

IVES DE SAEGER

# DE PUBERENDE LEIDER

OVER LEAN,  
OMGAAN MET VARIATIE  
EN ONVOLWASSEN  
ORGANISATIES

Dit boek is geschreven door Ives De Saeger in samenwerking met vele medeschrijvers. De meningen geuit door deze laatsten zijn niet noodzakelijk hun eigen mening.

D/2017/45/715 – ISBN 978 94 014 5166 6 – NUR 801

VORMGEVING OMSLAG	Gert Degrande   De Witlofcompagnie
VORMGEVING BINNENWERK	Keppie & Keppie
FOTOGRAFIE	Frits Widdershoven

© Ives De Saeger & Uitgeverij Lannoo nv, Tielt, 2017.

Uitgeverij LannooCampus maakt deel uit van Lannoo Uitgeverij,  
de boeken- en multimediodivisie van Uitgeverij Lannoo nv.

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

Uitgeverij LannooCampus  
Erasmie Ruelensvest 179 bus 101  
3001 Leuven  
België  
[WWW.LANNOOCAMPUS.BE](http://WWW.LANNOOCAMPUS.BE)

# INHOUD

Thread 1	Voorwoord. . . . .	11
Thread 2	Leeswijzer . . . . .	13
Thread 3	Samenvatting van kerngedachten. . . . .	15
Thread 4	De medeschrijvers . . . . .	18
Thread 5	De wijsheid van het verleden. . . . .	22
Thread 6	Omgaan met verscheidenheid. . . . .	23
Thread 7	Demings inzicht . . . . .	26

## EERSTE SESSIE

<b>PETER ADRIAENSSENS - OMGAAN MET KINDEREN EN PUBERS</b> . . . . .		29
Thread 8	Ontvangen. . . . .	30
Thread 9	Mijn kamer, mijn leven . . . . .	32
Thread 10	Geen dikke vrienden . . . . .	33
Thread 11	Snelle transformatie. . . . .	35
Thread 12	Mijn rol . . . . .	36
Thread 13	Traktaten . . . . .	38
Thread 14	Normvariatie, we hebben de kwaliteitsbeweging niet begrepen . . . . .	39
Thread 15	Taguchi en Taste4U. . . . .	44

## TWEDE SESSIE

<b>WIM BEYERS - INZICHTEN IN PUBERGEDRAG</b> . . . . .		47
Thread 16	Veilige, ontwikkelde apenjaren. . . . .	48
Thread 16bis	Verloren training . . . . .	54
Thread 16tris	Niemand om pinten mee te pakken . . . . .	55
Thread 16quater	Basketbalavond is pasta-avond . . . . .	56
Thread 17	Piagets wetelingen . . . . .	57
Thread 18	Identiteit in een bedrijf . . . . .	62
Thread 19	Ashby en opvoeden is afstemmen op de kinderen . . . . .	66
Thread 20	Grafieken en giraffen . . . . .	72
Thread 21	Metten is weten, maar wat begrijp je dan? . . . . .	75
Thread 22	Een fout is een ongewenste variatie . . . . .	77
Thread 23	Soorten fouten brengen soelaas . . . . .	82

6	Thread 24	Territoriumconflict . . . . .	88
	Thread 25	Bijnafoute antwoorden . . . . .	90
	Thread 26	Onderzoek van offertes . . . . .	93
	Thread 27	Normering als variatiebestrijder . . . . .	93
	Thread 28	Standaardiseren op een hoger niveau . . . . .	97
	Thread 29	'Inspraak zonder inzicht is uitspraak zonder uitzicht' . . . . .	101

### **DERDE SESSIE**

#### **ENGELIEN LANNOO - DE ONTWIKKELING VAN HET BREIN . . . . .**

	Thread 30	Corrigerende fouten en Taguchi de tweede keer bekeken . . . . .	107 108
	Thread 31	Poort tot cognitie: aandacht . . . . .	109
	Thread 32	De ontwikkeling van het brein . . . . .	112
	Thread 33	Bijnafout . . . . .	117
	Thread 34	Op de grond . . . . .	118
	Thread 34bis	Gelukkig ben ik jouw dochter niet . . . . .	120
	Thread 35	Inspelen op mensen volgens Deming . . . . .	121
	Thread 36	Over witte bieren . . . . .	124
	Thread 37	Redundante variatie . . . . .	146
	Thread 38	Defect Value Map bij Taste4U . . . . .	128
	Thread 39	Pareto's fout . . . . .	130

