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

2016 - Nummer 1
World Class Update is een uitgave van
Blom Consultancy bv, Aarle-Rixtel

World Class Update

15 JAAR

In dit nummer:

- Klantcase: Bakkerij Fuite
- Interview: Eef Oom
- Column: internetinspiratie
- Monozukuri in de praktijk

Monozukuri
in de praktijk

Monozukuri is een moeilijk mentaal begrip dat zijn oorsprong vindt in de Japanse samenleving. Het is het antwoord van de Japanse economie op de depressie die zich bij hen in de tweede helft van de jaren negentig van de vorige eeuw voltrok.
“Hoe kunnen wij als duur geïndustrialiseerd land overleven in een global economy waar het drukken van kosten een steeds overheersender rol speelt?” Hun antwoord is dat dat alleen kan met superieure kwaliteit tegen scherpe prijzen. En dat kan alleen voortgebracht worden door een workforce die goed gemotiveerd is en ondersteund wordt door superieure productiesystemen. Dit is wat Monozukuri in de praktijk betekent.

BLOM CONSULTANCY
THE MONOZUKURI WAY

Monozukuri
in de praktijk

Bakkerij Fuite, opgericht in 1928 in IJsselmuiden door Klaas Fuite sr., is sinds 2004 gevestigd in Apeldoorn. Zij leveren brood van ambachtelijke kwaliteit en kennen hierbij verschillende specialismen. Een van hun belangrijkste specialismen is het bakken op specificatie, waardoor de Fuite-producten uitermate geschikt zijn voor verwerking in de foodservice-industrie. Zo komt u hun producten o.a. tegen in vliegtuigmaaltijden en belegde broodjes in tankstations. Bakkerij Fuite heeft zo'n 65 medewerkers en levert tegenwoordig uitsluitend aan zakelijke klanten. Men kent drie productstromen, Groot Brood, Klein Brood en Banket, ieder met eigen productiefaciliteiten, maar wel onder één dak.

Samenwerking
De samenwerking met Blom Consultancy startte in 2010. Kleinzoon Klaas jr. had toen net de directie van zijn vader Harm overgenomen en zag zich geplaatst voor de klassieke problematiek die met opvolging binnen een familiebedrijf te maken heeft. In de Monozukuri aanpak van World Class Management herkende hij zaken waar hij naar zocht. Toen werd hem al beloofd dat het traject van continu verbeteren erg lijkt op het pellen van een ui. Bij iedere schil die je weghaalt ga je harder huilen. Binnen Bakkerij Fuite had men ervaring met NLP, waardoor men al wist dat echte verandering pijn doet. Dus daar schrok men niet van.

Uitgangssituatie
De trots van de oude bakkerij waren de Bakkers, en dan vooral die van het Groot Brood natuurlijk. Snijden, verpakken, opslaan en verzenden waren ondergeschikte zaken. Klaas voelde echter veel meer voor het inrichten van proceslijnen, waarbij alles dat van meel tot klant gebeurt belangrijk is en niet alleen het bakproces. Maar hoe pak je dat aan.

Start
Klaas: “Problemen kun je pas aanpakken als zij zichtbaar zijn geworden en dat hebben wij met 5S en OEE gedaan. Daar bleek al heel wat te winnen en op de grootste verliezen werden SGA’s gezet. Zo kwam in beeld dat lang niet alle verliezen direct tot het bakproces waren terug te voeren. In meer softe zaken zoals samenwerking, communicatie en werkrelaties lagen veel onderliggende oorzaken van verliezen in het bakkerijproces. Tevens bleek dat deze zaken heel moeilijk waren te bestrijden vanuit de oude bakkerijstructuur. Het werd tijd om na te denken over onze ideale bakkerij en hoe die dan bestuurd zou moeten worden.”

