

STERKER.

Kon'nichiwa Śwaṣṭī
Hallo Privet Óia
Guten Tag Nǐ hǎo
Namaste Hi
*Internationale
uitgave!*

**Carlos Martins, Logistiek Coördinator
in São Paulo:**

'Iedereen in dit bedrijf is heel gemotiveerd'

JOUW BAAN/MIJN BAAN

Soms ligt het werk van twee Teijin-collega's letterlijk of figuurlijk zo ver uit elkaar, dat ze elkaar niet snel zullen tegenkomen. Hebben ze eigenlijk wel een goed beeld van elkaars werk? We checken het bij Jan Kamps, plantmanager in Emmen (Nederland) en Prajug Kittirujirakul, plantmanager in Ayutthaya (Thailand).

Jan Kamps: 'Als plantmanagers doen jij en ik vast voor een belangrijk deel hetzelfde werk. Als ik 's ochtends op de plant kom, trek ik m'n werkjas aan, loop langs de fabrieken, spreek de leidinggevenden, vraag of er iets bijzonders is geweest en kijk wat de performance van de afgelopen 24 uur is geweest. Dat doe jij vast ook?'

Prajug Kittirujirakul: 'Inderdaad. Ook ik ga langs de operators en de technische dienst om te checken of alles goed gaat en hoe de productie in de nacht is verlopen. Maar daarvóór doen wij nog iets anders, met alle werknemers van de plant: ochtendgymnastiek! Elke ochtend komen we met z'n allen bij elkaar om de dag fit en alert te beginnen. Daarna bespreken we het werk en gaan we aan de slag. Ik heb elke dag wel een paar meetings, jij ook?'

Jan: 'Zeker. Wij zijn met diverse projecten bezig en dat vraagt heel wat besprekingen. We hebben bijvoorbeeld een project over duurzame inzetbaarheid – hoe

kunnen we het werk efficiënt en ergonomisch verantwoord inrichten, zodat mensen het volhouden tot hun pensioen – maar ook over capaciteitsuitbreiding en productieverbetering. Een grote uitdaging is om de efficiency te verhogen zónder dat mensen zich meer belast voelen. Ik zeg vaak: we moeten niet harder werken, maar slimmer. Bij jullie is productieverhoging vast ook een hot item, want jullie fabriek is toch vrij nieuw?'

Mijn ervaring is dat je niet te snel moet denken dat iemand anders je wel begrijpt. **Je moet goed doorvragen**



Prajug: 'Dat klopt. Onze fabriek is in 2015-2016 opgestart. In de begintijd waren er heel wat kinderziektes. Inmiddels hebben we veel minder storingen, maar verbetering van de productie blijft onze grootste uitdaging. Daar besteed ik dan ook veel tijd aan: als ik niet in vergadering zit, ben ik vaak bezig met het opstellen van verbeterplannen. We kunnen nog heel wat verbeterlagen maken, zowel op technisch gebied als in het functioneren van de medewerkers. Met beide zijn we hard bezig, aan de hand van de PDCA-cyclus. Continue verbetering is elke dag opnieuw een uitdaging. Ervaar jij dat ook zo?'

Jan: 'Ja, daar zijn wij ook voortdurend mee bezig. Het kan en moet altijd beter – al is de stemming verder prima hoor, haha! Mijn ervaring is dat goede communicatie cruciaal is: niet te snel denken dat je iemand anders begrijpt, maar goed doorvragen. En bij veranderingen zorgen dat je iedereen meekrijgt. Daar besteed ik veel tijd aan. Alle neuzen dezelfde kant op krijgen om de productiedoelstellingen te realiseren – dat zie ik wel bij uitstek als een taak voor de plantmanager.'

Prajug: 'Communicatie is inderdaad van groot belang, dat ervaar ik ook zo. Wij hebben daar een mooie vorm voor gevonden: eens per maand hebben we een Lunch Talk op onze plant. Alle medewerkers van alle niveaus lunchen

'Korte lijnen en open communicatie' zijn voor ons manieren om medewerkers voor langere tijd aan ons te binden'

dan samen en kunnen met mij of met elkaar in gesprek gaan over wat hen bezighoudt. Korte lijnen en open communicatie zijn voor ons ook manieren om medewerkers voor langere tijd aan ons te binden.'