### **VIERDE SESSIE**

#### **GERBERT BAKX - VERBINDENDE COMMUNICATIE . . . . .**

	Thread 40	Vertekende communicatie . . . . .	136
	Thread 41	Interne communicatie . . . . .	138
	Thread 42	Enkele mogelijke denkfouten . . . . .	141
	Thread 43	Resilience, resistentie of veerkracht . . . . .	146
	Thread 44	Nooit meer comadrinken . . . . .	152
	Thread 45	Enkele mogelijke denkfouten . . . . .	155
	Thread 46	Bedrijfsveerkracht van Taste4U . . . . .	156
	Thread 47	Over veerkracht en wendbaarheid . . . . .	157
	Thread 48	Ik wil niet kiezen . . . . .	164
	Thread 48bis	Op den buiten . . . . .	164
	Thread 48tris	Nog prachtiger . . . . .	165
	Thread 49	Soorten strategieën om met variatie om te gaan . . . . .	166
	Thread 50	Kano en anti-fragiele voorbeelden . . . . .	170
	Thread 51	Melina's keukengeheim voor een anti-fragiele quiche . . . . .	172

Thread 52	Kano-achtige veerkrachtige technologie .....	173
Thread 53	Niveaus van agility of wendbaarheid: inspelen op variatie .....	175
Thread 54	Veerkrachtige architectuur .....	177
Thread 55	Bottlenecktheorie over nauwkeurigheid en wendbaarheid .....	179
Thread 56	Copernicaanse passende stukken .....	182
Thread 57	Papa kijk dan! .....	184
Thread 58	Gelijkenissen en verschillen, en meten .....	185
Thread 59	Op weg naar Copernicus en wendbaarheid .....	189
Thread 60	Onderzoek van offertes, vervolg .....	192
Thread 61	Wendbare dynamische gebouwen .....	195
Thread 62	Preponement bij klanten van Taste4U .....	198
Thread 63	Brug over troebel water .....	202
Thread 63bis	Strak paasvakantieplan .....	203
Thread 64	Preponement bij klanten van Taste4U .....	204
Thread 65	Verskil tussen A-Lean en agile .....	207
Thread 66	'De markt volgen' of 'zijn wie je bent'? Over nodige veerkracht en wendbaarheid van Taste4U .....	209
Thread 67	Kenmerken van wendbaarheid en veerkracht .....	211
Thread 68	Begrijpen waar het over gaat van product naar proces .....	215
Thread 69	Achterhaalde feiten(bomen). Het einde van het conventionele risicoanalysetijdperk .....	224
Thread 70	Managing de managers .....	229
Thread 71	Verraad .....	231
Thread 72	Falsifiëren .....	232
Thread 73	Sherlock Holmes .....	232
Thread 74	Dokter Watsons uurwerk .....	234
Thread 75	Managing de manager deel 2 .....	235
Thread 76	Allergrootste denkfout? .....	238
Thread 77	Too much too much .....	240
Thread 77bis	Treurige paasvakantie .....	241
<b>VIJFDE SESSIE</b>		
<b>GERBERT BAKX - OVER LEERSYSTEMEN EN ONTWIKKELINGSLIJNEN .....</b>		
Thread 78	3M: Mythische & Magische Managers .....	244
Thread 79	Kortere leercurves door herhaling uit te schakelen .....	249

8	Thread 80	Kortere pauzes en leercurves . . . . .	252
	Thread 81	Impact op leervermogen bij Taste4U en De Eikelaar . . . . .	256
	Thread 82	Zorgen om Veronique . . . . .	258
	Thread 82bis	Lastig leven . . . . .	258

## ZESDE SESSIE

	<b>GERBERT BAKX - VOORBIJ DE GRENZEN VAN GELUK</b> . . . . .	261	
	Thread 83	De afvlakking van de wereld . . . . .	262
	Thread 84	Actief weten en de kracht van bewegen . . . . .	264
	Thread 85	Klagen en zagen en vragen . . . . .	266
	Thread 86	'Pauline heeft talent' . . . . .	269
	Thread 87	Standard versus Club Brugge . . . . .	270
	Thread 87bis	Standard versus Club Brugge . . . . .	271
	Thread 88	Van functiemodel tot parametermodel . . . . .	272
	Thread 89	Wie is te vertrouwen? . . . . .	274
	Thread 89bis	Met de veertienjarigen op kamp . . . . .	275
	Thread 90	Boys just wanna have fun . . . . .	276
	Thread 91	Wat Eveline nodig heeft . . . . .	279
	Thread 92	Van Mars . . . . .	280
	Thread 93	Mythische Sint-Jo . . . . .	281
	Thread 94	Mythische fase . . . . .	282
	Thread 95	Bruisende basket . . . . .	284
	Thread 96	Miss match . . . . .	285
	Thread 96bis	Lege kamer . . . . .	285
	Thread 97	Doen doen en experimenteren . . . . .	286
	Thread 98	Pubers . . . . .	288

