

Natuurlijk streven wij ernaar deze "update" van wereldklasse te maken maar dat is niet onze hoofdbedoeling. Onze hoofdbedoeling is u up-to-date te houden van de belangrijkste ontwikkelingen binnen wat we World Class Management in organisaties kunnen noemen. Hoe gaat het goed, beter, best met uw bedrijf en niet te vergeten met de mensen in uw bedrijf. Want dat is het unieke van Blom Consultancy. Vanaf dag één richten wij ons samen met u en uw medewerkers op uw bedrijfsprocessen. Uw organisatie tot een kampioensorganisatie maken, dat is wat ons bezielt, en waar wij op onze beurt weer een kick van krijgen.

Blom Consultancy bv, Helmond

2011 - Nummer 2

World Class Update is een uitgave van
Blom Consultancy bv, Helmond

World Class

Update



In dit nummer:

- *Flow en stress*
- *Organisaties bestaan niet (!) uit mensen!*
- *Column: zingeving*
- *Monozukuri (vervolg)*

■ ■
BLOM ■
consultancy
The Monozukuri Company

Flow en stress

Door Eef Oom

In de jaren zeventig van de vorige eeuw doceerde de heer Van den Bergen Thermodynamica aan tweedejaars studenten van de TU Delft. Ieder jaar waren zijn eerste woorden bij aanvang van de collegereeks: "Heren, heren, knoop dit in uw oren: Energie gaat nooit verloren!"

Deze student is dat goed gelukt, want altijd als het over energie gaat, denkt hij aan de woorden van Van den Bergen, die voor hem alleen maar in betekenis zijn toegenomen. Bij het aanhoren van die woorden verkeerde hij in een fysisch denkraam en beperkte de boodschap zich vanzelfsprekend tot het natuurkundige begrip

lees verder >>

'energie'. Maar met het klimmen der jaren bleek deze wetmatigheid ook op te gaan voor menselijke energie en op spiritueel vlak bleek dat niet anders te zijn.

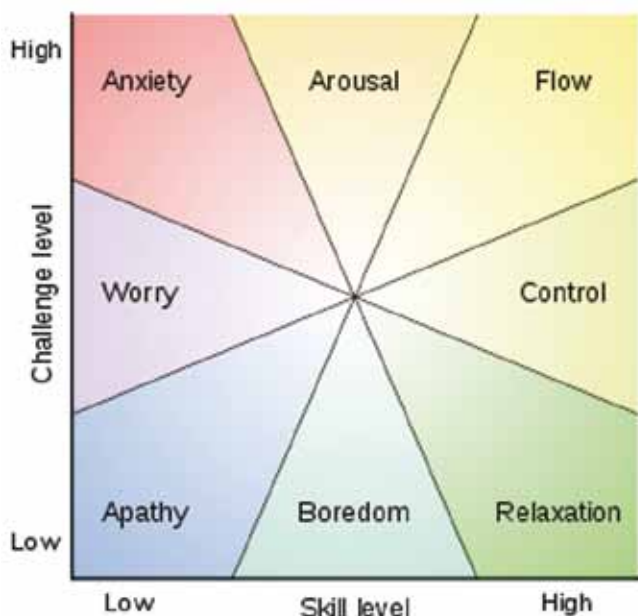
Zero Sum?

Denkend aan werk en energie ziet men vaak erg veel energie ogenschijnlijk verdwijnen. In rook opgaan, de bodem inslaan. Mensen die enthousiast aan een klus beginnen, maar na verloop van tijd steeds meer energie kwijtraken. Totdat zij uiteindelijk in een lethargische toestand geparkeerd raken. Als je daar niet uit geraakt, kan het slecht met je aflopen, weten we. Mensen kunnen dan droefoeters worden. Wanneer ze niet loslaten en maar door en door gaan komt uiteindelijk zelfs de burn out. Dat is de meest letterlijk vorm van zonder energie zitten. Energie komt opzetten en kan ook zo maar weer afnemen. Blijkbaar leven wij mensen binnen allerlei energietransformatieprocessen. Ook op ons werk. Wanneer je literatuur over dit onderwerp openslaat, dan vallen twee kernbegrippen ogenblikkelijk op. Flow en Stress. Flow is de benaming voor de toestand waarin prestaties moeiteloos gerealiseerd schijnen te worden en stress staat voor de toestand waarin alle moeite tot geen enkel beoogd resultaat lijkt te leiden. Flow levert energie op en stress kost juist energie. Laten wij deze tegenpolen eens aan een nader onderzoek onderwerpen.

