

De Harada Methode

De sleutel tot succes ben je zelf !

Jim Lippens

De Harada Methode

De sleutel tot succes ben je zelf !

'Zelfsturendheid'

de menselijke kant van Lean

Een stap-voor-stap proces voor het bepalen en realiseren van persoonlijke en professionele doelen

- *Succes is een vaardigheid, een wetenschap*
- Van medaillewinnaars in sport naar de werkvloer
- 's Werelds beste methode om iemand tot zijn/haar diepste mogelijkheden te ontwikkelen
- Leidinggevenden helpen effectieve coaches te worden
- *Een gids naar een uiterst succesvol leven!*

Nederlandse vertaling: **Jim Lippens**

ii DE HARADA METHODE – De sleutel tot succes ben je zelf !

Oorspronkelijke titel: **The Harada Methode, the Spirit of Self-Reliance**

Copyright © 2012 Harada Institute of Education & PCS Inc
(Norman Bodek)

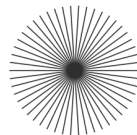
PCS Inc.
PCS Press
809 S.E. 73rd Avenue
Vancouver, WA 98664
United States of America

bodek@pcspress.com
<http://www.pcspress.com>

Omslag: een stereogram ontworpen door Gene Levine
Library of Congress Cataloging-in-publication Data

Copyright Nederlandse vertaling © 2016 Jim Lippens
(Jim@4DLean.com)

Alle rechten voorbehouden. Niks uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt, door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.



HARADA
Instituut
BENELUX

ISBN 9789463183178

1. Menselijke ontwikkeling
2. Industrieel Management
3. Organisatorische verandering
4. Organisatorisch gedrag
5. Menselijke relaties

VOORWOORD

Mijn naam is Jim Lippens. Ik heb dit boek vertaald uit diep respect voor **Norman Bodek**, de Amerikaanse pionier die Lean (TPS) in de jaren 80 vanuit Japan naar het Westen bracht.

In 2004, toen ik als ingenieur in automotive werkzaam was, vroeg de plant manager, Harald De Graeve, me of ik interesse had om een Six Sigma Black Belt opleiding te volgen. Het was mijn eerste contact met 'Continuous Improvement' (CI). Ik volgde de opleiding in Coventry (UK), onder leiding van de fantastische Frank Stewart, en voelde me al gauw als een vis in het water in het Six Sigma (6S) gebeuren.

In 2006 verliet ik automotive om in de textielsector 'Six Sigma Coördinator' te worden. In die periode kocht ik maandelijks Amerikaanse 6S boeken (het leken wel telefoonboeken!) en ging in mijn vrije tijd op zoek naar ontbrekende en/of voor mij onduidelijke details.

In 2010 werd ik door UNC Amsterdam gecertificeerd als Six Sigma Master Black Belt, de hoogst haalbare graad in Six Sigma.

Daar waar 6S focust op 'het reduceren van variatie', had ik in automotive ook enkele **Lean**-projecten gedaan, waarbij de nadruk lag op 'het reduceren van verspilling'.

Aangezien ik vooral expert was op vlak van Six Sigma, vroeg ik de toenmalige COO of ik een opleiding 'Lean Expert' mocht volgen.

De opleiding was gespreid over vijftien dagen en kostte 5.000 euro. "Dat is het opleidingsbudget van onze 380-koppige fabriek," antwoordde de COO, "Veel te duur, absoluut onbespreekbaar".

Mijn functietitel was in die periode gewijzigd naar 'Continuous Improvement Manager'. Ik antwoordde: "Hoe kan ik een goed CI manager zijn als ik mezelf niet continu kan verbeteren?" (zie ook blz. 205)

Ik liet me echter niet ontmoedigen, legde vijftien verlofdagen vast op de opleidingsdagen, en financierde de opleiding zelf.

Op de eerste opleidingsdag sprak de docent over 'het sociale systeem' (de menselijke kant van Lean) en 'het technische systeem' (de toolbox).

Ik was TOTAAL niet geïnteresseerd in dat sociale systeem, en keek uit naar de 'harde tools' om verspilling (waste) te elimineren.

Van de 22 studenten behaalden er uiteindelijk slechts twee hun certificaat 'Lean Tactical Manufacturing Expert'. Ik was de enige met grote onderscheiding.

Pas later, toen ik plant manager werd van een afdeling met 105 mensen, zag ik in dat ik TOTAAL VERKEERD had gedacht. De basis van Lean is ontegensprekelijk 'de menselijke kant': respect, vertrouwen en lange termijn denken.

iv DE HARADA METHODE – De sleutel tot succes ben je zelf !

(Typ: ‘*Jim Lippens*’ in op **Youtube** en je vindt er verscheidene filmpjes waarin ik mijn Lean-visie in enkele minuten uit de doeken doe)

Sindsdien tracht ik maandelijks één tot twee Lean-boeken te lezen. Na enkele tientallen (Engelstalige) boeken gelezen te hebben, botste ik steeds op dezelfde naam: Norman Bodek.

Zijn nieuwste ontdekking uit Japan was ‘de Harada Methode, de menselijke kant van Lean’.

Ik kocht het boek, las het in enkele dagen uit, en was vastberaden Norman ooit te ontmoeten.

In die periode had ik het gevoel dat ik aan wilskracht had ingeboet; dat ik vroeger ‘daadkrachtiger’ was. Ik dacht: “De Harada Methode moet me die daadkracht terug bezorgen.”

In de herfst van 2014 stuurde ik Norman een mail, met de vraag of hij een vijfdaagse Harada workshop wou plannen in juni 2015. (Ik was voetbalcoach, en dat was zowat de enige maand dat ik me echt vrij kon maken). Norman was zo onder de indruk van mijn gedrevenheid dat hij toestemde, zelfs zonder op dat moment andere deelnemers te hebben.

In januari 2015 boekte ik mijn vlucht, legde vijf verlofdagen vast voor juni, en vijf maand later zat ik ca. 17 uur (incl. 1 tussenstop) in het vliegtuig richting Portland, Oregon, USA.

Op 15 juni 9AM ontmoette ik de toen 82-jarige Norman Bodek in het Marriott Hotel in Portland. Norman was een geweldig gastheer en is een ongeëvenaard ‘storyteller’.

