

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, Aarle-Rixtel

2012 - Nummer 1

World Class Update is een uitgave van Blom Consultancy bv, Aarle-Rixtel

# World Class

## Update



In dit nummer:

- Monozukuri, de sociale systemen
- Piet Moerman Rijnlands model versus Angelsaksisch model
- Waardengedreven samenwerken
- Column: Industriepolitiek
- Leiding geven binnen het sociale systeem van Monozukuri

**BLOM**  
consultancy  
The Monozukuri Company

## Monozukuri, *de sociale systemen*

In 1991 verscheen het gerucht makende boek 'The Machine that Changed the world' waarin onomstoten werd aangetoond dat de Japanse automobiel-industrie twee keer zo goed was als de Amerikaanse en Europese. Met wat wij nu het Toyota Productiesysteem noemen zijn zij in de jaren zestig al begonnen. Wij Europeanen hebben in de jaren '70 en '80 van de vorige eeuw een grote achterstand op de Japanners opgelopen. Het is dus niet onverstandig te kijken waarmee de Japanse industrie nu bezig is om niet nog een keer zo'n fout te maken. Monozukuri is wat hen bezighoudt. In dit nummer zetten wij daarom een volgende stap in de richting van de bijbehorende systemen. Dat doen wij door aandacht te besteden aan een recent verschenen boek over onze (economische) samenleving, aan World Class Management en aan sociale systemen.

# Rijnlands model versus Angelsaksisch model

*Vakmanschap is meesterschap*



Door Piet Moerman

Onder de titel ‘Vakmanschap is meesterschap’ neemt Piet Moerman, emeritus hoogleraar aan de Erasmus Universiteit, ons mee in de wereld van de industrie en de economie. Zijn leerstoel was “Industriële Economie en Productievraagstukken”. Wij hebben hier te maken met een kenner!

In het volgende nummer van de World Class Update zal hij aandacht besteden aan de consequenties die dit voor het Nederlands Industriebeleid zou moeten hebben.

Deze reclameslogan voor een bekend biermerk gaf precies aan waar het bij een maakproces om draait. Deze reclame verwijst naar de oude gildestructuur (meester/gezel/leerling) waarin dat vakmanschap gestalte kreeg. Helaas kregen maakactiviteiten in de laatste decennia een slechte reputatie. Er is een groot verschil tussen de overall van de operator aan de C.N.C. draaibank en het mooie jasje van de bankbediende. De maatschappij kreeg naast het afgenomen imago van een fabrieksarbeider ook te maken met de invloed van informatisering en automatisering. Ik heb die mentaliteitsverandering duidelijk gezien in mijn laatste jaren bij Philips. Er werden allerlei onzin verhalen verteld over de Fabriek Nieuwe Stijl. In Duitsland noemt men dat ‘Geisterfabrieken’. De onbemande fabriek kwam eraan. Achter de schermen was echter de fabricagevoorbereiding vele malen groter geworden, maar dat kwam in het verhaal niet voor.

In de jaren '70 ging de introductie van ‘banking’ en hoogwaardige dienstverlening vooral in de Angelsaksische landen in de hoogste versnelling. Tegelijk begonnen de modekreten ‘offshoren’ en ‘outsourcen’ vanuit het M.B.A. circuit de economische wereld te beheersen. Wij zouden in het westen steeds meer in de lichtvoetige, hoogwaardige dienstverlening treden. Het vervelende maakwerk kon wel in het Verre Oosten en Oost Europa plaatsvinden. De opvattingen over dienstverlening leenden zich gemakkelijk voor malversatie en oplichterij, omdat de combinatie van computer en ondoorzichtige software een ideale omgeving is voor vals spel. Dit hebben we onlangs kunnen zien bij de bankdeconfitures. Dit wisten we en nu zitten we op de blaren. Nederland heeft behoefte aan een duidelijke industriële structuur. Hierin vormen jobbers, toeleveranciers met groeipotentie, hoogwaardige kleine nicheproducenten en grote technologie-dragers een evenwichtige piramide.