## ZEVENDE EN LAATSTE SESSIE

	<b>EVALUATIE</b> . . . . .	291	
	Thread 99	Games . . . . .	292
	Thread 100	Leren over onszelf: de finale spiegel . . . . .	293
	Thread 101	Zwarte zonnige zaterdag . . . . .	295
	Thread 102	Het puberteitseffect voorbij . . . . .	295
	Thread 103	Index . . . . .	299
	Thread 104	Overzicht van adolescentie thema's in een bedrijf . . . . .	301
	Thread 105	Referenties . . . . .	303
	Thread 106	Figuren . . . . .	305
	Thread 107	Definities . . . . .	307
	Thread 108	Voetnoten . . . . .	309

‘Life begins at the end of your comfort zone.’

— Neale Donald Walsch —

‘Seeing is believing, but sometimes the most real things in the world are the things we can’t see.’

— The conductor in Polar Express —





# VOORWOORD

LUIGI NEIRYNCK - DONDERDAG 23 NOVEMBER 2017, 13:19

In de zakenwereld is het niet evident om buiten de comfortzone te treden. *De puberende leider* brengt mij bij mijn familie. Wat in familieverband zo vanzelfsprekend lijkt, is op bedrijfsvlak vaak geen evidentie. Er is meer nadenken nodig om problemen naar uitdagingen te zien evolueren en om iedereen op eigen snelheid van puberaal tot volwassenheid te zien groeien.

In dit boek herontdek ik onze bedrijfspatronen, met name onze gestandaardiseerde aanpak op verschillende vlakken (Mens/Proces/Materiaal), en ga ik nog meer op zoek naar de diepere betekenis. Waar draait World Class Manufacturing (WCM) bijvoorbeeld eigenlijk allemaal om? Zitten we nog steeds op het juiste spoor? Hebben we de juiste balans gevonden? *De puberende leider* heeft me tot het inzicht gebracht dat bijvoorbeeld een doorgedreven WCM-programma met vaak beperkte ruimte tot eigen interpretatie van het stappenplan, goed is om het puberale zwart-witdenken te doorprikken. We moeten onze persoonlijke context verruimen en onszelf verder ontwikkelen.

Zo vergeten we weleens naar de klant te luisteren. Elke training Lean, Six Sigma en WCM besteden aandacht aan de Voice Of The Customer, maar toch zijn wij ook te snel geneigd naar de interne kostenbesparingen te duiken, behandelen we alle klanten op dezelfde manier, zien we alleen de productdetails en beseffen we niet dat de klant meer koopt dan bijvoorbeeld een landbouwmachine. We zijn dan ook gestart met nog meer klantgerichte acties en met te begrijpen hoe we als manufacturingorganisatie beter kunnen inspelen op de variatie van de markt en de echte vraag van onze klanten.

De meest voor de hand liggende weg is die van de minste weerstand, maar zelden leidt die tot creativiteit of grote verbeteringen. Binnen onze zeer sterke internationale en Lean-geïnspireerde manufacturingomgeving kiezen we er dan ook voor stap voor stap volwaardig te groeien in de richting van een volwassen bedrijf. Door de verhalende stijl van dit boek en het voortdurende toetsen van bedrijfsproblemen aan een familiale context herken ik veel zaken en blijft de boodschap hangen. Ik wens je ook hetzelfde leesplezier toe.

Luigi Neiryck  
Operations Manager Assembly at CNH Industrial



# LEESWIJZER

Dit boek is voor bedrijfsleiders en managers die zin hebben in nieuwe kennis, voor degenen die met hun bedrijf strategischer willen inspelen op de markt om zo de concurrentie een stap voor te zijn.

Veel bedrijfsleiders geloven niet in Lean. In de eerste plaats omdat ze geen goede voorbeelden van Lean gezien hebben. Ze kennen enkel de Lean uit de jaren 1990 – dat was een te eenzijdige Lean die enkel gericht was op eliminatie van verliezen. En die bijgevolg alle andere inzichten uit het oog verloor. Het was een Lean die alleen maar de Leantools toepaste en vooral gericht was op automotive. We noemen deze vorm A-Lean.