Flow

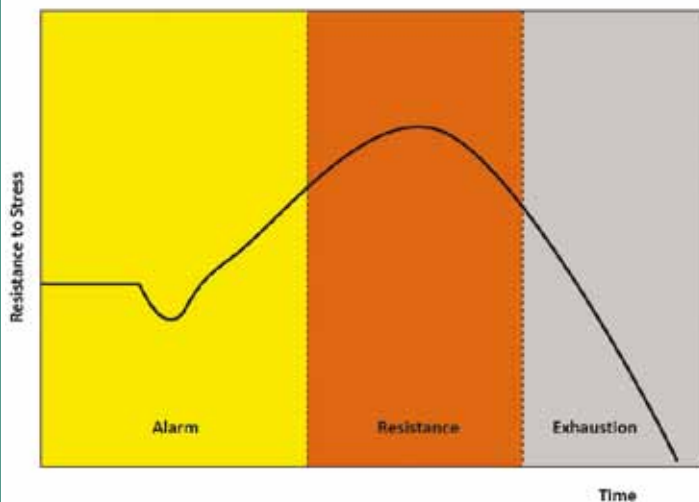
Flow is de mentale staat waarin je volledig verdiept actief bent, overtuigd van de goede afloop, totaal gecommitteerd en met volledig gefocuste energie.

De Amerikaans Hongaarse psycholoog Mihály Csikszentmihály heeft een lijst van 10 voorwaarden opgesteld waarmee deze mentale staat te bereiken is. In een diagram ziet zijn beeld er als volgt uit.



Wanneer je mensen weet uit te dagen op die vlakken waar ze goed in zijn is de kans het grootst dat ze in flow zullen geraken. Flow is natuurlijk een individuele kwestie, maar hij kan ook groepsgewijs worden nagestreefd en ervaren. Dan moet ieder lid van die groep worden uitgedaagd op een sterk terrein van dat groepslid.

Je kunt echter niemand dwingen in flow te komen. Als het gebeurt, gebeurt het gewoon. De kans dat het gebeurt is het grootst als iemand daadwerkelijk met hart en ziel met iets bezig is.



Hans Selye: de drie fasen van de stressreactie.