De workshop was fantastisch.

Ik ontmoette er oa. Fitzroy Alexander uit Boston, Phillis Bodek uit Florida, Nelly Wainberg en Ran Levi uit Israël en George Trachilis uit Canada.

De positieve vibe die de hele week in de opleidingsruimte hing, valt niet te beschrijven. De week in Portland veranderde mijn (kijk op het) leven.

Ik keerde terug en wou direct aan de slag om de Harada Methode uit te testen. Mijn eerste (korte termijn) doel was ‘de kostprijs van het best lopende product in mijn afdeling met 15% te reduceren in drie maanden’.

Na 14 weken van 70-80 uren had ik ... 29% reductie te pakken! Het werkte!

Sindsdien houdt de Harada Methode me in de ban.

In 2015 certificeerde Norman me als **zesde** officiële ‘Harada Methode trainer’ in Europa.

Tijdens de opleiding had Norman me tussen de regels door gevraagd of ik zijn boek ooit wou vertalen in het Nederlands.

In januari 2016 nam ik me voor de meer dan 360 bladzijden in twee maanden tijd, na de werkuren te vertalen.

Het zou één van mijn ‘64 taken’ (lees in het boek wat dat betekent) voor 2016 worden.

Ik wens van deze gelegenheid gebruik te maken om enkele personen in het bijzonder te bedanken.

Uiteraard Norman Bodek voor zijn pionierswerk, zijn gastvrijheid, en voor de kans die hij me gaf dit boek te vertalen, wat vele lezers een uiterst succesvolle toekomst zal bezorgen.

Tevens bedank ik de ‘proefkonijnen’ Bjorn Wauters, Kirsten Rutten en Bas Timmermans om als eersten van mijn Harada opleiding te willen proeven.

De teksten in dit boek werden gecontroleerd op ‘begrijpbaarheid’ door mijn assistent Wim Claes en op grammatica door Liesbet Debusschere.

(Indien je nog op onjuistheden zou stoten, of bij vragen/suggesties over het boek of de opleiding: mail aub naar Jim@4DLean.com)

Tevens dank ik Frederico Borra en Giorgio Turconi, de Italiaanse Harada collega’s van Turboconsulting.it, om me de originele foto’s van het boek te bezorgen. Ik dank Kai Rädisch, Duits Harada Trainer, voor de aanmaak van het Harada Benelux logo.

Mijn dank gaat ook uit naar Peter Suykens voor de Photoshop-hulp bij de lay-out van de omslag.

Dank ook aan Geert Bussé voor het open vizier en om me de mogelijkheid te geven om mijn Lean-visie op het werk ten volle te kunnen ontplooiën.

Dank en respect voor de teamleaders en operatoren in de extrusie-afdeling die meehielpen aan de uitrol van dit Lean-verhaal.

Last but NOT least wens ik mijn vriendin, Liesbeth, te bedanken voor het geduld bij de vele vertaaluren ... of in het algemeen, als ik me weer ‘iets nieuws’ in het hoofd heb gehaald...

Veel leesplezier en ... succes op weg naar je doel!

“If you can dream it, you can do it ...” (Walt Disney)

Jim Lippens



DE DRAAK

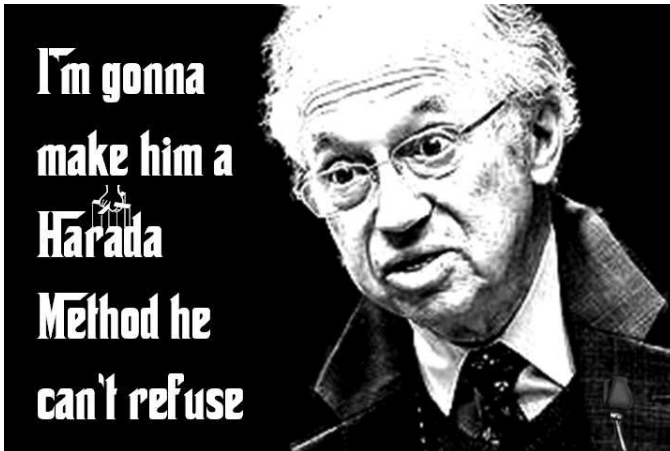
De omslag: De foto om de omslag is een stereogram (verborgen 3D foto) ontworpen door kunstenaar Gene Levine. Ontspan je ogen, focus 15 cm onder de bovenrand van het boek, of kijk naar het onbedrukte deel boven de foto, of hou de cover tegen je neus en haal het boek traag van je neus weg. Je zou dit fantastisch beeld moeten zien verschijnen.

Op de foto zie je Mr. Harada omgeven door draken. In het Oosten was 2012 het jaar van de Draak. Draken zijn van groot spiritueel belang in verscheidene religies en culturen verspreid over de hele wereld. Ze worden geassocieerd met lang leven en wijsheid (vaak zelfs wijzer dan mensen genoemd). In sommige tradities beweert men dat draken de mensen leerden praten.

DANKWOORD

Ik wil Shigehiro Nakamura, consultant, leraar aan de Japan Management Association, bedanken om me te introduceren in de Harada Methode. Mijn dank gaat ook uit naar Keiko Morimoto, stafmedewerker aan het Harada Instituut, om de Japanse teksten van Mr. Harada te vertalen van het Japans naar het Engels. Noriko Hosoyamada, Kevin Tame, Junwoo Park, David Hubbard, en Udai Hoshi deden aanvullende vertalingen. Ik wil al mijn studenten bedanken die mijn opleiding Japans Management volgden aan de Portland State Universiteit, die me de gelegenheid boden hen in te leiden tot de Harada Methode, alsook de managers en consultants die mijn opleiding Harada Methode volgden. Ik ben Will Hutchens en Beth Simone dankbaar voor de mooie uitgave, en Guochao Zhang voor het computerwerk.

Ik bedank ook Mark Graban en vele anderen om hun publiek te vertellen over de Harada Methode. Bedankt ook Karl Wadenstein van VIBCO Inc. om me 'the Godfather of Lean' te noemen.



Door Shmuel
(Sam) Korb

x DE HARADA METHODE – De sleutel tot succes ben je zelf !