Jan: 'Wat een mooie vorm, zo'n lunchbijeenkomst! Ik heb zelf sinds enige tijd elke drie maanden een bijeenkomst met operators, staf en technische dienst over wat onze doelstellingen zijn en hoe we die willen realiseren. Dat werkt goed; ik merk toenemende betrokkenheid. Ik zou weleens bij jullie willen kijken, daar in Ayutthaya. Ik ben ook in Japan geweest en je kunt altijd iets leren van de manier waarop anderen hetzelfde werk aanpakken. Al denk ik dat je alleen al met het oog op de cultuurverschillen niet zomaar een op een dingen kunt overnemen.'

Prajug: 'Ik heb nu één jaar ervaring als plantmanager, dus ik zou vast veel van jou kunnen leren. Jij hebt vele jaren ervaring en de Nederlandse fabrieken draaien erg goed. Op het gebied van de inzet van mankracht, operationele verbeteringen en veiligheid kun je me vast het een en ander vertellen. En het goede nieuws is: ik kom dit najaar naar Nederland. Ik hoop je te ontmoeten!' ●



'MET GEZAMENLIJKE AMBITIE OVERWIN JE CULTUURVERSCHILLEN'

Collega's van Teijin Aramid in Japan, Duitsland, China en Nederland werken met elkaar samen op het gebied van Research & Development. Dat gebeurde al langer, maar de afgelopen twee jaar werden de banden flink aangehaald en cultuurverschillen overwonnen. Met succes, vertellen één Japanse en twee Nederlandse collega's. 'Als je dezelfde ambitie deelt, kun je heel wat hobbels overwinnen.'

R&D WERELDWIJD

De R&D-medewerkers van Teijin Aramid vormen sinds 2017 één organisatie, verspreid over vier landen: Nederland (115 fte), Japan (3 locaties, samen 36 fte), Duitsland (13 fte) en China (4 fte). Elk lab heeft zijn eigen specialiteit op het gebied van markt- en productontwikkeling en/of procesontwikkeling. Zo is er in Japan specialistische kennis op het gebied van Technora® en Teijinconex®, in Nederland op het gebied van Twaron® en Endumax® en in Duitsland op het gebied van ballistische (kogelwerende) producten. Het nog vrij jonge lab in Shanghai richt zich op toepassingen en customer support voor de Aziatische regio.

'Voor goede samenwerking is vooral vertrouwen van belang. Om dat te laten groeien, zorgen we ervoor dat we elkaar veel zien'



Jan Roos, Director Research & Technology vanuit Arnhem, Nederland:

'De internationale samenwerking op het gebied van R&D is intensiever geworden nadat de aramide-business is samengevoegd onder één management. Daardoor is in 2017 één wereldwijde R&D-afdeling voor aramide ontstaan, met onderzoekslaboratoria in Japan en Nederland. Deze laboratoria hebben ook een sterke functie in de samenwerking met onze applicatiegerichte laboratoria in Duitsland en China. Niet de organisatorische integratie maar de communicatie over cultuurverschillen heen, vond ik de grootste uitdaging. We gaan bijvoorbeeld verschillend om met afspraken die op papier staan. In Nederland zien we een afspraak als onze beste intentie. Dit geldt zeker voor het R&D-gebied, want je weet niet altijd welke resultaten je gaat halen. In Nederland worden doelen makkelijker geaccepteerd, omdat ze als minder absoluut worden gezien. In Japan wordt een afspraak op papier gezien als iets wat je hoe dan ook wilt waarmaken. Juist om te voorkomen dat ze niet gehaald kunnen worden. Gaandeweg hebben we, door elkaar steeds beter te leren kennen, een soort middenweg gevonden. Misschien zijn we wel een global culture aan het ontwikkelen. Voor goede samenwerking is vooral vertrouwen van belang. Om dat te laten groeien, zorgen we ervoor dat we elkaar veel zien. De samenwerking wordt ook erg gestimuleerd doordat we dezelfde ambitie hebben. Daarmee kun je heel wat hobbels overwinnen. De grootste uitdaging voor de toekomst zie ik in nog verdere internationale integratie, het vergroten van de flexibiliteit, wendbaarheid en klantgerichtheid van R&D en het goed uitwerken van onze cost leadership-strategie. Ook op het gebied van LEAN werken, in het kader van het KenZen-programma, kunnen we nog stappen maken.'

