

10/10/2011

Groei en werktevredenheid: hoe de balans te vinden en te behouden?

Onderzoek naar beheersing van werktevredenheid tijdens excessieve organisatiegroei

Rotterdam School of Management
Erasmus University
Burgemeester Oudlaan 50
3062 PA Rotterdam
The Netherlands
Telephone: +31 10 408 22 22
Fax: +31 10 452 95 09
E-mail: info@rsm.nl

Groei en werktevredenheid: hoe de balans te vinden en te behouden?

A.C. JULIANA

Onder begeleiding van:

Prof. dr. J. Jansen

INHOUD

Samenvatting.....	6
1	Inleiding.....8
1.1	Aanleiding van dit onderzoek.....9
1.2	Probleemstelling en onderzoeksvraag.....9
1.3	Afbakening..... 10
1.4	Sleutelbegrippen 10
1.4.1	Definitie middelgrote Nederlandse technische onderneming 11
1.4.2	Definitie excessieve organisatiegroei..... 11
1.4.3	Het begrip “Succesvolle organisatiegroei”..... 11
1.5	Wetenschappelijke relevantie 12
1.6	Onderzoeksmethode en onderzoekobject..... 13
1.6.1	Betrouwbaarheid inductieve methode 14
1.7	Structuur van de scriptie 15
2	Conceptueel model en Theoretisch onderzoek 16
2.1	Werktevredenheid..... 17
2.1.1	Werktevredenheid en persoonlijkheidskenmerken 17
2.1.2	Werktevredenheid en baanfacetten..... 18
2.2	Organisatiegroei 18
2.2.1	Groeifasen van een organisatie 19
2.3	Invloed van organisatiegroei op werktevredenheid 22
2.4	Leiderschapsstijl 24
2.4.1	De transactionele leiderschapsstijl..... 24
2.4.2	De transformationele leiderschapsstijl..... 24
2.4.3	De dimensies van transactionele leiderschapsstijl en transformationele leiderschapsstijl..... 24
2.4.4	De invloed van organisatiegroei op leiderschapsstijl 25
2.5	Organisatiestructuur 28
2.5.1	Veranderingen van organisatiestructuur tijdens organisatiegroei..... 29
2.6	Veronderstellingen betreffende organisatiegroei..... 31
2.7	Conceptueel Model..... 31
3	Onderzoeksmethode..... 33
3.1	Te doorlopen stappen tijdens het onderzoek 33
3.1.1	Bepalen van de algemene onderzoeksvragen (stap 1)..... 34
3.1.2	Kiezen van relevante onderzoeksplaats en Onderzoekssubjecten (stap 2) 34
3.1.3	Dataverzameling (stap 3) 37
4	Interpretatie van verkregen Data (stap 4) 41

4.1	Interpretatie van data afkomstig uit documenten	41
4.2	Interpretatie data interviews.....	44
4.2.1	Werktevredenheid.....	44
4.2.2	Excessieve Organisatiegroei.....	47
4.2.3	Leiderschapsstijl	48
4.2.4	Organisatiestructuur	51
5	Bevindingen en onderzoeksraamwerk (stap 5).....	55
5.1	De Bevindingen.....	55
5.1.1	De Bevindingen met betrekking tot de werktevredenheid	55
5.1.2	Bevindingen Organisatiegroei	56
5.1.3	De Bevindingen met betrekking tot de veranderingen in Leiderschapsstijl.....	56
5.1.4	De Bevindingen Met betrekking tot de veranderingen in de Organisatiestructuur	57
5.1.5	De Bevindingen met betrekking tot het effect van de veranderingen in Leiderschapsstijl en Organisatiestructuur op werktevredenheid.....	57
5.2	De antwoorden op de deelvragen	57
5.3	Theoretisch werk.....	58
6	Conclusie en Aanbevelingen (stap 6).....	60
6.1	Conclusies.....	60
6.1.1	Excessieve organisatiegroei bij een middelgrote Nederlandse technische onderneming.....	60
6.1.2	Begrip succesvolle excessieve organisatiegroei.....	61
6.1.3	Veranderingen in leiderschapsstijl als gevolg van organisatiegroei	61
6.1.4	Veranderingen in organisatiestructuur als gevolg van organisatiegroei	62
6.1.5	Elementen van leiderschapsstijl die invloed kunnen hebben op de werktevredenheid bij een middelgrote Nederlandse technische onderneming tijdens excessieve organisatiegroei.....	62
6.1.6	Elementen van organisatiestructuur die invloed kunnen hebben op de werktevredenheid bij een middelgrote Nederlandse technische onderneming tijdens excessieve organisatiegroei.....	62
6.1.7	De manier waarop de veranderende elementen van Organisatiestructuur en/of leiderschapsstijl de werktevredenheid beïnvloeden bij een middelgrote Nederlandse technische onderneming tijdens excessieve organisatiegroei.....	62
6.1.8	Beantwoording onderzoeksvraag.....	63
6.2	Aanbevelingen.....	64
7	Geraadpleegde Literatuur	66
7.1	Boeken en artikelen.....	66
7.2	Internetlijst.....	69

Bijlage 1 Interviewprotocol

Bijlage 2 Uitgewerkte interviews

SAMENVATTING

De reden waarom organisaties dienen te groeien, is om innovatieve diensten die gevormd worden uit de beschikbare interne organisatiemiddelen te creëren. Een grote organisatie heeft een grotere kans op het herkennen van deze diensten (E.T. Penrose et al. 2009).

De manier waarop organisaties groeien is door L.E. Greiner (1998) beschreven als een weg van een organisatie naar het laatste stadium van zijn levenscyclus, het volwassenheidsstadium. De weg bestaat uit een reeks van identificeerbare stadia. Deze stadia worden afgewisseld met korte momenten van crisis.

L.E. Greiner veronderstelt dat als organisaties het laatste stadium willen bereiken, ze in grootte dienen te expanderen. Nieuwe medewerkers brengen kennis en ervaring met zich mee. Kennis en ervaring bevorderen op hun beurt de weg naar volwassenheid. Om een continue organisatiegroei te bewerkstelligen, is loyaliteit en verbintenis van werknemers van groot belang voor werkgevers, omdat deze factoren de kans op een eventueel vertrek uit de organisatie verkleinen. Uit onderzoek blijkt, dat werktevredenheid invloed heeft op werknemersverbintenis en werknemersloyaliteit (M. Vilares & P. Cohelo, 2004).

Juist tijdens groei is het moeilijk om werktevredenheid hoog te houden, omdat organisatiegroei veel veranderingen met zich meebrengt voor de interne organisatieomgeving (T. Caplow, 1983). Deze veranderingen kunnen een negatieve invloed hebben op werktevredenheid.

De beweegredenen voor dit onderzoek is dan ook de wens van leidinggevendenden om meer grip te hebben op de invloed van organisatieveranderingen op werktevredenheid als gevolg van organisatiegroei.

Om inzicht te verkrijgen in de organisatieveranderingen, die optreden tijdens organisatiegroei, is er voor gekozen om een inductief onderzoek uit te voeren bij een snelgroeiende middelgrote Nederlandse technische onderneming. Hierbij wordt alleen aandacht besteed aan organisatiestructuur en leiderschapsstijl, omdat dit onderzoek tracht te bepalen of deze organisatie-eigenschappen nog steeds de grootste veranderingen doormaken tijdens groei. De eerdere onderzoeken van A.C. Filley (1961), M. Weber (1947) en R. C. Davis (1951) tonen namelijk aan dat deze organisatie-eigenschappen de grootste veranderingen doormaken tijdens organisatiegroei.

De dataverzameling heeft plaatsgevonden door het interviewen van tien medewerkers en twee ex-medewerkers van de gekozen onderneming.

Met inachtneming van de verzamelde data zijn de volgende stellingen aangetoond:

1. Organisatiegroei heeft invloed op de leiderschapsstijl.
2. Organisatiegroei heeft invloed op de organisatiestructuur.
3. Externe factoren kunnen invloed hebben op de organisatiestructuur.
4. Door organisatiegroei verandert de leiderschapsstijl van transformationeel leiderschap naar transactioneel leiderschap.
5. Door organisatiegroei verandert de organisatiestructuur van een platte organisatiestructuur naar een hiërarchische organisatiestructuur.
6. Door externe factoren verandert de organisatiestructuur van een platte organisatiestructuur naar een hiërarchische organisatiestructuur.
7. De verandering van transformationeel leiderschap naar transactioneel leiderschap heeft een negatieve invloed op de werktevredenheid van niet-ervaren medewerkers.
8. De verandering van transformationeel leiderschap naar transactioneel leiderschap heeft een positieve invloed op de werktevredenheid van ervaren medewerkers.
9. De verandering van een platte organisatiestructuur naar een hiërarchische organisatiestructuur heeft een negatieve invloed op de werktevredenheid.