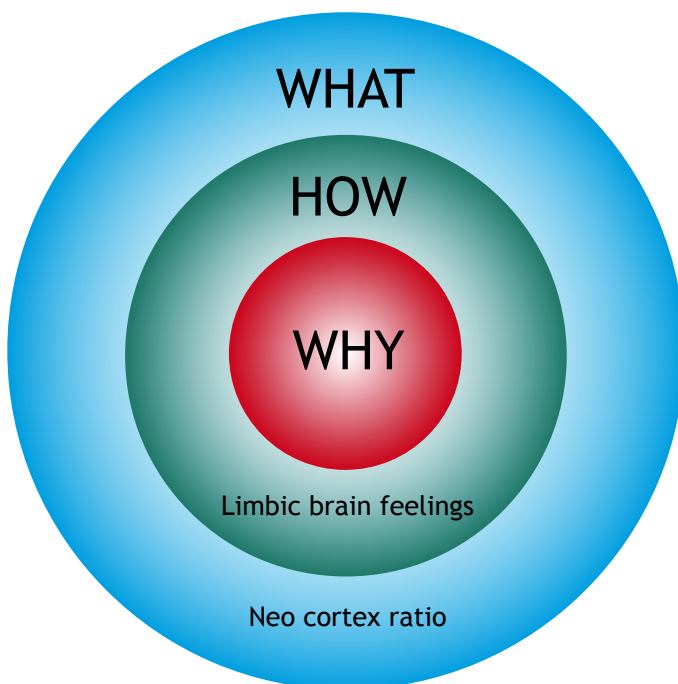
Stress

Stress is een vorm van spanning dat in het lichaam optreedt als reactie op externe negatieve prikkels die gevolgd worden door een bepaald patroon van fysiologische reacties. Stress loop je op in je omgeving. Dat kan onder andere op het werk zijn. Langdurige hoge werkdruk kan bijvoorbeeld tot stress leiden. Of angst voor het in het gedrang komen van je baan. Een beetje stress is niet schadelijk, integendeel. Dat kunnen wij mooi zien aan het model van Hans Selye (1907-1982).

Stress mobiliseert blijkbaar energie, en stimuleert het gebruik daarvan, zonder dat daar een energiestroom tegenover staat die de tank weer vult. Dat moet de persoon in kwestie blijkbaar zelf doen. Dan is een omgeving die je daarbij helpt wel een uitkomst. Dat kunnen vrienden of familie zijn, maar natuurlijk ook collega's en zelfs managers. Voor de gezondheid is het daarom belangrijk dat een stressvolle periode gevolgd wordt door een proces van herstel. Het zou mooi zijn als dat 'Flow' zou kunnen zijn.

Golden circle

De grootste kans dat iemand in flow komt is wanneer hij wordt uitgedaagd op een vlak waar hij goed in is. De manager dient zijn eigen zaak het beste als hij zijn mensen zinvol weet in te zetten op de klussen waar zij zelf de meeste zin in hebben. Maar hoe weet de leidinggevende nu van iedereen alle sterke vlakken. Zou het niet veel handiger zijn als de medewerker zelf kan kiezen hoe hij zijn succesvolle bijdrage aan het grotere geheel gaat leveren? Het enige wat de leider dan moet bieden is duidelijkheid over wat er verwacht wordt en binnen welke randvoorwaarden. En op dat probleem werpt de Amerikaanse marketing goeroe Simon Sinek nieuw licht met wat hij noemt 'The Golden Circle'.



The limbic brain doesn't know language.

Sinek zegt over zijn Golden Circle theorie: "Mensen kopen iets van je, niet om wat het kan, niet om hoe iets werkt, maar omdat zij zelf geloven dat ze er iets aan gaan hebben. Dat ze er iets mee kunnen. Dat het hun leven zal gaan verrijken."

I have a dream

Sinek stelt dat mensen het meest gevoelig zijn voor de reden waarom iemand iets doet, iets maakt of iets verkoopt. Dat is wat herkend wordt. Het gaat om het geloof dat erachter zit en mensen herkennen dat geloof, die overtuiging. Onwillekeurig weten ze dan of het bij ze past, of het hun wat zal brengen, of ze het kunnen vertrouwen. Hij schetst dit onder meer aan de historische toespraak van Martin Luther King op 28 augustus 1963 in Washington DC. King kreeg daar meer dan 200.000 mensen op de been.

Niet, zegt Sinek, voor de persoon van Dr. King, maar voor henzelf. Omdat King iets geloofde wat zij zelf ook geloofden en dat zij belangrijk genoeg vonden om de reis naar Washington voor te ondernemen. Omdat burgerrechten iets betekende in hun leven. En, gaat Sinek verder, King noemde zijn speech dan ook "I have a dream!", en niet "I have a plan!".



De ware leider

De echte leider is degene die transparant is ten aanzien van zijn overtuigingen, zijn idealen, zijn dromen. Daarmee krijgt hij lang niet iedereen mee. Hij krijgt alleen mensen mee die zijn geloof delen, die zijn idealen delen, die zijn dromen delen. De anderen zoeken hun heil wel elders. En de mensen die hij zo om zich heen verzamelt doen dat niet voor hem, maar voor henzelf. En zij weten perfect hoe zij het beste aan het realiseren van de dromen kunnen bijdragen.