## Uitwerking

Na de Tweede Wereldoorlog toonde de industrie een versnelde groei. Aan veel goederen was gebrek en dat vormde mede een basis voor een gunstig industrieel klimaat. Door het toen nog relatief arbeidsintensieve karakter van de industrie konden veel mensen in deze sector aan de slag. In de jaren '70 werd de industrie geconfronteerd met sterk toegenomen prijzen. Nederland belandde in een opwaartse prijsstijging. Voor onze exportafhankelijke industrie was dit zeer gevaarlijk. Het gevolg was: veel faillissementen in begin jaren '80. Niet voor niets riep de commissie Wagner in die tijd op tot drastische maatregelen. Mede door de kostenbeheersende politiek kon men op eigen kracht in de jaren '80 sterk herstellen. Het is in principe nog steeds onvermijdelijk om in te spelen op de komende ingrijpende ontwikkelingen. Die hebben twee facetten: een technologische en een culturele. De eerste heeft te maken met de snelle opmars van miniaturise-

ring. De tweede met het verschil in opvatting over productiewijzen in andere landen. Het is pure noodzaak dat de industrie goed op deze ontwikkelingen inspeelt. Het belang van industriële activiteiten kan nog meer worden geaccentueerd als wordt gekeken naar de intrinsieke betekenis ervan. Deze is samen te vatten in drie trefwoorden: kennis, kunde, creativiteit. Immers, in het maakproces komen het doorgronden van oorzaken van processen (kennis) en de mogelijkheden om op bepaalde specialistische gebieden processen te beheersen (kunde) en de toepassing van ambachtelijk vakmanschap (creativiteit) bij elkaar. Als dus gesproken wordt over industriebeleid, wordt eigenlijk bedoeld dat een economische entiteit de genoemde drie elementen een bepaalde werking moet geven die leidt tot beter en doelgericht functioneren.

Samenhangend industriebeleid impliceert in bovenstaande context dat alle factoren moeten komen tot een gezamenlijke keuze over:

- welk productpakket?
- gemaakt door welke processen?
- moet worden afgezet op welke markten?
- ondersteund door welke of nog te ontwikkelen technologieën?

Hierbij staan de begrippen 'spin-off', 'keteneffecten' en 'resource-allocation' op de voorgrond.

Ik onderken drie probleemvelden.

1. Moet, kan en wil onze maatschappij c.q. bedrijfsleven c.q. industrie de omslag maken van een Angelsaksische naar een Rijnlandse mentaliteit? Met andere woorden, kijkt men alleen naar de financiële factoren of ook naar de inbedding en verankering?

2. Moet, kan en wil onze maatschappij c.q. bedrijfsleven c.q. industrie zich voegen naar de vigerende Europese/mondiale realiteit op techno/economisch, sociaal, cultureel en politiek terrein?

3. • Moet Nederland industrieel/zelfschepend presteren op een zo breed mogelijk vlak?

- Kan Nederland die prestatie volbrengen, gegeven onze nationale mentaliteit en ons potentieel?

- Wil Nederland die prestatie volbrengen, gegeven die mentaliteit en dat potentieel?

### Conclusie

Vanaf de 'middenschool' van Van Kemenade (in jaren '70) tot nu toe zien wij een afkalving van het simpele technische kennisniveau met daarnaast een dramatische verlaging van vakken als wiskunde en de Nederlandse taal. De voorstanders van de high tech mythe in de afgelopen decennia beweerden dat low tech thuis hoorde in de lagelonenlanden, zoals Oost-Europa, Zuid Oost Azië en B.R.I.C (Brazilië, Rusland, India en China) landen. Zij vergaten dat high of low tech betrekking kan hebben op zowel de processen als wel op de producten. Een zogenaamd high tech product kan heel goed zijn geproduceerd op een relatief low tech wijze.

Een voorbeeld: de opkomst van Computer Integrated Manufacturing (CIM) en robotisering vond plaats eind jaren '70, begin jaren '80. In de USA, altijd technocentrisch gericht, dachten de autofabrikanten dat robotisering en CIM de maakprocessen van de auto van het kwaliteitsprobleem zouden verlossen. Wat bleek? In Japan had de automotive industrie ook geautomatiseerd, maar met mate! Men had op logistiek organisatieniveau en op productie organisatieniveau gestreefd naar vereenvoudiging in de procesgang. Dit leverde in eerste

instantie Kanban, Just-in-time, en later Lean Production op. Essentie was, zoals R.J. Schönberger schreef in zijn boek 'Japanese manufacturing techniques, nine hidden lessons in simplicity' (The free Press, 1982) eenvoud, transparantie en simple tech. Onze grootouders wisten het al: 'Eenvoud is het kenmerk van het ware'.

Even ter adstructie. Het systeem bij Toyota, ontwikkeld door Eiji Toyoda en Taiichi Ohno (belast met productie), had de volgende kenmerken:

- werken in teamverband,
- goede interne en externe communicatie,
- efficiënt gebruik van middelen (vooral arbeid!) en eliminatie van afval,
- het streven naar perfectie, in plaats van naar aanvaardbare normen.

