

Ontwikkelingsfases van organisaties

TOEPASSING VAN HET 7S-MODEL

Organisaties veranderen in de loop van hun bestaan. Om de risicobeheersing succesvol te laten zijn, is het belangrijk om eerst inzicht te krijgen in welke fase van ontwikkeling de betreffende organisatie zich bevindt. Greiner identificeerde in de jaren zeventig vijf verschillende fasen. Keuning en Eppink voegden hier de nieuwste ontwikkelingen aan toe en beschreven nog eens drie fasen. De auteur bespreekt deze verschillende fasen en het 7S-model van McKinsey en legt uit hoe een organisatie de verschillende elementen van het model op elkaar kan afstemmen, om zo een goede basis te leggen voor een efficiënte en effectieve organisatie.

DOOR LIA TESSELAAR

De controller is bij uitstek degene die verantwoordelijk is voor de kwaliteit van de inrichting en beheersing van de organisatie. Aangezien de ontwikkelingsfase waarin een organisatie zich bevindt bepalend is voor de beheersing, is inzicht hierin nodig. Pas dan kan de controller de beheersingsmaatregelen afstemmen op het karakter van de fase waarin de organisatie zich op dat moment bevindt.

Organisaties veranderen in de loop van de jaren. Soms vinden deze veranderingen gestructureerd plaats, bijvoorbeeld via projecten. In andere gevallen kan er sprake zijn van plotselinge, ingrijpende schokbewegingen, maar heel vaak vinden veranderingen ook gelijkmatig en bijna onopgemerkt plaats. Terugkijkend kunnen we natuurlijk de ontwikkeling die heeft plaatsgevonden wel min of meer in beeld krijgen. Het ligt voor de hand dat een organisatie die pas is gestart anders is georganiseerd dan een organisatie die al een stevige marktpositie heeft opgebouwd.

Greiner heeft in de jaren zeventig van de vorige eeuw al een zekere wetmatigheid in de ontwikkeling van organisaties opgemerkt. Hij baseerde zijn analyse op de levensloop die in de natuur plaatsvindt en die we ook als *product lifecycle* (PCL) in de marketing terugvinden.

Op basis van zijn onderzoek onderscheidt hij een vijftal fasen in een organisatie. Elke fase in de ontwikkeling van de organisatie kent een dominante managementstijl, om groei te bewerkstelligen. Vervolgens ontstaat een revolutionaire periode, die wordt gekarakteriseerd door een dominant managementprobleem, een probleem dat opgelost moet worden wil de groei kunnen doorzetten.

Ontwikkelingsfasen organisatie

Volgens Greiner start elke organisatie in de *creativity*-fase, waarin veel individualistische activiteiten plaatsvinden en de pioniersgeest overheerst. Er is veel informeel overleg, maar het is mogelijk dat er door de toenemende groei een leiderschaps crisis ontstaat. Er moet uiteindelijk een manager worden gevonden die de pionier kan vervangen en de organisatie bij elkaar houdt.

De volgende crisis ontstaat als de efficiencyjacht de boventoon gaat voeren

Als er een goede manager gevonden is, zal een periode van groei volgen en gaat het bedrijf de *direction*-fase in. Het kenmerk van deze fase is directief leiderschap, met een goede functionele organisatie en een effectieve communicatiestructuur. De lagere managers zijn daarbij meer functionele specialisten dan autonome besluitnemers. De organisatie accepteert dat in de loop van de tijd niet meer en er ontstaat een crisis. Als er door tegendruk een decentrale organisatiestructuur ontstaat, kan het bedrijf in de *delegation*-fase komen; fase 3 van Greiner. Karakteristiek voor de *delegation*-fase zijn dat decentrale managers meer verantwoordelijkheid krijgen, en het beschikbaar stellen van bonussen om de medewerkers te motiveren. De

kans op een volgende crisis ontstaat zodra het topmanagement *out of control* raakt en geen zicht meer heeft op het functioneren van de rest van de organisatie. Teruggaan naar centrale aansturing is geen optie. De bedrijven die verdergaan in hun ontwikkeling vinden meestal een oplossing in het gebruik van speciale coördinatietechnieken.