Toyota kampte in de jaren 1940 met veel problemen: werknemers staakten, er was geen geld om mensen te betalen, de series waren te klein. Een ommekeer was nodig. Het oude management nam ontslag, de aanpak van het nieuwe vergde een andere mentaliteit. Die aanpak kennen we vandaag als de Toyota Leancultuur.

Dit boek wil enkele inzichten van die Leancultuur blootleggen. Het zijn evenwel niet enkel automotive-bedrijven die dienen in te spelen op een variërende markt. In dit boek maken we een verschil tussen Lean in een automotive-bedrijf (A-Lean) en in bedrijven met kleine series en wisselende producten in andere sectoren.

Lean wil een cultuur creëren van volwassenen die zelfstandig problemen oplossen en waarde scheppen voor de klant. Ze doen dat door hun werk zo visueel – letterlijk: zichtbaar – mogelijk te maken. Dankzij het visuele management kan een bedrijf snel inspelen op afwijkende processen.

Veel bedrijven gedragen zich evenwel niet volwassen, maar puberaal. De lezer zal ontdekken welke adolescente eigenschappen er in een bedrijf kunnen optreden. We hopen oprecht dat deze visie de lezer zal helpen om zelf te leren zien, te denken en richting te geven in de organisatie.

EIU<sup>1</sup> onderzocht hoe bedrijven wereldwijd reageren op het snel veranderende bedrijfsklimaat. Van de onderzochte bedrijven vindt 79% het belangrijk om

snel te reageren op veranderingen die veroorzaakt worden door een onzeker economisch klimaat (39%) of toegenomen concurrentie (36%). In veel bedrijven zijn de interne strategische processen er niet op gericht om snelle veranderingen het hoofd te bieden. Helaas bestaan hiervoor geen ‘toepasbare’ richtlijnen, methoden en technieken. Extra zorgwekkend: minder dan 39% van de ondervraagde managers gelooft dat hun organisatie de juiste beslissingen neemt over hoe en wanneer ze met veranderingen moet omgaan.

Het rapport stelt dat bedrijfsculturen zich sneller moeten aanpassen aan ingrijpende veranderingen. Bedrijven kunnen leren omgaan met tegenslagen. Ze hebben **gebrek aan veerkracht of resilience**, zowel op financieel, strategisch, technisch als persoonlijk terrein. Tegelijkertijd leren ze inspelen op opportuniteiten die zich voordoen. Dat is het **tekort aan wendbaarheid of agility** – het vermogen zich aan te passen aan veranderingen. Houding of attitude is hierbij belangrijk: een bedrijf moet bereid zijn te veranderen en moet de mogelijkheid hebben om snel te bewegen en de nodige aanpassingen tijdig door te voeren. De realiteit is anders. Organisaties en hun medewerkers houden graag vast aan het status quo. Dit gedrag is **puberaal, gezellig binnen de comfortzone**. De wezenlijke vraag is of het bedrijf een andere **identiteit** moet aannemen. De toekomst is voor veel organisaties onzeker. Weinig bedrijven maken evenwel gebruik van de aanwezige risicomangementtechnieken voor de lange termijn, waaronder scenarioplanning.

In dit boek passen we de inzichten over adolescenten van Peter Adriaenssens, Gerbert Bakx en Wim Beyers toe op organisaties. Toen de inzichten van dit boek vorm kregen, maakten we kennis met John Seddon. Hij bevestigde onze vermoedens.

In deze businessroman reiken we methoden, inzichten en technieken aan die rechtstreeks in bedrijven toegepast kunnen worden.

Dit boek legt de klemtoon op de alternatieven die voorhanden zijn – klantgericht werken, wendbaarheid, veerkracht. Het boek is bestemd voor bedrijfsleiders die hun totale dienstverlening willen verbeteren en die de identiteit van hun organisatie verder willen verfijnen. Het verhaal gaat over het snoepjesbedrijf Taste4U, verteld door **Dominique**. Verder komt de lezer **Delphine**, **Veerle** en **Tom** tegen.

Wie sneller door de teksten wil gaan – en eerder geïnteresseerd is in de toepassingen – kan zich beperken tot de threads van Dominique\*.