Wedden dat er dan veel meer in flow gewerkt gaat worden! ■



Door Arno Koch

Zet een groep mensen in een bedrijfspand. Hebben we nu een organisatie? Nee? Ok, we doen er nog wat machines bij. En we zetten buiten de klanten en leveranciers klaar... Nee, nog steeds geen organisatie!

Deel 1 van 2

Organisaties bestaan niet (!) uit mensen!

Over menselijke fouten, conflict, WCM en de wereld van onze kinderen...

Vergelijk het met een groep muzikanten en een berg instrumenten. Zet ze bij elkaar en je hebt nog lang geen orkest.

Pas als alles met elkaar in contact gaat, er zich relaties beginnen te vormen en mensen, machines, computers, gebouwen, samen een systeem gaan vormen dat in samenspel met de buitenwereld een doel gaan nastreven, dan kun je spreken van een organisatie.

Goed nieuws voor de ingenieurs en techneuten onder ons: Een organisatie verbeter je niet door de mensen te verbeteren. Maar dus ook niet door de machines te verbeteren... Kan natuurlijk wel helpen, maar alleen als het bijdraagt aan het geheel en niet juist een negatief effect op het geheel heeft. Kent u de frustratie nog dat u mensen op cursus stuurde, of machines 'verbeterde', of nieuwe software invoerde en het daarna alleen maar slechter ging? Hmm... maar wat dan wel? En hoe dan?

Waaruit bestaan organisaties dan wél?
Hoe goed een organisatie functioneert wordt bepaald door een groot aantal

factoren, maar de kern bestaat uit de kwaliteit van de relaties tussen mensen, machines, en de buitenwereld. Organisaties bestaan dus niet uit de afzonderlijke elementen, maar uit de onderlinge relaties tussen die elementen en hun buitenwereld. Anders gezegd: niet de statische som der dingen, maar het dynamische samenspel, het systeem dat die dingen in relatie met elkaar vormen is bepalend.

Wie OEE meet aan zijn installatie kan dat mooi afleiden; vrijwel alle verliezen die daar zichtbaar worden zijn terug te leiden naar hiaten in de relaties tussen bv productie en maintenance, een haperende logistiek of supply chain, conflicterende doelstellingen tussen ontwikkeling, verkoop en productie etc.

OEE meet verliezen: dus die dingen die een installatie NIET doet, maar in potentie wel had kunnen doen. Zo kun je ook naar het systeem, naar de organisatie kijken: Wat zie ik? En kan ik daaruit afleiden wat ik NIET zie, wat de organisatie NIET doet, maar eigenlijk wel had moeten doen?

Hoe gaan we met die relaties om?

En nu word het spannend, want hoe gaan we daarmee om? Een eerste reactie is misschien om te denken dat als iedereen nu maar wat beter zijn best doet, of als iedereen zich beter aan de regels gaat houden, het wel goed gaat komen. Met andere woorden: In essentie is onze organisatie, ons systeem OK, en het zijn de mensen die het verprutsen.

Hoe gaat u handelen als u met deze gedachte naar de organisatie kijkt? U gaat 'zwakke figuren' zoeken en 'aanpakken'. Door ze te bestraffen, of juist door ze te belonen, door ze op cursus te sturen, of wat dan ook. Helpt dat? Nou ja, kijk maar eens hoe lang we dat al proberen...

Sidney Dekker, hoogleraar aan Lund University (Zweden) met een breed curriculum aan luchtvaart gerelateerde opleidingen, heeft daar een interessante redenatie over:

Stel iemand maakt een fout. Had hij op dat moment een keuze? Het feit dat mensen zo'n fout soms met de dood moeten bekopen, maakt aannemelijk

dat dit niet zo was. Dus op het moment dat iemand een fout maakt, is dat op dat moment in die situatie met de actuele kennis die hij op dat moment heeft, een volkomen logische stap om te maken. Hij doet heel erg zijn best een taak uit te voeren in die situatie, in dat systeem waarin hij zich bevindt en ontdekt later pas dat het verkeerd was. Hij had dus geen keuze... Is dit probleem opgelost door die medewerker te bestraffen of beter op te leiden? Nee, want de volgende persoon in dezelfde situatie zal mogelijk weer dezelfde fout maken. Als iemand een fout maakt kun je dus eigenlijk alleen maar de vraag stellen: Wat maakte dat het zo logisch leek om die beslissing te nemen? En wat kunnen we doen om elk ander die zich in die situatie gaat bevinden een andere beslissing te gaan laten nemen. Eentje die wel de juiste kant op voert?

