

Voorwoord

Management en spiritualiteit zijn steeds meer verbonden. Een leidinggevende wil zich goed voelen en daarmee ook anderen enthousiasmeren.

Het klassieke model van een strenge chef of leidinggevende is voorbij. Werknemers zijn daarvoor zelf te slim geworden en willen als mens behandeld worden in een bedrijf of organisatie.

Dit boek gaat over het verbeteren van een structuur zoals beschreven is in een organogram, met name op de verbindingen tussen de functies en activiteiten.

De 'top-down'-methode wordt niet zonder meer geaccepteerd door de werknemers: 'bottom-up' staat hoog in hun vaandel en kan leiden tot mooie resultaten, zeker wanneer er een gezond evenwicht is tussen deze twee zienswijzen.

Probeer zo veel mogelijk mensen warm te krijgen voor je plannen om ze zo ook daadwerkelijk te kunnen implementeren.

Dit boek is een echt managementboek en het is een aanrader voor iedereen die eens met andere ogen en innovatieve hulpmiddelen zijn werk kan en wil doen.

Hoofdstuk 1 – Werk aan jezelf en aan anderen

Als leidinggevende dien je een voorbeeld te zijn voor anderen, wat begint met zelfkennis. Er zijn zelfhulpboeken genoeg, echter welke helpen daadwerkelijk? Het is zaak om jezelf beter te leren kennen en je omgeving en daarvoor is een adequate methode voor benodigd.

Vroeger noemde men dit 'mensenkennis' en dit is nu nog steeds zo. Je omgeving is groter dan je op het eerste gezicht denkt. Ten eerste je gezin, je straat, je stad, je provincie, je land, je werelddeel, de aarde enzovoorts. Je werkplek waar je tenminste zeven en een half uur per dag, door de week doorbrengt, je hobbies, je vrienden en kennissen en de basis, zoals gezegd is je gezin. Met 'mensenkennis' verloopt het contact met anderen vloeiender.

Einstein heeft eens gezegd dat wanneer een vlinder ergens in Azië haar vleugels spreidt dat dit gevolgen heeft voor alles wat leeft op aarde. En alles wat leeft houdt veel meer in dan dat je voorstelt. Volgens de natuurkunde bestaat alles en leeft het eveneens, alles is namelijk continu in beweging: een mineraal, een plant, een dier en een mens, kortom alles. Dit impliceert dat alles van elkaar afhankelijk is.

Zoals de schoonmaakdienst net zo belangrijk is als de raad van bestuur en alle echelons hiertussen. We zijn allen van elkaar afhankelijk.

Een mens heeft bewustzijn, maar wist je dat er veel verschil in bewustzijn bestaat tussen verschillende mensen. Dit kunnen waarnemen is al een groot voordeel in je positie van leidinggevende. Het geeft inzicht en je kunt de medemens beter inschatten.

Een manager heeft buiten de verantwoordelijkheid voor degenen over wie hij de leiding heeft, ook verantwoording af te geven aan zijn superieuren en aan zichzelf. En als je werkelijk verantwoording kunt afleggen aan jezelf gaat het met het verantwoording afleggen aan iedere arbeidskracht binnen de hiërarchie in het bedrijf eveneens goed.

Ten eerste: dat je geweten werkzaam is. Je zult continu dienen te schipperen tussen de belangen van de werknemers en de 'druk van boven'. Echter als je jezelf trouw blijft, doe je je uiterste best 'om twee heren te dienen'.

Iedereen heeft een stok met twee uiteinden. Aan de ene kant hoogmoed en aan de andere kant zelfmedelijden. Houdt de stok in het midden vast, anders kun je er jezelf of een ander mee slaan. Alles wat je een ander toedoet, komt bij jezelf terug.

Voor wat betreft hoogmoed en zelfmedelijden: een gezonde portie zelfvertrouwen is noodzakelijk om te participeren in een organisatie en elke andere situatie. Wanneer je jezelf kunt vertrouwen, vertrouwen anderen jou eveneens.

