

Organisatiegroei

De interne gevolgen van een groeiende organisatie

Robin Deegens

INLEIDING

Voor u ligt een artikel over groeiende organisaties en de gevolgen van die groei. Vele organisaties streven ernaar om te groeien en meer omzet te genereren. Waar men vaak minder bij stil staat zijn de gevolgen die deze groei heeft voor de organisatie en de mensen die in de organisatie werkzaam zijn. Deze gevolgen kunnen behoorlijk groot zijn voor de mensen in de organisatie en de rollen die zij vervullen. De veranderingen zijn bovendien noodzakelijk om het succes van de onderneming te waarborgen. Het niveau waarop de onderneming presteert moet gelijk blijven of verbeterd worden, anders kan de groei snel omslaan in achteruitgang.

Dit onderwerp is gekozen op basis van persoonlijke interesse die goed aansluit bij de opleiding HBO Bedrijfskunde. Tijdens mijn stage heb ik meegewerkt in een bedrijf dat zeer snel groeit en heb ik uit eerste hand ervaring opgedaan met de gevolgen en uitdagingen van die groei. Deze ervaringen gecombineerd met mijn interesse voor organisatieverandering en organisatiegroei hebben ertoe geleid dat ik voor dit onderwerp heb gekozen.

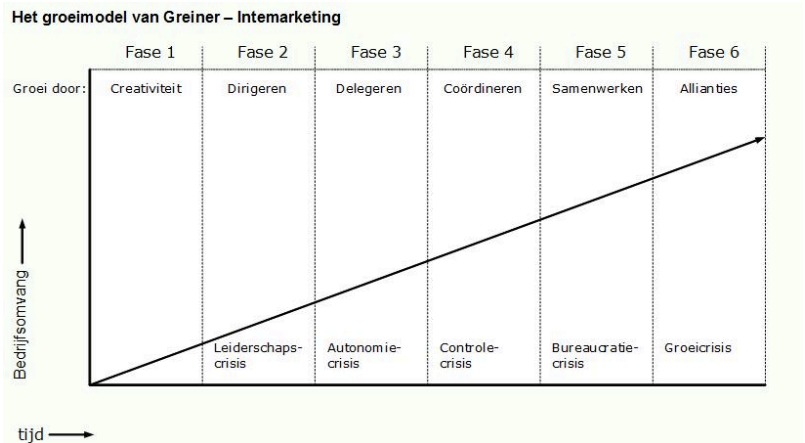
In dit artikel zal worden ingegaan op de grootste gevolgen van groeiende organisaties en hoe daarmee om kan worden gegaan. Tevens zal ik twee modellen koppelen aan een praktijkervaring bij *Bedrijf* en zal ik mijn eigen visie op het gebied van de gevolgen van organisatiegroei uiteenzetten.



THEORIE

In dit hoofdstuk worden twee modellen behandeld. Het eerste model is het fasenmodel van Greiner en heeft betrekking tot de groei van de organisatie. Het tweede model is het Leadership Pipeline model en heeft betrekking tot de gevolgen van organisatiegroei voor de leiding van de organisatie.

Groeiende organisaties doorlopen over het algemeen fasen die voor de meeste organisaties in grote lijnen gelijk zijn. Greiner (1972) onderscheidt vijf interne fasen van organisatiegroei en een externe fase van organisatiegroei. De fasen zijn afwisselend evolutionair en revolutionair. Na een evolutiefase ontstaat er een probleem dat door middel van een revolutiefase wordt opgelost.



Fase 1 van dit model is groei door creativiteit. Hierbij is het bedrijf nog relatief jong en klein en is er een platte organisatiestructuur. Door de snelle groei in deze fase ontstaat er een leiderschaps crisis, waarbij de ondernemer de organisatie niet meer in staat is om de organisatie te managen.

De leiderschaps crisis leidt tot fase 2: groei door leiderschap. Er worden managementlagen en een nieuwe strategie in de organisatie geïntroduceerd. Verder wordt er structuur aangebracht door het standaardiseren van de bezigheden. Door het sterk toegenomen aantal regels raakt het middenmanagement ontevreden en ontstaat er een autonomie crisis.

In fase 3, groei door delegeren, ontstaat er vaak een nieuwe organisatiestructuur en krijgt het middenmanagement belangrijkere taken toebedeeld. Hieraan vast zitten doelstellingen, het middenmanagement is zelf verantwoordelijk voor het behalen hiervan. Door de nieuwe structuur van de organisatie ontstaat er een controle crisis, waarbij leidinggevendenden het gevoel hebben de controle over de organisatie kwijt te zijn.