### Lessen voor industriebeleid

De economen Cohen en Zysman zeiden al in de jaren '80: "You can't control what you can't make". Dat wil zeggen: high, medium en low tech behoren elkaar aan te vullen om de procesgang te completeren en onder controle te houden. Het klassieke vakmanschap (vaak op LTO- en MTO-niveau) is nog steeds hard nodig, ook al bestaan de gilden niet meer. Voor de beleidsverantwoordelijken impliceert dit, dat zij in de bekende innovatie-papers, nota's en forums terug zullen moeten naar een herwaardering van het klassieke vakmanschap. Het VMBO is duidelijk geen oplossing en nu al een dead end.

Er is niets mis met de klassieke bedrijfs-school en de klassieke ambachtsschool. Maar dit alles betekent wel dat - in tegenstelling tot het Angelsaksische, technocentrische marktdenken - een terugkeer nodig is naar een wat meer continentale stijl van het antropocentrisch denken, ofwel: de mens is de maat der techniek en niet omgekeerd. ■

Door Rob Rijk  
freelance trainer bij Blom Consultancy

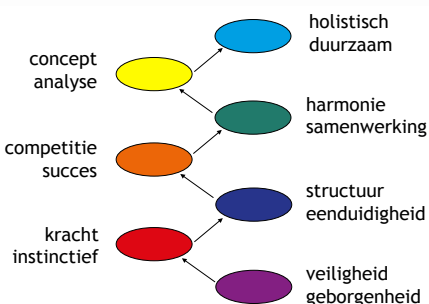
# Waardengedreven samenwerken

In dit artikel zoomen we in op het sociale systeem van Monozukuri.

Het sociale systeem van 'de kunst van het doen met aandacht' gaat in praktische zin over 'hoe' mensen met elkaar omgaan in de werkomgeving. Hetgeen we hiervan kunnen waarnemen is het gedrag. Echter, willen we gedrag kunnen beïnvloeden, dienen we te onderzoeken waardoor gedrag wordt aangestuurd. We kunnen onszelf hierover vragen stellen als: "Wat beweegt mij eigenlijk in het werk? Waardoor raak ik gemotiveerd of wat demotiveert mij?" Maar ook: "Wat maakt dat ik met de ene collega beter kan samenwerken dan de andere?" Antwoorden op deze vragen verwijzen naar drijfveren, of te wel waardensystemen die we in ons hebben en die ons gedrag aansturen.

## Waardensystemen

Het idee van waardengedreven samenwerken is gebaseerd op het gedachtegoed van Clare W. Graves (1914 - 1986), die in de jaren vijftig werkzaam was als universitair psycholoog. Volgens hem wordt gedrag niet alleen door behoeften bepaald (Maslow, 1908 - 1970), maar ook door verschillende waardensystemen. Een waardensysteem is volgens Graves een beeld van de wereld met een aantal waarden en overtuigingen over wat vanuit dat wereldbeeld goed, slecht, belangrijk en onbelangrijk is. Na jarenlang onderzoek kwam hij in 1974 tot een samenhangende theorie van acht verschillende waardensystemen waarvan er zeven meetbaar zijn. De kern is dat ieder waardensysteem, ook wel 'drive' genoemd, voortkomt uit een wisselwerking tussen wat Graves 'life and mind conditions' noemt. Oftewel het wereldbeeld met leefomgeving en de manier hoe iemand hierop reageert gezien zijn of haar mentale systeem. Volgens Graves verandert de set aan



werkzame drives als ook de leefomgeving verandert. Zo zal iemand in een ambtenarencultuur zich anders gedragen dan in een commerciële omgeving.

## Kernbegrippen

De zeven drives zijn onderverdeeld in zogenaamde 'ik' drives en 'wij' drives. De 'ik' drives (rood, oranje en geel) staan voor een zogenaamde 'express-self', hetgeen betekent dat deze drives het individu tot uitdrukking brengen. De 'wij' drives (paars, blauw, groen en turkoois) staan voor een zogenaamde 'deny-self', hetgeen betekent deze drives ten dienste staan van het collectief.

De drives lopen op in volgorde van complexiteit beginnend bij het paarse waardensysteem.

**Paars:** personen met een dominant paarse drive in hun profiel zijn trots op hun organisatie, zijn in staat een familiegevoel te creëren, hechten aan duidelijk leiderschap met gezag en ervaring, houden traditie in ere en koesteren hetgeen dat in vele jaren is opgebouwd.