Gebruik je hart en gezond verstand en er zal een nieuwe wereld voor je opengaan. Kennis is bruikbaar, mits je het gebruikt. Begrijpen is kennis en gevoel tegelijkertijd aanwenden en dit doet je inschattingsvermogen toenemen.

Hoe wil je herinnert worden? Toch als streng en rechtvaardig en bovenal met compassie voor je medemens. Een uitspraak is “je kunt iedereen vertrouwen... op zijn tekortkomingen.” Echter er is een ‘soft spot’ in nagenoeg iedereen die je kunt aanspreken, vermits je zelf ook vanuit dat ‘gevoelige punt’ handelt en je zult zien dat je elkaar de hand kunt reiken en even als gelijken bent.

Hoofdstuk 2 - Een nieuw model voor een organisatie

Voordat een onderneming van start gaat of een bestaande zich realiseert dat haar missie, doelen en strategie niet meer bedrijfs- en marktconform zijn of dat de wetgeving en omgevingsinvloeden zodanig zijn veranderd dat het hoognodig is om een nieuwe 'blauwdruk' te introduceren.

In deze tijd van geavanceerde elektronica, geavanceerde machines en computertechniek is het van belang om de basisprincipes te kennen en herkennen. Laat specialisatie over aan specialisten, echter houdt oog voor het grote geheel.

Hiernavolgend een nieuw model van een organisatie:

Voor een nieuw op te richten onderneming of om een bestaande aan te passen aan Anno Nu is het navolgende model een meer dan uitstekend middel om een solide basis te geven aan elk soort bedrijf: Naamloze Vennootschap, Besloten Vennootschap, een eenmanszaak, Vennootschap Onder Firma, een Zelfstandige Zonder Personeel, een Stichting of vereniging.

Het model heeft als afkorting V.M.D.S.A, wat inhoudt:

- Visie
- Missie
- Doelen
- Strategie
- Acties

Visie: De droom van de oprichter(s).

Voorbeelden hiervan zijn:

- Alle kinderen krijgen genoeg voeding
- Goedkope, kwalitatieve producten leveren
- Milieuvriendelijk produceren
- Nieuwe markt ontginnen en klanten hiervan mee laten profiteren
- Dienstbaar zijn, altijd en overal
- Rijk worden zonder dat dit ten koste gaat van anderen
- Goed eten voor zo weinig mogelijk geld
- Winkel(keten) voor de behoeftigen

- Met uitsluitend gerecycled materiaal producten maken
- De wereld (hoe groot of klein) die ook is beter achterlaten door jouw idee
- Van duurzame materialen producten maken
- Uitsluitend fair-trade producten maken/verkopen

Een uniek product of unieke producten, die zich onderscheiden van de rest van de markt op een mens-, omgevings- en diervriendelijke manier produceren, rekening houdend met het milieu en met respect voor de werknemers, vervoerders en klanten.

Missie: het hoe en waarom

De missie is het concreet maken van de droom in de visie. Het beschrijft wat men wil gaan doen en waarom het op deze geschetste wijze gedaan dient te worden. Missie-statements lijken op de visie-statements echter met dit verschil dat het tastbaar wordt en bijna voelbaar concreet, het geeft een hint wat er dient te gebeuren in deze logische sequentie van strategisch management-handvatten. Het ontkent de obstakels op de weg naar de uitvoering van de visie niets, iets wat in de visie helemaal niet van belang was, omdat men vrij was om te dromen!

- Hou het kort! Ook een Missie statement dient kort te zijn
- Missie statements vormen het raamwerk waar je organisatie haar werkzaamheden aan ontleent. De statements dienen breed te zijn. Ze mogen de strategische doelen niet afkappen en dienen daarom 'alomvattend' te zijn.