\*Een grafisch overzicht van de thema's van het boek is te downloaden via <https://www.depuberendeleider.be>

De volgende personages treden op, met hun respectievelijke sector:

1. Veerle (architecte, getrouwd met Jo, moeder van Louis)
2. Dominique (voedingssector, moeder van Pauline en Simon, een tweeling)
3. Jo (veiligheidsadviseur, vader van Veronique en Louis)
4. Tom (dienstverlening, peter van Jenny)
5. Delphine (financiële sector, moeder van Eveline)
6. Melina (filosofe, vriendin van Regine)
7. Regine (automotive, zorgmoeder van Jenny)

De (zorg)kinderen:

1. Van Regine: Jenny (en haar vriend Max)
2. Van Veerle en Jo: Veronique (en broer Louis)
3. Van Delphine: Eveline
4. Van Dominique: Pauline (en Simon)

Je komt ook Patrick tegen, de zoon van Melina. Paul is een collega van Dominique.

— THREAD 3 —

## SAMENVATTING VAN KERNGEDACHTEN

IVES DE SAEGER - WOENSDAG 6 DECEMBER 2017, 08:15

Graag stellen wij u ons nieuwe boek voor. In dit boek maken we een vergelijking tussen een puber en een volwassene. Op basis van opvoedingsmodellen voor pubers leggen we de link naar bedrijfssituaties. Opgedane inzichten over de ontwikkeling van een puber trekken we door naar het bedrijf. Dit sectoroverschrijdend denken noemen we een 'grenzeling'. Pubers staan symbool voor typische bedrijven: log, statisch en onveranderbaar; pezig, uitgebalanceerd en gericht op de behoeftes voor succes; te creatief met te weinig focus en nood aan **verscheidenheid**; te reflecterend en gericht op de instandhouding van oude waarden.

Het snoepjesbedrijf van Dominique, het architectenbedrijf van Veerle, het veiligheidsadvies van Jo, de bank van Delphine, het automotive-bedrijf van Regine en het servicebedrijf van Tom hebben één ding gemeen. Het zijn complexe **systemen** die over de eigen **grenzen**, naar de buitenkant, pas goed

kunnen werken als de binnenkant daarop afgestemd is. De buitenkant (de klant) stelt een vraag, maar kent zijn eigen diepere verlangens niet. Hij weet niet goed wat hij nodig heeft.

Leren luisteren naar het **verlangen** van de klant leidt alleen tot een betere afstemming, maar de vragen van klanten drukken hun verlangens niet altijd even scherp uit. Een deel van de identiteit van een bedrijf wordt bepaald door de vaardigheid waarmee dat bedrijf zijn klanten helpt die verlangens te formuleren. De inspanning van de leverancier is slechts een methode om de verlangens van de klant te vervullen. Veel moeilijker wordt het als de leverancier meerdere klanten dient te helpen, die allemaal verschillende verlangens hebben.

Het zijn vogels voor de kat, de bedrijven die niet sneller kunnen schakelen dan de markt hen vraagt. Geeft iemand een stuiver voor de overlevingskansen van de architect die alléén met pen en papier tekent en die communiceert per brief? Of die van het marketingbedrijf dat blijft hangen in de psychologische aanpak? Het productiebedrijf dat de generatie gamende werknemers niet begrijpt? Nee, toch? Zij blijven hopeloos achter. Er is nauwelijks leven mogelijk als de omgeving sneller verandert dan de bewoners.

Wie het tempo van de veranderde markt wil volgen, moet patronen vinden die de buitenwereld in kaart brengen. En proberen die veranderingen te begrijpen. Die patronen kunnen gewoonten zijn ('Iedereen hoort Lean graag'). Maar ook rituelen ('Elk verbeterproject heeft een kostenanalyse nodig') of vooronderstellingen ('Variatie of spreiding moet je elimineren').

Om die patronen grondig in kaart te brengen en het ganse bedrijf erop af te stemmen, is het nodig dat het management uit de hiërarchie naar 'beneden' stapt. De bestuurders moeten de kloof tussen klantverwachtingen en -aanbod met eigen ogen aanschouwen. Wat vraagt de klant? Krijgt die klant dat ook? Doe zoals Sherlock Holmes. Wanneer hij moorden oplost, zal Holmes eerst 'bijnafouten' elimineren. Knip je die **bijnafouten** – of *failure demand* – uit een organisatie weg, dan kan de focus verlegd worden naar waardecreatie. Waar zit de denkfout van het management die ervoor zorgt dat klanten in een bijnafout-spiraal terechtkomen?

Het bedrijf dat het voorgaande begrijpt, kan dankzij interne organisatie inspelen op een verandering (**wendbaarheid**). Of zich sterker maken om hetzelfde te blijven doen (**veerkracht**). Maar het kan vooral zelf en samen met iedereen

nadenken over wat het beste is voor het bedrijf. Het wordt zo in ieder geval mogelijk om sneller te leren dan vandaag, en écht naar elkaars verhalen te luisteren. Samen inzicht winnen, ‘van ervaren tot **ervaring**’.