**Rood:** personen met een dominant rode drive in hun profiel zijn daadkrachtig, besluitvaardig, nemen snel beslissingen, gaan confrontaties niet uit de weg, houden niet van een tussenweg en zien je als 'vriend' of 'vijand'.

**Blauw:** personen met een dominant blauwe drive, zijn gericht op het creëren van eenduidigheid, hechten belang aan regels en het nakomen van afspraken, zijn zorgvuldig en secuur in het volbrengen van de taak en zijn betrouwbaar en loyaal ten opzichte van de organisatie.

**Oranje:** personen met een dominant oranje drive zijn gericht op het behalen van resultaten en succes, zijn competitief ingesteld, hebben een hoge prestatiemotivatie, zijn gericht op het creëren van kansen en het benutten van mogelijkheden.

**Groen:** personen met een dominant groene drive zijn empatisch en sociaal ingesteld, zijn gericht op harmonie en de relatie, stellen de persoon centraal, gaan voor individuele bejegening en vinden dat beslissingen genomen dienen te worden op basis van consensus.

**Geel:** personen met een dominant gele drive zijn conceptueel ingesteld, denken op de lange termijn, onderzoeken eerst grondig alvorens een beslissing te nemen, doorzien dogma's en willen in eerste instantie zelf ontdekken wat waar is, kijken vanuit een groter perspectief en gaan van daaruit de dialoog aan met de ander.

**Turkoois:** personen met een dominant turkooise drive staan voor een holistische wereldvisie, zien dat alles met elkaar in verband staat en onderling afhankelijk is, zijn gericht op duurzaamheid en gaan en staan voor zingeving.

### Activiteiten horen passend te zijn aan de aanwezige drives

Iedere drive heeft specifieke kenmerken die bepalend zijn voor het gedrag van mensen in een specifieke (werk) omgeving. Uitgangspunt is dat personen energie genereren als ze activiteiten verrichten die overeenkomen met hun dominante drives. Omgekeerd kost het energie als personen activiteiten verrichten waartoe zij niet gedreven zijn. Zo kan iemand die alles wil begrijpen (geel) en sterk resultaat gericht is (oranje), zich al snel energieloos voelen bij regelwerk (blauw) in een op consensus gerichte omgeving (groen). Daarnaast is het mogelijk dat iemand die langdurig het werk doet wat niet overeenkomt met zijn dominante drives, een grote kans loopt op een burn-out (langdurige overprikkeling) of bore-out (langdurige onderprikkeling), omdat het werk chronisch energie vreet.

### Verschillende drives in een persoon

De zeven meetbare drives zijn bij iedereen in aanleg aanwezig en dus ook voor iedereen herkenbaar. We kunnen dan ook in dit kader niet spreken van verschillende typen mensen, maar wel van verschillende typen in de mens. Zo zien we in de praktijk bijvoorbeeld dat een persoon zich uitgedaagd voelt tot competitie en beter presteren, daarnaast gericht is op overleg en sociale contacten en ook het volgen van procedures en het nakomen van afspraken belangrijk vindt.

Het kan dan ook gebeuren dat binnen de persoon regelmatig dilemma's optreden tussen welke drive op dat moment de voorkeur krijgt. Niet alleen de mate waarin verschillende drives in een persoon werkzaam zijn, maar ook de mate van werkzame drives tussen meerdere personen onderling kunnen dilemma's en spanning veroorzaken. Dit laatste maakt dat de samenwerking binnen een team volledig anders kan verlopen door het ontbreken van één teamlid.

### Spanning binnen samenwerking

Iemand die een hoge drive heeft om uitdagingen aan te gaan en te excelleren, zal snel zijn of haar motivatie verliezen in een werkomgeving waar hoofdzakelijk gelijkheid en vaststaande regels gelden. Immers, iemand die de uitdaging voelt om een doel te bereiken, heeft ook een duidelijk beeld voor ogen dat dit doel bereikt wordt.

Dit beeld wordt echter verstoord als deze persoon zich moet aanpassen aan een systeem met wellicht tijdrovende procedures. Wanneer dit gebeurt, is de kans groot dat deze persoon snel zijn of haar energie verliest en zal wanneer mogelijk procedures trachten te omzeilen. Dat zal echter niet of minder makkelijk gaan als deze persoon samenwerkt met iemand die juist een drive heeft voor het werken volgens de procedures en deze ook bewaakt. Loyaliteit en het zich houden aan de afspraken staan bij deze persoon juist hoog in het vaandel en verwacht van zijn of haar collega dat deze zich aan de regels houdt. De reacties van beiden zorgen er mogelijk voor dat er spanningen en wellicht een verslechterende werkrelatie ontstaat. Inzicht in eigen en andermans werkzame drives is daarom een belangrijk instrument in de onderlinge samenwerking.

