

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 1
World Class Update is een uitgave van
Blom Consultancy bv, Helmond

World Class

Update



In dit nummer:

- Blom Consultancy opnieuw van start
- Inzicht
- Conflict, Harmonie en World Class Management
- Column: Don't give up!
- Monozukuri (deel 1 van 3)

BLOM
consultancy
The Monozukuri Company

Blom Consultancy

opnieuw van start

Door Steven Blom

Na enkele maanden hard werk achter de schermen, is de herstart van Blom Consultancy een feit. Op vrijdag 3 september 2010 hielden we een strategiebijeenkomst met onze eerste zeven medewerkers. Blom Consultancy moet weer het meest vooraanstaande adviesbureau worden voor bedrijven die World Class Management willen invoeren.

lees verder >>



Als eerste hebben we ons adviesmodel vastgelegd. We onderscheiden daarin vier fasen:

1. Een proces van bewustwording bij de directie van het opdrachtgevend bedrijf over de te kiezen strategische richting.
2. Het vastleggen van die keuze, en het overbrengen ervan aan het personeel.
3. Het maken van een roadmap met de hoofdroute: *Lean, World Class Management, of Monozukuri* ('The art of doing things').
4. Het kiezen van de gereedschappen, bijvoorbeeld 5S, *Total Productive Maintenance, Small Group Activity, etc.*

Van de eerste drie stappen ziet de werkvloer weinig tot niets. Toch vormen ze een essentieel deel van de onderliggende filosofie. Ze zijn het fundament waarop de nieuwe werkmethoden worden ingevoerd. Zonder dat fundament is er geen garantie dat de veranderingen bekliften. Elders in deze WCU leest u meer over dit model.



Steven Blom

De herstart van Blom Consultancy geeft mij veel energie en vreugde. Ik heb altijd met veel plezier gewerkt aan verbeterstrategieën. Ik ervaar dit als mijn roeping, en het is een grote voldoening er nu mee verder te gaan. Ik vind het een voorrecht om op mijn 68^e dit prachtige

werk nog te mogen doen en me daarbij bovendien te kunnen omringen met fijne en kundige mensen. Mijn grote voorbeeld is Dr. Edward Deming, die tot zijn negentigste voordrachten bleef houden. Zelfs op die hoogbejaarde leeftijd wist hij zalen vol managers te overtuigen van het nut en de noodzaak van deze filosofie.

Iedereen wil het liefst werken in een bedrijf dat aandacht heeft voor de klant, het product en het personeel, waar een ontspannen sfeer heerst en waar men zijn/haar talenten optimaal kan inzetten. Het is de taak van het management dit te realiseren. Intussen hebben veel bedrijven met de filosofie en de technieken van World Class Management kennis gemaakt. Onze medewerkers van Blom Consultancy hebben er zelf hands on ervaring mee opgedaan, in leidinggevende functies in het bedrijfsleven. Zij kennen de problematiek van binnenuit en weten: het helpt als men zich bij de invoering van World Class Management omringt met mensen die deze weg al eens hebben afgelegd. World Class Management is geen nieuwe methode om geld te verdienen voor de consultant, maar een filosofie die zorgt dat bedrijven langdurig succesvol worden doordat de klant, het bedrijf en het personeel optimaal functioneren.

Wij leveren graag onze bijdrage om het Nederlandse bedrijfsleven fijn te slijpen. Zo hopen we ertoe bij te dragen dat Nederland een succesvol land blijft, en dat de welstand die we nu hebben op duurzame wijze aan de volgende generaties wordt doorgegeven.

Wij maken bedrijven klaar voor de toekomst. Wilt u onze succesmethode ook op uw bedrijf toepassen? Neem dan vrijblijvend contact met ons op. ■

Inzicht

Door Rob Brauers

Een faillissement van een bedrijf gaat je niet in de koude kleren zitten. Zeker niet als het gaat om een bedrijf dat je hebt helpen opbouwen en waar je meer dan 13 jaar met passie hebt gewerkt. Nadat de rookwolken zijn opgetrokken, is dan een periode nodig van wonden likken en bezinning op vragen als: kan ik niet beter voor mezelf beginnen; is het niet tijd voor iets heel anders; moet ik geen baan zoeken met meer regelmaat, dichterbij huis, zonder die lange reisafstanden? Door zo'n periode beseft je pas goed waarom je met hart en ziel voor je organisatie hebt gestaan en waarom je je werk zo ontzettend graag doet.