De grens tussen de klant buiten en de organisatie verandert dan. Er heersen zoveel taboes in een bedrijf. Ik mag mijn collega niet kwetsen, want die zit naast mij. **Pubergedrag!** Die taboes belemmeren de snellere groei van een bedrijf. Alleen als de puber volwassen wordt, kunnen we veranderen van goed/slecht naar *safe to fail*.

Een bedrijf dient te zoeken naar een onderscheidende **identiteit**. Met andere woorden: voorbij de eigen interne conflicten evolueren om zo zichzelf te (h)erkennen. En daarnaar te handelen. Bedrijfsleiders moeten de identiteit van hun bedrijf voortdurend in vraag stellen – het échte Lean, continu verbeteren.

Machopraat past daar niet in. Geen gesnoef van: ‘Ik weet het wel beter.’ Of: ‘Jij moet luisteren, ik ben de baas’. Dat is vluchtgedrag – ik zit veilig zolang we de doos van Pandora maar niet openen.

We moeten het systeem samen aanpakken om sneller te matchen met de buitenkant. Ashby noemt een win-winsituatie de enige manier om te winnen. Zodra er ook maar één loser is, stopt alles. Vroeger sprak men van fortuinlijk of on-fortuin-lijk. Nu zijn er winners en losers.

De **Defect Value Map** brengt alleen de buitenkant naar boven: de product-fouten, hetgeen de klant vraagt, de kosten van **bijnafouten in de interactie met het product of via de dienstverlening van ons bedrijf**. Zo brengen we de financiële grenzen van het bedrijf in kaart. Dat is slechts een begin. Geld kennen we allemaal. Jammer dat die visie zo beperkt is, maar het is alvast een goede start voor het ‘oude’ management.

Het **parametermodel** verbindt buitenkant en binnenkant. Tom en Jo hebben het misschien begrepen. Andere modellen verbinden buiten- en binnenkant op verschillende wijzen met elkaar. *Go to gemba!*

De gedachten aan de grenzeling bieden soelaas bij het afstemmen: **van veiligheid naar kwaliteit naar productiviteit**. Niet omgekeerd! Deze les missen veel A-Lean-bedrijven.

De beslissingsmodellen staan onder druk. Tegenwoordig is beslist vaak samen de onnodige blunders of gemiste opportuniteiten bespreken. Hoe vinden we een balans tussen wendbaarheid en veerkracht, tussen waarschijnlijkheden en mogelijkheden?

Denk je nu: ja, maar ... Of: dit kan niet, want ...? Hopelijk bedenkt je je eigen oplossingen. Grenzen formuleren is zorgen voor diversiteit, veerkracht, wendbaarheid en uiteindelijk een duurzaam beleid. Echte Lean zoekt niet naar gestandaardiseerde eenheidsworst, maar differentieert zich in de interactie met de klant. Veel inspiratie gewenst!

— THREAD 4 —

## DE MEDESCHRIJVERS

De volgende personen, alfabetisch gerangschikt, namen deel aan dit boek en/of speelden een rol in het schrijven van meerdere threads:

- Dr. Gerbert Bakx studeerde wetenschappen, geneeskunde en filosofie en volgde een nomadische, darwinistische levensloop. Hij is de eeuwige student van het leven, legde zich toe op psychotherapie en persoonlijke begeleiding en heeft een speciale passie voor evolutionaire psychologie en antropologie, cognitieve therapie, hypnotherapie en spiritualiteit. Hij is auteur van meerdere boeken over geluk.
- Dr. Wim Beyers is hoofddocent aan de Universiteit Gent, in de Vakgroep Ontwikkelings-, Persoonlijkeids- en Sociale Psychologie. Als ontwikkelingspsycholoog heeft hij zich gespecialiseerd in de ontwikkeling van adolescenten en jongvolwassenen (12-25 jaar), in het bijzonder hun sociale en emotionele ontwikkeling. Centrale thema's in zijn onderzoek zijn de ontwikkeling van autonomie en onafhankelijkheid, seksualiteit en identiteit tijdens de adolescentie. Over deze thema's geeft hij ook les in de masteropleiding psychologie en in de lerarenopleiding.
- Tjil Bossuyt is zakelijk en artistiek leider bij de kunsteducatieve organisatie De Veerman, ontstaan uit het Centrum voor Amateurkunsten. Als drijvende kracht achter De Veerman ontwikkelt en begeleidt hij projecten om diverse sectoren, zoals onderwijs, welzijnssector en bedrijfsleven, met elkaar te verbinden via de 'kunsten'. Hij schreef mee als Tjil. Vele stukken van hem zullen pas in een volgend boek gebruikt worden.