GETUIGENISSEN

“Ik kijk er naar uit om de tools met een dermate krachtige filosofie/onderbouw te gaan gebruiken” – John Harding, Lean Manufacturing Manager, LMI Aerospace Inc.

“Hartelijk dank om me in te leiden tot de Harada Methode. Harada’s werk benoemt de krachtige bouwstenen van zelfsturendheid en succes, en zet die om in een methode die iedereen kan begrijpen en toepassen. Ik zie de Harada Methode als een krachtige en noodzakelijke hoeksteen van succes, als ze gekoppeld worden aan de Lean manufacturing principes, visie, en onvervalste liefde voor andere mensen. Voor mij vult het een leemte, vormt het het cement tussen werk, familie, persoonlijk leven en succes. Ik kijk uit naar het moment wanneer dit de wereld tot verandering zal aanzetten, maar ik ben ervan overtuigd dat het ooit zal gebeuren” – Bill Wootton, Plant Manager, US Synthetic, winnaar van de Shingo Prize.

“De manier waarop Norman de Methode aanleert en zijn onwaarschijnlijke ervaring waren van grote waarde voor me. De Harada Methode reikt iedereen de middelen aan om hun doelen te stellen en te bereiken door een systematische aanpak die iedereen kan volgen. Deze methode geeft ieder individu de mogelijkheid om zelfstandig zijn/haar eigen plan uit te tekenen tot het bereiken van zelfsturendheid, wat uiteindelijk zal leiden tot het verwezenlijken van persoonlijke en professionele prestaties.” – Trace P. Tandy, Vice President of Manufacturing, Milbank Manufacturing.

“De Harada Methode heeft me geholpen om mijn gedrag en routines te ontwikkelen, noodzakelijk om de doelen in mijn persoonlijk leven en op werkvlak te realiseren. Ik denk nu na over mijn acties, en beoordeel de impact ervan op mijn doelen op dagelijkse basis. Deze bewuste vorm van reflectie hielp me

te ontwikkelen en creëerde een persoonlijk momentum en synergie tussen mijn persoonlijk leven en mijn werk, zoals ik nooit eerder ervaren had.”

– Lori Eberhardt, Performance Improvement Advisor, Talisman Energy.

“Ik begrijp waarom Harada beschouwd wordt als de beste ‘dag-tot-dag’ management methode.” Ik begrijp nog steeds niet hoe ik er tot nu toe in geslaagd ben om me te organiseren, zonder een begrijpbare benadering als deze.” – Peter Bodi, President, Accurate Machine & Tool Ltd.

“Mijn ervaring bij jou was zo overweldigend. Als Lean aanhangers, streven we dagelijks naar continu verbeteren in onze business, of bij die van onze klanten. De Harada Methode is de ontbrekende schakel tussen continu verbeteren, jezelf en je leerlingen. De eenvoud van het systeem laat iedereen toe een eerlijke inschatting te maken van zijn of haar leven, te streven naar excellentie en het vervullen van persoonlijke dromen. De aanpak van Norman is toegankelijk, en aangepast aan individuen van alle leerniveaus. Bedankt Norman ... voor de wonderlijke ervaring, die mijn persoonlijke aanpak tot zelfontwikkeling voorgoed veranderde, en werkelijk richting gaf aan mijn levensdoel.” – Ryan Allen, Total Systems Development.

Norman Bodek is sinds meer dan 30 jaar pionier van de ‘continu verbeter’ beweging in de bedrijfswereld. Aanvankelijk lag zijn focus op productiviteit en kwaliteit.

Hij was een van de eersten die zich ging verdiepen in wat er gaande was in Japan begin jaren tachtig, en sindsdien was hij toonaangevend in het bedenken van praktische benaderingen om prestaties te verbeteren.

Zijn nieuwste boek ‘De Harada Methode’ is de volgende stap in Norman’s continue hunker om effectievere manieren te vinden om te verbeteren. Takashi Harada ontwikkelde een effectieve aanpak om mensen te helpen meer autonoom en succesvol te zijn in hun bestaan. Veel van zijn theorie is gebaseerd op onderzoek die elitesporters jarenlang gebruikten: succes voor ogen stellen, specifieke tussentijdse meetbare doelen, en zichzelf uitdagen een beter mens te worden.

Dit boek vat het allemaal samen, in één geheel. Het kan dienen als aanvulling op de workshops die Norman houdt over dit onderwerp; het kan ook gebruikt worden door 2-3 mensen die samenwerken, om te versterken wat ze individueel trachten te verwezenlijken. Dit boek past bijzonder goed bij de ‘menselijke kant’ van Lean. Het is ook een uitstekend boek voor onderwijsinstellingen die werken met arme en minder bevoorrechte studenten, zoals ook Takashi Harada deed bij zijn initieel onderzoek, en waarop hij zijn theorie baseerde. Hij slaagde erin studenten hun talenten om te buigen van een leven van mislukking naar een leven vol mogelijkheden, een indrukwekkende verwezenlijking en dat is nog zacht uitgedrukt.” – Michael Bremer, The Cumberland Group.

INHOUDSTAFEL

De Harada Methode – Zelfsturend naar succes	i
Voorwoord	iii
Dankwoord	v
Getuigenissen	vii
Inleiding	xix
<u>Hoofdstuk 1 – Harada ontdekken</u>	1
's Werelds beste concept in ‘dag-tot-dag’ management	5
Ontmoeting met Mr. Harada.....	6
3 jaar later werd de school nr. één in Osaka	9
In Harada’s eigen woorden	10
<u>Hoofdstuk 2 – Wat is de Harada Methode?</u>	15
Hoe werkt het?	16
Overzicht Harada Methode	16
Ontrafel de Harada Methode stap per stap	18
Stap 1 – Geloof in jezelf	19
Stap 2 – Word zelfbewust/zelfzeker/zelfstandig/zelfsturend	
Stap 3 – Bepaal je diensten aan anderen	20
Stap 4 – Lange Termijn Doelstelling – Kies je hoofddoel	
Stap 5 – Bepaal verschillende niveaus voor je doel	
Stap 6 – Bepaal mijlpalen voor je doel	21
Stap 7 – Schrijf de drijfveren en waarden van je doel neer	
Stap 8 – Analyseer jezelf.....	22
Stap 9 – Ontwerp je 64-Taken Kaart met 8 deelgebieden om je doel te bereiken	
Stap 10 – Schrijf 8 taken neer voor elk deelgebied	
Stap 11 – Noteer een startdatum voor elke taak	
Stap 12 – Kies 10 taken om mee te starten	23
Stap 13 – Nieuwe routines zorgen voor nieuwe gewoonten	
Stap 14 – Schrijf bevestigingen neer (‘self-talk’)	
Stap 15 – Bepaal wat voor steun je nodig hebt	
Stap 16 – Kies mensen uit die je als steun wil	24
Stap 17 – Gebruik je Routine Checklijst	25
Stap 18 – Hou je Dagelijks Dagboek bij	
Stap 19 – Werk met coach/mentor	
Stap 20 – Herlees/herzie je formuleren maandelijks	