Veranderproces
“En als je dan een nieuwe structuur hebt bedacht die past bij jouw ideale bakkerij van de toekomst, dan blijkt dat er mensen zijn die opgetogen reageren, mensen die de kat uit de boom kijken en mensen die het er niet mee eens zijn. Vooral die laatste groep kent elementen die de weerstand niet openlijk uiten, maar deze het liefst zo veel mogelijk buiten beeld praktiseren. En dan is het dus belangrijk dat OEE en 5S inmiddels redelijk functioneren, want dan komen deze ‘harde pitten’ op termijn toch op tafel te liggen. En voor wie dan niet mee wil, of niet mee kan, moet een oplossing buiten de bestaande organisatie gezocht worden. Aan die harde veranderwet is ook bakkerij Fuite niet ontkomen.”

Motivatie
“Wat ik hiervan geleerd heb”, zegt Klaas, “is dat je mensen niet kunt motiveren. Mensen motiveren zichzelf. Het enige dat je als directeur kunt doen is ophouden ze te demotiveren en zoveel mogelijk omstandigheden creëren waaraan jouw medewerkers zelf hun motivatie kunnen ontlenen. Successen zichtbaar maken, erkennen en herkennen van belangrijke bijdragen en het bieden van groeikansen zijn hier goede voorbeelden van. Maar als mensen in hun werk niet gelukkig zijn of slecht gemotiveerd blijven, dan kun je daar niets mee en leveren zij schade op voor de anderen. En dus voor het bedrijf.”

Zelfsturing
“Waar wij ook heel goede ervaringen mee hebben zijn zelfsturende teams. Dit hebben wij ingevoerd voor kleine teams, 3 tot 6 mensen, waarbij je van een aparte leidinggevende eigenlijk net zoveel last hebt als gemak. Wanneer het bestuur van een afdeling simpel is, omdat de afdeling klein is van omvang, dan kun je hem beter direct onder een MT-lid hangen en hoeft daar geen teamleider meer tussen. Zo hebben wij onze afdeling Banket georganiseerd en momenteel zijn wij onderweg om met onze Technische Dienst hetzelfde te doen. Daarbij moet ik wel aantekenen dat onze productiemanager iemand is wiens leiderschapsstijl erg goed past bij dit concept.”

Managementteam
“Als een van de eerste mijlpalen in het veranderproces van bakkerij Fuite staat mij ons nieuwe MT voor ogen. Daarvoor werd er ook wel op directieniveau vergadert, maar kwam dat neer op het doornemen van allerhande willekeurige zaken. Dit was ineffectief en tijdrovend. Blom Consultancy dwong mij na te denken over de rol van een MT en de onderwerpen die daar dan bij horen. Zo is er een vijfkoppig MT ontstaan, waaraan ook een HRM-functionaris is toegevoegd, omdat het ontwikkelen van onze mensen het belangrijkste speerpunt van onze organisatie is geworden. En als je niet meer alle dagelijkse beslommeringen op dit niveau wil bespreken ontstaat er ook de behoefte aan een slagvaardige groep teamleiders.”

Teamleiders
“Die zijn wij daarom ook zelf gaan selecteren en ontwikkelen. Dat gaf natuurlijk een ongemakkelijke situatie in het begin. Alle leidinggevenden in productie moesten op hun eigen baan gaan solliciteren, waarbij het onzeker was of je in deze functie door kon gaan of niet. Zo werd het ook voor deze hiërarchische laag duidelijk dat Bakkerij Fuite echt aan het veranderen was en dat verstoppertje spelen niet meer hielp. En voor degenen die wél tot de uitverkorenen behoorden is het veel duidelijker geworden wat er van hen verwacht wordt dan dat het daarvoor ooit geweest is. Zo is deze groep medewerkers ook in een traject van professionele groei terechtgekomen waar wij met zijn allen vruchten van plukken.”

Toekomst
“Voor mij is het duidelijk geworden dat het werk van bakkerijdirecteur vooral werken met mensen betekent. Als ik over de toekomst denk, dan denk ik in eerste instantie ook aan het uitbouwen van de tools Daily Management en Autonoom Onderhoud. Maar ik weet dat het op mijn niveau vooral neerkomt op het uitbouwen van onze continu verbeter organisatie. Dat doen alle Fuite-medewerkers samen en daarvoor moeten zij dat ook samen willen doen. Voor mij komt het er vooral op neer zelf de verandering te zijn. Het voorbeeldgedrag moet van mij afstralen. Daarvoor is het nodig scherp te blijven en te leren steeds beter met kritiek om te gaan. Alleen dan kan Bakkerij Fuite een open organisatie blijven.”