Fase 4 is groei door coördinatie. In deze fase probeert men de focus te leggen op het coördineren van verschillende divisies vanuit een hoofdkantoor. Er ontstaat een bureaucratie crisis op het moment dat de leidinggevendenden te veel macht nemen.

De bureaucratie crisis wordt in fase 5, groei door samenwerking, opgelost. Zoals de naam al zegt wordt er in deze fase gefocust op het bevorderen van de samenwerking tussen verschillende afdelingen. Sociale controle, zelfdiscipline en overleggroepen worden belangrijk in de organisatie. Er ontstaat door het vele overleg mogelijk een overleg crisis.

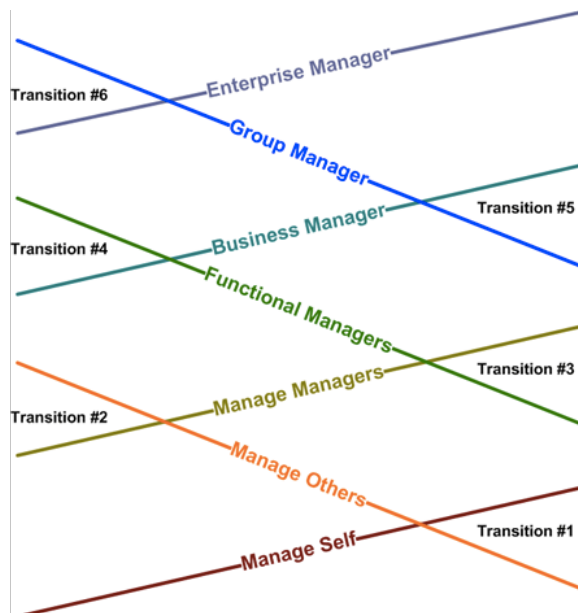
De zesde en enige externe fase van het groeimodel van Greiner is groei door allianties. In deze fase wordt er gegroeid door middel van het doen van overnames, fusies en het smeden

van allianties. Voor deze fase is de organisatie dus gedeeltelijk afhankelijk van externe partijen en factoren.

Door het groeien van de organisatie komen er ook voor de ondernemers achter de organisaties nieuwe uitdagingen naar boven. Zij kunnen zich niet langer veroorloven om op hun vertrouwde manier te blijven opereren. Hoe groter de organisatie wordt, hoe meer de ondernemer zich bezig moet houden met het leiden van het bedrijf. In veel gevallen betekent dit dat de ondernemer afstand moet doen van de taken waar hij mee begonnen is, zoals bijvoorbeeld verkoop.

Ook zullen er, naarmate er meer gegroeid wordt, andere medewerkers met leidinggevende functies moeten komen. Het Leadership Pipeline Institute heeft een model ontwikkeld wat uit gaat van een aantal transities dat een leider maakt naarmate deze persoon meer middelen en verantwoordelijkheden krijgt. In dit model wordt wel onderscheid gemaakt tussen de eigenaren en oorspronkelijke directies van ondernemingen en tussen overige werknemers die promoties doormaken.

De uitgangspositie in de Leadership Pipeline is het managen van de eigen persoon. De eerste transitie uit het model is dus die naar het managen van andere mensen. In verreweg de meeste gevallen worden hiermee de mensen op de werkvloer bedoeld. De tweede transitie is namelijk die naar het managen van managers. Door de derde transitie worden deze managers functional managers. Dat houdt in dat zij niet langer mensen managen, maar een afdeling. Denk hierbij aan het managen van de verkoopafdeling van een handelsonderneming. De volgende transitie die het model behandelt is die naar een business manager. De manager neemt met het doormaken van deze transitie het management van een complete organisatie over. In de vijfde transitie gaat de manager over van een business manager naar een group manager. De group manager is verantwoordelijk voor een groep van opzichzelfstaande ondernemingen die samen bij een groter geheel horen. De zesde en laatste transitie is dan ook die van de group manager naar de enterprise manager, waarbij de manager overstapt naar het hoogste managementniveau en verantwoordelijk wordt voor de overkoepelende organisatie.



De ondernemer achter de organisatie richt zelf de onderneming op. In sommige gevallen is dit zelfstandig, in sommige gevallen is er vanaf het begin al een bescheiden aantal werknemers. Naar gelang de organisatie groeit gaan de ondernemers steeds meer managementtaken uitvoeren en schuiven zij steeds meer door naar een functie die volgens de op dat moment bestaande organisatiestructuur formeel niet bestaat. Hoe meer de organisatie groeit, hoe meer de ondernemer zelf door de Leadership Pipeline heen bewegen en andere medewerkers met zich mee nemen.