Iedereen kan succesvol zijn	26
Word een astronaut	
De Harada Methode leidt je	30
Om je te helpen bepalen wat je wil in je leven, beginnen we met succes te definiëren	33
Creëer een visie voor jezelf	
Beeld je jezelf in als de beste in iets	34

Hoofdstuk 3 – Zelfbewust/zelfzeker/zelfstandig/zelfsturend worden .. 37

Uniqlo	39
Zelfsturing betekent veel meer	41
Opschudding in de financiële wereld	
Ik werd me zelfs nog meer bewust van mijn maatschappelijke plicht werknemers te helpen ontwikkelen, niet enkel met sterke zakelijke vaardigheden, maar ook om hun karakter te vormen	44
De Harada Methode beweert karakter te kweken en tegelijkertijd beroepsvaardigheden te verbeteren	
Verbeter je ingesteldheid, vaardigheden en fysieke conditie	45

Iets moet nog toegevoegd worden: dagelijks leven	47
Hoe kan je meer zelfsturend worden	51
Waarom is anderen dienen belangrijk	52
Als je anderen goed dient, verminder je je eigen beperkingen	53

Casestudie – Sales verbeteren bij een verzekeringsmaatschappij 59

Hoofdstuk 4 – Kies je hoofddoel – Lange Termijn Doel Formulier 63

Sectie: De hoofding	
Sectie: Dienst aan anderen	64
Doelstelling:	65
Bepaal duidelijk waarom je je doel wil bereiken	67
Haal voordeel uit je opleiding en bereid jezelf voor op de harde arbeidsmarkt	70
Wacht niet op je manager om de kans te grijpen om te groeien	
Harada waardemanagement: plan, denk, schrijf	72
Elk succesvol persoon heeft een scenario tot eigen succes	
Geef zin aan je job	

2 sleutels bij het stellen van je doel: 73
 1° sleutel: Is het doel waardevol en de moeite waard voor jou?
 2° sleutel: Is het doel meetbaar en kwantificeerbaar genoeg om er het succes van je inspanningen aan af te meten?

Hoofdstuk 5 – Kies doelen om je prestatie te monitoren77

Bepaal verschillende niveaus voor je doel – de mijlpalen78
 Hoogste doel
 Zeker te halen of makkelijkste doel
 Tusseliggend of middelmatig doel79
 Huidig potentieel 80
 Gebruik de types doelen om je potentieel in te schatten 81
 Ander voorbeeld van niveaus van doelstelling 83
 Vastberadenheid + karakter maken je succesvol 85

Hoofdstuk 6 – Bepaal mijlpalen voor je doel 87

Zet je doelen in beweging
 Stappen om je mijlpalen te bepalen 88

Casestudie – Cosmo Securities Co., Ltd 89

xviii DE HARADA METHODE – De sleutel tot succes ben je zelf !

Hoofdstuk 7 – Verwoord je drijfveren en waarden van je doel 91

**Drijfveren leiden je naar je doel
 Hoofddoelen komen na de drijfveren
 Intrinsieke doelen 92
 Tastbaar/materieel 94
 Niet materieel
 Wat is een drijfveer in je leven? 95
 Harada over drijfveren 96**

Hoofdstuk 8 – Analyseer jezelf 101

**Analyseer successen en mislukkingen
 Eigenschappen van succesvolle mensen 102
 Trek lessen uit het verleden, door gebruik te maken van de 4 aspecten ..
 Beoordeel je successen uit het verleden 103
 Evalueer de mislukkingen uit het verleden 105**

Waarom was je succesvol? Waardoor faalde je?	
Enkele voorbeelden van succes en mislukking uit het verleden	106
Voorspel toekomstige hindernissen en bedenk oplossingen	
Problemen en bijhorende oplossingen	107
<u>Hoofdstuk 9</u> – Ontwerp je open 64-Taken Kaart met 8 deelgebieden	
.....	109
Casestudie – Alpha Studio, Inc.	113
<u>Hoofdstuk 10</u> – Schrijf acht taken neer voor elk deelgebied	115
<u>Hoofdstuk 11</u> – Noteer een startdatum voor elke taak	119
Voeg deadlines toe	
<u>Hoofdstuk 12</u> – Kies 10 taken om mee te starten	121
<u>Hoofdstuk 13</u> – Nieuwe routines zorgen voor nieuwe gewoonten	123
Hoe je routines uit te kiezen	124
Casestudie – J Com	127
<u>Hoofdstuk 14</u> – Schrijf bevestigingen neer (‘self-talk’)	131
Gebruik gezegden om jezelf en anderen aan te moedigen	133
<u>Hoofdstuk 15</u> – Bepaal wat voor steun je nodig hebt	135
Verduidelijk de benodigde steun	136
Casestudie – ANA Communications Co., Ltd.	137
<u>Hoofdstuk 16</u> – Kies mensen uit die je als steun wil	139
Harada’s ervaring een coach te worden	140
<u>Hoofdstuk 17</u> – Gebruik je Routine Checklijst	143
Oude ideeën loslaten	145
Voordelen van de Harada Routine Checklijst	146
<u>Hoofdstuk 18</u> – Hou je Dagelijks Dagboek bij	149
Gebruik de kracht van schrijven	155
Het Dagboek als tool voor zelfcoaching	156
De krachtige invloed van het Harada Dagboek	157