Er is geen eenduidig antwoord op de vraag "hoe een succesvolle organisatiegroei te beheren".

De reden hiervoor is, dat werktevredenheid erg afhankelijk is van de behoeftes en verwachtingen van de personen binnen de organisatie. Organisatieveranderingen ten gevolge van groei kunnen dus per persoon een ander effect op de werktevredenheid hebben.

Daarnaast kunnen tijdens organisatiegroei ook externe factoren van invloed zijn op organisatieveranderingen.

Er dient per organisatieverandering onderzocht te worden wat het effect is op de werktevredenheid van de medewerkers.

1 INLEIDING

Vruchtbare diensten zijn innovatieve diensten die gevormd zijn uit de beschikbare interne organisatiemiddelen. Vruchtbare diensten creëren voordelen ten opzichte van concurrenten. Een grote organisatie heeft een groter kans op het herkennen van deze vruchtbare diensten. Dit is op te maken uit het onderzoek van E.T. Penrose et al. (2009). Zij hebben aangetoond dat het belangrijk is voor organisaties om te groeien om voordelen te creëren ten opzichte van hun concurrenten.

Een grotere organisatie heeft een grotere kans op het herkennen van vruchtbare diensten en/of producten. Maar de erkenning van nieuwe kansen vindt in de hoofden van de managers plaats. (E.T. Penrose et al. , 2009).

Ook in C.M. van Praag (2003) staan de determinanten van succesvol ondernemerschap centraal. Eén van de zes determinanten die door Van Praag behandeld wordt is erkenning van innovatieve ideeën. Een succesvolle ondernemer wordt tegenwoordig gezien als initiator van innovatieve ideeën. Hij moet net iets scherper en alerter zijn om deze kansen te zien en de juiste inschattingen te maken (C.M. van Praag, 2003, 118-123). Organisatiegroei is een dynamisch proces, waarbij een continue interactie is tussen het management en de beschikbare interne organisatiemiddelen.

Om een continu groeiproces te bewerkstelligen is loyaliteit en verbintenis van werknemers van groot belang voor werkgevers, daar deze factoren de kans op een eventueel vertrek uit de organisatie verkleinen.

Uit onderzoek blijkt dat werktevredenheid invloed heeft op werknemersverbintenis en werknemersloyaliteit (M. Vilares & P. Cohelo, 2004). Gebrek aan werktevredenheid is een voorspeller van een eventuele beëindiging van een baan (J.A. Alexander et al. , 1997).

Om tijdens groei een hoge mate van werknemersverbintenis en werknemersloyaliteit te behouden, wensen werkgevers dat de werktevredenheid tijdens groei ook hoog is en blijft.

Juist tijdens groei is het moeilijk om werktevredenheid hoog te houden, daar organisatiegroei veel veranderingen met zich meebrengt voor de interne organisatieomgeving (T. Caplow, 1983).

In dit onderzoek wordt meer inzicht verkregen op de veranderingsprocessen die optreden tijdens groei en hun effect op werktevredenheid bij een snelgroeiende middelgrote Technische organisatie.

Het eerste deel van dit hoofdstuk (paragraaf 1.1) zal zich hoofdzakelijk bezighouden met het 'wat' (de probleemstelling en de onderzoeksvraag) van dit onderzoek. In het tweede deel (paragrafen 1.2, en 1.3) zal het 'waarom' (de aanleiding van dit onderzoek en de wetenschappelijke relevantie) behandeld worden. In het derde deel (paragrafen 1.4, 1.5 en 1.6) zal het 'hoe' (de methodologie), de afbakening en de sleutelbegrippen beschreven worden.

In de laatste paragraaf staat de complete hoofdstukindeling van dit onderzoek.

1.1 AANLEIDING VAN DIT ONDERZOEK

Uit gesprekken met leidinggevenden van een snelgroeiende Nederlandse technische onderneming kon er opgemaakt worden dat (ervaren) medewerkers de onderneming verlaten omdat er naar hun mening te veel organisatieveranderingen plaatsvonden als gevolg van de organisatiegroei. Deze organisatieveranderingen hadden een negatief effect op de werktevredenheid van deze werknemers. Zowel in theorie (T. Caplow, 1983) als praktijk blijkt dat organisatiegroei dus veel organisatieveranderingen tot gevolg kan hebben.

De beweegreden voor dit onderzoek is de wens van leidinggevenden om meer grip te hebben op de invloed van organisatieveranderingen op werktevredenheid als gevolg van organisatiegroei.

1.2 PROBLEEMSTELLING EN ONDERZOEKSVRAAG

De probleemstelling tijdens dit onderzoek luidt: 'Hoe kunnen leidinggevenden van een Nederlandse technische organisatie inzicht verkrijgen over het beheer van werktevredenheid tijdens excessieve organisatiegroei'.

Om de geformuleerde probleemstelling te kunnen onderzoeken, luidt de onderzoeksvraag als volgt:

“Hoe is een succesvolle excessieve organisatiegroei te beheren bij een middelgrote Nederlandse technische onderneming?”

Deelvragen:

1. Wat wordt er verstaan onder excessieve organisatiegroei bij een middelgrote Nederlandse technische onderneming?
2. Wat is een succesvolle excessieve organisatiegroei?
3. Welke veranderingen treden op in de leiderschapsstijl als gevolg van excessieve organisatiegroei?
4. Welke veranderingen treden op in de organisatiestructuur als gevolg van excessieve organisatiegroei?
5. Welke elementen, kenmerkend voor de organisatiestructuur en/of leiderschapsstijl, kunnen invloed hebben op de werktevredenheid bij een middelgrote Nederlandse technische onderneming tijdens excessieve organisatiegroei?
6. Hoe beïnvloeden bepaalde elementen, kenmerkend voor de organisatiestructuur en/of leiderschapsstijl, de werktevredenheid tijdens excessieve organisatiegroei?

1.3 AFBAKENING

Er is voor gekozen om tijdens het onderzoek de aandacht te leggen op de elementen van organisatiestructuur en/of leiderschapsstijl daar, in eerdere onderzoeken van A.C Filley (1961), M. Weber (1947) en R. C. Davis (1951) aangetoond worden, dat deze organisatie-eigenschappen duidelijk herkenbare veranderingen doormaken tijdens organisatiegroei.

1.4 SLEUTELBEGRIPPEN

Om een bedrijfsproces goed te kunnen beoordelen, dient te worden vastgesteld wat er onder verstaan wordt. Omdat voor begrippen vaak uiteenlopende definities bestaan, worden allereerst de belangrijkste sleutelbegrippen benoemd en gedefinieerd. De uitleg van het sleutelbegrip *middelgrote Nederlandse technische onderneming en succesvolle organisatiegroei* worden hieronder weergegeven. De sleutelbegrippen, *werktevredenheid, excessieve organisatiegroei, organisatiestructuur, leiderschapsstijl* worden in hoofdstuk twee verder behandeld.

1.4.1 DEFINITIE MIDDELGROTE NEDERLANDSE TECHNISCHE ONDERNEMING

Volgens de Europese wetgeving heeft een middelgrote onderneming meer dan 25 maar minder dan 250 werknemers in dienst en een omzet van meer dan 5 miljoen maar minder dan 40 miljoen euro.

Het geheel dat niet tot de natuur behoort maar door de mens is uitgevonden, behoort tot de techniek. Een technische Nederlandse onderneming bevindt zich in het land Nederland en opereert alleen in de technische markt. In dit onderzoek wordt onder een middelgrote technische onderneming verstaan: een onderneming gelegen in Nederland met minder dan 250 medewerkers met een omzet van minder dan 40 miljoen euro die de technische markt bedient.

1.4.2 DEFINITIE EXCESSIEVE ORGANISATIEGROEI

In dit onderzoek wordt onder excessieve organisatiegroei een bovengemiddelde groeisnelheid verstaan. De definitie van N. Ahmad (2006) voor bovengemiddelde groeisnelheid wordt gehanteerd. N. Ahmad definieert een bovengemiddelde groeisnelheid van een organisatie als volgt: een toename van het aantal medewerkers van minimaal 20% per jaar, over een periode van drie jaar, binnen een organisatie die niet ouder is dan vijf jaar. De periode van drie jaar start wanneer de organisatie bestaat uit 10 medewerkers of meer.