PRAKTIJKVOORBEELD

In dit hoofdstuk wordt een praktijkvoorbeeld van een snel groeiend bedrijf gegeven. Het hoofdstuk begint met een korte introductie van het bedrijf en zal daarna de hiervoor beschreven modellen toepassen op het bedrijf.

Een praktijkvoorbeeld van een snel groeiend bedrijf is *Bedrijf*. Kijkende naar de groeifasen van Greiner, dan bevindt *Bedrijf* zich duidelijk in de derde fase: groei door delegeren.

Uit interviews met medewerkers van *Bedrijf* die er al lange tijd werken is gebleken dat *Bedrijf* de fasen van Greiner heeft doorlopen. De oprichter van het bedrijf is als zelfstandige zonder personeel begonnen met het bedrijf en was dus verantwoordelijk voor alles. Al snel werd dit te veel en werd er een eerste werknemer aangenomen, niet lang daarna volgde er een tweede. Naarmate er meer medewerkers bij kwamen werd het noodzakelijk om duidelijker taken en functies af te bakenen .

Momenteel zit *Bedrijf* dus in de derde fase: groei door delegeren. Wat wel duidelijk zichtbaar is binnen dit bedrijf is het ontstaan van een nieuwe, meer zelfstandige organisatiestructuur. De organisatie is inmiddels meer opgedeeld in afdelingen die elk eigen verantwoordelijkheden en doelen hebben.

Met het aannemen van de eerste werknemers heeft de oprichter van *Bedrijf* de eerste transitie, naar het managen van andere mensen, moeten maken. Door de relatief platte organisatiestructuur is de transitie naar het managen van managers in feite overgeslagen en is er gelijk overgegaan naar business management. Met het opdelen van de organisatie in meerdere afdelingen zijn een aantal medewerkers verantwoordelijk geworden voor de afdeling. Zij zijn dus van managing self naar managing others gegaan. Binnen

EIGEN VISIE

In dit hoofdstuk zal mijn eigen visie met betrekking tot organisatiegroei en de interne gevolgen van organisatiegroei worden besproken. Er worden tevens voorbeelden gegeven van mogelijke manieren waarop een organisatie zich kan aanpassen aan de nieuwe situatie.

Organisatiegroei heeft verstrekkende gevolgen voor alle betrokken mensen in de organisatie. Naarmate de organisatie verder groeit is het noodzakelijk om de gang van zaken binnen de organisatie aan te passen aan de groei. De groei is in de meeste gevallen te danken aan goede ervaringen van klanten en een voldoende hoog niveau. Het is noodzakelijk om dit niveau op zijn minst te behouden of zelfs te verhogen. Wanneer de organisatie niet voldoende voorbereid is op de groei kan dit leiden tot bijvoorbeeld reputatieschade of het verlies van klanten die hogere verwachtingen hadden die niet waargemaakt konden worden.

De aanleiding van organisatiegroei is in veel gevallen de groei van de afzet van de organisatie, of dit nu fysieke producten of diensten zijn. De afzet kan groeien doordat er nieuwe klanten aan het klantenbestand toegevoegd worden, maar ook doordat de bestaande klanten meer afnemen en zelf groeien. Om de toegenomen vraag naar de producten of diensten van de organisatie op te kunnen vangen zonder dat dit ten koste gaat van het serviceniveau zullen er in veel gevallen extra medewerkers aangetrokken moeten worden. Met het toenemen van het aantal werknemers binnen een organisatie ontstaat meer en meer behoefte aan structuur. Waar voorheen de taken konden worden verdeeld door middel van een overleg met alle medewerkers wordt dit steeds lastiger.

Voor het aanbrengen van structuur is het verstandig om de organisatie op te delen in verschillende afdelingen met eigen verantwoordelijkheden en targets om naartoe te werken. De indeling van de afdelingen kan worden gemaakt op verschillende manieren. Een gangbaar voorbeeld is het groeperen van bepaalde taken, zoals een verkoopafdeling, een productieafdeling en een administratieafdeling. Een minder gebruikelijke manier is het opdelen van de organisatie op basis van de klanten, waarbij elke afdeling een bepaalde groep klanten bedient. Om te zorgen dat de prestaties van de afdelingen meetbaar zijn en om verdere groei en betere prestaties te stimuleren is het van belang om elke afdeling eigen verantwoordelijkheden en vooral ook targets toe te wijzen. Deze targets zijn toegespitst op de taak die de afdeling uitvoert en moeten worden behaald door de afdeling. De afdeling zal hierover periodiek verantwoording moeten afleggen tegenover de directie.