We gaan dan niet meer focussen op die ene persoon die alle omstandigheden trof om het fout te laten gaan, maar juist op die omstandigheden. Op de manier waarop de relaties tussen verschillende personen, apparaten en

de buitenwereld vormgegeven zijn - en zouden moeten worden - om vergelijkbare fouten een volgende keer heel wat minder 'logisch' te laten zijn.

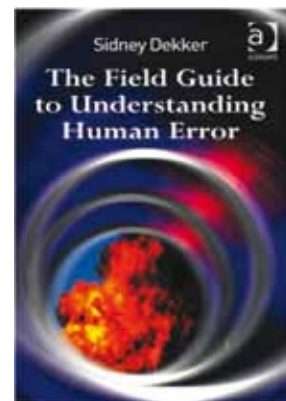
De basis voor dit soort denken is nauw verwant met de basis van het ware succes achter WCM en verklaart misschien ook wel waarom sommige bedrijven zo succesvol zijn en andere zelfs na vier keer opnieuw beginnen maar niet echt van de grond komen.

Geloof ik in conflict of in harmonie?

Het begint met een banale geloofs-vraag: geloof je in het conflictmodel of geloof je in het harmoniemodel? Om maar vast een schot voor de boeg te geven: wij leven, denken en besluiten in Europa in grote lijnen in het conflictmodel. Al sinds honderden jaren voeren we oorlog met elke buur, we zijn gek op voetbal, we zien leveranciers als onze parasieten en onze klanten als lastpakken die altijd iets anders willen dan het fraais dat wij bieden. Als ondankbare figuren die onze unieke prestaties niet weten te waarderen. En onze medewerkers noemen we wel onze belangrijkste assets, maar we

doen er werkelijk alles aan om ze zo snel mogelijk buiten te werken in het kader van kostenbesparing. Gek dan toch dat al die communicatietrainingen en teambuildings niet opleveren wat we ervan verwachten. Tsja, dat ligt natuurlijk aan de kwaliteit van onze mensen, laten we HR er nog eens op aanspreken dat ze beter moeten gaan selecteren...

Bij U gaat dat natuurlijk heel anders maar helemaal vreemd zal het toch niet klinken nietwaar? ■



"The field guide to understanding human error, Sidney Dekker"

(red.)

Tot zo ver Arno Koch in deze aflevering van onze World Class Update. De volgende keer bouwt hij door op de ideeën van Sydney Dekker. Wat kunnen wij hier echt van leren en welke consequenties heeft dat dan. Weer zo'n boeiend verhaal over echte verandering die, zoals altijd, bij jezelf begint.



Zingeving

Terug in de tijd, ergens diep in de 20e eeuw, heb ik Werktuigbouwkunde gestudeerd. Om preciezer te zijn: Werkplaatstechniek. Om nog preciezer te zijn: Technologie van de Serie- en Massafabricage. En mijn prof vond het heerlijk om op zijn manier het verschil tussen techniek en technologie uit te leggen. Techniek, zo sprak hij dan, gaat over de know how en technologie over de know why. Overbodig te verklaren dat er een zware ondertoon in zat van de verhevenheid van technologie boven techniek. Als je weet waarom je iets juist op die manier moet doen om het beoogde resultaat te bereiken, dan weet je ook of je al dan niet zinvol bezig bent.

