volgorde die elke dag terugkeert. Maak de flow daarmee zichtbaar voor iedereen in de fabriek. Laat het bedrijf cadans en ritme ervaren en herkennen in die flow.
3. Vergroot na 6 weken de workload per blok met 10% zonder de beschikbare productiecapaciteit te vergroten;
4. Verlaag na 3 tot 4 maanden structureel alle tussenvoorraden in de productiefLOW. Doe dat stap voor stap tot een niveau wat suboptimaal is/lijkt en wat dus problemen oproept.
5. Ga consequent in dialoog met zowel productiemanagement als de medewerkers op de werkvloer en los samen met hen alle voorkomende problemen op. Zorg dat je ook daar als adviseur je mannetje staat.
6. Geef de mensen op de vloer de credits van het succes. Laat mensen ervaren dat het oplossen van problemen leidt tot meetbaar hogere productiviteit en resultaat.
7. Leer productiemanagement productiviteit en improductiviteit op de werkvloer herkennen, door de productiefLOW goed te observeren, zonder dat daarvoor enig rapportage nodig is.

In mijn bedrijfskunde studie in de tachtiger jaren, heb ik veel geleerd over logistieke principes, management informatie systemen, organisatie verandering en ook organisatie psychologie. Veel van wat ik had geleerd, zag ik voor mijn ogen toegepast door een ervaren rot in het organisatie advies vak, die in zijn eigen praktijk, op zijn manier zijn eigen filosofie had ontwikkeld.

Onder de bezielende leiding van Jos Berben, leerde een bedrijf:

- Met elkaar een en dezelfde taal spreken op het gebied van productiviteit en resultaat;
- Kansen herkennen voor verbetering op de werkvloer, gebaseerd op voor die tijd uitermate moderne logistieke principes – Jos Berben was op diverse fronten zijn tijd ver vooruit;
- Hands on werken aan succes, op een hele zakelijke en meetbare manier, met credits naar de mensen op de werkvloer die het feitelijk voor elkaar boxen.

Toen we onze samenwerking startten, was een van de voorwaarden van Jos, dat hij nooit meer een project zou doen in een industriële wasserij. Dat is maar ten dele gelukt, en dat tot ons beider plezier. We hebben een groot aantal projecten gedaan in de confectie industrie in zowel binnen als buitenland, een groot lay-out project voor Philips in Nederland, en zeker een tiental projecten in de wereld van Industriële wasserijen. Jos kon dat ook niet laten. Hij nam me voor het eerst mee naar de wasserij tentoonstelling in Frankfurt in 1990. Het was de zoon van een Belgische familie van eigenaren van industriële wasserijen, die hem herkende als de “adviseur van zijn vader” en ons uitnodigde om zijn bedrijf opnieuw te komen bekijken.

Jos Berben had van nature gezag in zijn projecten, zowel op de werkvloer als in de directiekamer. Hij wist waar hij het over had; was in staat om hands on de problemen mee op te lossen op de werkvloer, en dat te doen binnen de kaders van een eenvoudige, edoch uitermate doordachte filosofie voor verandering en verbetering binnen industriële bedrijven. Een van de eerste dingen die hij me leerde en die ik nog dagelijks gebruik in mijn eigen praktijk:

*“John, domme vragen bestaan niet,
domme antwoorden daarentegen wel!”*

was getekend,

Ing. Jos P. Berben.