

HOE ZITTEN WE IN DE WEDSTRIJD?

Hoe zitten we in de wedstrijd?

*Over de zoektocht naar drijfveren, energiegevers,
kwaliteiten en regie nemen over je eigen carrière.*

Bas Ceelen

© 2018 drs B.J.H. Ceelen / Uitgeverij U2pi

Titel: Hoe zitten we in de wedstrijd?

Auteur: Bas Ceelen

Uitgeverij U2pi BV, Den Haag

Website uitgever: www.jouwboek.nl

ISBN: 978-90-8759-753-5

NUR: 801

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enige andere manier, zonder voorafgaande toestemming van de uitgever.

Inhoud

Voorwoord	7
Warming-up	11
Structuur	25
Lean	45
Cultuur en leiderschap	55
Strategie, DNA en Critical Chain	61
Personeel en zo...	73
Mindset	81
Rapportcijfer	91
Nawoord	95

Voorwoord

Het is januari 2017 en ik realiseer me steeds meer dat ik op de helft van mijn arbeidzame leven ben gekomen. Inmiddels heb ik zo'n twintig jaar gewerkt bij diverse bedrijven in een aantal rollen en met de plannen zoals ze nu uit Den Haag doorsijpelen mag ik nog ongeveer twintig jaar mijn bijdrage leveren aan de arbeidsmaatschappij. Een mooi moment om eens stil te staan bij wat ik tot nu toe heb gedaan, hoe ik mezelf heb ontwikkeld, waar ik nu sta, maar vooral ook gericht op de vraag hoe ik de komende twintig jaren wil gaan invullen? Oftewel ik ben op zoek naar antwoorden. Niet ingegeven door een identiteitscrisis, zelfs (nog) geen midlifecrisis. Wel vanuit een behoefte om goede, bewuste keuzes te maken en regie te houden en te nemen over mijn eigen leven.

Uiteraard spreek je hierover met diverse mensen uit je directe omgeving. Zoals met mijn vader en moeder: 'Jongen, je zit toch goed, blijf doen wat je doet,' tot vrienden wiens werktitel begint met een C: 'Ben je nu niet toe aan een volgende stap?' Ook met het thuisfront is werk en het werkzame leven een belangrijk onderdeel van ons leven en dus onderwerp van gesprek. Juist het thuisfront heeft goed zicht op hoe je in je vel zit en hoe de relatie tot je werk is.

Uiteindelijk neem je de gevraagde en ongevraagde adviezen bewust en onbewust mee in het vormen van de koers. De daadwerkelijke richting dien je zelf te bepalen, gelukkig maar. Om de koers voor de komende jaren goed te kunnen bepalen, leek het me een goede stap om mezelf eens beter te leren kennen... Dat zou weleens een goed uitgangspunt kunnen zijn voor de nog te maken keuzes. Vandaar dit boekje. Dit helpt mij de rode draad van mijn carrière te zien. Waar

krijg ik mijn energie van, wat drijft me, waar word ik blij van, in welke omgeving kom ik tot mijn recht, waar liggen mijn onderscheidende kwaliteiten? Maar ook alle tegenhangers daarvan. Wat moet ik vooral niet doen?

Ik hoop ook antwoord te krijgen op de vraag, waarom ik dit boekje (nu) schrijf. Knaagt er nu iets, na acht jaar bij een organisatie? Terwijl dit wel een recordtijd voor me is qua duur, of juist daardoor? Welke elementen spelen daarbij een rol? Gaat hier de economische wet van de afnemende meeropbrengsten op?

Een belangrijk gedeelte van dit boek gaat over de periode van 2009 tot heden, waar ik werkzaam ben bij Kolk; een technisch bedrijf uit de regio Nijmegen. Reden dat het hier veel over gaat ligt hem erin dat het de meest recente werkervaring is en zoals gezegd; by far ook de langste periode bij een organisatie. Maar ook zeker omdat we met Kolk een mooie ontwikkeling hebben doorgemaakt. We hebben een transitie doorgemaakt waarin we tegen het economische getij in onze omzet ongeveer hebben verdrievoudigd en onze bedrijfsresultaten in absolute euro's met factor 7 tot 8 hebben vermenigvuldigd.