Vandaag de dag begint er in het continu verbeteren ook zo'n vorm van onderscheid te komen. De know how hebben wij in de jaren negentig geïmporteerd uit Japan. Aan hun know why hadden wij nog geen behoefte, omdat onze know why toen duidelijk was: kostenreductie. Inmiddels zijn er in ons deel van de wereld vele bedrijven die continu verbeteren in hun DNA hebben opgenomen. Het aantal organisaties dat echter in de fase van de pilot blijft hangen en om de paar jaar weer opnieuw moet beginnen is echter ook aanzienlijk. Hoe komt dat toch.

Dat komt omdat wij de echte know why van ons werk nog niet begrepen hebben. In de boeddhistische filosofie is arbeid een heel belangrijk zingevend element in het leven van mensen. Het is een voertuig van identiteit en zelfontwikkeling. Wie ben ik en wat betekenen ik voor anderen? Daar speelt je werk een rol in. Natuurlijk blijft geld verdienen belangrijk. Je kunt niet van anderen verwachten dat ze jou groeien oplevert. En werknemers hoeven ook niet allemaal door te groeien tot werkgevers. Maar doorgroeien tot zingever, dat misstaat toch niemand?

Eef Oom

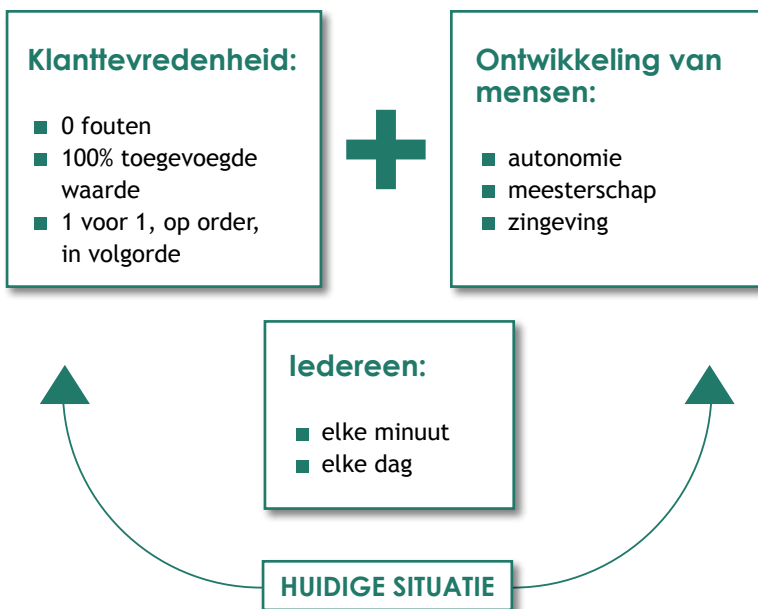
Door Jaap van Dodeweerd

In de vorige World Class Update hebben we een organisatie vergeleken met een mens. Hierbij hebben we onderscheid gemaakt tussen het sociale en het technische systeem. Daarbij bestaat het sociale systeem uit principes (hart en ziel) en aansturing (hersenen) en het technische systeem uit systemen (organen) en formats (handen en voeten). In deze editie gaan we het sociale systeem van World Class Management en zijn aspecten nader bekijken.

Het lijkt nu alsof we een organisatie in een paar stukjes kunnen hakken en daar grenzen omheen kunnen trekken. Niets is echter minder waar. Net als een mens is een organisatie een zelfstandig functionerend organisme. Welke indeling we ook kiezen, het blijft één geheel. Echter zonder hart, ziel en hersenen, zal er niet veel uit onze handen komen. Zelfs geen fouten!

Deming heeft laten zien dat 6% van alle fouten in een bedrijf wordt veroorzaakt door menselijk falen, de rest, zo'n slordige 94% is het gevolg van het falen van het systeem. Dus wat zal meer opleveren? De "schuldige" zoeken en hem terechtwijzen of op zoek gaan naar de echte bronoorzaak en het systeem aanpassen.

Toyota koos voor het laatste en op de vraag hoe het Toyota Productie Systeem werkt kwam een Toyota manager met ongeveer het volgende plaatje.