1.4.3 HET BEGRIP "SUCCESVOLLE ORGANISATIEGROEI"

Onder een succesvolle organisatiegroei wordt in dit onderzoek verstaan een organisatiegroei waarbij werktevredenheid hoog is en blijft. Deze keuze is gemaakt omdat uit literatuur valt op te maken dat werktevredenheid een belangrijke bepalende factor kan zijn voor de organisatieprestaties (H. Angle, 1981; M. Riketta, 2002) en de organisatie-effectiviteit (H. Laschinger, 2001; D. Miller 1978). Daarnaast leidt een hoge mate van werktevredenheid onder andere ook tot een hoge mate van werknemersverbintenis en werknemersloyaliteit. Om een continuïteit van de organisatiegroei te behouden, is het gewenst door werkgevers dat werknemers loyaal zijn en blijven naar de organisatie en zich verbonden voelen met de organisatie om de kans op vertrek uit de organisatie te minimaliseren.

1.5 WETENSCHAPPELIJKE RELEVANTIE

Er zijn al tal van onderzoeken gedaan naar de attributen die werktevredenheid voorspellen. Een voorbeeld van een attribuut dat invloed kan hebben op werktevredenheid is de 'Work life Balance' (J. Sturges en D. Guest, 2004, N. Kinnie et al, 2005). J. Sturges en D. Guest en N. Kinnie et al. hebben aangetoond dat er een juiste balans dient te zijn tussen carrière en privéleven wilt de mate van werktevredenheid hoog zijn. Daar dit onderwerp al eerder onderzocht is, zal het tijdens dit onderzoek niet aan de orde komen.

Dat er nog andere factoren bestaan die eveneens van invloed kunnen zijn op werknemersgedragingen is op te maken uit de onderzoeken van L. J. Williams & J.T. Hazer (1986), P.M. Podsakoff & S. B. Mac Kenzie (1996), I.O. Ugboro & K. Obeng(1996) P. Lok & J. Crawford (1999, 2001), P. Tharenou et al.(2007) en W. Vandenabeele, (2009).

L.J. Williams & J.T. Hazer en P. Lok & J. Crawford hebben een significante invloed aangetoond van leiderschapsstijl op werktevredenheid. Ook P.M. Podsakoff & S.B. Mac Kenzie en I.O. Ugboro & K. Obeng(1996) hebben tijdens hun onderzoek aangetoond dat verscheidene leiderschapsstijlen positief gerelateerd zijn aan werknemersgedragingen. P. Tharenou et al. en W. Vandenabeele hebben uitgevonden dat factoren als de inhoud van het werk, baanzekerheid, persoonlijke ontwikkeling, organisatiestructuur en organisatieomgeving werktevredenheid kunnen beïnvloeden.

Dat aan factoren als organisatiestructuur en leiderschapsstijl veranderingen plaatsvinden tijdens organisatiegroei is door empirisch onderzoek van A.C Filley (1961) bewezen. A.C Filley's algemene theorie is afgeleid uit rapporten van o.a. M. Weber (1947) en R. C. Davis (1951) over veranderingen in de organisatiestructuur en leiderschapsstijl tijdens organisatiegroei.

A.C Filley noemt in het bijzonder de volgende meest voorkomende veranderingen van organisatiestructuur bij de (productie) organisaties als gevolg van organisatiegroei:

- meer organisatorische niveaus;
- meer functiedifferentiaties;
- langere communicatielijnen;
- grotere span of control bij zowel de directie als het managementteam;
- meer geautomatiseerde processen.

Meer inzicht over de veranderingen aan leiderschapsstijl wordt onder andere gegeven door R. C. Davis(1951). R.C. Davis identificeert drie type managers tijdens een organisatiegroei, namelijk:

- de eigenaar-manager;
- de ondernemer;
- de professionele manager.

T. Caplow (1983) benoemt de vermindering van de “hands-on”-capaciteiten van leidinggevendenden, de vergroting van de complexiteit van de organisatorische taken en de bemoeilijking van het komen tot consensus voor de realisatie van organisatiedoelen.

Volgens T. Caplow wordt het komen tot consensus moeilijker, daar een grotere groep mensen die elkaar minder goed kennen het over een onderwerp eens moeten worden.

A. Cohen (1999) geeft aan dat de manier hoe de veranderingenprocessen worden beheerd, direct invloed hebben op werktevredenheid.

Er kan uit bovenstaande theorieën opgemaakt worden, dat de veranderingen van organisatiestructuur en leiderschapsstijl als gevolg van organisatiegroei kunnen leiden tot een verandering van de mate van werktevredenheid bij de organisatie en dat een juiste beheersing van deze veranderingsprocessen een positieve invloed zal hebben op werktevredenheid.

Dit onderzoek zal zich richten op het verkrijgen van inzicht in de veranderingen van de leiderschapsstijl en organisatiestructuur als gevolg van organisatiegroei.

Concluderend kan worden gezegd dat er veel onderzoek gedaan is naar de attributen die werktevredenheid bepalen en de attributen die invloed kunnen hebben op werktevredenheid. De invloed van de organisatieveranderingen tijdens een “excessieve” organisatiegroei op de werktevredenheid is minder onderzocht.

Gezien de relevantie voor de wetenschap en de praktijk (veel bedrijven willen meer grip hebben op de veranderingen van de interne organisatieomgeving tijdens “excessieve” groei om het behalen van organisatiedoelen te bevorderen) wordt deze lacune onderzocht.

1.6 ONDERZOEKSMETHODE EN ONDERZOEKOBJECT

Bij een casestudy wordt geprobeerd inzicht verkregen te worden in de onderzoekssituatie door middel van diepte-analyse van het te bestuderen verschijnsel.

Hierbij komen ook de omstandigheden waaronder een en ander gebeurt, de kenmerken van de mensen die erbij betrokken zijn en de aard van de gemeenschap, groep of cultuur waarin het plaatsvindt aan bod. Bij casestudies kan een unieke situatie worden onderzocht, of kan een algemeen aanvaarde veronderstellingen ter discussie worden gesteld. Soms wordt het ook gebruikt om oorzaak-gevolg relaties te bestuderen (D.B. Baarda & M.P.M de Goede, 2001; P. Verschuren & H. Doorewaard, 2003). Omdat in dit onderzoek ook naar oorzaak-gevolg relaties wordt bestudeert, wordt dit onderzoek ook een casestudy.

Er bestaan twee onderzoeksmethoden, namelijk de inductieve methode en de deductieve methode.

Bij de deductieve methode worden grondregels opgesteld door strikt beredeneren. Deze regels worden daarna getoetst in de praktijk.

Bij de inductieve methode worden er proefnemingen gedaan in de praktijk waaruit algemene regels worden afgeleid (A. Bryman & E. Bell, 2004).

Voor het inductief onderzoek naar elementen van de organisatiestructuur en/of leiderschapsstijl die invloed kunnen hebben op de werktevredenheid, zal data verzameld worden door middel van zogenoemde Naturalistic Inquiry (D. A. Erlandson, et al. , 1993). Dit houdt in dat het onderzoek zal plaatsvinden in een zo natuurlijk mogelijke omgeving, te weten bij de onderneming zelf. Het doel van het onderzoek is om betekenisvolle gegevens te verzamelen die de relatie met de bijbehorende context laten zien.

Bij het uitvoeren van deze casestudy zal de inductieve methode gebruikt worden.

In dit onderzoek is gekozen voor de inductieve methode, omdat het doel van dit onderzoek het vormen van een theorie is (A. Bryman en E. Bell, 2004). Deze theorie wordt gevormd uit waarnemingen.

De term onderzoeksmethode wordt vaak gebruikt om de regelmatigheid van het observeren aan te geven.

1.6.1 BETROUWBAARHEID INDUCTIEVE METHODE

In *Doing Naturalistic Inquiry* (D.A. Erlandson et al. , 1993), stelt D.A. Erlandson een viertal criteria vast waar een onderzoek aan dient te voldoen om de betrouwbaarheid te vergroten. Deze criteria 's zullen dienen als eisen aan dit onderzoek.

Dit viertal criteria 's zijn:

Geloofwaardigheid; de juistheid van de gegevens en de mate waarin de resultaten het gevolg zijn van toeval.

Overdraagbaarheid; de mogelijkheid de resultaten toe te passen binnen een andere context. Het naturalistische paradigma kent echter een principiële onmogelijkheid van waarde vrij onderzoek. De overdraagbaarheid van de resultaten is namelijk afhankelijk van de mate waarin de nieuwe context overeenkomt met de huidige context.

Consistentie, de herhaalbaarheid van het onderzoek. Door de principiële onmogelijkheid van het herhalen van het naturalistische onderzoek, is de invulling hiervan de herhaalbaarheid van het trekken van conclusies op basis van het verzamelde materiaal.

Neutraliteit; de mate van objectiviteit van de onderzoeker. Vanwege de onderkende onmogelijkheid van objectiviteit gaat het hier om de bevestiging van de informatie en het terug kunnen voeren van conclusies op de informatie en de uiteindelijke bron die eraan ten grondslag ligt.