Voor mij is het sleutelwoord: aandacht! Aandacht voor de vraagstukken van mijn klanten, voor alle medewerkers in de veranderingsprocessen, voor mijn collega's. Het vermogen tot inleving in de vragen en twijfels van de ander en het samen op zoek gaan naar oplossingen. Daarnaast ben ik mij nog meer gaan beseffen wat de positieve, versterkende kracht is van een gemeenschappelijke ambitie, en van teamwerk waarbij volop gebruik wordt gemaakt van elkaars sterke kanten, en waarbij er ook zorg is voor elkaar. Maar ik heb ook geleerd dat een negatieve, destructieve kracht kan opduiken, als er geen gemeenschappelijke ambitie meer is en ieder zijn eigen "ding" doet. Dan kunnen individuen elkaars zwakkere kanten juist gaan benadrukken en versterken.

Ik geloof in de positieve kracht van teamwerk. Ik kom het best tot mijn recht in een goed functionerend

team, waar ik kan bijdragen aan de realisering van een gemeenschappelijke ambitie, waar mijn teamleden en ik volop ontplooiingsmogelijkheden hebben, en waar we onze sterktes kunnen uitbouwen.

Vanuit deze inzichten heb ik er voor gekozen om samen met Steven Blom een herstart te maken. Wij hebben de ambitie om Blom Consultancy weer toonaangevend te laten zijn en opnieuw topkwaliteit te leveren. De Blom Consultancy organisatie stond bekend om de manier waarop op zijn haar klanten ondersteunde in hun verbeterproces. Met aandacht voor het proces, maar zeker met aandacht voor de mens achter het proces. Dat is de manier waarop wij ook nu weer bij onze relaties willen werken en ook de manier waarop ik binnen onze eigen organisatie wil werken: als team en met volle aandacht! ■



Conflict, Harmonie en *World Class Management*

Door Arno Koch

Een paar jaar geleden stond ik in Japan als begeleider van een studiereis bijna kwijlend naar een productielijn te kijken. Tot de deelnemers behoorde een vestigingsdirecteur van een concern in levensmiddelen, dus zeker niet de eerste de beste. Hij stond zuchtend naast me: ‘moeten we daarvoor helemaal naar Japan, zoiets kunnen we bij ons toch ook zien?’ Die opmerking zette me aan het denken. Waarom zagen wij iets totaal anders?

Ik denk dat het hier in zit. In het westerse denken zit het conflict ingebakken. Het begint al met Eva en de Slang, de keuze tussen Goed en Kwaad. Je wint of je verliest. Als de een wint, dan verliest de ander. Maar er bestaat ook een ander denkkader, waarbij deze tegenstelling niet bestaat en waarin harmonie de boventoon voert.

In de meeste westerse bedrijven zien we de Europese geschiedenis in het klein: tientallen koninkrijkes bevechten elkaar. Het ontbreekt aan een hoger doel, dat door iedereen wordt ondersteund. ‘Wij verdienen hier het geld,’ roept de marketingafdeling. ‘Wij houden hier de boel draaiend,’ roept de technische dienst. ‘Wij zorgen dat de kostprijs betaalbaar blijft,’ roept de afdeling inkoop. ‘Wij zorgen voor

de innovatie,’ roept R&D. De vijand draagt niet de naam van de concurrent maar is meestal een andere afdeling. Of ‘het hoofdkantoor’, ook een populaire tegenpartij. De meeste mensen ervaren dit conflictmodel niet als raar of storend. Ze zijn erin opgegroeid. Ze zijn gewend om individualistisch te denken en te handelen, en realiseren zich vaak niet dat door hun gedrag elders knelpunten ontstaan.

Het harmoniemodel kijkt heel anders naar de werkelijkheid. In dit model geldt een verbetering alleen als een verbetering als alle betrokkenen er beter van worden. Kan dat? Ja, dat kan, en die overtuiging komt tot uitdrukking in World Class Management.