In de *coordination*-fase, fase 4, zorgen formele systemen voor de benodigde coördinatie. Deze coördinatiesystemen zijn meer gericht op het bereiken van groei, dan op het bewerkstelligen van efficiëntie. Hoewel een grote mate van besluitvorming bij managers is belegd, is er wel een controleapparaat aanwezig. De kans bestaat dat er een vertrouwenscrisis ont-

Elke fase in de ontwikkeling van de organisatie kent een dominante managementstijl

staat tussen de lijn en de staf. Beide partijen bekritisieren het bureaucratische systeem waarin ze zitten. Kortom: de organisatie is te groot en complex geworden. Greiner noemt deze crisis de *red-tape*-crisis.

In de laatste fase van Greiner, de *collaboration*-fase, vervangen sociale controle en zelfdiscipline de formele controle. De aanwezigheid van flexibele teams, een matrixstructuur, is kenmerkend. Daarnaast moedigt de organisatie nieuwe werkmethoden aan.

Over de revolutie in de *collaboration*-fase is Greiner niet zeker. Hij verwacht dat er een crisis zal ontstaan rond het mentale vermogen van de werknemers, die emotioneel en fysiek uitgeput zullen raken door de intensiteit van het teamwork en de grote druk die het management legt op vernieuwing. Hij verwacht als oplossing dat werkperiodes zullen worden afgewisseld met periodieke sabbaticals, die de medewerkers gebruiken om weer op te laden.

Revival ontwikkelingsmodel

Keuning en Eppink hebben de fases van Greiner aangepast aan de nieuwste ontwikkelingen, waarbij zij wel aangeven dat de laatste fases in hun model nog niet zijn uitgekristalliseerd. Als fase 6 introduceren zij *groei door verzakelijking*. Er treedt weer groei op in de organisatie, doordat er sprake is van verzakelijking en resultaatgerichtheid. De volgende crisis ontstaat volgens hen als de efficiencyjacht de boventoon gaat voeren, met als gevolg verkillig in de organisatie en afslanking, zonder dat deze daarvoor een visie heeft ontwikkeld. Doordat er sprake is van een verzameling individuen die elkaar 'op leven en dood' bestrijden, ontstaat er intern een sociale-identi-

teitscrisis. Dit kan extern tot een legitimiteitscrisis leiden.

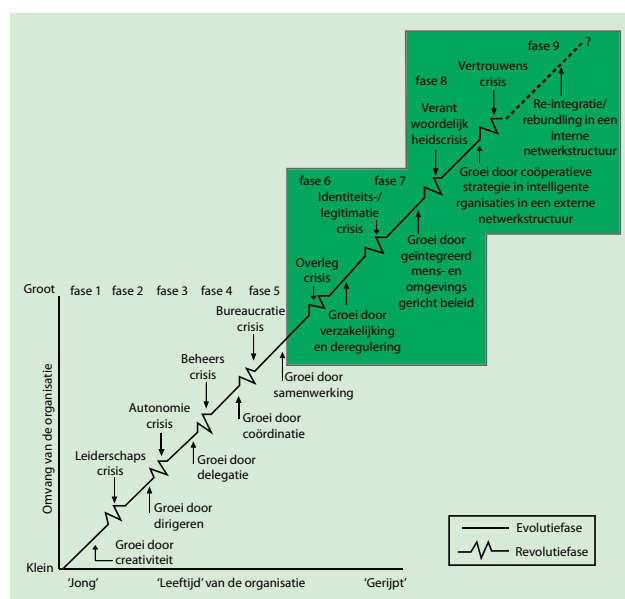
De organisatie kan vervolgens in fase 7 belanden: *groei door geïntegreerd mens- en omgevingsbeleid*, waarin het management aandacht gaat besteden aan de samenhang tussen werkbeprediging en kwaliteit, efficiency en productiviteit. Extern zijn *public affairs* en milieu van belang. De crisis in deze fase is volgens Keuning en Eppink niet duidelijk, maar heeft wellicht een vorm van verantwoordelijkheidscrisis: lager management begrijpt de taken, verantwoordelijkheden niet, de organisatie besteedt te veel activiteiten uit en wordt te (wat men wel noemt) *lean and mean*.