- Dominique Delanghe is zelfstandig consultant in de voedingswereld via haar eigen bedrijf Gemba. Dominique is de hoofdfiguur in het boek. Ze is in het boek de moeder van Simon en Pauline.
- Vincent D'Halluin speelt de trainer. Hij studeerde Letterkunde aan de Universiteit Gent en reclamestrategie aan de Miami Ad School. Als strategisch planner bij communicatiebureau mortierbrigade helpt hij merken als Studio Brussel, Canvas en Deutsche Bank hun verhaal te vertellen. Hij vindt nutteloze weetjes allesbehalve nutteloos, blauw en zwart meer dan een kleurencombinatie en renaissancefresco's het absolute einde.
- Jo De Jonghe speelt Jo, de man van Veerle en vader van Veronique en Louis. Hij is al tientallen jaren adviseur Welzijn op het Werk (en daarnaast actief in andere domeinen zoals functieclassificatie en facility management).
- Ives De Saeger is als managing director van Arkite gespecialiseerd in procesinnovatie: de combinatie van TRIZ (Theorie voor het Oplossen van Innovatie Vraagstukken) en proces- & productengineeringsuitdagingen.
- Delphine Devos speelt Delphine, de moeder van Eveline. Zij studeerde in 2010 af als handelsingenieur aan de Universiteit Gent. Hoewel ze het schrijven vanuit het standpunt van een bankmedewerker als een niet zo'n gemakkelijke uitdaging ervoer, kreeg ze er gaandeweg plezier in. Zo goed mogelijk heeft ze zich ingeleefd in de financiële wereld. Haar eigen inzichten vanuit een engineeringstandpunt probeerde ze te vertalen naar deze sector.
- Veerle Follens speelt Veerle, de vrouw van Jo. Zij is ingenieur-architect, mama van twee kinderen, Master in Real Estate (MRE) en volgde de Interactionele Vormingstherapieopleiding.
- Tom Geerinckx speelt Tom, de peter van Jenny. Hij is militair en actief in crisis- en changemanagement in diverse bedrijven.
- Jan Hoet is psycholoog-psychotherapeut. Hij volgde een opleiding systeemtheoretische therapie en de masterclass contextuele therapie. Jan heeft momenteel een zelfstandige praktijk contextuele therapie, maar heeft ook ruime ervaring in de ambulante en residentiële geestelijke gezondheidszorg. Hij was bestuurslid van de Belgische Vereniging voor Relatie- en Gezinstherapie en Systeeminterventie van 2003 tot 2012 en is stichtend lid van de Belgische vereniging voor gewelddoos verzet. Jan Hoet is erkend opleider en supervisor bij de BVRGS en lid van NVRG en VCW. Voor Leren over Leven werkte Jan als opleidingscoördinator tot juni 2012. Momenteel is hij docent en supervisor.
- Dr. Engelen Lannoo is assistent klinische psychologie aan de Universiteit Gent, vakgroep Psychiatrie en Neuropsychologie en neuropsycholoog bij het Centrum voor Locomotorische en Neurologische Revalidatie van het UZ Gent. Zij publiceert internationaal over neuro- en medische psychologie.

- Annemie Morbee formuleert graag in duidelijke bewoordingen wat anderen te vertellen hebben. Na een journalistieke carrière van vijftien jaar runt ze haar eigen schrijversbureau en (her)schrijft artikels, persberichten, brochures, websites, speeches, boeken. Ze is copywriter voor Grenzeling, durven buiten de sector kijken.
- Tom Peeters is freelance journalist, copywriter en fictieschrijver uit Mol-Ginderbuiten. Is vaker 'ginder' en 'buiten' dan in Mol. Na talrijke omzwervingen, van Indonesische vulkanen tot Finse sauna's, is hij nu neergestreden in Estland als Oostzeecorrespondent. Verhalenverteller en digitale nomade in hart en nieren.
- Kim Rutten speelt de vervanger van de trainer. Hij is een chemisch ingenieur die in zijn loopbaan verschillende jaren service verleende binnen de Europese petrochemische nijverheid. De afgelopen drie jaar heeft hij zich onder andere verdiept in TRIZ en moderne industrial engineeringmethoden om daaruit nieuwe tools te ontwikkelen, zoals het parametermodel. Intussen geeft hij opleidingen procesinnovatie en zet hij de uitdagingen van bedrijven om in concrete doorbraken in vrijwel alle sectoren.
- Linda van de Graaf is textielingenieur en in haar loopbaan internationaal bezig met alle aspecten van tijdstudie. Zij werkte als senior innovation engineer bij P41.
- Lucas Verhaegen is sinds begin 2013 zelfstandig lifecoach. Geweldloze (of verbindende) communicatie vormt tot op heden een belangrijke inspiratiebron in zijn werk en zijn leven. Lucas gaf mee vorm aan de verschillende pubers en de teksten rond verbindende communicatie.