'De samenwerking is goed. Misschien speelt de eeuwenoude handelsrelatie tussen Nederland en Japan daarin een rol'



Ozaki-san, Department Manager van het Solutions Development Department in Matsuyama, Japan:

'De R&D-afdeling van Teijin in Matsuyama deelt sinds 2017 de faciliteiten van het laboratorium. Wij delen de processen en producten rond zowel aramide als polyester. Daar zijn twee gescheiden afdelingen van gemaakt, maar we delen nog wel hetzelfde laboratorium. Ik leid met name de R&D-groep voor aramide. Al een aantal jaren heb ik regelmatig contact met de Nederlandse R&D-collega's. De verschillen in afstand, tijd en natuurlijk taal zijn soms lastig, maar de samenwerking is goed. Misschien speelt de eeuwenoude handelsrelatie tussen Nederland en Japan daarin ook wel een rol. De Nederlandse cultuur is ons in zekere zin vertrouwd. En onze gezamenlijke ambitie binnen Teijin verbindt ons natuurlijk. De onderlinge samenwerking en het vertrouwen zijn de afgelopen jaren erg gegroeid doordat we elkaar veel hebben ontmoet. Soms vraagt het een stevige discussie om de relatie goed te houden. Ik hoop dat we die discussies de komende jaren blijven voeren. In Japan hebben we specifieke R&D-expertise op het gebied van beschermende kleding, bijvoorbeeld brandwerende of snij beschermende kleding. De labs in andere landen hebben hun eigen expertise, zoals onze Duitse collega's experts zijn in producten en toepassingen voor de ballistiek. Die afzonderlijke expertises zie ik als onze kracht voor Teijin; het is goed dat we niet in elk land hetzelfde doen, maar wél van elkaar leren. Daar heeft het hele bedrijf baat bij.'

'Ik hoop dat er in de nabije toekomst meer internationale projectteams komen, zodat we nog meer kunnen profiteren van elkaars kennis'



Stef Kamperman, Global Program Manager in Arnhem:

'Als Global Program Manager ben ik intermediair tussen de productiebedrijven en de R&D-afdeling. Ik kijk wat er speelt bij onze interne bedrijven en welke ontwikkelingen er op langere termijn zijn op het gebied van productietechnieken. Daarvoor houd ik in de gaten waar de verschillende R&D-teams wereldwijd mee bezig zijn en wat ze van elkaar kunnen leren. Zo hebben we in Emmen de techniek uitontwikkeld om de output van een spinlijn flink te kunnen verhogen. In Japan loopt nu een onderzoek om iets vergelijkbaars te realiseren. De Nederlandse kennis over problemen en kinderziektes kan daarbij helpen. Een ander recent initiatief is een internationale verkenning om zelf MAP te maken, een van de schaarse grondstoffen voor Technora®. Technora® is een aramideproduct dat alleen in Japan wordt gemaakt, maar in de fabriek in Delfzijl en bij R&D in Arnhem is kennis over de mogelijke routes die je kunt volgen om de grondstof zelf te maken. Andersom denk ik dat we in Nederland van onze Japanse collega's bijvoorbeeld kunnen leren dat zorgvuldig werken met veel aandacht voor de risico's de kwaliteit verhoogt. We hebben de afgelopen jaren veel gepraat over communicatie en cultuurverschillen. Mijn indruk is dat cultuurverschillen inmiddels geen hindernis meer vormen. Onze gezamenlijke passie om de techniek te verbeteren is veel sterker. Ik hoop dat er in de nabije toekomst meer internationale projectteams komen, zodat we nog meer kunnen profiteren van elkaars kennis.'