### Drives meetbaar maken

Door in het huidige functioneren de drives te meten, wordt middels een grafiek zichtbaar welke drives als positief en als negatief worden beleefd. Daarnaast wordt duidelijk welke drives met elkaar conflicteren en elkaar aanvullen. Zo zal iemand die daadkrachtig is en snel beslissingen neemt (rood), geïrriteerd raken en tegelijkertijd stress veroorzaken bij iemand die streeft naar harmonie en graag beslist op basis van consensus (groen).

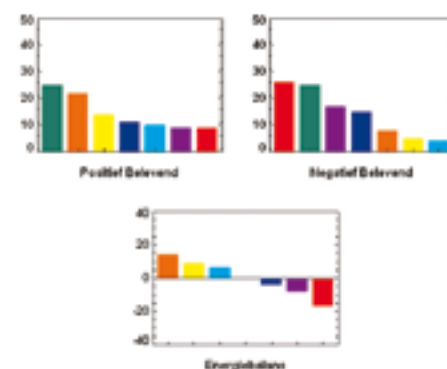
Daarnaast wordt in de grafiek ook de energiebalans zichtbaar. Drives die boven de horizontale lijn weergegeven zijn, geven energie en drives die onder de horizontale lijn weergegeven zijn, kosten energie.

De testuitslagen kunnen ook op teamniveau worden vertaald. Zo kan bijvoorbeeld de samenstelling van een projectteam worden bepaald aan de hand van de benodigde en aanwezig zijnde drives.

Wordt er veel groen (harmonie) en blauw (procedures) gemeten, dan is dit een ideale combinatie om te polderen. Echter, als er snel besluiten genomen moeten worden, zijn rood (daadkracht) en oranje (uitdaging) nodig. Dit betekent in ieder geval dat er afspraken gemaakt dienen te worden over de wijze van besluitvorming, omdat inefficiëntie hiervan op de loer ligt.

### Waardenbelevingsprofiel

Inzicht in de drives en de testuitslagen biedt medewerkers en management een 'tool' om verschillen en overeenkomsten bespreekbaar te maken en daarmee ontwikkeling op gang te brengen. Zo draagt



dit instrument bij om uiteindelijk 'een ieder in elkaars waarde te laten'. Of zoals Graves dit zo treffend verwoordde: "Damn it all, a person has the right to be who he is".

### Conclusie

Het sociale systeem van Monozukuri, of te wel hart, ziel en hersenen, gaat in praktische zin over 'hoe gaan mensen met elkaar om in de werkomgeving'. Het zichtbare gedrag wordt aangestuurd door onze drives. Het meten en hierdoor inzichtelijk maken van deze drives geeft personen een instrument in handen om op een waardengedreven manier met elkaar samen te werken. ■



## Industriepolitiek

*Politiek is de per definitie onvolmaakte wijze waarop in een samenleving de belangentegenstellingen van groepen en individuen tot hun recht komen. Industriepolitiek slaat derhalve op de manier waarop de belangentegenstellingen van alle industriële stakeholders tot hun recht komen. Voor alsnog geen onbelangrijke politiek. Want kijkt u maar eens om u heen. Wat komt er niet uit een fabriek? Het zou daarom logisch zijn dat de Nederlandse overheid een degelijke industriepolitiek voert om ervoor te zorgen dat onze industrie tot een van de besten ter wereld behoort, zoals onze landbouw en visserij.*

*Kent u onze industriepolitiek? Ik ook niet. Ik ben er maar eens voor gaan zitten en op zoek gegaan naar publicaties van het ministerie van Economische zaken, dat tegenwoordig het Ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie heet. Hier vallen is Diensten en Instellingen onder, waaronder Staatsbosbeheer en het Staatstoezicht op de Mijnen. Maar geen Staatsindustriebeheer of zoiets.*

*Het Commissariaat voor Militaire Productie vormt een gunstige uitzondering. Hier wordt er doelbewust aan gewerkt dat militaire investeringen een zo gunstig mogelijke invloed hebben op de vaderlandse industrie. Ook nanotechnologie en ruimtevaart mogen zich in de interesse van het ministerie verheugen. Maar dan houdt het wel op met gerichte industriële aandacht.*