Graag wil ik ook de voltallige leescommissie bedanken die in verscheidene stappen mijn bundel met creatieve toepassingen heeft ontwikkeld tot een manuscript. Hierbij dank ik Prof. Luc Chalmet (2x), Guido Van Belle (2x), Peter Dreesen, Paul Bertels (3x), Carl Bruynseels, Rudi Deckers, Peter Druyts, Luigi Neiryndck, Willy Vandenbrande, Gust Van Lierde, Henk de Bont, Omar Mohout, Steven Warmoes, Kurt Peys, Dario Zicari, Lucas Verhaegen, Tom Wolff, Niels Janssens en alle medeschrijvers – in het bijzonder Delphine, die zich ontpopte tot een ware schrijfster.

Mijn speciale dank gaat uit naar Tom De Ridder, Marie Laure Follens en Jeroen Deserranno voor het nalezen van bijna alle versies! Omar heeft me het laatste duwtje gegeven, waarvoor dank!



# DE WIJSHEID VAN HET VERLEDEN

DOMINIQUE - ZATERDAG 7 JULI 2018, 11:39

Het is een zonnige zaterdag maar binnenin voelt het eerder regenachtig.

Er is het afgelopen jaar zoveel veranderd. M'n ervaringen als kwaliteitsmanager in mijn vorig bedrijf, al die eindeloos lange gesprekken met klanten, de inzichten van mijn ex-collega en vriendin Regine, de pijn in mijn onderrug – al die dingen hebben me aangezet tot iets nieuws.

Ik dacht dat ik dezelfde regels en methoden zou kunnen toepassen in mijn nieuwe job. Niets was minder waar. Ja, ik geef toe dat ik nog andere denkfouten heb gemaakt. Maar ondertussen heb ik ook mijn grenzen verlegd. Ik heb de ander in mezelf gevonden. Pas op, denk niet dat die vaststelling op een mooie dag uit de hemel gevallen kwam. Ik heb moeten leren met vallen en opstaan. Dat zoeken naar denkfouten, dat noemen we in Lean 'Hansei'. Zelfreflectie, zeg maar.

Toen ik elf maanden geleden aan de slag ging bij De Eikelaar & Co had mijn nieuwe werkgever net Taste4U overgenomen. Laat ik maar beginnen met die bedrijven even voor te stellen. De Eikelaar maakt twee soorten koekjes, met en zonder chocolade. Lekker simpel. Het is een modelbedrijf, al zeg ik het zelf – tweehonderd werknemers in een mooi gebouw, een structuur die staat als een huis. Ze werkten daar bij wijze van spreken al met SAP toen andere bedrijven nog klooiden met MS DOS. Geen wonder dat De Eikelaar al jarenlang met glans alle kwaliteitscertificaten binnenhaalt. Saai is het sinds de overname allerminst. Bij Taste4U gaat het er anders aan toe, heel anders. Dag en nacht anders, maar laat ik maar niet op de zaken vooruitlopen. Taste4U is een klein bedrijf dat snoepjes maakt in allerlei kleuren en smaken, soms met chocolade, dan weer zonder. De oprichter raakte dertig jaar geleden tijdens een trip naar Japan verlekkerd op [Amezaiku](#)<sup>2</sup>. Dat is ambachtelijk bereide snoep uit het land van de Rijzende Zon. Die schattige Japannertjes zijn er verzot op. Ik geef het toe: zelf durf ik ook al eens graag zo'n lekkernij achter de kiezen steken. Amezaiku is niet gemakkelijk te fabriceren. De snoepmaker dient op voorhand de basis te bereiden met siroop. Die siroop moet hij zorgvuldig controleren – het is cruciaal dat consistentie en uiterlijk goed zitten. Daarna kneedt hij het mengsel tot een grote bal, die bewaard kan worden tot gebruik. De laatste fase is echte