Missie-statements kunnen zijn:

- Een volkswijk bij elkaar houden en zorgen dat het niet escaleert middels een team van mensen ieder met hun eigen unieke expertise.
- Een steeds breder assortiment waarvan de kwaliteit nooit ten koste mag gaan van snel winst maken.
- Om kinderen van verschillende achtergrond in een kinderdagverblijf een huiselijk gevoel te geven opdat ieder kind een goede grond meekrijgt.
- Een unieke winkel opzetten met milieu- en omgevingsvriendelijke producten waarvan de werknemers participeren in de winst

Doelen: hoeveel of wat wordt wanneer gerealiseerd

Doelen refereren aan welke specifieke resultaten op welk tijdstip behaald dienen te worden. Het zijn 'brede' doelen, waarmee bedoeld wordt dat er vanuit het strategisch plan, tastbare en meetbare objectieve doelen worden gedestilleerd.

Een voorbeeld is: hoe of wat er op een bepaalde termijn dient te worden gerealiseerd.

Er bestaan twee soorten doelen:

- Gedraggerichte doelen: Hierbij hoeft niet direct te worden gedacht aan menselijk gedrag, echter een collectief gedrag. Een voorbeeld hiervan is: alle neuzen dezelfde richting op! Men kan dit ook gemeenschap-doelen noemen.
- Procesgerichte doelen: Hiermee worden doelen genoemd die betrekking hebben op meetbare processen op macro-niveau.

Voorbeelden:

- De kindersterfte in de wereld dient in 2020 de helft te bedragen van nu.
- 20 procent meer van de kinderen van een school dienen deze te voltooien.
- In 2025 een extra produktielijn.
- Minder dan 0,1 procent fouten aan de produktielijn

Strategie:

De volgende stap is het ontwikkelen van een strategie van de onderneming. Strategieën verklaren hoe de visie, missie en doelen kunnen worden bewerksteld. Hoe het initiatief kan worden vervolmaakt.

Over het algemeen heeft een bedrijf een aantal strategieën, welke werknemers en afnemers betreffen. Ook de apparatuur en bedrijfshulpmiddelen vallen hieronder. Dit kan grofweg gebeuren tot aan detailniveau toe, met toewijding en precisie.

Voorbeelden van strategie zijn:

- Wanneer er onduidelijkheden en/of moeilijkheden op een afdeling voorkomen ingrijpen door scholing, het te hulp schieten van een manager van een hoger echelon en gesprekken om het voorgaande uit te praten

- Een kil kantoor volplaatsen met planten en kunst. Aan de werknemers vragen of ze persoonlijke spullen op hun bureau plaatsen om zodoende de mensen in het kantoor zich beter te voelen
- Bedrijfsprocessen in kaart brengen die niet geheel soepel lopen. Hier een actieplan van maken (zie hiernavolgend)

Vijf typen van specifieke strategieën die de meeste moeilijkheden kunnen voorkomen:

- Zorgdragen voor informatie en de vaardigheden van de werknemers up to date houden
- Zorgen dat iedereen in de organisatie een aanspreekpunt heeft en kan rekenen op support en die ook weet te vinden
- Zie het goede en de mogelijkheden in de werknemers en laat ze leren en doorgroeien
- Beschouw je bedrijfsprocessen en maak ze meetbaar
- Bespaar waar je kunt besparen zonder dat de kwaliteit van leven van de werknemers afneemt en vanzelfsprekend de kwaliteit van de producten

Noot: Het is gemakkelijk om doelstellingen te maken, echter het is belangrijker om ze ook daadwerkelijk te bewerkstelligen!

Actie: Wie verandert wat en wanneer

Tenslotte: het actieplan van een onderneming beschrijft in detail exact hoe de strategieën geïmplementeerd worden om de doelen, zoals eerder beschreven.

Aktieplannen zijn ontworpen voor elke component van te interventie, waarvan de verandering gewenst is.