De pijlen in het plaatje representeren het continu verbeteren vanuit de huidige situatie naar het ideaal: verliesvrij produceren. Een mooi streven, maar hoe bereik je dit ideaal. Het is zoiets als het ideaal van ieder mens, een lang en gelukkig leven leiden. Maar iedereen vult dit op een andere manier in. Hier komen hart en ziel, de individuele principes, om de hoek kijken.

Monozukuri

Deel 2 van 3

'Het sociale systeem oftewel hart, ziel en hersenen'

Een principe voor een lang en gelukkig leven kan zijn, een gezonde geest in een gezond lichaam. Dit kan resulteren in de aansturing van elke dag 400 gram groente eten, wat weer vertaald kan worden in een systeem van maaltijden dat elk terugkomt in recepten, je formats.

Met de ontwikkeling van het Toyota Productie Systeem en de ervaring van tal van andere bedrijven, hebben we inmiddels een goed beeld kunnen ontwikkelen van de principes van World Class Management (zie kader).

- Just in Time
- Built in Quality
- Continue Waardestroom
- Gebalanceerde Processen
- Mensen zijn bepalend voor het resultaat
- Gemba oriëntatie met facts & figures
- Mensen moeten trots kunnen zijn

De principes van World Class Management

Deze principes zijn uiteraard niet in beton gegoten en elke organisatie zal voor zichzelf moeten bepalen wat voor hen geldt. Zo heeft een Duits trailerbedrijf het principe, werk = werk + verbetering, aan hun set toegevoegd, wat een enorme boost aan hun verbetercultuur heeft gegeven.

Bij de ontwikkeling van je basisprincipes is het ook belangrijk te kijken wat er al aan basisprincipes in een bedrijf aanwezig is. Sommigen zijn zeer zichtbaar, anderen zijn diep verborgen in de cultuur van de organisatie. Bijvoorbeeld, vertrouwen is goed, controle is beter. Wat zal hier de uitwerking van zijn bij de ontwikkeling naar autonomie van teams of mensen? Je kunt wel elke dag 400 gram groente eten maar met die kilo suiker zal er van het principe, een gezonde geest in een gezond lichaam, niet veel terecht komen.

Met de ontwikkeling van de principes zal ook een groot deel van de aansturing binnen de organisatie worden vormgegeven. Dit is tevens één van de lastigste onderwerpen op weg naar World Class Management. Oude, ingesleten manieren zullen moeten verdwijnen. We zullen elkaar moeten gaan aanspreken op bepaald gedrag in alle lagen van de organisatie.

Sleutelwoorden in dit proces zijn vertrouwen en transparantie. Vertrouwen in je mensen. Dat niet zij maar het systeem de fouten veroorzaakt. Transparantie in de resultaten, zowel goed als fout. Voor iedereen zichtbaar en

- Ontwikkel autonome teams (Proces Gericht Werken)
- Verbeter Teamgericht
- Zet Veiligheid voorop
- Focus je verbeteractiviteiten (Gericht Verbeteren)
- Creëer een lerende organisatie
- Balanceer werk van vandaag en morgen
- Maak kwaliteit-kosten-levering even belangrijk
- Maak standaarden en afwijkingen zichtbaar
- Vertaal resultaat- en ontwikkelgebieden door in de organisatie
- Scheidt het wat van het hoe
- Werk, reageer en verbeter op basis van standaarden
- Stop en repareer
- Plaats opgeleid (getraind) personeel op de gemba
- Draag bedrijfscultuur heider uit
- Voorkom schaamte en angst

De aansturing van World Class Management

niet verborgen in een ontoegankelijk en individualistisch computersysteem, maar op teamborden op de werkplek. Als zichtbaar wordt gemaakt dat je elke dag een kilo suiker naar binnen werkt, dan pas zal het gedrag worden aangepast.