Managen van je agenda	158
Lof en ‘spreuk van de dag’	159
Dagelijkse uitdagingen en positieve noten	160
Wat zou je in de toekomst anders aanpakken?	
Inspirerende woorden, spreuken, voorvallen	161
Casestudie – Sumitomo Levensverzekeringen	163
<u>Hoofdstuk 19</u> – Werk met een coach/mentor	171
De tijd vloeit niet van het verleden naar de toekomst	173
Tips voor coaching	175
<u>Hoofdstuk 20</u> – Herlees/herzie je formulieren maandelijks	179
<u>Hoofdstuk 21</u> – Teams, zelfsturendheid en het ontwikkelen van mensen	181
Casestudie – Chugai Pharmaceuticals	185
<u>Hoofdstuk 22</u> – De menselijke kant van Lean – een blik in de toekomst, en creatie van de ideale werkplaats	191
Vaardigheidsmatrix	193
<u>Hoofdstuk 23</u> – Word een Meester	195
Van ambachtslui tot ambachtslui – de cirkel is rond	198
Routinewerk hoeft niet slecht te zijn	199
Monozukuri en Hitozukuri	200
Iedere werknemer is in staat tot innovatie	203
Waarom training belangrijk is	204
Casestudie – Een zaakvoerder bij Watami	207
<u>Hoofdstuk 24</u> – Vragen van een gecertificeerd student	211
<u>Hoofdstuk 25</u> – Interview met Jeffrey Liker, <i>The Toyota Way</i>	215
<u>Hoofdstuk 26</u> – Interview met Robert Miller, <i>Shingo Prize</i>	245
<u>Hoofdstuk 27</u> – Interview met John Allen, Total Systems Development	259

<u>Hoofdstuk 28</u> – Leiderschap en Lean : 15 vragen voor je Lean reis	273
<u>Hoofdstuk 29</u> – Als je Lean wil zijn, heb je Lean leiders nodig	277
Kwaliteit van leiding	
Leiders starten verandering bij zichzelf	
“Hou mijn staart in de gaten”	278
<u>Hoofdstuk 30</u> – Het verschil tussen een leider en een manager	281
Leiderschap vs management	283
<u>Appendix 1</u>	287
In de schijnwerper – 5 manieren om je geest te versterken	
1. Gebruik je verstand – Denk en schrijf	
2. Zuiver je geest – Ontwikkel een gevoel van dankbaarheid	289
3. Versterk je hart	
“Als ik één vijand heb, is het zeker mijn ego”	
4. Organiseer je hart	290
5. Verruim je hart	293
Een persoonlijke vaardigheid wordt een bedrijfsvaardigheid	294
Een effectiever bedrijf	
Verandering	295
<u>Appendix 2</u>	299
PCDSS : 5-stappen management cyclus tot succes	
Plan – Denk en Schrijf	300
Check – Monitor je dagelijks gedrag	301
Do – Werk consistent	
See – Controleer jezelf en orden je gedachten	
Share – Help anderen door je ideeën en ervaringen te delen	302
PCDSS verbetert je volledige ‘Ik’	
Verbeter 4 aspecten van je ‘Ik’ om waardevol vertrouwen te winnen	

<u>Appendix 3</u>	305
Zes eigenschappen van een zelfsturend iemand	
1. Zelfsturende mensen staan open voor advies en kritiek	
2. Zelfsturende mensen nemen verantwoordelijkheid om hun doelen te bereiken	307
3. Zelfsturende mensen geloven dat ze kunnen winnen	309
4. Zelfsturende mensen ontwikkelen goede gewoontes	310
5. Zelfsturende mensen zijn reflecterende denkers	311
6. Zelfsturende mensen leven in harmonie met de vier aspecten ...	313
<u>SAMENVATTING</u>	315
Doelen van de Harada Methode	316
De Harada stappen zijn:	318
<u>REGISTER</u>	319
<u>Biografie auteurs</u>	
Norman Bodek	323
Takashi Harada	331

INLEIDING

**“Als je naar olie boort, moet je zeker zijn
dat er olie zit onder de plek waar je boort”**

- Rudi

“De reden waarom mensen hun doel niet bereiken, is niet omdat het hen aan vaardigheden of karakter ontbreekt, maar omdat ze hun doelen op een verkeerde manier formuleren, en ze die op een verkeerde manier proberen te verwezenlijken.” – Takashi Harada

Een paar jaar geleden werd ik ingeleid tot het “dag-tot-dag management”, een methode bedacht door Takashi Harada, waarvan gesteld werd dat dit ’s werelds beste proces zou zijn om iemand tot zijn/haar volste mogelijkheden te ontwikkelen. Aanvankelijk was ik zowel sceptisch als gefascineerd, maar mijn nieuwsgierigheid zou me leiden om de waarheid hieromtrent te ontdekken. Na verscheidene ontmoetingen met Mr. Harada, na een paar opleidingen van hem in Japan gevolgd te hebben, na het lezen van verschillende honderden vertaalde bladzijden van zijn werk, en het onderwijzen van deze methodologie aan mijn studenten aan de Portland State Universiteit, na training en certificering van managers, CEO’s en consultants, ben ik voor de volle 100% overtuigd van de authenticiteit van Mr. Harada’s werk. Ik hoop dat je bij het lezen van dit boek zal beamen dat deze techniek een ‘juweeltje’ is in de categorie van Deming, Ohno, Shingo en andere management grootheden.

De Harada methode toont veel gelijkenissen met de sport, of hoe je het beste van atleten kan kopiëren, en dit succesvol kan toepassen in zowel je persoonlijk leven, als op werkvlak. Ik geloof dat iedereen ervan droomt een ‘winnaar’ te zijn, maar

dat het merendeel van ons nooit aangeleerd is hoe het te worden.

In dit boek geven we je de nauwgezette stappen om je leven te transformeren tot een nieuw en heel opwindend gebeuren.

Gelieve er bij het lezen van het boek op te letten dat de zinnen met gekleurde achtergrond, rechtstreeks van de lippen van Mr. Harada komen, terwijl de niet gekleurde zones mijn verhalen en ervaringen weergeven betreffende het onderwijzen en gebruiken van de methode.