Deze actieplannen zijn:

- Actie stappen: wat dient er te gebeuren
- De daarvoor verantwoordelijke personen: wie draagt ervoor zorg
- Datum gereed: timing en plan van aanpak met tijdslijn
- Benodigde middelen, zowel wat 'in huis is' is en benodigd
- Weerstand en barrières, met een plan om ze te overkomen
- Andere personeelsleden of derden die erbij betrokken worden en op de hoogte dienen worden te gehouden

Dit alles kan in een schema worden geplaatst. Wekelijkse, of zelfs vaker, controle bij de desbetreffende meerdere houdt zicht op de zaak!

Om Anno Nu een onderneming omgevingsvriendelijk te laten zijn:

- Omgevingsvriendelijk te werken
- Gehele bedrijf werkvloer/-plaats net en schoon met milieuvriendelijke middelen
- Uitstoot reduceren
- Groene stroom gebruiken
- Ecologisch voedsel in restaurant
- Zo min mogelijk plastic en kunststof maar gerecycled papier
- Produkt op zo'n milieuvriendelijke manier produceren/ dienst met een glimlach leveren
- Verpakking van het produkt zo eco-economisch mogelijk
- Goedkope en zuinige leaseauto's
- Veel groen in en om de onderneming
- Energiezuinige apparatuur
- Duurzaam interieur
- "Bij elke verkocht bos bloem een rode roos cadeau"
- Recycle! voor *elke* ondernemer
- De wereld (hoe groot of klein) beter achterlaten
- Van duurzame materialen producten maken
- Uitsluitend fair-trade producten maken/inkopen/verkopen

Ergens wakker voor worden – ervoor sterven – opnieuw geboren worden

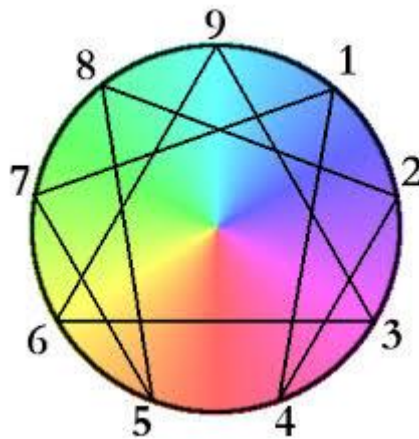
Alles gebeurt, maarre er zijn een aantal scenario's 'possibilities'

Vertrouwen, geduld, daadkracht, wilskracht en liefde

Het enneagram:

“Ieder afgerond geheel is een enneagram.”

Hiernavolgend een model dat voor ieder ‘afgerond geheel’ een duidelijk inzicht geven in de onderlinge samenhang en de gehele activiteit:



De opbouw van het enneagram:

De innerlijke driehoek is opgebouwd uit:

$1/3$, $2/3$ en $3/3$

De innerlijke zeshoek bestaat uit:

$1/7$ (= 0,142857), $2/7$ (=0,285714), $3/7$ (0,428571)

$4/7$ (=0,571428), $5/7$ (=0,714285) en $6/7$ (=0,857142)

De innerlijke driehoek bestaat uit: 3, 6 en 9

De innerlijke zeshoek bestaat uit de volgorde: 1, 4, 2, 8, 5 en 7

De omtrek van de cirkel zijn de activiteiten in de tijd

De laatstgenoemde volgorde is van belang, deze kun je maar beter uit je hoofd leren, immers het komt bij de navolgende voorbeelden vaak van pas!

Een eenvoudig model van een organisatie

Hiernavolgend de structuur van een organisatie. Het is in feite een eenvoudige voorstelling van een middelgrote tot grote organisatie.

Het systeem op zichzelf is een universele structuur die kan worden toegepast op nagenoeg elke onderneming.

Alle bedrijven zijn bezig met het:

- Verkopen een produkt of dienst
- fabriceren van hun produkt
- financieren van hun bezigheden
- werken aan een gezonde organisatie
- aftasten van de markt en haar mogelijkheden
- maken van produktontwerpen

Er zijn slechts zes hoofdregio's van activiteit binnen een onderneming. In het geval van een eenmanszaak is het zo dat een man alle activiteiten onder handen neemt.