*Dan maar eens kijken wat er allemaal aan innovatie wordt gestimuleerd. Het speerpunt moet hier de samenwerking tussen kenniscentra en bedrijven zijn, en zoals ons allemaal wel bekend is worden er door studenten veel stages en projecten in de industrie uitgevoerd maar mij is de stimulerende rol van het ministerie hierin nog niet zo duidelijk. Waar zou dat toch aan liggen? Timmert Maurice Verhagen te weinig aan de weg? Of zijn wij zelf iets te bescheiden? Iets te veel bezig met hard werken en iets te weinig met wat het ministerie van E, L & I voor ons kan betekenen. Want zeg nu zelf. Integraal verbeteren van al onze voortbrengingsprocessen is toch ook innovatie? Op naar Den Haag!*

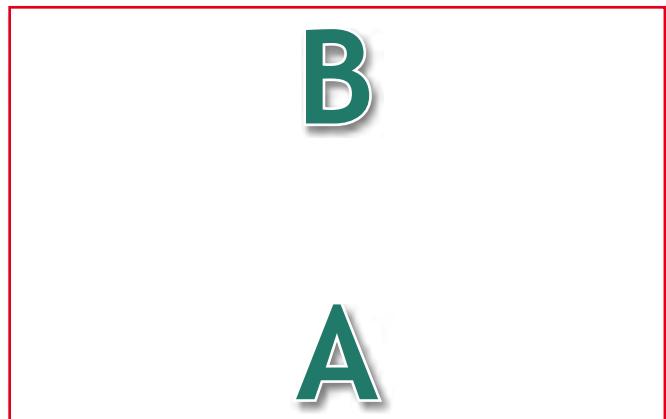
Eef Oom

Door Erik van Rinsum

# Leidinggeven

Monozukuri vraagt om een stijl van leidinggeven waarin proces-eigenaarschap, evenwaardigheid en ontwikkeling van autonomie bewerkstelligd worden. Ik gebruikte onderstaand model in mijn boek "Sportcoachen: prestatie zonder schreeuwen" (Bureau Berubah; 2008; Peter Lind en Erik van Rinsum); een managementboek geschreven in de sportmetafoor. Willem Verhoeven, de Nederlandse goeroe op het gebied van coachen typeert deze stijl van leidinggeven vaak als "Het beste uit mensen halen in plaats van het beste van jezelf in hen te stoppen".

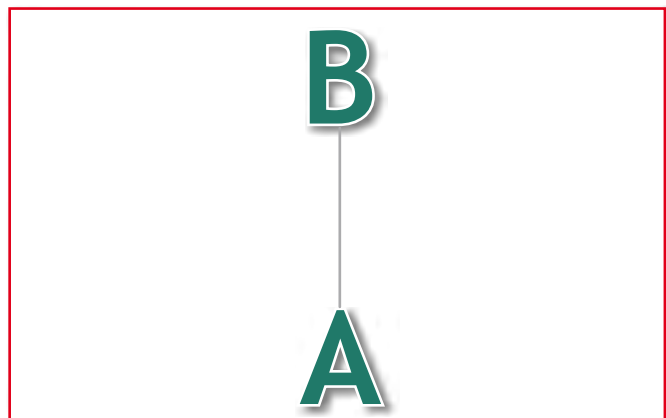
Stel even de volgende situatie voor. Je begeleidt een medewerker, die zit in A en wil naar B. Volgens het coachingsprincipe stel je eerst je einddoel vast en de kaders/regels/grenzen waarbinnen het proces zich mag afspelen. In schema 1 ziet dat er als volgt uit.



Schema 1

En je stelt vast welke eigenschappen de medewerker reeds bezit die nodig zijn om in B uit te komen. Wat je nu bepaald hebt, is het speelveld waarbinnen de medewerker zijn eigen weg gaat bepalen. Voor alle duidelijkheid: buiten de kaders is verboden gebied.

Valkuil nummer 1, en daar hebben we allemaal veel last van, ziet er als volgt uit, schema 2.