Meer dan dertig jaar geleden, in 1979, startte ik mijn bedrijf genaamd Productivity Inc. op in Stamford, Connecticut. In die periode werd de Amerikaanse productiviteitsgroei afgeremd, terwijl de Japanse groei 9% per jaar bedroeg. Het verschil tussen beide landen was toe te wijzen aan het feit dat de Japanse producenten in staat waren producten te vervaardigen en te leveren tegen lage kost en zeer hoge kwaliteit. Mijn doel in die periode was om de vernieuwende aanpak van de Japanners, die niet aangewend werd in Amerika, te ontdekken en te introduceren in het Westen. Het grappige is, dat ik niet eens uit de productiewereld kwam. Ik had in mijn hele leven nog geen dag in een fabriek gewerkt – noch aan de lijn, noch in een kantoor. Toch was ik gefascineerd om te ontdekken wat er gaande was in Japan, en keek ik uit naar mogelijkheid om de Japanse methoden te kopiëren bij Amerikaanse producenten. Ter herinnering, dit is lang vóór iemand ooit gehoord had van Lean, TPM¹, JIT², SMED³, QCC⁴, Kaizen Blitz⁵, of gelijk welk ander letterwoord dat thans zo ingeburgerd is bij de meesten onder ons.

¹ TPM – Total Productive Maintenance

² JIT – Just-in-Time

³ SMED – Single Minute Exchange of Die

⁴ QCC – Quality Control Circles

⁵ Kaizen Blitz – een team workshop die de werkplaats grondig verandert

Iedereen die me kent, weet dat ik moeilijk te weerhouden ben als een idee mijn interesse heeft gewekt. Niks banaals als ‘geen productie-ervaring’ of ‘geen contacten in Japan’ zou me tegenhouden. Ik was getriggerd om te weten te komen waarom Amerikaanse productiviteitscijfers dalende waren, terwijl de Japanse grafieken 9% opwaarts waren dat jaar.

Eerst doorzocht ik de bibliotheek, maar vond er helemaal niet het antwoord, tot ik in New York een conferentie van ‘Industry Week’ bijwoonde, en er een presentatie volgde van Joji Arai, manager van het Japanse Productivity Center, Washington, DC. Na zijn toespraak stapte ik op hem af en vroeg hem of hij me kon helpen een studiemissie te organiseren naar Japan. Ik wou binnen geraken in enkele van ’s werelds beste plants om met eigen ogen te zien waar ze mee bezig waren. Hij stemde toe, en al gauw liep ik door Toyota, Canon, en andere World Class plants. Ik was totaal in de ban. De innovaties die ik zag waren adembenemend, en ik was er van overtuigd dat Amerikaanse fabrikanten moesten leren wat ik aan het leren was.

Er is nog iets dat je moet weten over me: ik slaag er wonderwel in om ’s werelds grootste genieën te ontmoeten. Misschien is het omdat ik geen schrik heb de telefoon te grijpen, en iemand te bellen (ja hoor, vaak genoeg werd de hoorn neer gegooid), maar over de jaren heen werd mijn moed beloond, en ontmoette ik de meest ongelofelijke mensen – werkelijke genieën. Dit was zeker het geval toen ik meer dan dertig jaar geleden aankwam in Japan. Op mijn eerste trips schudde ik de hand met visionairs als Taiichi Ohno⁶, Dr. Shigeo Shingo⁷, Dr. Joji Akao⁸, en Dr. Ryuji Fukuda⁹, om er maar een paar op te sommen.

⁶ Taiichi Ohno was de Vice President van Toyota productie, en uitvinder van het Toyota Production System (TPS)

Dit waren degenen die datgene ontwikkelden, wat we vandaag allemaal kennen als Lean manufacturing. Op één of andere manier slaagde ik er in hun toestemming te krijgen om hun boeken te vertalen in het Engels en te publiceren in Amerika.

Over de jaren heen ben ik meer dan tachtig keer naar Japan gereisd, heb ik meer dan 25 studiemissies geleid, meer dan 250 plants bezocht, meer dan 250 boeken uitgegeven, bijna 1000 conferenties en seminaries gehouden, en werd ik vermeld in de Hall of Fame van Industry Week Manufacturing. Ondanks alles wat ik deed om Lean manufacturing te promoten, had ik steeds het gevoel dat nog iets ontbrak. Er was een ontbrekende schakel die alles met elkaar zou verbinden.

Het voelde alsof ik die ontbrekende schakel eindelijk had gevonden toen ik Takashi Harada en zijn Harada Methode leerde kennen. Hier lag de volgende stap in mijn Lean-reis. Ik ontdekte de menselijke kant van Lean, die gebruik maakt van een systematische benadering om de vaardigheden van werknemers tot een zodanig niveau op te tillen, dat ze volledig zelfsturend en virtueel onvervangbaar worden. Jazeker, Lean leerde ons hoe continu te verbeteren op de werkvloer, en nu zelfs in onze hospitalen of andere instellingen, maar wat nog ontbrak was de manier om de creativiteit en motivatie van al onze werknemers en onszelf aan te wenden.

⁷ Dr. Shigeo Shingo was zelfstandig consultant bij Toyota. Hij onderwees meer dan 3000 ingenieurs en managers de principes van Industriële Engineering.

⁸ Dr. Joji Akao introduceerde ons tot Hoshin Planning en QFD

⁹ Dr. Ryuji Fukuda was de Vice President van Sumitomo Metals, auteur van mijn eerste boek *Managerial Engineering*. Hij leerde me vele Lean tools en technieken

De Harada Methode is een persoonlijke reis van groei die je op weg helpt om je levensdoelen te bereiken, die je werknemers leidt naar hun individuele doelen, en je organisatie tot hogere prestaties brengt. Het is ontworpen om je te leren hoe een groot leider te worden, een geweldige coach te zijn om mensen maximaal te ontwikkelen en zo een winning team op te bouwen.

Enkele jaren terug vond ik in een Chinees ‘fortune cookie’ (gelukskoekje) de boodschap: “Je hebt het talent om talent te ontdekken in anderen.” Ja, dat is het wonderlijke in mijn leven, de wereld rond te kunnen reizen en de grote genieën in management blijven ontdekken, om deze ontdekkingen vervolgens mee te brengen naar het Amerikaanse vasteland. In dit boek zal je Mr. Harada ontmoeten, en in zijn eigen woorden horen hoe hij deze methode ontwikkelde, en wat het betekend heeft voor ontelbare kinderen en volwassenen in heel Japan. Net zoals ik me voelde vele jaren terug toen ik Mr. Ohno, Dr. Shingo en de andere Lean-leiders ontmoette, zo voel ik me nu weer. De Harada Methode verandert je leven. Het heeft mijn leven veranderd, en als je me volgt in deze stap-per-stap reis, ben ik er van overtuigd dat het ook jouw leven zal veranderen.