Model	Conflictmodel	Harmoniemodel
Uitgangspunt:	Als er één wint verliest een ander	Er is alleen winst als er niemand verliest
Streven:	Doel is te winnen	Doel is samen beter te worden
Samenwerken:	Allemaal beetje inschikken: Compromis	Allemaal schouders eronder: Win-Win
Focus:	Kostenreductie	Waardetoevoeging
Optimalisatie van:	Individu, deelsysteem	Systeem/gemeenschap
Besluitvorming:	Machthebber of Meerderheid bepaald	Consensus
Verandering:	Top Down	Bottom Up

World Class Management als wereldbeeld

Het eerste theorema van Edward Deming luidde: *'nobody gives a hoot about profit'*, niemand is geïnteresseerd in het maken van winst. Inderdaad maken simpele basistechnieken binnen World Class Management als een *Makigami* procesanalyse of een snelle *Overall Equipment Effectiveness* meting vaak een enorme reeks 'verliezen' zichtbaar, handelingen die niet leiden tot waardevermeerdering, die soms al jaren bestaan en die de resultaten van het bedrijf sterk negatief beïnvloeden.

Tien of vijftien jaar geleden konden managers nog oprecht zeggen dat het moeilijk was die verliezen te ontdekken en dat er geen technieken waren om ze te vermijden. Die tijd ligt definitief achter ons. Er is intussen veel ervaring opgedaan met *World Class Management* en de daarmee samenhangende methoden en technieken, en er zijn honderden boeken over geschreven.

Verliezen kosten geld, leveren risico's en frustraties op, en hebben geen enkel nut. Wanneer we een verlies elimineren, worden alle betrokkenen daar dus op de een of andere manier beter van. Zo'n eliminatieproces kost wel wat tijd en inzet, maar elk uur dat u erin investeert, levert jaar na jaar een voordeel op. Dat te realiseren behoort tot de kerntaken van de manager.

Belangrijke doelen van World Class Management zijn het wegwerken van verliezen en het bereiken van foutloze productie. Dat laatste klinkt ons westerlingen vreemd en onmogelijk in de oren. Wij zijn gewend aan kwaliteitsvergelijking door *benchmarking*, dus door het maken van ranglijstjes. Zo publiceert het weekblad Elsevier jaarlijks een lijstje met de beste en slechtste ziekenhuizen. Maar betekent dit dat je in het beste ziekenhuis geen gevaar loopt op medische fouten? Nee hoor, was dat maar waar. En zijn in dat minder goede ziekenhuis dan helemaal geen goede artsen? Ook dat is niet zo. Edward Deming wees er al op: het denken in ranglijsten en het meten via variatie op ranglijsten berust op een fundamentele misvatting. In elke willekeurige groep zal namelijk altijd een 'beste' en altijd een 'slechtste' zijn.

Dat zegt echter niets over de gewenste kwaliteit en over de afwijking ten opzichte van die kwaliteit, ook de hoogst genoteerde kan daar ver van verwijderd zijn. En laten we wel wezen: geen van de ziekenhuizen op de ranglijst van Elsevier, de betere noch de minder goede, is zodanig georganiseerd dat de medewerkers foutloos kunnen werken. Als de patiënt werkelijk centraal stond, zoals ze allemaal beweren, zou dat toch de norm moeten zijn. Iets dergelijks geldt voor alle bedrijven die beweren dat 'de klant centraal staat'. Alleen onberispelijke kwaliteit en service kunnen dan de norm zijn, niet de relatieve positie op een ranglijst ten opzichte van de concurrenten.



Denken in ranglijstjes past in het conflictmodel, waarin organisaties en mensen elkaar bevechten om hoger op een ranglijst te komen. In het harmoniemodel staat niet die hogere positie voorop, maar de eigen kwalitatieve doelstelling. Bedrijven die vanuit het harmoniemodel denken, zetten hun afdelingen en werknemers niet tegen elkaar op, maar ze stimuleren hen tot samenwerking en collectieve inzet voor een gezamenlijk doel. Begint u maar dicht bij huis, en vraag u af: in wat voor een wereld wil ik leven, in welk wereldbeeld geloof ik? Ook in uw managersrol kunt u die wereld wat dichterbij brengen, tenminste, als u uw methoden niet slechts ziet als gereedschap, maar als een integraal onderdeel van uw wereldbeeld. ■



Don't give up!

Continu verbeteren is over het algemeen leuk en geeft veel energie aan degenen die er aan meewerken. Ik heb al eerder op deze plaats verkondigd dat dankzij die energie elk resultaat weer de vader is van het volgende. Het boeiende aan dit verschijnsel is dat ik meer energie terugkrijg naarmate ik harder voor een resultaat heb moeten vechten.

