

HET JR ORGANISATIE ONTWIKKELINGSTRAJECT

9 SLEUTELS

OM JE ORGANISATIE TE
LATEN DÓÓRGROEIEN

Jeanne Roefs

WWW.JEANNEROEF.S.COM



“

Bewust dwarsdenken...

**HET IS NIET DE BEDOELING
DAT JULLIE MIJ VOLGEN**

**LAAT MIJ JULLIE VOLGEN
OP JULLIE WEG NAAR
DE VOLGENDE HALTE**

JEANNE ROEFS

JULLIE ORGANISATIE EN IK

Als ondernemer leef jij je visie en missie uit in je bedrijf. Afhankelijk van je ambitie groeit dat bedrijf uit tot een eigen entiteit: Jullie organisatie.

Net zoals in de natuur en bij de mens, kent ook de groei van een organisatie een aantal fasen.

Professor Larry Greiner heeft deze fasen keurig op een rijtje gezet en mijn eigen ervaring heeft me er verder toe aangezet om de 9 sleutels te onthullen die deze groei faciliteren.

Kennis van deze groeifasen en de 9 sleutels helpen jullie om zicht op deze processen te houden en jullie tot deze processen te leren verhouden.

Daar kom ik om de hoek kijken.

- Als facilitator en verbinder.
- Om deze complexe processen zichtbaar te maken.
- Om stafleden in dit leerproces te ondersteunen.
- Om de vinger aan de pols te houden.

Immers, de 3 hoofddoelen van jullie organisatie zijn:

- Ultieme zielsvervulling door te excelleren binnen ieders speelveld.
- Van waarde zijn en impact maken in zo min mogelijk tijd.
- Groeiende winstcijfers.



De 9 sleutels van het JR Organisatie Ontwikkelings traject voor het laten doorgroeien van je organisatie.

Het is heel opvallend maar ieder bedrijf kent gelijke groeifases.

Groei is inherent aan het ondernemerschap.

En wie groeit beseft dat dit om meer draait dan alleen om omzet en winst. Tijdens de groei van de onderneming naar een organisatie ontstaan complexe processen die de oprichter(s) op alle levensgebieden enorm stretcht.

Als de eerste stagnaties en hobbels zich binnen de organisatie aftekenen is het belangrijk om je op de hoogte te stellen van de fase waarin jullie organisatie zich bevindt. Hierdoor ontwikkelt je ondernemersmindset zich steeds verder. Deze ondersteunt je innerlijk leiderschap waardoor je op dat moment de beste keuzes maakt.

Naast de missie & de marktbelofte, de bedrijfsstructuur & 't aanbod, omzet en winst kijken we ook naar de teamleden. Het aantal medewerkers is namelijk zéér bepalend voor het indelen en bepalen van de groeifases.

Het model van Greiner maakt dit verder inzichtelijk.

“De cruciale taak voor het management in iedere revolutionaire fase van de organisatie is het vinden van een nieuwe reeks organisatorische veranderingen die de basis leggen voor het managen van de volgende fase van evolutionaire groei. Interessant genoeg is dat die nieuwe veranderingen uiteindelijk de zaden van hun eigen verval zaaien die weer leiden tot een nieuwe fase van revolutie. Managers ervaren dan ook de ironie dat een gigantische oplossing in de ene fase een groot probleem wordt in een latere fase.” Prof. Larry Greiner

HET GROEIMODEL VAN GREINER 1

De groeifasen van elk bedrijf

In welke fase zit jij?