1.7 STRUCTUUR VAN DE SCRIPTIE

In hoofdstuk twee worden de theoretische kaders behandeld en wordt een conceptueel model gepresenteerd. Daarna worden in hoofdstuk drie de doorlopen onderzoeksfasen van de inductieve onderzoeksmethode nader behandeld. In hoofdstuk vier wordt de verkregen data uit documenten en data uit gehouden interviews geïnterpreteerd.

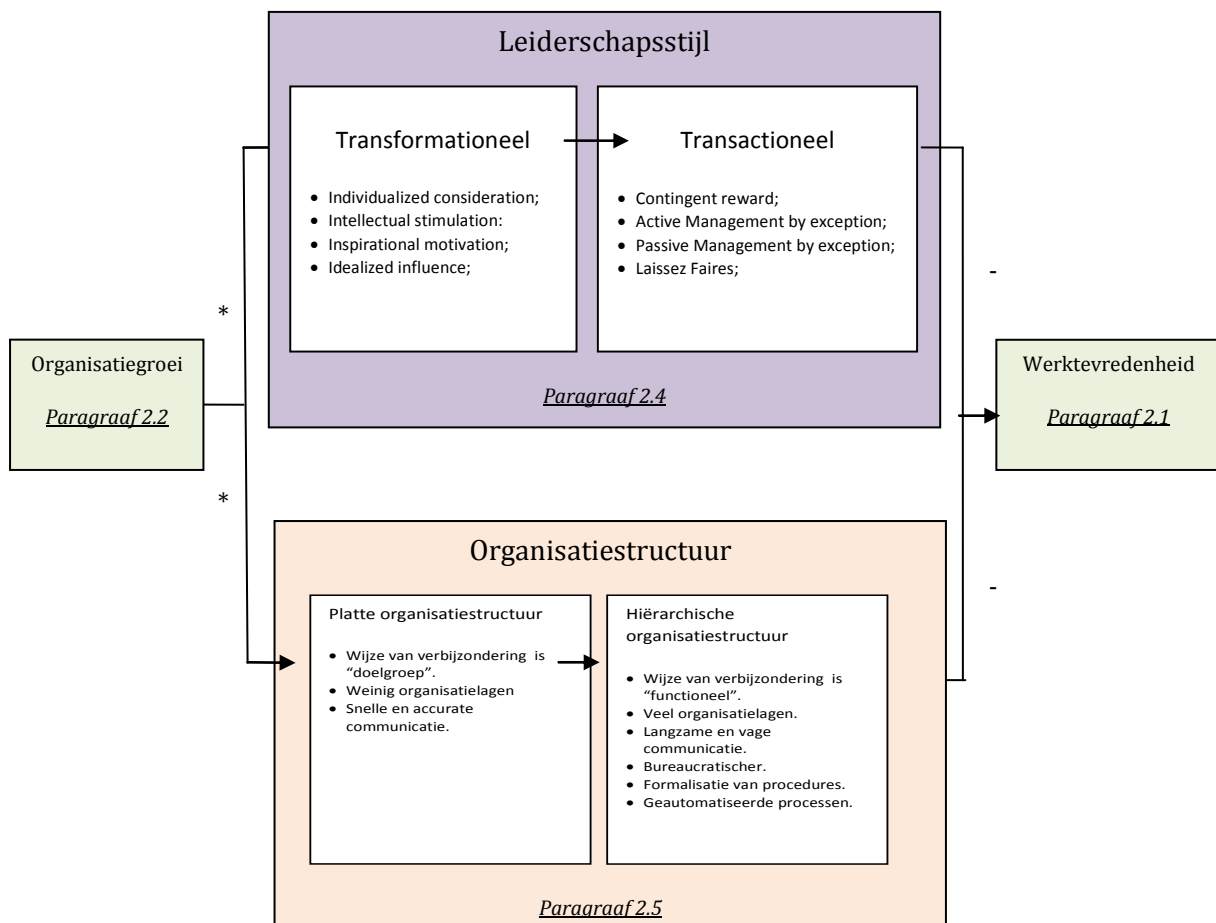
Vervolgens wordt in hoofdstuk vijf een raamwerk en theoretisch werk gebaseerd op de gevormde interpretaties gepresenteerd. Tot slot worden in hoofdstuk zes de conclusies en aanbevelingen gegeven.

2 CONCEPTUEEL MODEL EN THEORETISCH ONDERZOEK

Op basis van het uitgevoerde literatuuronderzoek over organisatiegroei en werktevredenheid, is een conceptueel model opgesteld. In een conceptueel model wordt een mogelijke relatie tussen de te onderzoeken onderwerpen schematisch weergegeven.

In figuur 1 is het conceptuele model voor dit onderzoek weergegeven.

Er is gekozen om het conceptueel model aan het begin van het hoofdstuk weer te geven, daar het naast een weergave van een mogelijke theorie tevens een weergave is van de opbouw van dit hoofdstuk.



FIGUUR 1. CONCEPTUEEL MODEL: DE INVLOED VAN ORGANISATIEGROEI OP WERKTEVREDENHEID.

In dit hoofdstuk worden achtereenvolgend de volgende theoretische kaders behandeld:

- werktevredenheid (*paragraaf 2.1*);
- organisatiegroei (*paragraaf 2.2*);
- het effect van organisatiegroei op werktevredenheid (*paragraaf 2.3*);

- veranderingen van leiderschapsstijl door organisatiegroei (*paragraaf 2.4*);
- veranderingen van organisatiestructuur door organisatiegroei (*paragraaf 2.5*).

In paragraaf 2.6 worden de veronderstellingen behorend tot dit onderzoek gepresenteerd en, in paragraaf 2.7, wordt het conceptuele model uitgebreider behandeld.

2.1 WERKTEVREDENHEID

T.R. Mitchell & J.R. Larson (1987) veronderstellen dat werktevredenheid de perceptie is van werknemers dat "hun werk hen voorziet van dingen die door hen belangrijk worden geacht."

Mensen met een hoge mate van tevredenheid zijn in het algemeen **blij** met hun banen; zij hebben het gevoel dat zij eerlijk behandeld worden en geloven dat het werk **veel wenselijke facetten** heeft. G.R. Jones et al. (1999).

Het "blij" gevoel, zoals in de definitie van Jones et al. wordt genoemd, is een emotionele toestand die sterk afhankelijk is van de persoon zelf. Wat het ene persoon "blij", "bang", "boos" of "bedroefd" maakt, hoeft de andere persoon niet "blij", "bang", "boos" of "bedroefd" te maken. Er is blijkbaar een relatie tussen **persoonlijkheidskenmerken** en (werk-)tevredenheid. Deze eigenschap van werktevredenheid bemoeilijkt het onderzoek naar het effect van organisatieveranderingen op werktevredenheid, daar het invloed van bepaalde factoren van werktevredenheid per persoon enorm kan verschillen.

In de volgende subparagrafen wordt dieper ingegaan op de theoretische relatie tussen persoonlijkheidskenmerken en werktevredenheid en op de relaties tussen werktevredenheid en baanfacetten. Dit wordt gedaan om een beter beeld te krijgen over de context van dit onderzoek, namelijk werktevredenheid.

2.1.1 WERKTEVREDENHEID EN PERSOONLIJKHEIDSKENMERKEN

Net zoals bij de definitie van G.R. Jones et al. wordt werktevredenheid vaker gelijkgesteld met een aangename emotionele staat (E.A. Locke, 1969, 1976). Hierdoor ontstaat een relatie tussen werktevredenheid en persoonlijkheidskenmerken.

Het meten van werktevredenheid wordt door deze eigenschap bemoeilijkt, want de elementen die aanwezig dienen te zijn voor een hoge werktevredenheid bij de ene persoon kunnen compleet andere elementen zijn voor de andere persoon.

C. Dormann en D. Zapf (2001) benadrukken daarom dat het wat betreft werktevredenheid belangrijk is om te weten hoe sterk dispositionele invloeden (invloeden die binnen een persoon liggen) zijn in vergelijking tot situationele invloeden (factoren die buiten een persoon liggen), zoals werkomstandigheden. Tijdens dit onderzoek dient het effect van de situationele invloeden op werktevredenheid onderzocht te worden, om in staat te zijn de veranderingen in de mate van werktevredenheid te kunnen bepalen tijdens organisatiegroei.

2.1.2 WERKTEVREDENHEID EN BAANFACETTEN

Naast een perceptie dat het werk voorziet in die dingen die belangrijk worden geacht, heeft werktevredenheid volgens de definitie van G.R. Jones et al. Ook te maken met de beschikking over veel wenselijke facetten in het werk.