Net als fase 7, is ook de volgende fase, *groei door coöperatieve strategie in intelligente organisaties in een netwerkcultuur* nog niet volledig uitgekristalliseerd. In deze fase is er aandacht voor missie- en strategiebepaling, draagvlak en toegevoegde waarde op basis van o.a. competenties, coöperatieve strategieën en de lerende organisatie. Ook de crisis in deze fase is nog niet duidelijk. Wellicht is dit een vertrouwenscrisis door overschatting van de samenwerkingscapaciteit of een tekortschieten van ethische codes?

Ten slotte geven Keuning en Eppink nog een eerste zicht op fase 9, waarin zij uitbesteding van activiteiten aan samenwerkingspartners als een nieuwe uitdaging zien. Organisaties gaan zich meer richten op de interne netwerkstructuren. In figuur 1 is een grafische weergave van de hiervoor genoemde fases.

Wat kan de controller hiermee?

Wat betekent het als een organisatie zich bijvoorbeeld in de fase 'groei door delegeren' bevindt? Wat kan een controller hiermee?



Figuur 1
De fases van Greiner, aangevuld met de fases door Keuning en Eppink

Een controller houdt zich vooral bezig met het vraagstuk van de *internal control*: het ontwikkelen en invoeren van een effectieve en efficiënte set van beheersingsmaatregelen, die tezamen met het beheersingskader (dat de top van de organisatie vaststelt), een basis biedt voor het realiseren van de doelstellingen van de organisatie.

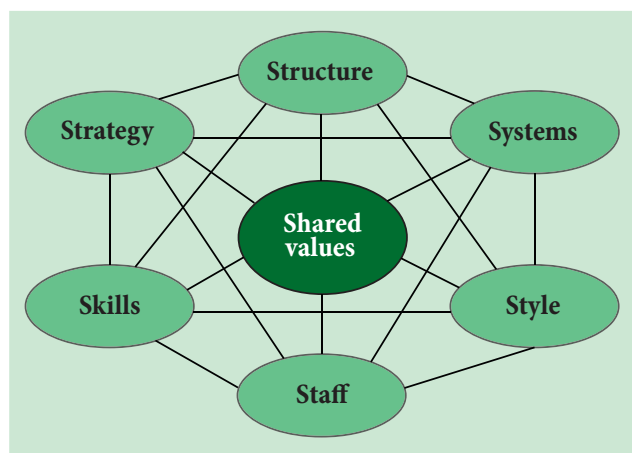
Voor een controller is het belangrijk dat de organisatie effectief is en in dat kader biedt het 7S-model van McKinsey aanknopingspunten. Dit model geeft namelijk aan dat er sprake is van een effectieve organisatie, als zeven elementen binnen een organisatie op elkaar zijn afgestemd (zie figuur 2). Deze elementen zijn:

- ~ strategie;
- ~ systemen;
- ~ structuur;
- ~ cultuur;
- ~ management;
- ~ medewerkers; en
- ~ vaardigheden.

Om de controller inzicht te geven in de effectiviteit van het bedrijf en in het kunnen vaststellen van welke aard en hoedanigheid de controlsystemen zouden moeten zijn, biedt de koppeling van de inzichten van Greiner met het 7S-model de nodige aanknopingspunten.

Een organisatie bevindt zich bijvoorbeeld op basis van de kenmerken van Greiner in de fase 'groei door creativiteit'. Hierbij is wat betreft de structuur vaak sprake van een *adhoc*organisatie. Bij een organisatie die zich in de fase 'groei door delegeren' bevindt, is vaak een unitorganisatie aanwezig. Dit betekent dat het element 'structuur' van het 7S-model een bepaalde ontwikkeling heeft doorgemaakt.

Nu blijkt uit nader onderzoek dat elk element uit het 7S-model gedurende de tijd verschillende ontwikkelingsstadia



Figuur 2
7S-raamwerk van McKinsey, met de verbindingen tussen de organisatie-elementen

doorloopt. Deze ontwikkelingsstadia zijn te koppelen aan de ontwikkelingsfase van Greiner (Tesselaar 2010). Figuur 3 geeft per fase een omschrijving van de status van elk element van het 7S-model.