#1 < € 1 miljoen

Pioniersfase < 8 

▼ Rollen crisis

#2 > € 1 miljoen

Organisatiefase < 8-25 

▼ Cultuur crisis

#3 > € 2,5 miljoen

Managementfase < 25-50 

▼ Leiderschap crisis

#4 > € 5 miljoen

Delegeerfase < 50-150 

▼ Rollen crisis 2

#5

> € 15 miljoen

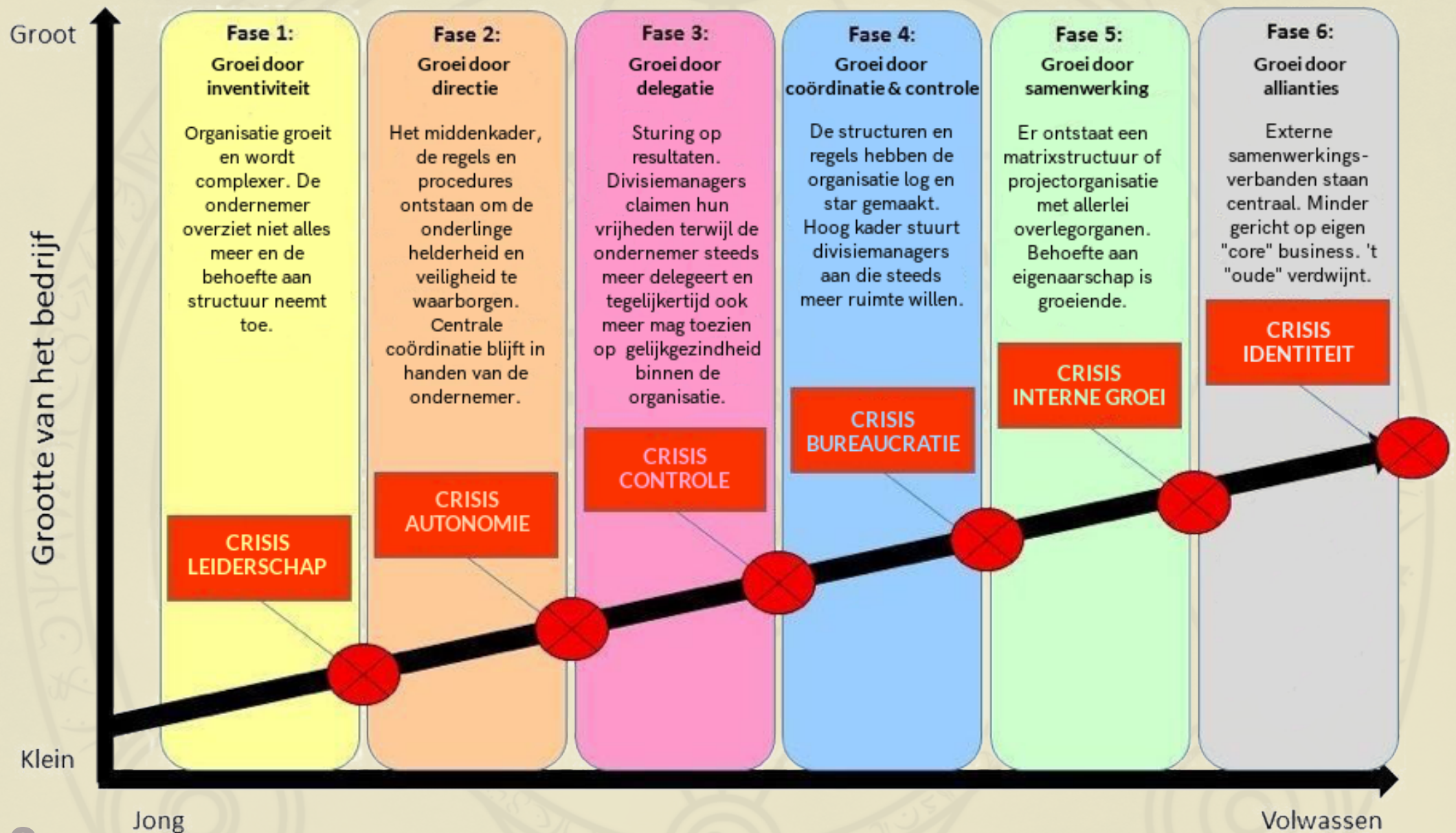
Standaardisatiefase > 150 

Meer medewerkers betekent een toename in complexiteit in de organisatie en daarmee de noodzaak om zorgvuldig met elkaar af te stemmen. Alle medewerkers die onderdeel van de organisatie uitmaken tellen mee, want elk aspect groeit mee met dit aantal.

De belangen van externe marktoriëntatie, de interne organisatie, de cultuur, processen en systemen, cashflow, het managementteam en de rol van de ondernemer zijn niet te onderschatten.

De ondernemer/DGA beïnvloedt het complete proces en tevens alle stappen die worden ondernomen.