J.P. Wanous & E.E. Lawler III (1972) hebben in *'Measurement and meaning of job satisfaction'* negen operationele definities van werktevredenheid herzien. Zij definiëren in de negen herziene operationele definities ook dat "Overall job satisfaction is the sum of job facet satisfaction across all facets of a job." Het kan dus zo zijn dat ook al hebben bepaalde organisatieveranderingen, die optreden tijdens organisatiegroei, een negatief effect op de werktevredenheid, de werktevredenheid gecompenseerd kan worden met organisatieveranderingen die een positief effect hebben op de werktevredenheid. Het onderzoeken van het effect van organisatiegroei op werktevredenheid kan een vertekend beeld geven als er niet ingezoomd wordt naar specifieke organisatieveranderingen.

2.2 ORGANISATIEGROEI

Organisaties zijn qua levensloop vergelijkbaar met levende organismen (K.E. Boulding 1956). Ze groeien, rijpen, vervallen om uiteindelijk te sterven. Volgens de beredenering van K.E. Boulding kan er gezegd worden dat een organisatie een levenscyclus doorloopt. J. Wiklund et al. (2003) hebben uitgevonden dat kleine organisaties (met maximaal 25 werknemers) voornamelijk een groei doormaken vergelijkbaar met levende

organismen, terwijl grotere organisaties (minimaal 25 werknemers) groeien door middel van acquisities.

Hoewel de ontogenetische ontwikkeling van organismen niet direct kan worden toegepast op de groei van alle organisaties zoals J. Wiklund et al. hebben voorgesteld, heeft L. E. Greiner (1972) toch een beschrijving van de organisatiegroei gepresenteerd. Hij veronderstelt dat organisaties in grootte dienen te expanderen om enige mate van volwassenheid te bereiken. Nieuwe medewerkers brengen kennis en ervaring met zich mee. Kennis en ervaring bevorderen op hun beurt de weg naar volwassenheid.

De levenscyclus van een organisatie zoals L.E. Greiner deze verondersteld, wordt in de volgende subparagraaf behandeld.

2.2.1 GROEIFASEN VAN EEN ORGANISATIE

De weg van een organisatie naar volwassenheid, de laatste stadium van zijn levenscyclus, bestaat uit een reeks van identificeerbare, vooraf voorgestelde fasen of stadia die, tot op zekere hoogte, vergelijkbaar zijn met de ontogenetische ontwikkeling. Deze fasen worden afgewisseld met korte momenten van crisis tijdens de organisatiegroei.

In zijn groeimodel identificeert L.E. Greiner 5 fasen, namelijk:

- Fase 1, groei door creativiteit;
- Fase 2, groei door dirigeren;
- Fase 3, groei door delegeren;
- Fase 4, groei door coördinatie;
- Fase 5, groei door samenwerking.

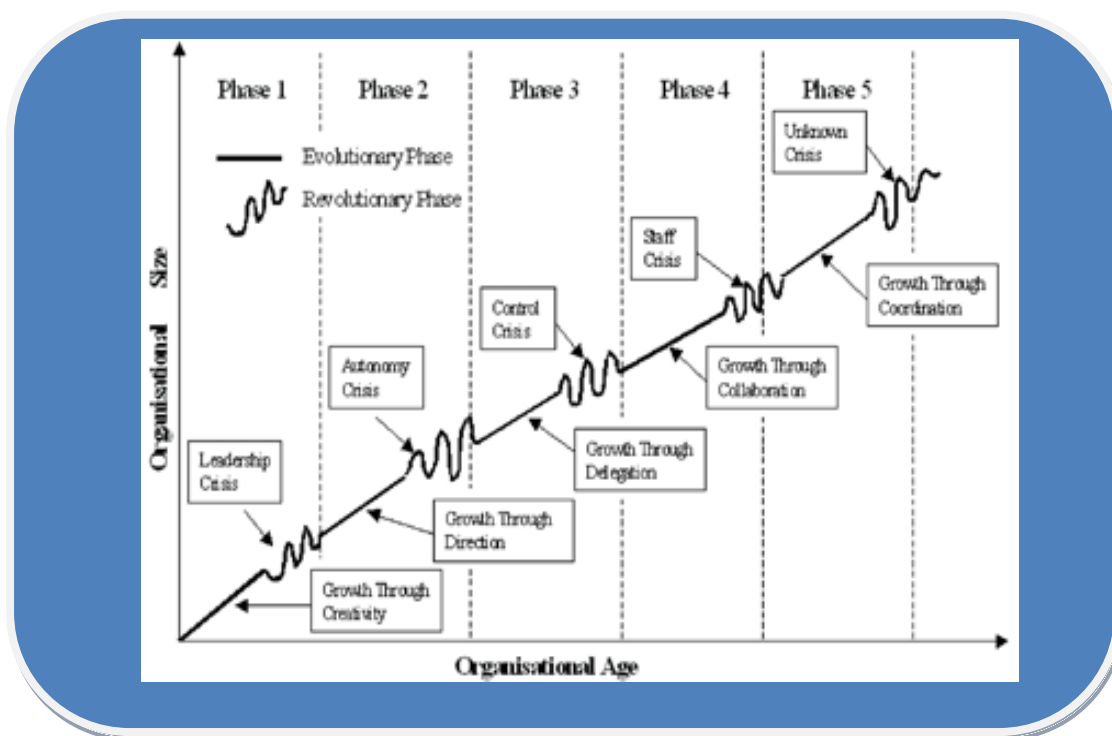
Zie ook figuur 2 voor een schematische weergave van het groeimodel van L.E. Greiner. L.E. Greiner karakteriseert de groeifasen en de crisismomenten als volgt: Tijdens de geboortefase van een organisatie ligt de nadruk op het creëren van een product en een markt. Kenmerkend voor deze fase is, dat de leiders van de organisatie meestal technisch en/of ondernemend gezind zijn en een bepaalde minachting hebben jegens managementactiviteiten. De communicatie met de medewerkers is informeel en frequent. Het jonge bedrijf volgt de koers van de markt. Verder zijn individualistische en creatieve activiteiten tijdens deze eerste fase noodzakelijk voor de organisatie om

marktaandeel te creëren.

Wanneer de organisatie groter wordt, zorgen juist deze kenmerken voor het eerste crisismoment binnen de organisatie. Als gevolg van een complexere organisatie en weinig managementvaardigheden van de oprichters, volgt een leiderschapscrisis. Om uit deze crisis te kunnen komen, worden vaak nieuwe managers aangenomen die door de oprichters geaccepteerd worden en de algemeen bekende managementactiviteiten beheersen en die kunnen uitvoeren.

Kenmerkend voor de tweede fase is, dat de organisatie gestructureerd wordt.

Gestandaardiseerde processen worden aangenomen en de communicatie met de medewerkers is formeel en onpersoonlijk. Organisatorische processen worden geautomatiseerd en beslissingen worden niet meer door het individu maar door het managementteam genomen (top-down management).



FIGUUR 2. HET GROEIMODEL VAN L.E. GREINER

Het crisismoment start in de tweede fase, wanneer werknemers meer kennis bezitten over de operationele zaken dan het managementteam en zich daardoor verscheurd gaan voelen tussen het volgen van procedures en het nemen van eigen initiatief. De oplossing voor dit conflict is decentralisatie.

Zodra de organisatiestructuur gedecentraliseerd is, volgt de derde fase. De volgende eigenschappen zijn kenmerkend voor de derde fase:

- Meer verantwoordelijkheid voor operationele managers.
- Extra bonussen worden gebruikt als motivatiemethode van werknemers.
- Directieleden geven leiding gebaseerd op periodieke rapportages uit het veld. De directie is strategisch en grijpt zelden in.
- Communicatielijnen zijn lang en onpersoonlijk. Communicatie gaat via mail en/of telefoon.

Als directieleden controle beginnen te verliezen over de gediversifieerde operationele werkzaamheden, start het derde crisismoment.

Men probeert uit deze conflictfase te komen door te gaan centraliseren. In de vierde fase wordt getracht controle te hervatten over de verschillende units. Kenmerkend tijdens deze fase is dan ook de samenvoeging van gedecentraliseerde units tot samenwerkende units. Hierdoor wordt een formele planning van de werkprocedures noodzakelijk en wordt deze planning frequent herzien. Tevens wordt er begonnen met het opstellen van organisatiedoelen die voor de complete organisatie gelden. Verder worden sommige organisatieprocessen gecentraliseerd. Deze organisatieprocessen gelden voor de complete organisatie. Het gevolg van deze veranderingen is, dat de organisatie star wordt en er alleen gekeken wordt naar de regels.

Het crisismoment start in deze fase als bureaucratie voorrang krijgt boven probleemoplossing en innovaties beginnen te verminderen.

Om uit deze crisis te kunnen stappen, is de inter-persoonlijke aanpak tijdens de laatste en vijfde fase, van groot belang. Sociale controle en zelfdiscipline vervangen de formele controlemethode.