Dit betekent dat als een organisatie zich bijvoorbeeld in de fase 'groei door delegeren' bevindt, de organisatie effectief is als voor elk element uit het 7S-model de daarbij behorende ontwikkelingsfase is bereikt.

Medewerkers weten elkaar eerder te vinden als duidelijk is wie over welke kennis beschikt

Voor de controller is het dus zaak om te inventariseren in of de zeven elementen in de organisatie zich in hetzelfde ontwikkelingsstadium bevinden, om hiermee een uitspraak te kunnen doen over de effectiviteit van de organisatie.

Betekenis voor praktijk?

Dit klinkt wellicht nog enigszins theoretisch, maar hoe werkt dit nu in de praktijk? Dit is te verduidelijken aan de hand van een voorbeeld.

Een dienstverlenende organisatie constateert dat de wensen van de klanten veranderen, de invloed van de technologie groeit en de concurrentie toeneemt. Dit is van invloed op de positie van het bedrijf en heeft geleid tot een nieuwe visie en tot een herinrichting van processen. De belangrijkste doelen van deze herinrichting zijn het verbeteren van de klantbediening, het vergroten van de commerciële slagkracht en het bereiken van een aanzienlijke kostenreductie.

Recentelijk heeft deze organisatie een nieuwe besturingslaag, additioneel aan de bestaande organisatiestructuur, geïntroduceerd. Deze nieuwe besturingslaag is gericht op het definiëren en invullen van de klantbehoefte. De bestaande lijnorganisatie, die georganiseerd is in markteenheden, blijft bestaan en is dus dominant aanwezig. Door deze ontwikkeling bestaat de intentie om binnen de organisatie te sturen op zowel klantbehoefte als op marktaandeel.

De eerste stap om uit te voeren is het verzamelen van informatie om de status van de elementen strategie, systemen, structuur, cultuur, management, medewerkers en vaardigheden zo goed mogelijk in beeld te brengen. Figuur 3 kan vervolgens helpen om te bepalen in welke fase van ontwikkeling elk element zich bevindt.

De ontwikkelingsfase die na inventarisatie uiteindelijk het vaakst voorkomt, die op het grootste deel van de elementen van toepassing is, bepaalt de ontwikkelingsfase van de organisatie als geheel.

De meeste elementen uit de case blijken zich in de *collaborati-*

Organisatiedimensie Ontwikkelingsfase	Strategie	Structuur	Systemen	Cultuur	Leiderschapstijl	Medewerkers	Vaardigheden
Groei door creativiteit (<i>creativity-fase</i>)	Gericht op positionering bedrijf en product	<i>Ad-hoc organisatie</i>	Weinig analyse van informatie Onsystematische en paternalistische beloning	Gemeenschapscultuur	Innovator	Bundeling individuen	Basis is vakmanschap/professionaliteit
Groei door dirigeren (<i>direction-fase</i>)	Gericht op efficiency en financieel denken	Functionele organisatie	Gedecentraliseerde analyse van informatie Systematisch, objectiverende beloning; dienstjaren	Hiërarchische cultuur	Producent Regisseur	Groepsvorming	Beroep op organiserend vermogen
Groei door delegatie (<i>delegation-fase</i>)	Gericht op marketing en research & development	Unitorganisatie	Gedecentraliseerde analyse van informatie Systematisch, objectiverende beloning; dienstjaren	Marktcultuur	Controleur	Groepsvorming	Beroep op organiserend vermogen
Groei door coördinatie (<i>coordination-fase</i>)	Gericht op marketing en research & development	Unitorganisatie	Eerst vorm van gecoördineerde analyse van informatie Systematisch, objectiverende beloning; dienstjaren	Marktcultuur	Coördinator	Groepsvorming	Beroep op organiserend vermogen
Groei door participatie (<i>collaboration-fase</i>)	Gericht op marketing en research & development	Matrixorganisatie	Eerst vorm van gecoördineerde analyse van informatie Systematisch, objectiverende beloning; dienstjaren	Familie cultuur/ <i>Ad-hocracy</i> -cultuur	Stimulator Mentor	Teamvorming	Vermogen om samen te werken
Groei door verzakelijking	Gericht op marketing en research & development	Procesorganisatie	Geïntegreerde informatieanalyse Systematische beloning; gerelateerd aan prestaties	Gefragmenteerde cultuur	Bemiddelaar	Zelfsturend team	Resultaatgerichtheid/ ondernemerschap
Groei door geïntegreerd mens- en omgevingsgericht beleid	Gericht op innovatie d.m.v. kennisexploitatie	Procesorganisatie/ synergieorganisatie	Geïntegreerde informatieanalyse Systematische beloning; gerelateerd aan prestaties	Gemeenschapscultuur	Level 4 leiderschapstijl	Zelfsturend team	Resultaatgerichtheid/ ondernemerschap
Groei door coöperatieve strategie in externe netwerkstructuur	Gericht op open innovatie	Multidimensionale organisatie	Geïntegreerde informatieanalyse Systematische beloning; gerelateerd aan prestaties	Gemeenschapscultuur	Level 5 leiderschapstijl	Zelfsturend team	Resultaatgerichtheid/ ondernemerschap