De bedoeling in dit boek is om je een diep inzicht te geven in ’s werelds beste management trainingsmethode, en je zo te leren hoe succesvol te zijn in je leven. Voor mij was het een mirakel Takashi Harada te hebben ontdekt, en nu heb ik zelfs het voorrecht zijn werk te onderwijzen en zijn boek mede uit te geven. Er zijn vele ‘succes’-coaches in de wereld, die bestsellers schreven: Stephen R. Covey, Malcolm Gladwell, Jack Caldwell, en anderen, doch in mijn ogen legt enkel Takashi Harada een exacte stap-voor-stap methode voor om je doelen en persoonlijk succes te realiseren.

Als je de Harada methode volgt, zal je persoonlijk en professioneel succes bereiken.

Laat ons van start gaan, kijken wat de Harada Methode inhoudt, en hoe jij en je werknemers aan de slag kunnen om de stappen aan te gaan leren.

Hoofdstuk 1 – Harada ontdekken

“Als mensen straffe doelen uitkiezen, met belangen en waarden die niet enkel zichzelf maar ook anderen dienen, zal hun hele karakter veranderen.”

- Takashi Harada

Toen ik in 1999 mijn bedrijf Productivity Inc. verkocht, had ik tijd over om zaken aan te vatten die ik altijd wou doen, maar op pensioen gaan was er zeker geen van. In tegendeel, ik begon als consultant, schreef boeken, gaf conferenties en opleidingen aan de Portland State Universiteit. Na het bijwonen van één van mijn lessen, vroeg een groep van mijn studenten of ze stage konden lopen bij mij om Lean-principes te bestuderen. De studenten hadden me een gastlezing horen geven over ‘het beste van Japans management’ en ze waren nieuwsgierig naar meer. We spraken af om elkaar periodiek te ontmoeten in mijn kantoor op vrijdagochtend, aanvankelijk om ideeën te bespreken, en later om te skype met Mr. Shigehiro Nakamura in Tokyo.

Mr. Nakamura is een gewezen senior manager bij Hitachi Metals, en thans lesgever bij de Japan Management Association (JMA). Hij is ook de auteur van ‘de nieuwe standaardisatie: hoeksteen van continu verbeteren in productie’. Mr. Nakamura heeft meer dan 30 verschillende opleidingen ontwikkeld waarin hij ‘het beste van Japans management’ doceert.

Om de 2 weken (8 AM Tokyo tijd, 4 PM US tijd), doorliep Mr. Nakamura met ons de Productie Technologie MAP, die in detail aangaf hoe een onderneming specifieke stappen kon ontdekken om World Class competitief te worden.

De MAP is een instrument dat de beste ideeën van een uitgebreide groep managers verzamelt op één enkele bladzijde: hoe World Class producent te worden. Om dit te realiseren, bestudeerden en benchmarkten onderzoekers en consultants van de JMA 's werelds beste bedrijven om zo te weten te komen wat deze bedrijven gedaan hadden om hun niveau van superioriteit te bereiken. Deze MAP toonde managers en kader welke World Class technieken en tegenmaatregelen¹⁰ gebruikt werden door 's werelds meest succesvolle ondernemingen.

Ze wilden dat niet enkel de gehele plant, maar ook elk deel van de operatie World Class zou zijn. In de MAP werden 38 categorieën onderzocht, waaronder: kwaliteit, kost, leverbetrouwbaarheid, productie, veiligheid/ecologie, moraal, management indicatoren, standaard werkkraft, audits, omsteltijdreductie, bedrijfsassets, automatisatie, nul defecten productie, etc¹¹

¹⁰ Voorbeelden van World Class technieken uit de tabel: Six Sigma, nul defecten productie, productiviteit van 2 miljoen yen per persoon, nul ongevallen, 3 verbeterideeën per werknemer per maand, dag-tot-dag management door doelstellingen, probleem analyse, design review, SMED, lage kost automatisatie, TPM, 'vaardigheids-Olympics', design-in, JIT, bipolarisatie, SAP, hardware Poka-yoke, 3 genen concept, enz.

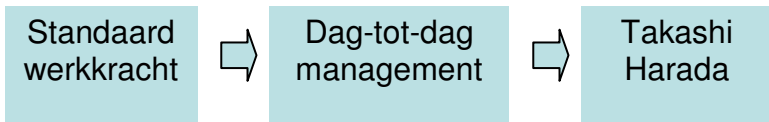
¹¹ Technologie overdracht, Eerste klasse vaardigheden, Verbindingstijd verbetering, Targettijd verbetering, Risico tegenmaatregelen, Defect tegenmaatregelen, 5S verbetering, Autonoom onderhoud, Stuurgroepen, Leveranciersondersteuning, Totale deelname verbetering, Werkplaatsmanagement, JIT-SCM, Bewegingsmanagement, IT online management, verschillende visualisaties, ... enz.

Ik kende Mr. Nakamura ruim 20 jaar, vertaalde zijn boeken in het Engels, dus ik vertrouwde zijn aanbeveling van de MAP. Het was duidelijk een zeer waardevol instrument om ondernemingen internationaal concurrerend te helpen worden.

Elke week namen de studenten en ik één of meerdere categorieën onder de loep, en we vroegen Mr. Nakamura om ons de details uit te leggen. Hij zond ons dan slides (ik heb van meer dan dertig van zijn opleidingen slides in het Japans, waarin details van bijna alle categorieën opgelijst staan). Als toemaat zond Mr. Nakamura ons ook video's.

Nadat ik meer dan honderd boeken over Japans management had vertaald en gepubliceerd in de periode van Productivity Inc. Press, was ik met vele van de technieken uit de MAP vertrouwd, doch niet met allemaal. Kort nadat we onze sessies met Mr. Nakamura startten, leerde hij ons over de zevende categorie: 'Standaard werkkraft', dat de volgende tegenmaatregelen inhield: '100% behaalde standaard tijd + 3% maandelijkse verbetering en 'dag-tot-dag management door doelstellingen'.