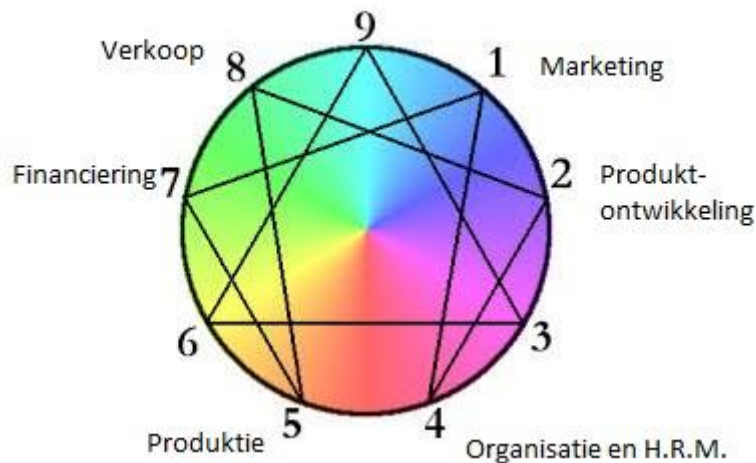
Drie van de zes kunnen benoemd worden als 'structurele variabelen' en de andere drie zijn 'proces variabelen'.

De structurele variabelen zijn:

- Marketing
- Financiering
- Organisatie en Personeelszaken

De proces variabelen zijn:

- Verkoop
- Produktontwerp
- Het gehele proces 'van zand tot klant'

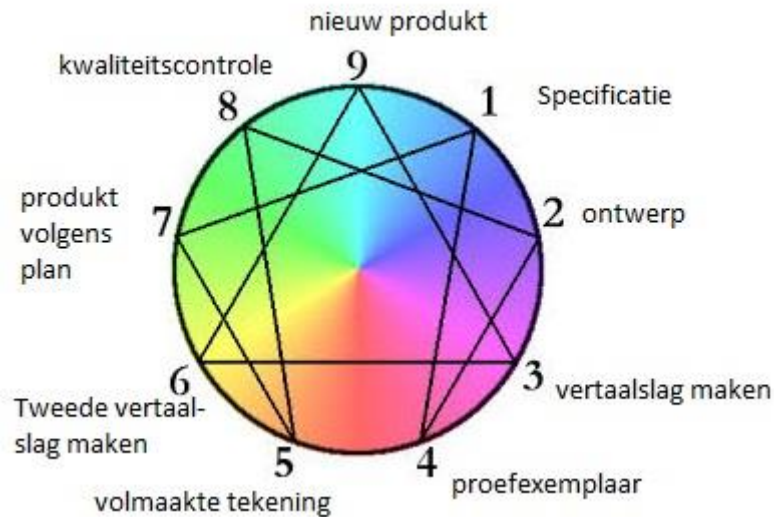


Sequentieel:

- 1 – Marketing onderzoekt de mogelijkheden voor een nieuw produkt
- 2 – De ontwikkeling van het produkt of dienst
- 3 – De gehele organisatie wordt erbij betrokken
- 4 – Planning, werkvoorbereiding en personeelsplanning worden ingeschakeld
- 5 – Produktie maakt enkele profexemplaren en gaat over tot produktie
- 6 – Is het te financieren?
- 7 – Financiering neemt nieuw produkt op in planning
- 8 – Verkoop tracht zoveel mogelijk orders binnen te halen
- 9 – Het idee van een nieuw produkt

Hexade:

- 1 – 4 : Marketing heeft overleg met Organisatie en H.R.M.
- 4 – 2 : De uitvoerende Organisatie is betrokken bij produktontwikkeling
- 2 – 8 : Verkoop houdt nauwgezet de kostprijs van het nieuwe produkt in de gaten
- 8 – 5 : Produktie zal de doelstellingen van Verkoop dienen te halen
- 5 – 7 : Financiering wil zo goedkoop mogelijk produceren
- 7 – 1 : Financiering en Marketing overleggen betreffende de kosten v/h produkt



Sequentieel:

1. Specificaties opstellen nieuw produkt
2. Produkt ontwerpen
3. Van ontwerp naar proefexemplaar
4. Proefexemplaar maken
5. Aan de hand van een adequaat proefexemplaar een tekening maken met alle specificaties van het nieuwe produkt
6. Vanaf tekening produktielijn instellen
7. Produkt maken
8. Controleren of produkt aan produktspecificaties voldoet
9. Gereed produkt

Hexade:

1 – 4: Aan de hand van de eerste bruikbare specificatie wordt het proefexemplaar gebouwd

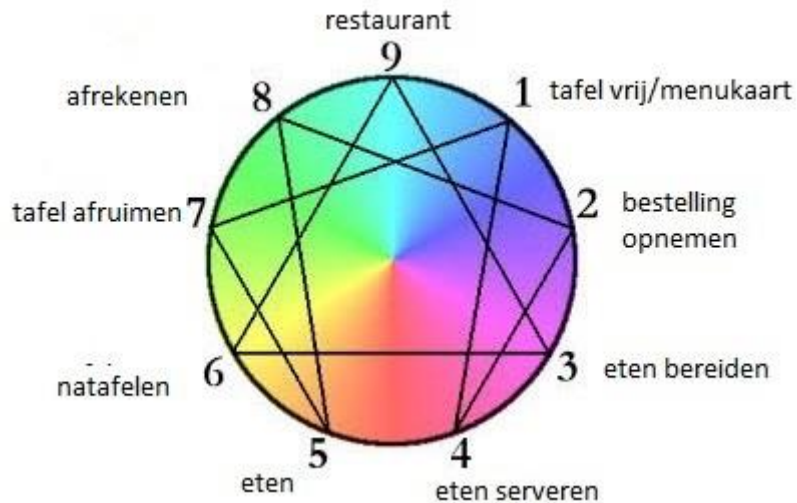
4 – 2: Het proefexemplaar op de produktielijn komt voort uit het goedgekeurde ontwerp

2 – 8: Het ontwerp zorgt voor de meetpunten van kwaliteitszorg

8 – 5: Verdere specificaties verkrijgt kwaliteitszorg vanuit de definitieve tekening

5 -7: Vanuit de definitieve tekening wordt het produkt vervaardigd

7 -1: Het definitieve produkt is ontstaan uit de specificaties van het nieuwe produkt

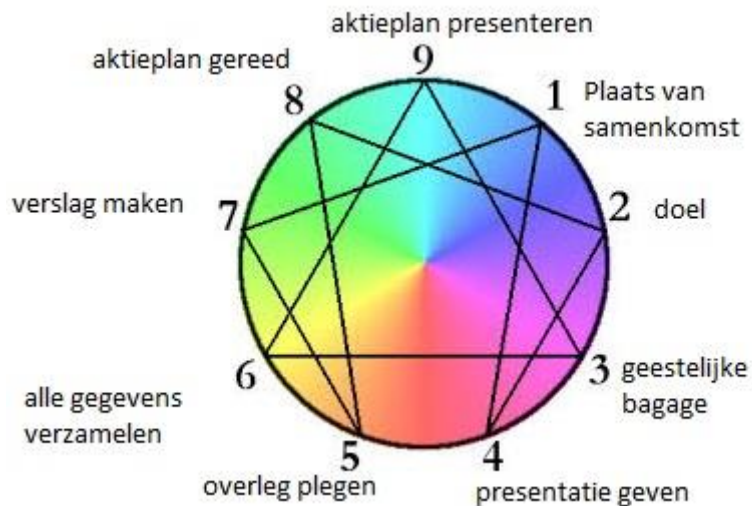


Sequentieel:

1. Klanten nemen plaats aan lege, schone tafel en bekijken de menukaart
2. De ober neemt de bestelling op
3. Het eten wordt in de keuken bereidt aan de hand van de bestelling
4. Het voedsel wordt geserveerd
5. De klanten nemen het voedsel tot zich
6. Na afloop van het eten, praten de klanten nog wat na
7. De ober ruimt de tafel leeg
8. De rekening betalen

Hexade:

- 1 – 4: Aan de hand van de menukaart wordt het eten geserveerd
- 4 – 2: De bestelling is gelijk aan het eten
- 2 – 8: Het bedrag van het genoten eten staat ook op de menukaart
- 8 – 5: De rekening is afhankelijk van het bestelde voedsel
- 5 – 7: Het genoten eten bepaald wat er opgeruimd en schoongemaakt dient te worden
- 7 – 1: De schone tafel staat weer gereed voor nieuwe gasten



Sequentieel:

1. Plaats en tijd van samenkomst van alle betrokkenen
2. Het doel van de samenkomst is eenieder duidelijk
3. Al wat men aan ervaring heeft, speelt een rol in het zo goed mogelijk vaststellen van het actieplan
4. De actieplan-groep verzorgt een presentatie
5. Overleg tussen actie-plan groep en andere betrokkenen
6. De notuliste verzamelt alles wat gezegd is
7. Er wordt een verslag van de bijeenkomst gemaakt
8. Actieplan gereed! Klaar om geïmplementeerd te worden
9. Actieplan

Hexade:

1 – 4: De plaats van samenkomst wordt ingericht op het aantal deelnemers, voorzien van een computer, overheadprojector, white board en wat verder benodigd is.

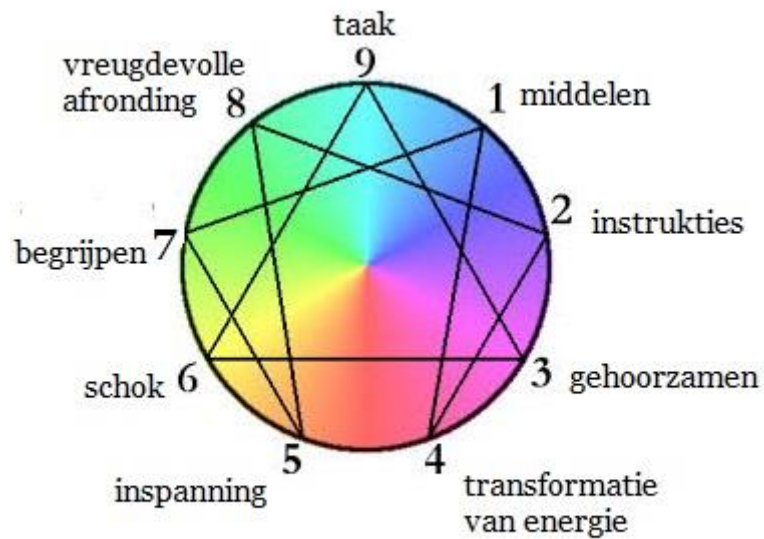
4 – 2: Presentatie wordt gegeven onder de vlag van het doel van de actiegroep

2 – 8: De actiegroep heeft nu de handvatten om een wezenlijke verandering in de onderneming te maken

8 – 5: Door het overleg komt er nieuw licht op de zaak en heeft een belangrijke inbreng in het uiteindelijke resultaat

5 – 7: Door het overleg wordt het actieplan bijgesteld en dit wordt opgetekend

7 – 1: Zonder deze ruimte met al haar mogelijkheden was het niet mogelijk geweest om tot een verslag te komen.