HET GROEIMODEL VAN GREINER 2



Dit zijn de 9 sleutels voor een geslaagd JR Organisatie Ontwikkelingstraject

1. Innerlijk leiderschap, toewijding en focus bij de directie.
2. Zorgvuldige selectie van de sleutelfiguren in de staf.
3. Borging van onderlinge veiligheid binnen het team.
4. De ziel van iedere medewerker heeft vervulling en het brein doelen nodig.
5. Zicht op de dynamiek tussen ieders 4 drijfveren.
6. Zelfreflectie en zelfkennis als (voor)waarden.
7. Het creëren van een organisatiediscours om elkaar aan te spreken op gedrag.
8. Het binnen de organisatie openlijk blijven monitoren van onderlinge relaties, verhoudingen en hun loyaliteiten.
9. Borging van continuïteit als een voortdurend proces met vaste contactmomenten.

HET PRAKTIJKVOORBEELD VAN RENS EN NICOLE

Neem als voorbeeld Rens en Nicole, een echtpaar dat in de opstartfase zit van hun organisatie. Zij hebben een jaar uitgetrokken om hun startup voor te bereiden. Hun bedrijfsplan als basis is degelijk uitgewerkt en de tijd is rijp om met een aantal medewerkers, die uit eigen kring worden geworven, de markt op te gaan.

Deze medewerkers zijn voor Rens en Nicole erg belangrijk. Hun band is hecht en vriendschappelijk en zij krijgen dan ook snel veel verantwoordelijkheden.

De toekomstige cultuur en de waarden en normen worden binnen het nog jonge bedrijf door deze club van het eerste uur bepaald. De grote inzet en betrokkenheid leiden al snel tot de eerste resultaten en successen waardoor de vraag ontstaat naar nieuwe collega's.

Vanwege de snelle groei en de nodige uitbreiding worden nieuwe collega's razendsnel binnen het eigen bestaande netwerk geworven. Het inwerkproces wordt vormgegeven door het geven van het 'goede' voorbeeld vanuit inzet en ervaring. Zij bezitten immers inmiddels alle kennis van de processen, de klanten en de diensten. De waarden en normen krijgen als vanzelfsprekend vorm in een onuitgesproken onderliggende discours en een organisatiecultuur begint zich langzaam aan de horizon af te tekenen.

DE STAGNATIE

In deze fase zijn de twee oprichters Rens en Nicole bij vrijwel alles betrokken en daarmee bepalend voor de dagelijkse besluiten en aansturing van de mensen. De groei zet zich voort en tegelijkertijd is eerste stagnatie voelbaar. Onderliggende fricties en misverstanden, kwalitatieve problemen, hiaten die zichtbaar worden en ideeën die onvoldoende worden uitgewerkt en niet kunnen worden ingebed, veroorzaken frustraties.

Het team loopt tegen grenzen aan. Op allerlei terreinen ontstaan irritaties die wel of niet worden uitgesproken of ad hoc worden opgelost. Er worden creatieve pogingen ondernomen om hier een antwoord op te vinden. Het team beschikt over genoeg ambitie, oplossend vermogen en veerkracht om met de stagnatie om te gaan en een lange periode werkt dit zonder de resultaten negatief te beïnvloeden.

Dan komt het onvermijdelijke. Medewerkers uit de club van het eerste uur krijgen een leidinggevende rol. Er vormt zich langzaam een managementlaag in de organisatie. In de meeste gevallen nemen deze teamleden een coördinerende managementplek in. Deze oplossing ontstaat uit schaarste en nood.

Zij tonen zich toewijd en hebben een groot probleemoplossend vermogen. Maar het ontbeert hen aan leidinggevende kwaliteiten. Over het algemeen blijven ze hangen in de medewerkersrol en voeren zij deze leidinggevende rol uit als meewerkende voormannen en vrouwen. Verschillende rollen lopen door elkaar en de inspanning is gedreven door het overleven en het waarmaken van de belofte aan de markt.

De combinatie van resultaatgerichtheid en het gebrek aan leidinggevende kwaliteiten kent op een gegeven moment zijn grenzen.

DE CRUX

Dan ontstaat er wrevel, Niet alle medewerkers houden er eenzelfde drijfveer en mentaliteit op na. De onmacht is voelbaar en een collectieve onvermogen verankert langzaam in de organisatie. Dit kent vele vormen. Nieuwe medewerkers worden aangetrokken om het tij te keren maar zij haken snel af vanwege het collectieve onvermogen om verder te professionaliseren, gezamenlijk nieuwe doelen te stellen en een andere organisatiecultuur te ontwikkelen. De oudgedienden blijven operationeel té betrokken en zijn daardoor té bepalend voor de onderlinge verhoudingen. Zij staan verdere professionalisering van de organisatie in de weg.