Benchmark-voorbeelden waren het oude 'Canon Production System' en 'Dagelijks Management Systeem' van Takashi Harada.



's Werelds beste concept in 'dag-tot-dag' management

Ik was min of meer vertrouwd met het Canon Production System¹², maar van Takashi Harada en zijn Dagelijks Management Systeem wist ik totaal niks. Mr. Nakamura gaf ons enkele details van Mr. Harada's werk, en stuurde ons een video van Harada tijdens een lezing.

De video was in het Japans, maar mijn vrouw Noriko, een Japanse, en sommige van de studenten die ook Japans kenden, begrepen het. Allen gaven ze me details uit de video. Wat ik hoorde, maakte me enorm enthousiast. De meeste categorieën uit de MAP handelden over proces- en productverbeteringen, doch 'dag-tot-dag management' ging over hoe managers beter konden managen, en zowel hun werknemers als hun eigen loopbaan konden ontwikkelen.

Volgens de JMA was Takashi Harada's Dagelijks Management Systeem **'s werelds beste concept in dag-tot-dag management**. Het was de beste techniek voor managers om hun werknemers te ontwikkelen en een nieuwe cultuur te kweken binnen de onderneming.

Mr. Harada had een nieuwe manier gevonden hoe mensen te inspireren om het maximum te halen uit hun creatieve mogelijkheden.

De Harada Methode vult het werk van Dr. Shigeo Shingo en Taiichi Ohno, door de menselijke kant van Lean aan te spreken. Nagenoeg elk bedrijf tracht tegenwoordig Lean te zijn, maar de minderheid begrijpt hoe het te verwezenlijken. De Harada methode kan gebruikt worden om de volle samenwerking te bekomen voor de Lean inspanningen binnen de onderneming.

¹² In 1987 publiceerde ik onder Productivity Inc. een boek met de titel: *The Canon Production System: creatieve betrokkenheid van het volledige personeel*.

Als mensen weten hoe de volle verantwoordelijkheid te dragen voor hun eigen leven en **zelfsturend**^o zijn, dan kunnen ze met de steun van het management leren hoe scherp gefocust te worden om persoonlijk succes te oogsten en zo ook hun bedrijf beter te dienen.

De Harada Methode is de menselijke kant van Lean. Het overwint het ‘Achtste Type Verspilling’ (waste): onderbenutting van menselijke creatieve talenten. Het stelt mensen in staat hun eigen lot in handen te nemen om deskundig te worden in hun vakgebied. Het leert hoe het bedrijf samen met haar werknemers succesvol kan zijn.

Ontmoeting met Mr. Harada

Mijn vrouw Noriko ging naar Amazon Japan en vond er verschillende boeken geschreven door Mr. Harada. We bestelden er meerdere van, en zodra we ze ontvingen, verdeelde ik ze onder mijn stagestudenten en Noriko. Iedereen was gefascineerd te lezen wat Mr. Harada gedaan had, en iedereen bleek onder de indruk hoe simpel en sterk het systeem was dat hij gecreëerd had.

Na het bestuderen van zijn materiaal, voelde ik me exact zoals toen ik destijds Dr. Shigeo Shingo en Taiichi Ohno ontdekte. Ik geloofde dat Japan weer een genie had die ik aan het Westen moest voorstellen. Ik wou er meer over leren, dus ik belde Mr. Harada in Osaka. Via de vertaling van Noriko vertelde ik hem dat ik naar Japan wou reizen om hem te ontmoeten, om meer te weten te komen over zijn methodologie, en zijn werken te vertalen in het Engels. Hij stemde toe om me te ontmoeten in Tokyo, en zo maakte ik snel alle voorbereidingen om naar Japan te vliegen en hem te ontmoeten.

^o **zelfsturend**: vertaald uit het rijkere Engelse woord ‘self-reliant’, wat inhoudt: zelfbewust, zelfzeker, zelfstandig, zelfsturend, ...

(In dit boek zal vaak ‘zelfsturend’ gebruikt worden, maar wordt het wel in de ruimere zin bedoeld: zelfbewust/zelfzeker/zelfstandig/zelfsturend/...)

Een week later vlogen Noriko en ik naar Japan en ontmoetten we Mr. Harada in een klein hotel in de Asakusa wijk van Tokyo. Gedurende het gesprek met Mr. Harada, vertelde ik hem dat ik een van zijn oudere boeken wou vertalen en publiceren in het Engels, zoals ik zo vaak eerder had gedaan toen ik eigenaar was van Productivity Inc.

Mr. Harada zei me dat hij verkoos een nieuw boek te schrijven voor het Amerikaanse publiek, en hij stemde in dat ik co-auteur van het boek zou zijn, waarbij ik mijn begrip van en ervaring in het onderwijzen van deze methodologie zou toevoegen.

De achtergrond van Mr. Harada is zeer uniek en gevarieerd, waardoor hij zijn methode kon ontwikkelen op basis van zijn jarenlange eigen ervaringen.

In Japan is Harada een wereldvermaard coach, trainer en consultant. Maar vooraleer hij de zakenwereld binnentrad, was Harada een atletiekcoach aan de slechtste van 380 scholen in Osaka, Japan. De school bevond zich in de wellicht meest deprimerende buurt van Osaka, waar slechts een handvol studenten geloofden dat ze de capaciteiten hadden om iets te bereiken in hun leven. De meerderheid der studenten faalden niet enkel academisch, ook hadden slechts enkelingen ooit enig succes in atletiek gekend. Harada was vastberaden om hierin verandering te brengen, en binnen drie jaar werd zijn school één van de beste in atletiek, en vele van zijn studenten begonnen ook academisch drastische verbeterstappen te maken.

De school werd nummer één uit honderden scholen en bleef op die plaats gedurende zes jaar op een rij, met 13 studenten die een gouden medaille wonnen en aanzien werden als de beste atleten in hun leeftijdscategorie in heel Japan. Velen van deze voorheen ‘waardeloze’ studenten kregen een studiebeurs en gingen naar de middelbare school en universiteit, en werden succesvol in de zakenwereld.