Kenmerkend voor deze fase is, dat de aandacht van leidinggevendenden ligt op snelle probleemoplossing door teamactie. Teams worden gevormd door het combineren van verschillende functies. De organisatie is matrix gestructureerd. Experimenteren wordt aangemoedigd door de hele organisatie. Er worden programma's opgesteld die managers moeten helpen bij het bereiken van een betere samenwerking. De organisatie kan nu alleen maar groeien door externe partijen.

Uit het groeimodel van L.E. Greiner valt op te maken dat de organisatie tijdens zijn levenscyclus veel veranderingen zal doormaken.

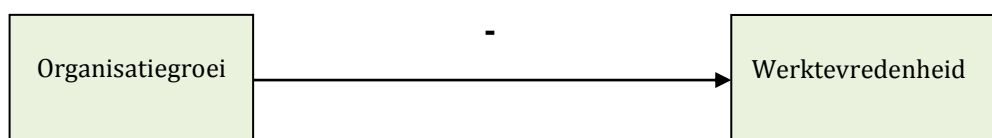
Met behulp van het groeimodel van L.E. Greiner, kan worden bepaald in welke groeistadium het onderzoeksobject zich op dit moment zich bevindt en welke transities, dus veranderingen, het onderzoeksobject in de toekomst zal gaan doorlopen.

De veranderingen aan leiderschapsstijl en organisatiestructuur die gepaard gaan met de transitie van het ene stadium naar het andere stadium, kunnen hierdoor ook benoemd worden.

2.3 INVLOED VAN ORGANISATIEGROEI OP WERKTEVREDENHEID

Er blijkt uit onderzoeken van T.L. Idson (1990) en J. Gardner (2001) dat werktevredenheid daalt naarmate de organisatiegrootte toeneemt. J. Worthy (1950) rapporteert in *The American Sociological Review* de resultaten van een uitgebreid onderzoek dat betrekking heeft op de relatie tussen werktevredenheid en een aantal organisatievariabelen. Uit zijn rapportage blijkt, dat organisatiegrootte de belangrijkste variabele is die verantwoordelijk is voor de lage werktevredenheid bij de onderzochte onderneming. J. Worthy wijst erop dat de reden hiervoor is, dat kleinere afdelingen simpele sociale structuren, minder managementlagen en minder onderverdelingen van het werk hebben. Bij kleinere organisaties constateert hij het bestaan van vriendelijker en hechtere relaties tussen het managementteam en de medewerkers en tussen de medewerkers onderling.

De bovengenoemde onderzoeken suggereren dat werktevredenheid daalt als de organisatiegrootte toeneemt. Schematisch is deze suggestie zoals in figuur 3 weer te geven.

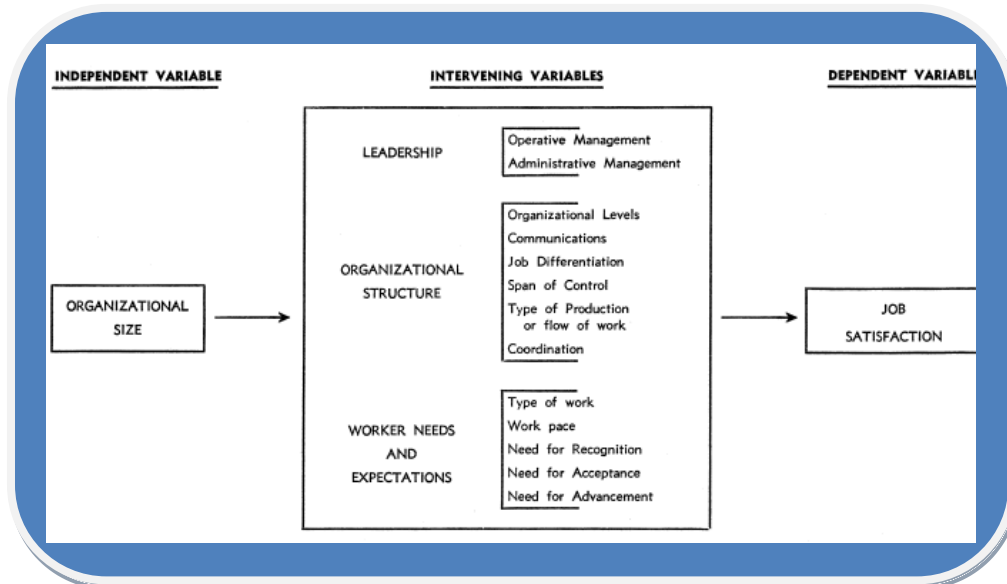


FIGUUR 3. SCHEMATISCHE WEERGAVE VAN HET EFFECT VAN GROEI OP WERKTEVREDENHEID.

M. Beer (1964) heeft door gebruik te maken van empirische studies van onder andere S. Talacchi (1960), H. Baumgartel & R. Sobel (1959) en J. Worthy (1950), geconstateerd dat niet de toename van organisatiegrootte invloed heeft op werktevreden, maar de organisatieveranderingen die optreden als gevolg van een toename van de organisatiegrootte. M. Beer heeft een raamwerk opgesteld waarin deze relaties weergegeven worden (zie figuur 4).

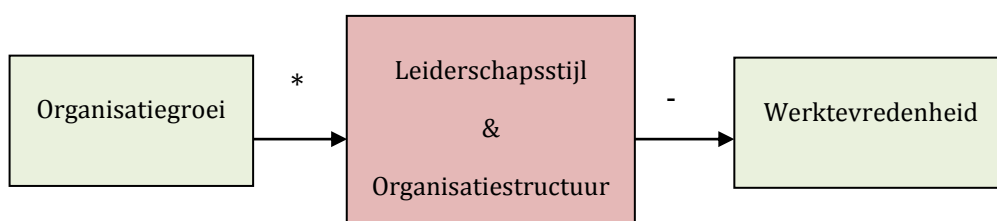
Uit het raamwerk blijkt, dat een toename (of vermindering) van organisatiegrootte een directe invloed heeft op leiderschapsstijl, organisatiestructuur en de behoeften en verwachtingen van de werknemers. De veranderingen van leiderschapsstijl,

organisatiestructuur en de behoeften en verwachtingen van de werknemers hebben op hun beurt een effect op werktevredenheid. Ook G.N. Chandler et al. (2000) gaven tijdens hun onderzoek als reden voor de dalende werktevredenheid tijdens een toename van de organisatiegrootte, een groter wordende bureaucratie aan.



FIGUUR 4. DE RELATIE TUSSEN ORGANISATIEGROOTTE EN WERKTEVREDENHEID, M. BEER (1964)

Uit de onderzoeken van M. Beer en G.N. Chandler et al. kan worden opgemaakt dat niet organisatiegroei een negatief effect heeft op werktevredenheid, maar de veranderingen aan leiderschapsstijl en organisatiestructuur als gevolg van organisatiegroei. Schematisch is deze veronderstelling in figuur 5 weergegeven.



FIGUUR 5. SCHEMATISCHE WEERGAVE VAN HET EFFECT VAN GROEI OP WERKTEVREDENHEID.

In de volgende paragrafen van dit hoofdstuk zal de literatuur geraadpleegd worden om een theorie te vormen over de veranderingen in leiderschapsstijl en organisatiestructuur als gevolg van organisatiegroei.

2.4 LEIDERSCHAPSSTIJL

H. Volberda (2007) karakteriseert leiderschapsstijl als een combinatie van sturend en samenwerkend gedrag. Voorbeelden van verschillende leiderschapsstijlen zijn de autocratische stijl, de democratische stijl, laissezfair, transactioneel leiderschap, transformationeel leiderschap en een charismatische stijl van leiding geven (H.K. Luthar, 1996; B. Shamir et al. , 1993). De twee meest bekende typen leiderschapsstijlen die in aanraking worden gebracht met werktevredenheid zijn transactioneel en transformationeel leiderschap. Beide leiderschapsstijlen focussen op de relatie tussen werknemers en leiders en hebben invloedrijke factoren op werknemersgedragingen (R. Basu & S.G. Green, 1997).

2.4.1 DE TRANSACTIONELE LEIDERSCHAPSSTIJL

Volgens J.M. Burns (1978) is transactioneel leiderschap gebaseerd op een uitwisselingsproces waarin de leider de ondergeschikte van beloningen voorziet, in ruil voor zijn inspanningen. Een transactionele leider maakt duidelijk hoe hij aan de behoeften van de ondergeschikte zal voldoen en wat de leider in ruil hiervoor van de ondergeschikte verwacht. De leider zal alleen reageren als ondergeschikte niet aan de afgesproken resultaten voldoet.