Dat is toch vreemd, vindt u niet?

Iedereen die een 'uitdaging' aangaat, weet dat dit energie gaat kosten.

Op grond van de natuurwetten zou je verwachten, dat je na afloop minder energie hebt. Maar blijkbaar heeft de uitdaging van het verbeteren zo zijn eigen wetten. Feit is dat uitdagingen mensen niet afstoten, integendeel, mensen worden er juist door aangetrokken.

Zo zit ik er dus in. De recente geschiedenis van Blom Consultancy, en onze herstart laten zien: de World Class Management-vlag biedt geen garantie dat alles alleen maar goed gaat. Ook tegenslag hoort er bij. Juist bij tegenslag komt het erop aan niet op te geven, nooit op te geven! Want wat goed was, kan ook weer goed worden. Nu we weer actief zijn, is het een fikse uitdaging om te overtreffen wat het oude Blom in ruim zeventien jaar heeft neergezet. Maar u verwacht dat ongetwijfeld van ons, en dat geeft mij en mijn collega's een goed gevoel. Want wij willen niets liever dan door onze klanten worden uitgedaagd. We wensen u en onszelf veel succes!

Eef Oom

Mono

Door Jaap van Dodeweerd

Continu Verbeteren zal voor velen geen nieuw begrip zijn. Hiervoor is inmiddels een heel arsenaal aan technieken en methoden beschikbaar gekomen, die bij veel bedrijven in meer maar ook in mindere mate hun vruchten hebben afgeworpen. Zeker nu het minder gaat met onze economie zet iedereen zijn beste beentje voor om dingen slimmer, sneller en goedkoper te doen en zo in de gunst van de klant te blijven. Alle verbeterteams wordt weer nieuw leven ingeblazen en het blijkt dat er toch weer veel te verbeteren valt.

Verbeteringen die in veel gevallen al eerder gedaan hadden kunnen worden maar waar men op de een of andere manier niet aan toekwam of geen prioriteit voor had. Het blijkt dan dat men geen verbetercultuur heeft weten te implementeren maar eerder een set aan tools en systemen heeft uitgerold, het technische systeem. Vaak ook het meest tastbare en zichtbare deel van continu verbeteren. Echter, de tools en systemen op zichzelf zijn geen garantie voor de toepassing ervan.

Hiervoor is naast het technisch systeem ook een sociaal systeem nodig. Dit sociale systeem omvat de principes van een bedrijf en het bijbehorende gedrag cq aansturing vanuit de leiding en de mensen onderling. Het technisch systeem en het sociale systeem vormen samen de kern van het managementsysteem van een bedrijf. Alleen door het verbeteren van deze beide systemen versterk je de kwaliteit van je organisatie die zo broodnodig is om je concurrentie positie te versterken. Daarbij is het sociale systeem naar buiten toe minder zicht- en tastbaar en dus moeilijk te kopiëren, waardoor het bepalend wordt voor het vermogen van een bedrijf zich te onderscheiden.

Een aantal Japanse bedrijven heeft de noodzaak tot verbeteren van beide systemen al decennia geleden onderkend. Toyota, de bekendste van deze bedrijven, noemde dit de Toyota Manieren en Methodes. In het Westen is dit vertaald naar het Toyota Productie Systeem waarmee teveel nadruk is komen te liggen op het technische, meer tastbare systeem en het onzichtbare sociale systeem werd vergeten.

Wat opvalt in het systeem van Toyota is de aandacht en toewijding van iedere medewerker, zoals dit ook in de oude ambachten

zukuri

'De kunst van het doen met aandacht'



zichtbaar was. Dit streven naar meesterschap, door het voortdurend verbeteren van de vaardigheden, de kennis en het resultaat van hun werk alsook de overdracht daarvan aan leerlingen, verheft het werk van de ambachtslieden tot een soort kunst. De kunst van het maken of doen van dingen.

Kinderen in deze tijd van ambachten kwamen op vroege leeftijd al in contact met de kunst van het maken van dingen. Helaas zien de kinderen van onze tijd weinig meer van onze (productie)processen, weggestopt in grote hallen op industrieterreinen. Resultaat is dat veel minder jongeren kiezen voor techniek en er een verarming van de industrie is ontstaan.