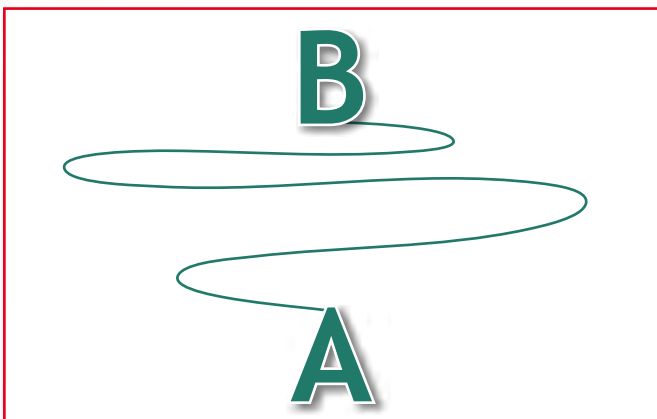
Schema 2

# binnen het sociale systeem van Monozukuri

Het lijkt het antwoord op de vraag: “Hoe kom je van A naar B?”. Maar daarbij is waarschijnlijk ingevuld dat dat dan de snelste weg moet zijn.

Het enige wat je kunt vaststellen, is dat dit de kortste weg zal zijn maar of dat ook de snelste is, en door iemand zo uitgevoerd kan worden is nog maar de vraag. Snelheid is hiermee niet verzekerd en hebben de mensen die het moeten doen wel de vaardigheden, kwaliteiten, enzovoorts, in huis om het zo te kunnen doen? Vinden ze het wel leuk om het zo te doen?

Nee, het gaat er om dat je de medewerker zijn eigen weg laat vinden die hem van A naar B brengt (Waar ga je mee beginnen? Hoe wil je wat gaan doen? enzovoorts, enzovoorts). Iedere beweging die in A begint, binnen de kaders blijft en in B uitkomt is dus goed, vandaar de groene kleur van de lijn, schema 3. We zouden zo dus 100.000 lijntjes kunnen tekenen en eigenlijk het gehele vlak binnen de kaders groen kunnen maken, maar ik geef er eentje.

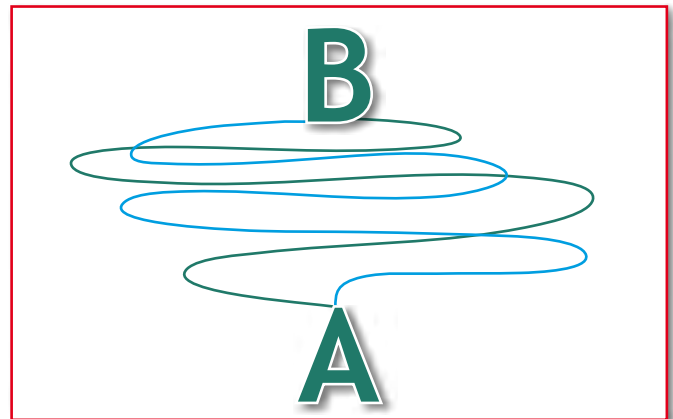


Schema 3

Er zijn er meer te noemen, maar ik geef nog één probleem voor de leidinggevende in dit proces. Tevens de meest waarschijnlijke verklaring voor het ‘schreeuwen langs de zijlijn’. Daarbij merk ik nog op dat ik het hier niet heb over de leidinggevend die denken dat ze het beter weten dan de medewerker zelf.

De leidinggevende heeft zijn eigen weg in dit proces, de blauwe lijn in schema 4 (Ik doe het op deze manier, ik begin altijd met ..., enzovoorts, enzovoorts).

Lastig, zeker als de leidinggevende zich door zijn eigen kennis laat leiden. Steeds als de medewerker iets doet dat niet in het beeld past van de leidinggevende zal hij ingrijpen (Nee, je moet naar links lopen, je moet je hand anders houden, enzovoorts). Een verlamdend mechanisme voor de medewerker, die zo al zijn vertrouwen in eigen kunnen zal verliezen. En bovendien een leger aan excuses heeft als het niet lukt: “Ja, jij zei dat ik het zo moest doen!”



Schema 4

Maar als het je lukt om het eigenaarschap van het proces bij de medewerker te laten, dan krijg je echt de ontwikkeling in de medewerker. Hij zal gaan groeien, gaan leren en ontplooiën. Het schept de kans om nieuwe methodes en technieken te etaleren. En de kans om zijn eigen weg te kiezen, richting meesterschap in de onderhavige handeling. Vanuit de sport kennen we de dubbelhandige backhand van Björn Borg. De schaar in het voetballen, een extra overstap in bocht bij het schaatsen, de Fosbury Flop met hoogspringen, noem maar op... Ongetwijfeld zijn er ook in niet sport gerelateerde omgevingen vele voorbeelden te noemen. Het zou er allemaal niet zijn geweest als we de medewerker blijven zeggen hoe en op welke manier hij iets moet doen.