Figuur 3

De ontwikkeling van de organisatieaspecten van het 7S-raamwerk gekoppeld aan organisatie-ontwikkelingsfases

on-fase te bevinden. De positieve uitschieter is de structuur, die dus recentelijk is gewijzigd en zich binnen de ontwikkelingsfase 'groei door coöperatieve strategie in externe netwerkstructuur' bevindt. In feite is de structuur een organisatiefase verder dan de andere elementen.

De negatieve uitschieter bleek het element 'medewerkers' te zijn. Opvallend was namelijk dat de werkwijze van de medewerkers nog niet strookte met de nieuw ontstane structuur. Er was geen teamgeest, medewerkers werkten nog individueel, gericht op de oude organisatiestructuur en er was geen informatie-uitwisseling tussen de medewerkers die tegelijkertijd ook functioneren in de nieuwe besturingslaag. Het element

medewerker is in deze nieuwe situatie te positioneren in de creativity-fase.

De tweede stap is het analyseren van de afwijkende elementen. Het zal blijken dat in de meeste gevallen, zeker als er sprake is geweest van een verandering, de elementen zich niet in dezelfde fase bevinden. Het is dan de uitdaging om die elementen te selecteren die sterk afwijken van de vastgestelde ontwikkelingsfase van de organisatie (de 'uitschieters'), deze te analyseren en acties te definiëren, waardoor de organisatie-elementen weer op elkaar kunnen 'aansluiten'.

Voor wat betreft de case, betekent dit om het element 'medewerker' meer te laten aansluiten op de andere elementen:

- ~ Om de samenwerking tussen medewerkers te stimuleren om uiteindelijk als zelfsturend team te functioneren, kan het ont-sluiten van kennis een stimulerende werking in de teamvor-ming teweegbrengen. Medewerkers weten elkaar eerder te vinden als duidelijk is wie over welke kennis beschikt.
- ~ Het beloningssysteem kan helpen om medewerkers te moti-veren om voldoende tijd beschikbaar te stellen aan de nieuwe besturingslaag, als in de performance-management-resultaten van deze medewerkers hierover expliciet een doelstelling is opgenomen.

Deze gerichte acties focussen de aandacht op de ontwikkeling van de medewerkers, waardoor de verschillende fasen van de elementen meer tot elkaar kunnen worden gebracht.

Conclusie

Een organisatie kan het vraagstuk van de interne beheersing analyseren, als zij rekening houdt met de volwassenheidsfase

waarin elk element uit het 7S-model zich bevindt. Vooral als er veranderingen plaatsvinden in een organisatie, heeft dit consequenties voor de interne beheersing.

Door een analyse te maken van elk organisatie-element van het 7S-model, kan het management bepalen of aanvullende acties nodig zijn om de elementen weer in harmonie met el-kaar te krijgen. Als het de zeven elementen in samenhang ziet en deze optimaal op elkaar afstemt, ontstaat er een goede ba-sis voor een efficiënte en effectieve organisatie.

Ing. E.G. (Lia) Tesselaar is senior auditor, Audit Rabobank Groep, Rabobank Nederland.

Literatuur

- ~ E.G. Tesselaar (2010), 'De beheersing van een organisatie per fase van ontwikke-ling', afstudeerscriptie Executive Master Internal Audit (EMIA), postdoctorale opleiding UVA.