Voor mezelf ook relevant om te snappen waardoor we zo succesvol zijn geweest en welke elementen daarin de doorslag hebben gegeven. En vooral ook wat mijn bijdrage daarin is geweest en waar ik de energie van heb gekregen?

Misschien kom ik tot de conclusie dat dit een leuk boek voor mezelf is geweest en wellicht ook nog voor het nageslacht. Wellicht wordt de cirkel iets groter en vinden familie en bekenden het interessant.

Waarschijnlijker is dat dit het managementboek van 2018 wordt en ik de komende twintig jaar van de royalty's kan leven, alsmede de hoofdrol zal spelen in de verfilming ervan...

Mochten andere personen of bedrijven hier een aantal parels uithalen en die zelf succesvol kunnen implementeren dan zou dat een mooie bijvangst zijn.

Een andere mooie bijvangst is dat je aan je nageslacht een inkijkje geeft in hoe je als werkzame ouder bezig bent, keuzes maakt en hoe je erin zit. Hopelijk doen zij daar hun voordeel mee, op welke manier dan ook.

De primaire insteek is echter voor mezelf om erachter te komen hoe ik inhoud ga geven aan de komende twintig jaren van mijn werkzame leven.

Veel leesplezier.

Nijmegen, maart 2018

Hoofdstuk 1. Warming-up

In het voorjaar van 2009 zat ik op een terras in Nijmegen te genieten van een glas bier samen met enkele voetbalvrienden. Sinds 1999 speelden we wekelijks een partijtje zaalvoetbal in het centrum van Nijmegen. Een belangrijke reden om dit clubje op te richten was om meerdere mensen in een voor mij nieuwe stad te leren kennen. Enkele maanden daarvoor was ik gaan samenwonen met Roos in Nijmegen, in een voor ons onbekende stad. De combinatie van sporten, in dit geval voetbal, en het leren kennen van nieuwe mensen was voor mij ideaal.

Toen we startten met dit clubje mannen eind vorige eeuw waren we voetbaltechnisch gezien op ons hoogtepunt, circa achtentwintig jaar gemiddeld. Fysiek fit en enige ervaring opgebouwd; een mooie combinatie. Inmiddels was voor ons allen ook duidelijk dat we voor de absolute top op voetbalgebied 'net' tekort kwamen en dat werken aan een maatschappelijke carrière nuttig was.

In de dinsdagavondgesprekken na het voetbaluurtje stond dan ook vaak het werk centraal. Vandaar dat ik met voetbalvriend Thijs regelmatig sprak over zijn hr-rol bij een technisch bedrijf in de regio. Toen Thijs mij attendeerde op het feit dat er een interim-positie vrijkwam in dit bedrijf, was ik direct geïnteresseerd. Ik was enkele jaren daarvoor als zzp'er gestart en op zoek naar een nieuwe klus.

Een week later had ik een afspraak met directeur-groo-aandeelhouder (DGA) Tom en met Martine, de controller. Ik kwam bewust een kwartier te vroeg op de afspraak. Dit gaf me de kans om de sfeer te proeven binnen de organisatie.

Bij de receptie zitten en de ogen goed de kost geven was voor mij een belangrijkere graadmeter dan bijvoorbeeld het bestuderen van de website. De eerste indruk was dat er een informele, prettige sfeer hing, zoals wel vaker in familiebedrijven het geval is. Dat begon in ieder geval goed.

Abc'tje

De kernopdracht was helder; zorg ervoor dat het Activity Based Costing systeem in het Enterprise Resource Planning systeem geïntegreerd wordt. Het grote doel achter deze opdracht werd me niet duidelijk, en de eerlijkheid gebiedt me te zeggen dat ik daar ook niet over doorvroeg. Ik was blij met een leuke interim-opdracht voor vier maanden in een interessant industrieel bedrijf in de regio.