De toegevoegde waarde van weerstand

Wet van Oom

$$V = \frac{N}{W}$$

Snelheid van veranderen = Noodzaak tot veranderen / Weerstand

Wet van Ohm

$$V = I * R$$

Elektrische spanning = Stroomsterkte * Weerstand

Interview met Eef Oom door Bas Mathijsen

Terwijl buiten een helder herfstzonnetje schijnt en een van de katten van Eef zich, liggend boven op de auto, nog eens lekker uitrekt, start mijn gesprek met Eef.
Een interview waarbij diverse Monozukuri elementen als vanzelfsprekend de revue passeren en waarbij ikzelf Eef weer een beetje beter leer kennen.

In zijn column van deze laatste papieren versie van de WCU kan een goede lezer een tweetal kernwaarden maar ook een zekere weerstand onder de oppervlakte ontdekken. Deze elementen vormen de start van een mooi gesprek.

Wat betekent verbinding voor jou?
"Verbinding betekent voor mij liefde, kennismaken en weer afscheid nemen. Een proces waar energie voor nodig is en ook weer vrijkomt. Het is als het ware een proces van continu verbinden en weer loslaten."

Wat merken jouw klanten hiervan?
"Opdrachtgevers hebben veelal een eenzaam bestaan aangezien ze in hun organisatie, in het kader van continu verbeteren, vaak een voortrekkersrol vervullen. Ik ben als het ware een 'makker in de strijd' voor hen en ik help ze te spiegelen, besluiten voor te bereiden en de strategie uit te stippelen. Als extra neem ik een deel van het werk op mijn eigen schouders door de strategie mede uit te voeren; en dan voornamelijk de speerpunten die te maken hebben met cultuur en zeker ook de pilots: deze moeten succesvol zijn! Mijn verbinding met klanten ervaren zij door een gedeelde verantwoordelijkheid."

Wat betekent meesterschap voor jou en voor jouw klanten?
In tegenstelling tot de vorige vragen heeft Eef hier schijnbaar meer moeite mee. Na enige aarzeling leidt hij me vastberaden naar het antwoord. Een antwoord in de vorm van een sensatie die hij ervaart als deze kernwaarde in het spel is: "De rust terwijl je begint aan iets dat je nog nooit hebt gedaan en toch het gevoel hebben dat het gaat lukken, dat is voor mij meesterschap. En aangezien ik nog steeds groei kan ik steeds meer voor mijn opdrachtgevers doen omdat ik geen risico's meer ervaar."

"Verbinding betekent voor mij liefde, kennismaken en weer afscheid nemen."

Wat schiet je als eerste te binnen als je terugdenkt aan je eerste klant?
"Het beeld van de fabriek als je het terrein oprijdt, twee directeuren waarvan er uiteindelijk een weg zou gaan." Vervolgens, vloeiend: "Vanuit het perspectief van verbinding was dit een moeilijke tijd voor de bouw en als Blom Consultancy zich er niet mee had bemoeid dan zou het bedrijf uiteindelijk failliet zijn gegaan. Nu bestaat het nog steeds en behoort het zelfs tot de beste helft van de markt", vertelt hij met enige trots, te herkennen aan zijn bekende lach en pret-ogen.

"Bij een van mijn andere klanten", vervolgt hij, "heb ik na een dag meelopen met het middenkader een analyse gemaakt en deze onverbloemd en met liefde kunnen delen. De reactie was bijzonder positief: De eerste consultant die eerlijk zegt wat hij ervan vindt".
Dit is karakteristiek voor Eef. Hij zorgt voor de eerlijkheid die nodig is om verbinding te kunnen maken en ook om deze weer te verbreken als de tijd daar is.

"Als er geen weerstand is dan is er geen verandering of het gaat te hard waardoor er kortsluiting en schade ontstaat."

Wat wil je nog leren in de komende jaren?
"Ik wil een hoge persoonlijke OEE halen; constant toegevoegde waarde leveren."