Het moment voor businesscoaching breekt dan aan waarbij de verwachtingen hoog gespannen zijn. Niet geheel onterecht, want er kunnen op persoonlijk vlak enorme stappen worden gemaakt. Zeker wanneer managers in staat zijn tot zelfreflectie en gaan inzien waar het eigen handelen en gebrek aan ervaring de groei en ontwikkeling van het eigen team belemmeren

Maar hoe is het dan mogelijk dat ondanks individuele ontwikkeling het effect op de organisatie miniem blijkt?

Ga je in het model van Greiner verder op de ladder kijken dan merk je dat de oprichters de controle moeilijk kunnen loslaten, emotioneel té betrokken blijken bij alles wat zich op de werkvloer afspeelt en daardoor de eigen draagkracht afneemt.

De managers voelen zich niet gehoord en in de kou staan, terwijl ze onvoldoende worden aangestuurd. Het gevaar dreigt dat daardoor alles bij het oude blijft en dat de nieuw verworven vaardigheden en inzichten snel worden overschaduwd door de werkdruk, de waan van de dag en 'damage control'.

Wat is er nodig om de volgende groeistap wél definitief te maken en het allerbeste uit jezelf en de ander binnen je organisatie te halen?

Na het werken met doorgroeiende organisaties komen we tot 9 sleutels oftewel de voorwaarden om tot een werkbare en voor iedere werknemer vervullende organisatie te komen

Hier volgt de uitgebreide omschrijving van die 9 sleutels. Met deze leidraad zet jij effectief de volgende stap in de ontwikkeling van je mensen, je teams en je organisatie.



1

9 SLEUTELS VOOR EEN GESLAAGD JR ORGANISATIE ONTWIKKELINGSTRAJECT

Innerlijk leiderschap, toewijding en focus bij de directie

Positieve resultaten uit het verleden en de rol van oprichters Rens en Nicole hebben veelal een zeer afhankelijke cultuur gecreëerd. Onbewust wordt er voor vrijwel alles afwachtend gekeken naar hun gedrag en normen.

Hier ligt dan ook de belangrijkste sleutel voor verandering. Veel bestuurders zien hun eigen gedrag onvoldoende als voorwaarde voor het succesvol ontwikkelen van een effectieve managementlaag en cultuurverandering.

Rens en Nicole zullen allereerst innerlijk leiderschap mogen ontwikkelen om van daaruit overtuigend toegewijd te zijn aan de door henzelf gewenste verandering.

Dit kan op zeer overtuigende wijze door zichzelf intensief te ontwikkelen en laten trainen en coachen op de nieuw ontstane rol in de organisatie. Ze zullen inzien wat het effect van hun 'voorbeeld' gedrag is en de mate waarin mensen al dan niet gestimuleerd worden vanuit innerlijke leiderschap hun eigen volwassen rol te pakken en hun eigen verantwoordelijkheden te nemen. Dit ontwikkelen van vaardigheden zal medewerkers de beste versie van zichzelf laten zien.

2

9 SLEUTELS VOOR EEN GESLAAGD JR ORGANISATIE ONTWIKKELINGSTRAJECT

Werf en selecteer zorgvuldig medewerkers op sleutelposities.

Het is van cruciaal belang de juiste groep mensen te betrekken bij het JR OO-traject.

Vraag jezelf af; Wie zijn de belangrijkste beïnvloeders binnen mijn de organisatie?

Denk hierbij aan die medewerkers die de gewenste cultuur goed kunnen uitdragen en die een leidinggevende positie kunnen bewaken.

Maar ook de minder logische functionarissen die de oude cultuur en succesvoorwaarden juist bewaken en in stand houden.

Bijvoorbeeld de secretaresse, PA of VA van de directie, de financieel eindverantwoordelijke of een officemanager.

Door hen actief te betrekken, heeft de investering in tijd en geld aanzienlijk meer kans van slagen.