De opzet van het systeem was door Martine helemaal opgezet in Excel en naar haar zeggen was de ERP-programmeur voor negentig procent reeds klaar met zijn werkzaamheden. Kortom, dit zou een abc'tje moeten zijn. Op mijn eerste werkdag ging ik dan ook meteen het gesprek aan met deze sympathieke en welwillende programmeur Heino om me bij te laten praten over de precieze status van dit project. Helaas bleek er een non-LSD'tje (Luisteren, Samenvatten, Doorvragen) te hebben plaatsgevonden. Kortom, twee professionals die allebei het juiste voorhebben met het bedrijf, maar niet helder hebben gecommuniceerd. De negentig procent gereed, bleek eerder richting de tien procent te gaan. Op zich geen man overboord, maar wel een eyeopener; hoe kan het dat twee professionals, die ook nog hemelsbreed vijftien meter van elkaar afzitten, zo langs elkaar heen communiceerden?

Verkokerde organisatie

Enfin, vier maanden later bij terugkomst van Martine toch maar eens de vraag gesteld wat het hogere doel was van dit ABC'tje . Het gevreesde antwoord kwam inderdaad; het toekennen van de kosten op basis van activiteiten aan klanten of producten. Buitengewoon correct vanuit de theorie, maar een zuivere toedeling van kosten is een middel en geen doel op zich. Achteraf gezien waren dit de eerste symptomen van een verkokerde organisatie waarin het grotere plaatje ontbrak.

Middel en doel door elkaar halen, ik vroeg me hardop af hoe vaak ik dit zelf in mijn werkzame leven had gedaan en werd niet bepaald gerustgesteld. Had ik zelf wel de juiste bril opgehad? En hoeveel tijd en energie is er verloren gegaan? 'Fijn' dat ik dit nu wel dacht te zien, maar tegelijkertijd stelde ik mezelf de vraag; hoeveel andere items bekijk ik nu nog met de verkeerde bril? En waar ben ik me nog niet van bewust? De uitspraak van Cruijff heb ik nu in ieder geval wel door..

In de periode als interimmer kreeg ik steeds meer contact met de DGA; ik had het gevoel dat hij me regelmatig opzocht om te sparren. Ik kreeg het gevoel dat de DGA veel ideeën had en ook wist dat er veel te verbeteren viel. Maar op de een of andere manier lukte het niet om daadwerkelijk de stappen te zetten. De DGA vroeg zich hardop af of het allemaal wel de moeite waard was. Hoe kon het nou toch zijn dat de boel niet op de goede manier in beweging kwam? De optie om het bedrijf te verkopen kwam steeds vaker naar voren...

Harkjes tekenen

Intussen leerde ik de organisatie steeds beter kennen door gesprekken met de mensen uit de organisatie. Vanuit mijn behoefte om overzicht te krijgen, probeerde ik het organisatieschema uit te tekenen. Dit lukte me maar niet; hoe liepen de formele bazen nou toch door dit bedrijf? Ongeveer negentig overwegend technische mensen werkten er iedere dag en dat al bijna negentig jaar. Dat moest toch te vatten zijn in een aantal harkjes? Dan maar spieken in het handboek soldaat, oftewel het ISO-handboek. Hierin staat een mooi schema, maar ik herkende niet zozeer het bedrijf waar ik nu al enige maanden werkte. Dit gaf de burger weinig moed.

In de gesprekken met de leidinggevenden van de afdelingen was dan ook mijn standaardopdracht; pak pen en papier en teken met een aantal harkjes hoe we georganiseerd zijn. Hierin kwam naar voren dat de structuur voor meerdere mensen niet helder en eenduidig was. Wel kwamen er al nieuwe schema's uit de onderste bureaulades. Klaarblijkelijk was het iets dat al langer speelde binnen de organisatie. Maar op de een of andere manier werd er geen richting gekozen.

Blauwe versus rode afdelingen

Teneinde het bedrijf beter te leren kennen en met een andere bril op, begon ik de processen uit te tekenen; van verkoop tot realisatie. In de voortdurende zoektocht naar overzicht besloot ik de processtappen in te kleuren. Rood voor de processtappen die onder het hoofd Projecten Jaap vielen en blauw voor de stappen die onder verantwoordelijkheid van hoofd Bedrijfsbureau Alfons vielen. Wat vooral opviel was dat een klantproject meerdere keren van blauw naar rood

verkleurde en andersom. Prima, ik had mijn doel bereikt, het overzicht was minder troebel. Ik kon weer aan het ABC-traject gaan werken. Toch knaagde er iets...