Met het aanbrengen van de afdelingen wordt het ingewikkelder voor een oprichter om zijn functie uit te blijven oefenen en daarnaast goed overzicht over de organisatie en haar prestaties te houden. De taak van de oprichter verschuift met het groeien van de onderneming dan ook steeds verder weg van de operationele activiteiten en gaat steeds meer richting het leiden van de organisatie. Een oprichter die voorheen de verkoop afhandelde zal dit door de groei bijvoorbeeld moeten overlaten aan zijn werknemers en zich bezig gaan houden met de leiding van de organisatie. Hierdoor ontstaat de noodzaak voor een extra medewerker om het gat wat de oprichter achter laat op te vullen.

Met de komst van extra afdelingen is aansturing van die afdelingen noodzakelijk. De meest gangbare manier is het benoemen van een eindverantwoordelijke per afdeling. Deze

verantwoordelijke bewaakt de voortgang van de afdeling met betrekking tot de afdelingsdoelen en zorgt ervoor dat de afdelingen op het verwachte niveau presteren. Verder verzorgt de eindverantwoordelijke de rapportage aan de directie.

Voor het leiden van afdelingen en de complete organisatie zijn vaardigheden nodig die voorheen nog niet nodig waren onder de betreffende werknemers. Deze vaardigheden moeten dus ontwikkeld worden of er moeten medewerkers van buitenaf aangetrokken worden die deze vaardigheden al in huis hebben. Het aantrekken van nieuw personeel kan een uitdaging met zich meebrengen, want het nieuwe personeel moet wel volgens de standaarden van de organisatie kunnen en willen werken. Verder heeft de groei van het aantal personeelsleden, samen met de toename van structuur in de organisatie, tot gevolg dat de cultuur binnen de organisatie verandert.

CONCLUSIE

In dit hoofdstuk wordt een korte conclusie getrokken over de relevantie van de besproken modellen wanneer die worden toegepast op de praktijkvoorbeelden. Ook wordt er een korte samenvatting gegeven over de gevolgen van organisatiegroei zoals beschreven in dit artikel.

Concluderend is mijn standpunt dat de in dit artikel behandelde modellen van Greiner en het Leadership Pipeline Institute relevant zijn in het in kaart brengen van groei binnen organisaties. Kijkende naar het praktijkvoorbeeld dat is behandeld in dit artikel zou ik wel zeggen dat het met name de grote lijnen zijn waaraan echt voldaan kan worden.

Met betrekking tot het fasenmodel van Greiner zit *Bedrijf* bijvoorbeeld tussen de tweede fase en de derde fase in. Over het algemeen zit het bedrijf voornamelijk in fase drie. Er worden meer en meer taken opnieuw ingedeeld en er zijn eindverantwoordelijken per afdeling bij gekomen. Het model van Greiner is dus wel van toepassing op *Bedrijf*, maar er zijn ook delen waarin het sterk afwijkt van de werkelijkheid in het geval van *Bedrijf*.

Kijkende naar het Leadership Pipeline model zijn de verschillen tussen de praktijk en het model groter. Er worden in het praktijkvoorbeeld duidelijk stappen en transitie uit het model overgeslagen door het ontbreken van een duidelijk middenmanagement. De stappen die worden gezet komen wel overeen met de praktijk. Het model is minder goed overeen te stemmen met plattere organisatiestructuren en komt beter tot zijn recht wanneer het toegepast wordt op grotere, meer hiërarchische organisaties.

Kort samengevat heeft organisatiegroei grote gevolgen voor de structuur van de organisatie en voor de mensen die in de organisatie werkzaam zijn. Er moeten nieuwe vaardigheden worden aangeleerd en toegepast en functies zullen opnieuw verdeeld moeten worden.

BRONNENLIJST

ChangeFactory. (z.d.). Managing change in a growing organisation. Geraadpleegd op 5 november 2019, van <https://www.changefactory.com.au/our-thinking/articles/managing-change-growing-organisation/>

Greiner model: de fasen van groei. (z.d.). Geraadpleegd op 11 oktober 2019, van <https://communicatietraining.nl/inspiratie/greiner-model-de-fasen-van-groei/>

Muilwijk, E. (z.d.). Groeimodel van Greiner. Geraadpleegd op 5 november 2019, van <https://www.intemarketing.nl/marketing/modellen/greiners-groeimodel>

Organisatiegroei: groei van uw bedrijf of onderneming. (z.d.). Geraadpleegd op 13 november 2019, van <https://www.desteven.nl/organisatieontwikkeling/organisatiefasen/organisatiegroei>