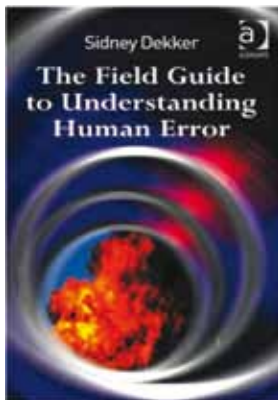
Zo lijkt de kreet, maak kwaliteit-kosten-levering even belangrijk, een logische, maar de praktijk leert dat we meestal toch het één prevaleren boven het ander. Sommigen gaan voor kwantiteit, anderen voor kwaliteit, maar de klant wil uiteraard alle drie. Natuurlijk, als er iets mis gaat moet je een keuze maken, maar het betekent ook dat het systeem verbeterd moet worden. Dit zal alleen gebeuren door vast te houden aan deze aansturing.

William Edwards Deming heeft ons het zogenaamde Deming-wiel geleerd, ook wel de PDCA-cirkel genoemd. Plan, Do, Check, Act toepassen op alle projecten, dus ook op verbeterprojecten. Inmiddels zijn wij echter zo ver gegroeid dat wij toe zijn aan het toepassen van het PDCA-principe op onze management systemen.

Beide verbetercirkels zijn noodzakelijkerwijs nauw met elkaar verbonden. Het kunnen verbeteren van je sociale systeem bepaalt het onderscheidend vermogen als organisatie en versterkt de concurrentiepositie. Het vereist onze voortdurende aandacht, het principe achter Monozukuri: de kunst van het doen met aandacht.

In volgende World Class Update zullen we stilstaan bij het technische systeem van World Class Management. ■

Boekentips!



The Field Guide to Understanding Human Error

- Sidney Dekker
- Engels
- 246 pagina's
- mei 2006
- ISBN10: 0754648265
- ISBN13: 9780754648260

How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action

- Simon Sinek
- Engels - Hardcover
- 246 pagina's, Portfolio
- oktober 2009
- ISBN10: 1591842808
- ISBN13: 9781591842804

Flow in zaken Over leiderschap en betekenisgeving

- Mihaly Csikszentmihalyi
- Nederlands - Hardcover
- 223 pagina's
- juni 2003
- ISBN10: 9053529098
- ISBN13: 9789053529096



Over ons Werkgebieden Referenties Publicaties Verbetereposers Links Contact

Home Monozukuri World Class Management Werkwijze Trainingen Partners



World Class Management
"Dubbel produceren tegen de helft van de kosten"

WCM



Blom website heeft een Metamorfose ondergaan

Het is ons een genoegen u onze vernieuwde website te presenteren.
Wij nodigen u daarom graag uit op www.blomconsultancy.nl

En heeft u vragen, op- of aanmerkingen dan kunt u contact opnemen met ons Web-team:
Rudi Haryono (Rudi.Haryono@BlomConsultancy.nl)
Eef Oom (Eef.Oom@BlomConsultancy.nl).

Blom Consultancy zoekt toptalent!



Blom Consultancy is altijd op zoek naar professionals die besmet zijn met het continu-verbeter-virus. Mensen die graag in teams werken maar ook op locatie bij de klant waar je sterk op jezelf bent aangewezen.

Heb jij de wil én de uitstraling om de medewerkers van de klant naar hun eigen toekomst te loodsen, stuur dan je motivatie samen met je cv naar:
info@blomconsultancy.nl
t.a.v. Claudia Beekman.

Colofon

World Class Update is een uitgave van:

Blom Consultancy bv
Vossenbeemd 110-B
5705 CL Helmond

T +31 (0)492 - 47 41 49
Info@BlomConsultancy.nl
www.BlomConsultancy.nl

BLOM
consultancy
The Monozukuri Company

Niets uit deze uitgave mag verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt worden door middel van druk fotokopie of op welke andere wijze dan ook zonder voorafgaande toestemming van Blom Consultancy bv.

Aan deze uitgave werkten mee: Steven Blom, Arno Koch, Eef Oom, Jaap van Dodeweerd, Rudi Haryono.

Uw vragen en suggesties met betrekking tot deze nieuwsbrief zijn welkom. Zijn uw naam- en adresgegevens niet juist, laat het ons dan even weten. Indien u World Class Update voortaan via de e-mail wilt ontvangen, kunt u dit kenbaar maken door een mailtje te sturen naar Info@BlomConsultancy.nl