Het weekend was voorbij en de tweede maandag van de maand was een feit: MT-vergadering. Omdat ik zo veel mogelijk in de pas wilde lopen als interimmer voor vier maanden vroeg ik aan Martine wat er van mij werd verwacht tijdens deze MT-vergaderingen. Mijn belangrijkste taak was het noemen van de debiteuren die reeds lang vervallen waren; dat zou te doen moeten zijn. En zowaar lukte het ook prima. De rest van de vergadering viel me op dat er weinig chemie was tussen de rode en de blauwe groep en dat de overige aanwezigen weinig betrokkenheid toonden. Wel stoer om te kunnen vertellen dat ik bij de MT-vergadering had gezeten, maar ik telde niet de dagen af tot de volgende tweede maandag van de maand.

Een van de zaken die me opviel was dat alle aanwezigen de papieren notulen voor zich hadden, maar niet allemaal per se op dezelfde pagina. Synergie en interactie waren ver te zoeken. Bij navraag van nut en noodzaak bleek dat vanuit het handboek soldaat het vereist werd om te vergaderen. Zonde van de tijd en energie die het kostte. Het leidde wel tot het doel; de ISO-auditor werd enthousiast van de notulen en de relatie tot de kwaliteit van ons systeem. De kwaliteit van de diensten van het bedrijf waren inderdaad prima, echter eerder ondanks deze MT-vergaderingen dan dankzij; de relatie tot het ISO-systeem was voor mij nog niet helder.

Lessons learned

Zorg ervoor dat je bezig bent met de zaken die ertoe doen; klanten, mensen en continue verbetering. Zeker binnen een grote organisatie kun je heel de dag bezig zijn met dingen die de essentie NIET raken. Denk aan budgetteren, vertrouwenspersoon, MT-vergaderingen, ISO-handboeken, compliance zijn, bankbezoeken en OR-vergaderingen.

Veelal zijn dit (dure) reparaties die niet nodig zijn als je consequent focust op de zaken die er wel toe doen.

Voorbeeld; toen ik als controller de begroting 1997 moest uitleggen aan de acht man koppige OR en toen ook nog bleek dat het eerst voorgeprogrammeerde faxnummer van de directie het nummer van de voorzitter van de OR was, wist ik dat deze cultuur een verloren zaak zou zijn.

Een meer recent voorbeeld was toen ik werd aangeschreven door de bedrijfsjurist van een middelgrote aannemer. Zonder dat er van tevoren persoonlijk contact was geweest werd een formele brief ons eerste contactmoment. De verdere groei van Kolk gaan we dus zonder deze club doen.

Bril met de juiste glazen

Omdat Heino gestaag de meters maakte in het ABC-verhaal, had ik mijn handen vrij om andere zaken op te pakken. Vanuit eerdere werkervaringen had ik veel baat gehad om procesgewijs te denken in plaats van functiegewijs

of afdelingsgewijs. Deze methode had ik meerdere keren toegepast bij de implementatie van ERP-systemen; daarbij word je wel ‘gedwongen’ om procesgewijs te denken. Ook bij mijn eerste werkgever Exact was dat de standaardmanier om succesvol te implementeren.

Juist daar waar je het proces volgt in plaats van op de afdeling te blijven kom je mogelijke goudmijnen tegen. Kortom, zet de juiste bril op. Met die bril ging ik op zoek naar mogelijke bottlenecks. Maar hoe ontdek je die ook alweer?