Is dit geen utopie? En hoe toets je dat?
"Dit gaat over gevoel", zegt Eef, "en als de klant geen toegevoegde waarde meer ervaart dan is mijn ervaring dat hij dit wel laat weten. Bij elke klant heb je mensen die je prijzen en waarderen maar ook mensen die je liever zien gaan. Het is de bekende weerstand tegen verandering" aldus Eef. "Als er geen weerstand is dan is er geen verandering of het gaat te hard waardoor er kortsluiting en schade ontstaat."
Op de vraag of hij wel eens persoonlijk weerstand ervaart, reageert Eef met een ontwapenend antwoord: "Ik weet eigenlijk niet zo goed wat ik me daarbij moet voorstellen. Wat ik wel doe is mijn gevoel samen met anderen onderzoeken en als dit niet kan dan ga ik zelf wel op onderzoek uit".

Wat voel je als je bij een klant bezig bent?
"Bij de klant zijn, voelt bijna nooit als werk, eerder als flow. Ik denk dan niet over mezelf na maar ben bezig met het analyseren van de situatie; welke verliezen zijn er, waar worden deze door veroorzaakt en wat zou de oplossingsrichting zijn om deze verliezen blijvend weg te nemen? Als ik niet begrijp hoe iets is ontstaan dan betekent dat voor mij dat ik dieper moet zoeken naar de bron. Zodra ik weerstand ervaar bij de mensen in de organisatie weet ik dat ik goed zit en vervolgens ga ik hier op een doortastende manier mee om. En dat is ook eigenlijk wel een mooie tip voor organisaties: 'verklaar de weerstand'! In weerstand zit kracht en toegevoegde waarde die je kunt gebruiken om je organisatie te laten verbeteren."

COLUMN

Internetinspiratie

Facebook, Twitter, LinkedIn, het zijn media waar je tegenwoordig niet omheen kunt. Of je nu wilt of niet, je moet een virtuele identiteit aannemen, anders hoor je er niet bij. En deze oude man heeft het daar niet zo op. Ik heb geen goed gevoel bij een virtuele identiteit. Niet bij die van mij, en ook niet bij die van een ander. Helaas overheerst het nare gevoel dat mijn virtuele identiteit een uitgeklede vorm is van de real life Eef en delft het warme gevoel van “Ha lekker, een nieuwe Eef erbij!” daarbij het onderspit.

Zo’n 20, 25 jaar geleden kwam de e-mail in ons leven. Nieuwlichters uitgezonderd kwam dat voor velen het eerst op het werk. Daarvoor zocht je elkaar vaak even op, je pakte de telefoon of je dichtte een fraaie persoonlijke brief die dan op de interne post ging. Kent u ze nog, die nostalgische gaatjesenveloppen waarop je de ganse weg die deze envelop had afgelegd voordat hij in jouw postbakje belandde kon teruglezen? Hiervoor in de plaats kwam dus de e-mail, en mocht je bang zijn dat iemand onkundig bleef van bepaalde informatie dan zat daar nog zo’n handige ‘send to all’-knop op. Ook kreeg je de reactie van de geadresseerde(n) op jouw mededeling niet meteen terug, waardoor veel mensen glashelder in hun mail konden verwoorden waarom bepaalde ontwikkelingen vooral niet hen te verwijten waren. Bij de lezer veroorzaakten dergelijke mails echter veelal directe maagzuuraanvallen.

Bovenstaande sterkt mij in de overtuiging dat voor een goede werkrelatie veelvuldig direct fysiek contact noodzakelijk is. En daarom ben ik zo blij met Monozukuri. Omdat daarin wordt benadrukt dat, naast het juiste gebruik van de technieken ook de sociale systemen van doorslaggevende invloed zijn op het behalen van succes. En zonder goede relaties bestaan er ook geen goede sociale systemen. U begrijpt daarom wel dat hij mij zwaar valt vanaf deze plaats afscheid van u te moeten nemen als uw continuous improvement columnist. Want de vooruitgang is onafwendbaar en verkoopspecialisten hebben ons ervan overtuigd dat het internet een veel beter, en vooral veel goedkoper, medium is dan ons papieren orgaan. Met pijn in mijn hart zeg ik u daarom vaarwel en wellicht tot ziens, op het internet, alhoewel mij daar op dit moment de inspiratie nog voor ontbreekt.