De Japanse overheid heeft deze verarming in de jaren negentig onderkend en de term “Monozukuri” in gebruik genomen en zelfs als nieuw woord toegevoegd aan het woordenboek. Een goede vertaling is er eigenlijk niet. Het woord is een samentrekking van mono (ding/product) en tsukuru (maken/producen), maar de inhoud wordt het best benaderd door “de kunst van het doen van dingen”, over de hele breedte van het bedrijf of organisatie.

In Japan zijn veel initiatieven gestart om kinderen al vroeg in contact te brengen met de principes van “Monozukuri” en zo de industrie uit het carrière-vergeet-hoekje te halen. Een mooi voorbeeld hiervan is het bedrijf Nissan dat kinderen op de lagere school in spelvorm kennis laat maken met de principes van Just-In-Time en zelfs basis gereedschappen als sleutels en accuschroefmachines laat uitproberen. Binnen Nissan vormt dit een vast onderdeel van hun management-systeem, hun Monozukuri.

Zoals eerder aangegeven kan een managementsysteem worden beschreven in een technisch systeem (hulpmiddelen en systemen) en een sociaal systeem (principes en aansturing). De onderlinge afhankelijkheid van de twee systemen en hun elementen wordt duidelijk als we een management-systeem vergelijken met het functioneren van een mens. Waar de principes van een bedrijf staan voor hart en ziel, regelt de aansturing zoals de hersenen het gedrag, vormen de systemen de organen die alles gaande te houden en geven de hulpmiddelen aan alle handen en voeten. Met alleen handen en voeten en organen kom je er niet. Je komt pas echt tot leven als het hart, de ziel en de hersenen meedoen en zich ontwikkelen, ook hier weer de minst zichtbare, maar wel de meest onderscheidende elementen.

Zo is het ook bij organisaties, ongeacht het gebied waar zij actief zijn. Zij komen pas tot bloei als beide systemen en hun elementen goed functioneren en zich ontwikkelen. Bij verwaarlozing van één van deze systemen raakt een organisatie net als een mens uit balans. Beide systemen vragen onze voortdurende aandacht, en juist dit is het principe achter “Monozukuri”, ‘de kunst van het doen met aandacht’.

In de volgende World Class Updates zullen we achtereenvolgens stilstaan bij het technische en het sociale systeem van een World Class Managementsysteem. ■

Boekentip!



ISBN: 9789078210092

Lang leve de Nederlandse industrie!

Kan de Nederlandse leeuw de Aziatische tijger verstaan? Een pleidooi voor de terugkeer van de echte leider en de toepassing van World Class Management. Wat heeft Nederland groot gemaakt, hoe overleven we de 'economische Aziatische tsunami', hoe ziet de toekomst van onze industrie eruit, en welk soort leiderschap past hier het beste bij? In dit boek geeft ir. Steven Blom antwoord op deze vragen. Het boek werpt zijn licht ver vooruit in de 21e eeuw en is een must voor iedere manager die verder wil kijken dan de huidige situatie.

Steven Blom vertelt aanstekelijk, en steeds vanuit de rotsvaste overtuiging: de Nederlandse leeuw kan de Aziatische tijger wel degelijk aan!



Blom open training: het faciliteren van TPM

Voor iedereen die
intern TPM gaat

*leiden of
begeleiden*

Blom Consultancy organiseert op 2, 3 en 4 februari en 23, 24 en 25 februari de zeer intensieve, 2 x 3-daagse, hands-on TPM training. De training vindt 'in house' plaats bij een productiebedrijf. De deelnemers (TPM-managers, plantmanagers, productie-managers, TD-managers, productieleiders e.d.) krijgen dus niet alleen theorie voorgeschoteld, maar gaan daadwerkelijk in de praktijk aan de slag om de opgedane kennis echt eigen te maken.

Voor meer informatie: www.BlomConsultancy.nl

Maak kennis met (het nieuwe) *Blom team*



Steven Blom
Oprichter/Directeur



Rob Brauers
Directeur



Eef Oom
Senior Consultant



Jaap van Dodeweerd
Senior Consultant



Guido Kwakkel
Consultant



Claudia Beekman
Directiesecretaresse

Rudi Haryono
Vormgever/DTP-er

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

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, Rob Brauers, Jaap van Dodeweerd, Marcel Metze, Rudi eHaryono en Claudia Beekman.

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