3

9 SLEUTELS VOOR EEN GESLAAGD JR ORGANISATIE ONTWIKKELINGSTRAJECT

Borging van onderlinge veiligheid binnen het team

Bij het verschuiven van rollen en veranderende verantwoordelijkheden ontstaan onzekerheid en de angst om te falen. Trekt de medewerker zich in de eigen emotie terug dan ontstaat bevrozing, apathie en daardoor stagnatie binnen de organisatie.

Hebben meer medewerkers hier last van dan voelen zij zich onderling niet veilig.

Het JR OO-traject helpt de medewerkers zicht te krijgen op de eigen rol en taakstelling waardoor er een duidelijke eigen structuur ontstaat waarbinnen de medewerker zich weer veilig voelt in de onderlinge verhoudingen en zich weer op de eigen taken kan richten.

Onderdelen van dit traject zijn het JR HC Bizz training© en de JR Bold Connecting© voor medewerkers.

4

9 SLEUTELS VOOR EEN GESLAAGD JR ORGANISATIE ONTWIKKELINGSTRAJECT

**De ziel van iedere medewerker heeft vervulling
en het brein doelen nodig.**

De groep medewerkers van het eerste uur is vaak zeer resultaat gedreven. Voor hen is het behalen van zakelijke resultaten een alles overheersend doel, dat andere doelen (zoals ontwikkeling van hun mensen) overstijgt.

Het gaat zelfs zo ver, dat de toewijding aan hun eigen persoonlijke doelen, hun eigen zielsvervulling en/of belangen ondergeschikt wordt gemaakt. Een eigenschap die oprichters zoals Rens en Nicole vaak waarderen maar waar zijzelf ook onder gebukt gaan. Je loopt hierop als mens leeg...

Er zijn echter concrete nieuwe doelen nodig om iedereen naar de gewenste situatie te leiden. Doelen die gaan over de mate van taakvolwassenheid van medewerkers, kwaliteitsverbetering en continuïteit van de dienstverlening. Met een focus op het aanspreken van genialiteit binnen ieders speelveld. Zo stimuleer je vervulling en haal je het allerbeste uit de medewerkers.

Deze doelen geven richting en rust. Zeker wanneer de directie het belang van deze nieuwe doelen zichtbaar bevestigt en ondersteunt. Alleen al hiervoor is punt 1 **'Innerlijk leiderschap, toewijding en focus bij de directie'** van cruciaal belang.

5

9 SLEUTELS VOOR EEN GESLAAGD JR ORGANISATIE ONTWIKKELINGSTRAJECT

Zicht op de dynamiek tussen ieders 4 drijfveren.

Het ervaren van betekenisvol werk is een belangrijke voorspeller van welzijn en prestaties van medewerkers. Ons hoogste doel op individueel niveau is zielsvervulling voortkomend uit keuzes gemaakt vanuit innerlijk leiderschap. Voor veel mensen is dit onbekend terrein. Zij zijn doorgaans niet bekend met de dynamiek tussen hun 4 drijfveren:

- Die van hun super-ego met een behoefte aan waardering en erkenning van anderen.
- Die van hun wilskracht met een behoefte om te presteren en doelen te behalen.
- Die van overleving met een behoefte om de status quo en verworven zekerheden te behouden.
- Die van hun zielsmissie met een behoefte aan ultieme zielsvervulling, geluk en vrijheid.

Als een JR OO-traject hen helpt zicht te krijgen op deze dynamiek en zij vervolgens al hun inspanning en energie steken in het uitleven van hun zielsmissie, zal dit zich direct vertalen naar meer zingeving, geluk en rust. En uiteindelijk dus ook in betere bedrijfsresultaten.

Hun leidinggevende rol krijgt hiermee een andere focus. Hierdoor geven zij vanuit rust en passie bewuster invulling aan hun rol en positie, Groei in betrokkenheid en geloofwaardigheid naar hun medewerkers toe is hiervan een logische gevolg. Een voorbeeld hiervan is: 'het laten ervaren van verbinding' of 'het laten ervaren van de betekenis voor belangrijke derden'.

6

9 SLEUTELS VOOR EEN GESLAAGD JR ORGANISATIE ONTWIKKELINGSTRAJECT

Zelfreflectie en zelfkennis als (voor)waarden.

Het JR OO-traject draait voornamelijk om bewust leren handelen door zich van de ACTIEDRIEHOEK bewust te worden.