Eef Oom

Monozukuri
in de praktijk

Nieuw boek Steven Blom stelt meesterschap centraal

Monozukuri in de Praktijk. Het Bereiken van Meesterschap gaat over al deze onderwerpen. Het eerste boek over Monozukuri verscheen in 2012. In dit tweede boek gaat hij nog dieper in op alles omvattende Japanse management-filosofie. Hij laat zien dat Monozukuri niet alleen gaat over methoden en technieken maar vooral over een fundamentele houding tegenover leven, werken en produceren. Monozukuri is veel méér dan een filosofie. Het is een stelsel van waarden en normen, een denk- en leefwijze waarin leven en werk, ambitie en motivatie, leiding geven en leiding volgen, produceren en winst maken in een heel nieuw maar tegelijkertijd ook eeuwenoud daglicht komen staan.

In dit nieuwe boek wordt het begrip ‘meesterschap’ centraal gesteld. Het bereiken daarvan is een proces van lange adem en oefening – dat geldt zowel voor individuen die zich meesterschap ten doel stellen als voor organisaties. Het begint met het besef dat wij allen meesterschap in ons hebben en ten diepste weten wat dit is. ‘Volgens mij,’ schrijft Steven, ‘heeft ieder mens een blauwdruk in zich, waarin vastligt waar hij voor bedoeld is’. Ons doel moet zijn om die blauwdruk te ontwikkelen en daarmee ons leven zin te geven. Als organisaties hun medewerkers hiertoe de ruimte geven, kunnen ook zij naar topkwaliteit en meesterschap groeien.

Monozukuri in de praktijk
Het bereiken van meesterschap

Steven Blom
ISBN/EAN: 978-90-807466-6-4
€ 28,50
www.blomconsultancy.nl/monozukuri-de-praktijk-kopen

In dienst

Bart de Roos

Na ruim 18 jaar ervaring met het technische systeem (o.a. bij Heineken, Klene, en van Melle) switchte Bart radicaal naar het sociale systeem. Na 12 jaar kwam hij tot de slotsom dat je die twee niet los van elkaar kunt zien. Monozukuri is voor hem dus de logische volgende stap in zijn ontwikkeling.

Alfred Plagge

Sinds 1993 is hij actief in de Nederlandse Industrie. Opgeleid als elektronicus heeft hij gewerkt voor Exendis en de Bosgraaf Groep. Tijdens zijn werk heeft hij zijn MBA-diploma gehaald in Bedrijfskunde. Zijn laatste werkgever is Pentair Valves & Controls waar hij heeft gewerkt als Plant Manager en Operations Manager. Alfred is het liefst bezig mensen te leren doen wat de markt van ze vraagt.

Kenneth van Toorn

Als super gemotiveerde industrial engineer met een grote behoefte om te leren, is Kenneth nieuwsgierig naar het hoe en waarom processen gaan zoals ze gaan. Hij zet zaken op een rijtje en probeert van daaruit te vernieuwen. Betrokken en flexibel neemt hij verantwoordelijkheid en zet door.

Om dat voor elkaar te krijgen moeten leiders net zo veel aandacht geven aan het ontwikkelen en inspireren van hun medewerkers *(People Value Stream)* als aan een goed functionerend bedrijfsproces *(Product Value Stream)*.

Monozukuri gaat niet alleen over methoden en technieken maar vooral over een fundamentele houding tegenover leven, werken en produceren.

Geen wonder dus dat 'Monozukuri in de praktijk' niet begint met methoden en technieken maar opent met hoofdstukken over zingeving, toewijding en motivatie – centrale onderdelen van de mindset die nodig is om de route naar meesterschap aan te vangen. Pas daarna volgen de hoofdstukken over onder meer het leiden van complexe organisaties, het creëren van een verbetercultuur en *daily management*, die laten zien hoe men deze mindset naar de praktijk kan vertalen.