Sequentieel:

1. Middelen voor de taak verzamelen
2. Instructies van de directe meerdere
3. Personeel dient te gehoorzamen aan meerdere
4. Transformatie van energie (= werken)
5. Inspanning van het personeel
6. Meerdere stuurt bij
7. Personeel begrijpt de aanwijzingen en volbrengt de taak
8. Vreugde omdat het eindresultaat positief blijkt te zijn
9. Taak volbracht

Hexade:

- 1 – 4: Zonder de benodigde middelen is werken zinloos
- 4 – 2: Werken onder aanwijzingen van meerdere
- 2 - 8: Aan de hand van het opvolgen van de instructies is succes verzekerd!
- 8 – 5: Eerst inspanning, daarna vreugde over het eindresultaat!
- 5 – 7: Inspanning terwijl men begrijpt wat men doet werpt vruchten af!
- 7 – 1: Om de juiste middelen aan te wenden dient men eerst de taak te doorgronden

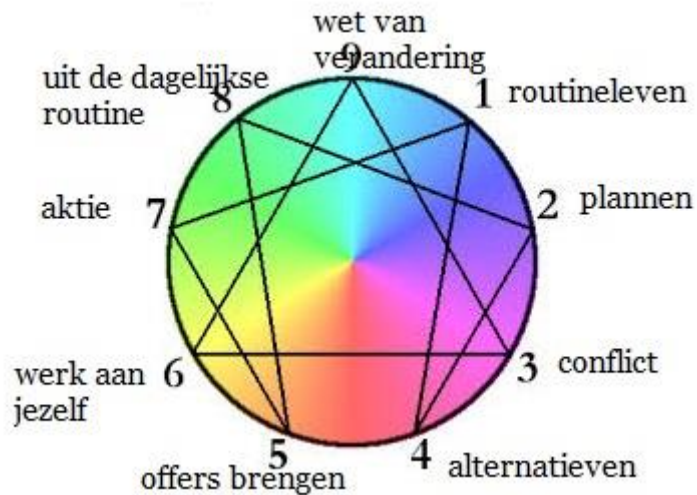


Sequentieel:

1. Wens tot een verandering in jezelf
2. De noodzaak ervan begrijpen
3. Hulp van buitenaf
4. Moeite ervoor doen
5. Juiste houding hebben en houden
6. 'Genade' van buitenaf
7. De verandering in jezelf ervaren
8. Eenheid in jezelf ervaren
9. Transformatie

Hexade:

- 1 – 4: Moeite doen om je wens te vervullen
- 4 – 2: Werken aan jezelf, immers je ziet er de noodzaak toe
- 2 – 8: Een voorproefje van het eindresultaat sleept je er doorheen
- 8 – 5: De juiste innerlijke houding is benodzaakt om daadwerkelijk te veranderen
- 5 – 7: Wederom 'de smaak' van de verandering ervaren
- 7 – 1: De verandering komt niet vanzelf, je dient consistent aan jezelf te werken



Sequentieel:

1. Het gewone dagelijkse, routinematige leven
2. Plannen voor de toekomst
3. Een innerlijk conflict is de kiem van verandering
4. Alternatieven worden beschouwd
5. Een gewoonte loslaten
6. Werken aan jezelf
7. De gekozen nieuwe weg wordt ingeslagen
8. De routine is doorbroken
9. Wet van verandering

Hexade:

- 1 – 4: Het routinematige leven wordt constant verstoord door vervelende gewoontes
- 4 – 2: Als je je openstelt voor alternatieven, dan kan men zijn leven bijstellen
- 2 – 8: Plannen zijn werkelijkheid geworden
- 8 – 5: Het doorzien van je eigen, ongewenste gewoonten brengt bevrijding
- 5 – 7: Dankzij het loslaten van je gewoonte, kun je een nieuwe weg inslaan
- 7 – 1: Het 'oude' leven gaat plaats maken voor de Wet van verandering

Enneagram, management, bottom-up, verandering, economische bedrijfstechniek, universeel, toepasbaar