2.4.2 DE TRANSFORMATIONELE LEIDERSCHAPSSTIJL

De transformationele leider probeert zijn ondergeschikte op een charismatische manier ervan te overtuigen dat groepsbelang belangrijker is dan eigenbelang. Hij probeert zijn ondergeschikte meer bewust te maken van de gevolgen van zijn acties en hij motiveert ze om te blijven groeien en hun kennis bij te houden (G. Yukl, 1998; P.G. Northouse, 1997; Waldman & Yammarino, 1999).

2.4.3 DE DIMENSIES VAN TRANSACTIONELE LEIDERSCHAPSSTIJL EN TRANSFORMATIONELE LEIDERSCHAPSSTIJL

J.M. Burns (1978) beschrijft transactionele en transformationele leiderschapsstijl als twee uiteinden van een continuüm.

Toch stellen B.J. Avolio & B.M. Bass (1991) dat transactioneel en transformationeel leiderschap geen twee uiteinden van een continuüm zijn, maar op zichzelf staande

concepten. Deze theorie van B.J. Avolio en B.M. Bass is in verscheidene onderzoeken bevestigd (onder andere Den Hartog, 1997; Den Hartog et al. , 1997). B.J. Avolio en B.M. Bass (1991) hebben de theorie verder uitgewerkt tot een model met acht dimensies. Deze dimensies zijn onderverdeeld in vier transformationele dimensies en vier transactionele dimensies.

De vier dimensies van transformationeel leiderschap zijn:

- Individualized consideration; de wensen van de volgelingen worden individualistisch en onpartijdig geadresseerd.
- Intellectual stimulation: het wordt aangemoedigd om uit oude denkpatronen te stappen en kritische vragen te stellen over persoonlijke waarden, overtuigingen en verwachtingen.
- Inspirational motivation; er wordt gemotiveerd om gemeenschappelijke doelen te bereiken.
- Idealized influence; idealisatie en nabootsing van de vertrouwde leider door zijn volgelingen.

Voor transactioneel leiderschap gelden de volgende vier dimensies:

- Contingent reward; beloning voor inspanningen, beloningen voor goede prestaties en herkent bekwaamheid.
- Active Management by exception; bekijkt en zoekt naar differentiaties van regels en standaarden en neemt correctieve maatregelen.
- Passive Management by exception; interventies alleen als doelen niet behaald worden.
- Laissez Faires; doet afstand van verantwoordelijkheden en vermijdt het nemen van besluiten.

2.4.4 DE INVLOED VAN ORGANISATIEGROEI OP LEIDERSCHAPSSTIJL

Dat organisatiegroei invloed heeft op de leiderschapsstijl (en verondersteld wordt ook op het vermogen van leidinggevendenden om te exploreren en exploiteren), is in dit verslag

al eerder behandeld in paragraaf 2.3. Maar welke veranderingen ondergaat de leiderschapsstijl precies bij een toename van de organisatiegrootte?

M. Weber (1947) betoogt dat in organisaties die opgericht zijn door charismatische leiders groeien, de leiders een hiërarchisch organisatie zullen introduceren. De leiders willen op deze manier hun macht legitimeren en de organisatie-effectiviteit en organisatiecontinuïteit verhogen door middel van routine. Dit duidt erop dat organisaties in de eerste levensfase geleid worden door transformationele leiders. Naarmate de organisatie groeit, de leiderschapsstijl minder transformationeel wordt. Latere onderzoeken (C.P. Egri & S. Herman, 2000; B.S. Pawar & K.K. Eastman, 1997) beargumenteren ook dat een toename van de organisatiegrootte de vaatbaarheid van de organisatieleden voor transformationeel leiderschap vermindert waardoor een verandering naar een andere leiderschapsstijl noodzakelijk wordt.

Michel (1962) ziet dat organisatieleiders bij een toename van de organisatiegrootte, dus bij organisatiegroei, een omschakeling maken van persoonlijke, egocentrische doelen naar conservatievere doelen. Ook Berson et al. (2001) geven aan dat de inhoud van overgebrachte visie wordt beïnvloed door organisatiegrootte.

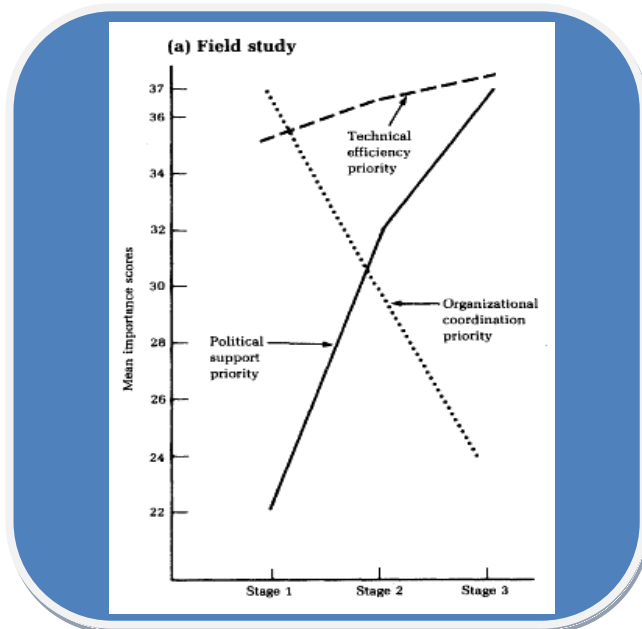
De reden van deze omschakeling ligt volgens Michel aan de wens van leidinggevendena naar meer zekerheid voor de continuïteit van hun onderneming.

Een andere reden voor de verandering van de prioriteiten van leidinggevendena wordt gegeven door K.G. Smith et al. (1985). Zij impliceren dat managers waarschijnlijk genoodzaakt zijn hun prioriteiten te veranderen als de organisatie de verschillende levenscyclusstadia doorloopt. Als zij dit niet kunnen, verhinderen ze de verdere ontwikkeling van hun organisatie. K.G. Smith, T.R. Mitchell en C.E. Summer hebben gedurende hun onderzoek naar de prioriteiten gekeken van de organisatieleiders in verschillende stadia van de levenscyclus van een organisatie. In figuur 6 is te zien dat in de eerste levenscyclusfase van een organisatie de leiders het meest gefocust zijn op de “organisatie coördinatie”. Dit betekent dat de organisatieleiders meer belang hebben voor de langetermijn integratie en/of coördinatie van de totale organisatie.

Tijdens de tweede levenscyclusfase wordt “technische efficiëntie” het belangrijkste focuspunt voor de leiders. Dit betekent dat organisatieleiders gefocust zijn op het behalen van een maximale organisatie efficiëntie.

Na deze fase wordt de focus op “politieke steun” snel hoger (wat betekent dat de

organisatieleiders zich focussen op het behouden van hun macht, werknemersloyaliteit en werknemersverbintenis) maar de focus op “technische efficiëntie” blijft ook tijdens deze derde levenscyclusfase het belangrijkste focuspunt.

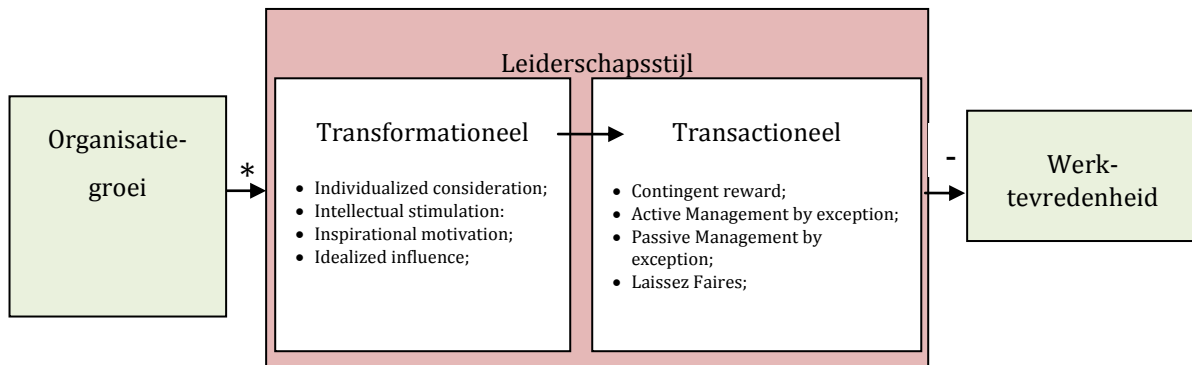


FIGUUR 6. FOCUSPUNTVERANDERING ALS GEVOLG VAN ORGANISATIEGROEI. K.G. SMITH, T.R. MITCHELL EN C.E. SUMMER (1985).