Wat drijft ons in het moment? Om vervolgens ook bewust te kunnen kiezen en ons dan vervolgens ergens anders door te laten leiden.

In dagelijkse situaties vertaalt zich dat door keer op keer je ratio in verband te brengen met je emotie om vandaaruit lastige situatie en blokkades te doorbreken en de actie te koppelen aan het dan geldende doel.

Is het doel bijvoorbeeld om een medewerker zijn verantwoordelijkheid zelf te laten nemen?

Ga dan niet direct antwoorden op de eerste de beste vraag, maar vraag door naar een eigen voorstel.

Dit is met name lastig als het hoofddoel niet langer betrekking heeft op een specifiek resultaat of een oplossing. Maar daar gaat het nu niet om. Het gaat er nu juist om de medewerker de beste versie van zichzelf te laten ervaren en zijn verantwoordelijk te laten nemen.

Dát faciliteert de groei die nodig is.



9 SLEUTELS VOOR EEN GESLAAGD JR ORGANISATIE ONTWIKKELINGSTRAJECT

Het creëren van een organisatiediscours en gemeenschappelijke taal om elkaar aan te spreken op gedrag.

Er zal een nieuwe cultuur, ongeschreven regels, wetten en een nieuwe taal ontstaan als alle sleutelfiguren deelnemen aan het JR OO-traject en door dezelfde coach wordt begeleid.

Dat nieuwe organisatiediscours en die nieuwe taal worden in het begin vaak grappend en ongemakkelijk geuit. Meestal is het dan nog nadoen van de coach of elkaar corrigeren.

Maar zodra doordringt dat dit de nieuwe norm is en dat die nieuwe norm rust brengt, zullen mensen het zich eigen maken en dit discours en deze nieuwe taal als vanzelfsprekend beschouwen.

Het discours en de taal gaan over bewust kiezen van gedrag en reacties en zich daar verantwoordelijk voor voelen.

Het geeft handvaten om elkaar concreet complimenten te geven, elkaar te inspireren, te motiveren, aan te sturen en dit discours in de organisatie verder uit te dragen.



9 SLEUTELS VOOR EEN GESLAAGD JR ORGANISATIE ONTWIKKELINGSTRAJECT

Het binnen de organisatie openlijk blijven monitoren van onderlinge relaties, de verhoudingen en hun loyaliteiten.

Bij het aannemen van nieuwe medewerkers of tijdens het verschuiven van rollen ontstaat altijd onzekerheid over de eigen betekenis, de onderlinge relaties en verhoudingen en de loyaliteiten die eventueel hiermee gepaard gaan.

Daarom is teambuilding en het blijven linken van de ratio met de betekenis van emotionele processen hiervan voor ieder, van essentieel belang. Iedere werknemer dient actiegericht te blijven en de kans op stagnatie, bevriezing of apathie dient tijdig gesignaleerd te worden en met de desbetreffende werknemer te worden doorgesproken.

Tijdige en adequate hulp is dan wenselijk om uitval door ziekte te voorkomen.

Jarenlang onderhoud kan onderdeel van het JR OO traject zijn.

9

9 SLEUTELS VOOR EEN GESLAAGD JR ORGANISATIE ONTWIKKELINGSTRAJECT

**Borging van continuïteit als een voortdurend proces
met vaste contactmomenten.**

Een veel voorkomend misverstand in het denken over het JR OO-traject zit in de interpretatie van het woord 'traject'.

Traject suggereert namelijk een start en een afronding.

Uiteraard zal er een start (kick-off) nodig zijn, de afronding komt echter nooit in zicht omdat we het over een voortdurend interactie- en ontwikkelingsproces hebben.

Oftewel, met de start van organisatie ontwikkeling is een nieuw aspect op de kaart gezet dat maandelijks aandacht zal blijven vragen. Ook wanneer de businesscoach de organisatie heeft verlaten.

Hierover zal men onderling afspraken maken en werkvormen voortzetten uit de training in de dagelijkse bedrijfsvoering.

Ga met me in gesprek

Tijdens het kantelgesprek ontvang je waardevolle inzichten om direct toe te passen en is het eerste contact gelegd.

ADRES

De Pompers 1
6027 RN Soerendonk

TELEFOONNUMMER

0495-595759

EMAIL

info@jeanneroefs.com