Op zoek naar Herbie

In 1991 had ik een zeer bevlogen docent, de heer Harmsen die Bestuurlijke Informatiekunde doceerde. Hij vond het prima indien we de verplichte literatuur niet tot ons namen, maar wilde per se dat we het boek van Eliyahu Goldratt Het doel lezen. Zijn aanstekelijke enthousiasme leidde ertoe dat we als studenten het boek tot ons namen. Toen ik een afstudeerplaats zocht wilde ik graag een opdracht doen met een bedrijfskundige bril op. De heao Bedrijfseconomie legt sterk de focus op financiën, maar in mijn beleving zijn financiële cijfers altijd een gevolg van draaien aan de goede knoppen en niet andersom. Kortom, ik ging op zoek naar een logistieke opdracht met als begeleider de heer Harmsen. Dit leidde mij een halfjaartje naar België in een automotieve omgeving. Van de heer Harmsen kreeg ik de opdracht met de Goldratt-bril te zoeken naar het knelpunt in de fabriek.

Ik mocht geen systeem gebruiken, maar puur mijn ogen. In de fabriek werkten ongeveer tweehonderd mensen, voornamelijk vrouwen, opgedeeld in vier afdelingen. Na een aantal weken viel het kwartje; daar waar we struikelden

over de voorraad, daar lag de goudmijn. Oftewel er werd te veel voorraad opgebouwd, de doorlooptijd werd langer, leverbetrouwbaarheid minder en zo ontstond een vicieuze cirkel. Kortom, er was geen flow. Door enerzijds de bottleneck te ontlasten en anderzijds op een andere manier te plannen reduceerden we voorraad en verhoogden we de leverbetrouwbaarheid.

Lessons learned

Kijk naar hoe de processen lopen, meer dan de afdelingen. Start met verbeteren en laat je niet leiden door het systeem. Mocht het systeem niet de juiste informatie op kunnen hoesten, ga dan ouderwets turven en lijstjes bijhouden. Vaak wordt het systeem als argument opgevoerd om niet te kunnen veranderen of wordt de oplossing in het systeem gezocht. Als we het systeem nou eens kunnen aanpassen dan kunnen we de volgende stap zetten. Oftewel voorwaarden creëren voordat jij zelf een stap kunt zetten. Wees daar allergisch voor.

Kopje koffie

Het enige dat ik hier bij Kolk dus hoefde te doen was het speuren naar de voorraad en deze als startpunt nemen voor de verbeteractie. Ik had al wel recentelijk een kop koffie gemorst toen een aantal ordners omviel. Wat zat er eigenlijk in die ordners? Dat werd dus het eerste verbetertraject. Omdat ik het procesgewijs wilde oppakken, vroeg ik de direct betrokkenen erbij. We maakten het proces visueel door met kleurtjes te werken en vroegen de betrokkenen hoe

het beter kon. Achteraf bleek dat voordat we Lean officieel introduceerden we al met deze bril aan het verbeteren waren. Al snel bleek dat er meerdere kopieën werden gemaakt en op meerdere plekken werden bewaard.

Nadere analyse leerde dat dit gebeurde omdat af en toe weleens een leverancier niet correct leverde en dit tot vragen leidde. Interessant was om te zien dat we iedere dag honderd procent aan het kopiëren, perforeren, nieten en archiveren waren voor de twee procent die misging. Daar zijn we dus mee gestopt en de tijd die vrijkwam werd benut om die twee procent te verminderen.

Lean, een nadere kennismaking

Langzamerhand kwam Martine weer terug op haar plek, de baby was just in time geleverd en ik maakte me op voor een nieuwe zoektocht naar een leuke interim-klus. Tijdens de sparsessies met de DGA kwam echter het woord Lean steeds vaker naar voren. Hoe en wat dit precies inhield zou later pas blijken. De DGA had lector Lean uitgenodigd om te vertellen over Lean en hoe dit aan te pakken. Hiervoor werd ik door de DGA verzocht de afdelingsleiders en projectmanagers uit te nodigen. Impliciet begreep ik hieruit dat ik ook daarbij werd verwacht...

Lector Lean heeft ons de wijze lessen geleerd en voorgedaan. Daarna moesten we al snel op eigen benen staan. Samen met collega Taco werd ik officieus benoemd tot intern projectleider Lean. Bijzonder was dat dit nooit expliciet is gevraagd, maar het gaandeweg zo ontstond. Het procesgewijs denken en op zoek gaan naar verspillingen was een bril die ik al eerder onbewust of bewust had opgehad. Het gaf veel energie om