Dit roept wel vaak de vraag op of je dan als leidinggevende helemaal niets meer mag zeggen, geen aanwijzingen meer mag geven of niet mag ‘schreeuwen langs de zijlijn’. Of, gezien vanuit het perspectief van de medewerker, dat hij helemaal niets meer mag vragen aan de leidinggevende of, zie ook de verhitte discussie over de onderwijsvernieuwing, het allemaal maar zelf moet doen. Of dat je niets toe geschreeuwd mag krijgen. Natuurlijk niet, maar een leidinggevende richt zich vooral op de manier waarop een medewerker de prestatie ziet en interpreteert. Dat wil niet zeggen dat een leidinggevende niets inbrengt. Om stappen voorwaarts te maken is vaak kaderverruiming nodig. Dat kan heel goed gebeuren door tegenover de percepties en interpretaties van de medewerker andere percepties en interpretaties van diezelfde activiteit of handeling neer te zetten.

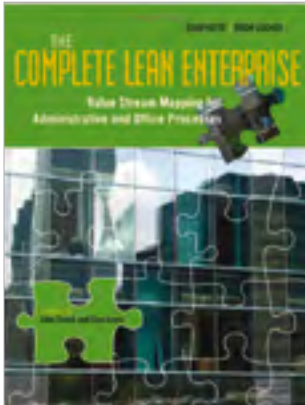
Goede leidinggevendens zorgen wat dit betreft juist voor verrassingen. Aardig zijn is geen wezenlijk element van coaching, want die aardigheid zit vaak alleen maar aan de oppervlakte. Juist de meest vreselijke, maar ware dingen kun je zeggen tegen de mensen die je het meest nabij zijn. ■

## Boekentips!

### Monozukuri

De kunst van het doen met aandacht

- Steven Blom
- Digitaal/printing on demand (monozukuri.nl)
- 1e uitgave, 2012
- Nederlandstalig
- ISBN-13: 978-9080746602



### The Complete Lean Enterprise

- Paperback, 160 blz.
- 1e druk, 2004
- Engelstalig
- Business Contact
- ISBN-13: 978-1563273018

### Drive

- Daniel H. Pink
- Paperback, 304 blz.
- 1e druk, 2010
- Nederlandstalig
- Business Contact
- ISBN-13: 978-9047000686

### Huis op orde

- Piet Moerman, Jurgen Moerman
- Nederlandstalig
- 1e druk
- ISBN-13: 978-9044128291

## Monozukuri, de kunst van het doen met aandacht



Sinds het beroemde boek 'The machine that changed the World' weten wij dat de Japanse auto-industrie in de jaren '60 en '70 van de vorige eeuw een dermate voorsprong op het westen genomen heeft dat wij een groot deel van onze markt aan hen zijn kwijtgeraakt. Om ervoor te zorgen dat ons dat geen tweede keer gaat overkomen is Steven Blom gaan onderzoeken waar de Japanse industrie op dit moment mee bezig is. Want in het ideale geval gaan wij natuurlijk zelf voorlopen. Daarover gaat zijn tweede boek getiteld 'Monozukuri, de kunst van het doen met aandacht'. Want dat is nu hot in Japan en binnenkort ook bij ons. Industriële actie en geestkracht hand in hand ontwikkelen. De kwaliteit van de arbeid kan niet alleen goed zijn, het kan ook nog goed voelen.

## Nieuwe Blom team medewerkers



### Joeri de Beer

Studeerde af aan de Hogeschool Brabant in de richting werktuigbouw en technische bedrijfskunde. Bij Goodyear Aviation Tires Tilburg doorliep hij diverse functies o.a. als productie, manufacturing en continuus improvement manager. In 2011 behaalde hij zijn Lean master en master Blackbelt certificering in Luxemburg.



### Erik van Rinsum

HBO-SLP (chemisch analist); MBO-AP/PB; (arbeids-marktpolitiek/personeelsbeleid); Trainersopleiding; Meerdere methodieken/technieken o.a. NLP, RET, MI, Gesprekstechnieken, Coachen. In mijn werk, of je nu een training volgt, advies vraagt of wat dan ook, zal ik je altijd iets mee geven dat je onmiddellijk kunt toepassen. Die eerste kleine stap die je kunt zetten op weg naar het hogere of grotere einddoel.

### Colofon

World Class Update is een uitgave van:

Blom Consultancy bv  
Kanaaldijk 6  
5735 SL Aarle-Rixtel

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

*Niets uit deze uitgave mag veeleenvoudig 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, Eef Oom, Erik van Rinsum, Bas Mathijssen, Rudi Haryono, Claudia Beekman, Piet Moerman, Rob Rijk.*

*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*