Onze bedrijven kunnen internationaal niet meer overleven door eenvoudig door te gaan met wat ze altijd hebben gedaan. Hiërarchisch management volgens het Tayloriaanse model en motiveringssystemen op basis van beloning en straf zijn passé. In plaats daarvan moeten we werkwijzen en organisatiemodellen ontwikkelen die rusten op intrinsieke Motivatie 3.0, op zingeving en op inspirerend leiderschap – modellen die nadrukkelijk gebruik maken van de menselijke behoeften aan autonomie èn verbinding.

Steven was in de jaren tachtig productiedirecteur van Fuji Photo Film in Tilburg. Tijdens een verblijf in Japan maakte hij kennis met de Japanse managementmethoden en het daaronder liggende Zen Boeddhisme. Daar haalt hij nog altijd zijn inspiratie vandaan. Om zijn lezers in die inspiratie te laten delen, heeft hij aan het eind van 'Monozukuri in de praktijk' enkele hoofdstukken toegevoegd 'voor wie nog dieper wil'. Daarin laat hij zien dat management, spiritualiteit en Zen, anders dan menigeen misschien denkt, wel degelijk heel goed bij elkaar passen. Steeds meer managers ontdekken dit en maken bewust

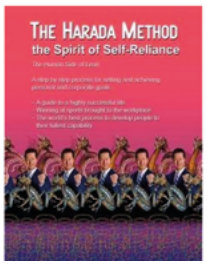
Het begint met het besef dat wij allen meesterschap in ons hebben en ten diepste weten wat dit is.

gebruik van meditatie- en concentratietechnieken om hun beslissingen naar een hoger niveau te tillen, en daarmee niet alleen hun eigen hoogste potentieel te realiseren maar ook dat van hun ondernemingen.

Boekentips!

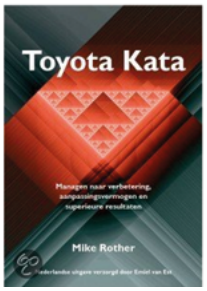
SCRUM
Tweemaal zoveel doen in de helft van de tijd

- Jeff Sutherland
- ISBN13: 9789491845376



THE HARADA METHOD
The spirit of self reliance

- Takashi Harada
- Norman Bodek
- ISBN13: 9780971243606



TOYOTA KATA
Managen naar verbetering, aanpassingsvermogen en superieure resultaten

- Mike Rother
- ISBN13: 9789082119602

TPM/Lean training

Wanneer : 8, 9, 10 en 22, 23, 24 juni 2016
Waar : NTS Mechatronics in Eindhoven
Resultaat : Deze training leidt op tot gecertificeerd TPM/Lean facilitator

Wil je concreet aan de slag met TPM, Lean en OEE? Dan nodigen we je graag uit om deel te nemen aan de Total Productive Manufacturing training, gegeven door Arno Koch. Deze bestaat uit 2x drie dagen theorie én praktijk, waarbij je de opgedane kennis meteen toe gaat passen in je eigen bedrijf.

Je leert hoe je teams op de werkvloer begeleidt en verandertrajecten aanstuurt. Aan het einde van de training stel je een 100-dagen plan op, dat zowel leidt tot een betere productiviteit als een betere product-kwaliteit. Je bent in staat de effectieve productietijd te verhogen, met lagere kosten en minder onderhoud.

Op onze website vind je meer informatie over de TPM/Lean Training:
www.blomconsultancy.nl/trainingen-2/tpm-training/

Aarzel niet om even te bellen, als je nog wat meer wilt weten of vragen hebt. Dat kan via 06 - 5316 4940. Ben je geïnteresseerd om deel te nemen? Schrijf dan nu in via **www.blomconsultancy.nl**
Met veel plezier gaan we samen met je aan de slag!

BLOM CONSULTANCY
THE MONOZUKURI WAY

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 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: Eef Oom, Bas Mathijsen, Steven Blom, Marcel Metze, Klaas Fuite, Rudi Haryono

Uw vragen en suggesties met betrekking tot deze nieuwsbrief zijn welkom. Dit was de laatste papieren World Class Update. U krijgt de World Class Update voortaan via uw opgegeven e-mail adres gestuurd. Zijn uw gegevens niet correct dan kunt u dit kenbaar maken door een mailtje te sturen naar Info@BlomConsultancy.nl