Uit de geraadpleegde literatuur kan worden opgemaakt dat bij de start van de levenscyclus van een organisatie sprake kan zijn van transformationeel leiderschap. Naarmate de organisatie groeit, zal de leiderschapsstijl veranderen in transactioneel leiderschap. Aan de hand van de dimensies van transformationele en transactionele leiderschapsstijl, kan er bepaald worden of tijdens deze case study sprake is van een transitie van transformationeel leiderschap naar transactioneel leiderschap.

Redenen voor deze verandering zijn de noodzaak van leiders om hun focuspunten te veranderen ter bevordering van de organisatiegroei en het creëren van meer zekerheid voor de continuïteit van de organisatie (Michel, 1962).

Schematisch kan deze mogelijke theorie zoals in figuur 7 weergegeven worden.



FIGUUR 7. DE VERANDERING LEIDERSCHAPSSTIJL ALS GEVOLG VAN ORGANISATIEGROEI ENHET EFFECT VAN DEZE VERANDERING OP DE WERKTEVREDENHEID.

2.5 ORGANISATIESTRUCTUUR

Organisatiestructuur wordt op verschillende manieren gedefinieerd. Tijdens dit onderzoek zal de definitie van organisatiestructuur van De Leeuw (2000) gehanteerd worden. Hierbij wordt over de feitelijke structuur van een organisatie gesproken, die vaak kan afwijken van de officieel bekrachtigde of voorgeschreven ordening en relaties. H. Volberda (2007) benoemt de volgende kenmerkende elementen voor de feitelijke structuur van een organisatie:

- Basisorganisatievorm; wijze van verbijzondering, hiërarchische niveaus en mate van functionalisatie.
- Planning- en beheerssystemen; wijze van beheersing van uiteenlopende aspecten binnen de organisatie.
- Procesreguleringen; specialisatie, standaardisatie, formalisatie, training en opleidingen, laterale relaties, horizontale decentralisatie, delegatie en participatie.

Organisaties kunnen tot de ontdekking komen dat ze de voordelen van meer dan één verbijzondering nodig hebben. Voorbeelden zijn het gelijktijdig toepassen van één of meerdere verbijzonderingvormen op hetzelfde niveau (ook wel simultaan verbijzonderen genaamd) of het hiërarchisch gelaagde verbijzonderingvormen (H. Volberda, 2007).

Een hiërarchische structuur wordt gekenmerkt door lange gezagsketen met relatief kleine groepen op elk hiërarchisch niveau. Als gevolg daarvan moet informatie die uit de lagere niveaus afkomstig is vele niveaus doorkruisen voordat ze het juiste gezagsniveau

bereikt. Dit is tijdrovend en er is een grote kans op vervorming van de oorspronkelijke informatie (H. Volberda, 2007). Evenzo is de informatie afkomstig van de hogere niveaus zo gelaardeerd dat ze vrijwel onherkenbaar zijn (P.N. Khandwalla, 1977:514-18).

Anderzijds heeft een platte structuur weinig niveaus, met op elk niveau relatief grote werkgroepen. Snelle en accurate informatieverwerking is bewerkstelligd door het afgeplatte hiërarchische communicatienetwerk is afgeplat (J.B. Quinn, 1985)

2.5.1 VERANDERINGEN VAN ORGANISATIESTRUCTUUR TIJDENS ORGANISATIEGROEI

Wanneer er meer werknemers binnen een organisatie werken, wordt coördinatie belangrijker (M. Mosselman & J. Meijaard, 2004). Organisatiegrootte wordt vaak geciteerd als het attribuut dat de grootste invloed heeft op de mate waarin organisatiestructuur bureaucratische vormen ontwikkelt (J.Child, 1972). J. Child verklaart dat grote organisaties meer gespecialiseerd zijn, meer regels hebben, meer bureaucratie kennen, meer hiërarchie kennen en meer decentraliseerd zijn. M. Weber (1947) schrijft over “de rol van enkel de grootheid van een organisatie als invloed op de bureaucrativering van een sociale structuur”. D.S. Pugh & C.R. Hinings (1976) suggereren dat “organisatiegrootte veroorzaakt (bureaucratische) structurering door zijn effect op bijvoorbeeld de frequentie van beslissingen en sociale controle”. Al deze theorieën suggereren dat organisatiegroei leidt tot meer bureaucratie.

R.L. Daft (2007) heeft aan de hand van het groeimodel van L.E. Greiner (1972) onderzocht welke veranderingen optreden in de organisatiestructuur. Hij veronderstelt dat in de eerste fase van de levenscyclus van een organisatie, de organisatiestructuur non-bureaucratisch is. Topmanagers bepalen de structuur en controlesystemen. Naarmate de organisatie groeit en de transitie maakt naar de tweede levensfase, zullen er meer procedures opgesteld worden. De organisatiestructuur is niettemin over het algemeen informeel.

De organisatiestructuur begint in het derde groeistadium bureaucratische karakteristieken te vertonen. De organisatie voegt stafafdelingen toe, formaliseert procedures, sticht een duidelijke hiërarchische organisatiestructuur en differentieert de werkzaamheden.

In het vierde en vijfde groeistadium bestaat de organisatie uit minimaal 250

werknemers. De organisatie is erg bureaucratisch, heeft veel controle systemen, regels en procedures (p.344).

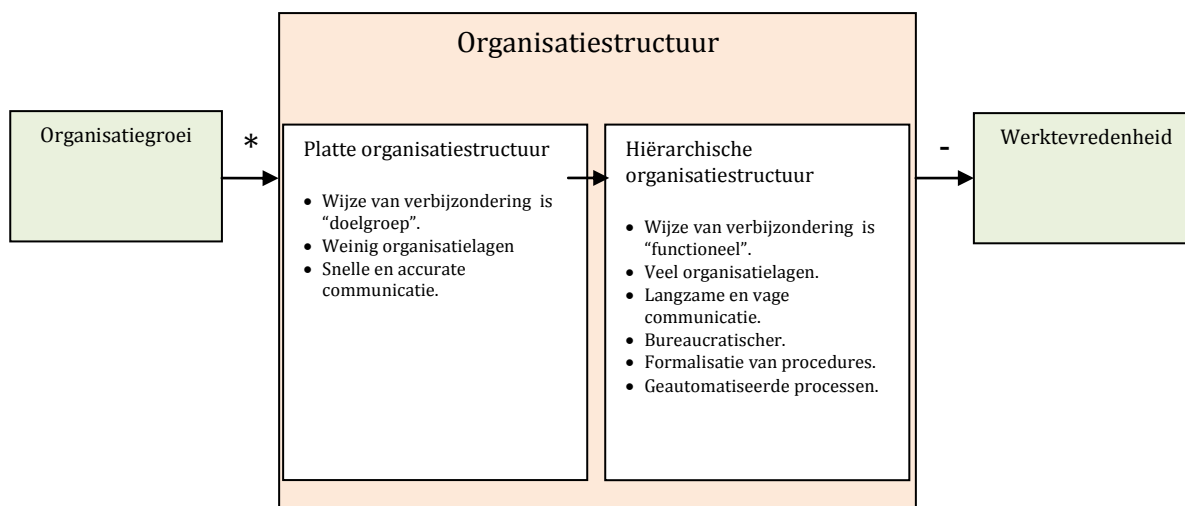
R.H. Hall (1972) heeft kritiek op bovenstaande theorieën. In tegenstelling tot deze schrijvers, neemt R.H. Hall (1972, p.23) een ander standpunt in. "There are no 'laws' regarding size and other organizational characteristics Size, while related to some important characteristics, is not as important as other factors in understanding the form organizations take. When size (and growth) is taken in conjunction with technological and environmental factors, predictions regarding organizational structures and processes can be made." R.H. Hall veronderstelt dus dat niet alleen gekeken moet worden naar organisatiegrootte als voorspeller van de organisatiestructuur.

Technologische factoren en omgevingsfactoren, samen met de organisatiegrootte, zijn betere voorspellers.

Ondanks de kritiek van R.H. Hall op de theorieën van J. Child, M. Weber, D.S. Pugh en R.L.Daft zal in dit onderzoek de invloeden van technologische factoren en omgevingsfactoren niet onderzocht worden.

Uit de geraadpleegde literatuur wordt opgemaakt dat naarmate de organisatie groeit, de organisatiestructuur complexer, bureaucratischer en hiërarchischer wordt.

Schematisch kan deze mogelijke theorie over het effect van organisatiegroei weergegeven worden als in figuur 8.



FIGUUR 8. DE VERANDERING VAN ORGANISATIESTRUCTUUR ALS GEVOLG VAN ORGANISATIEGROEI EN HET EFFECT VAN DEZE VERANDERING OP DE WERKTEVREDENHEID.

2.6 VERONDERSTELLINGEN BETREFFENDE ORGANISATIEGROEI

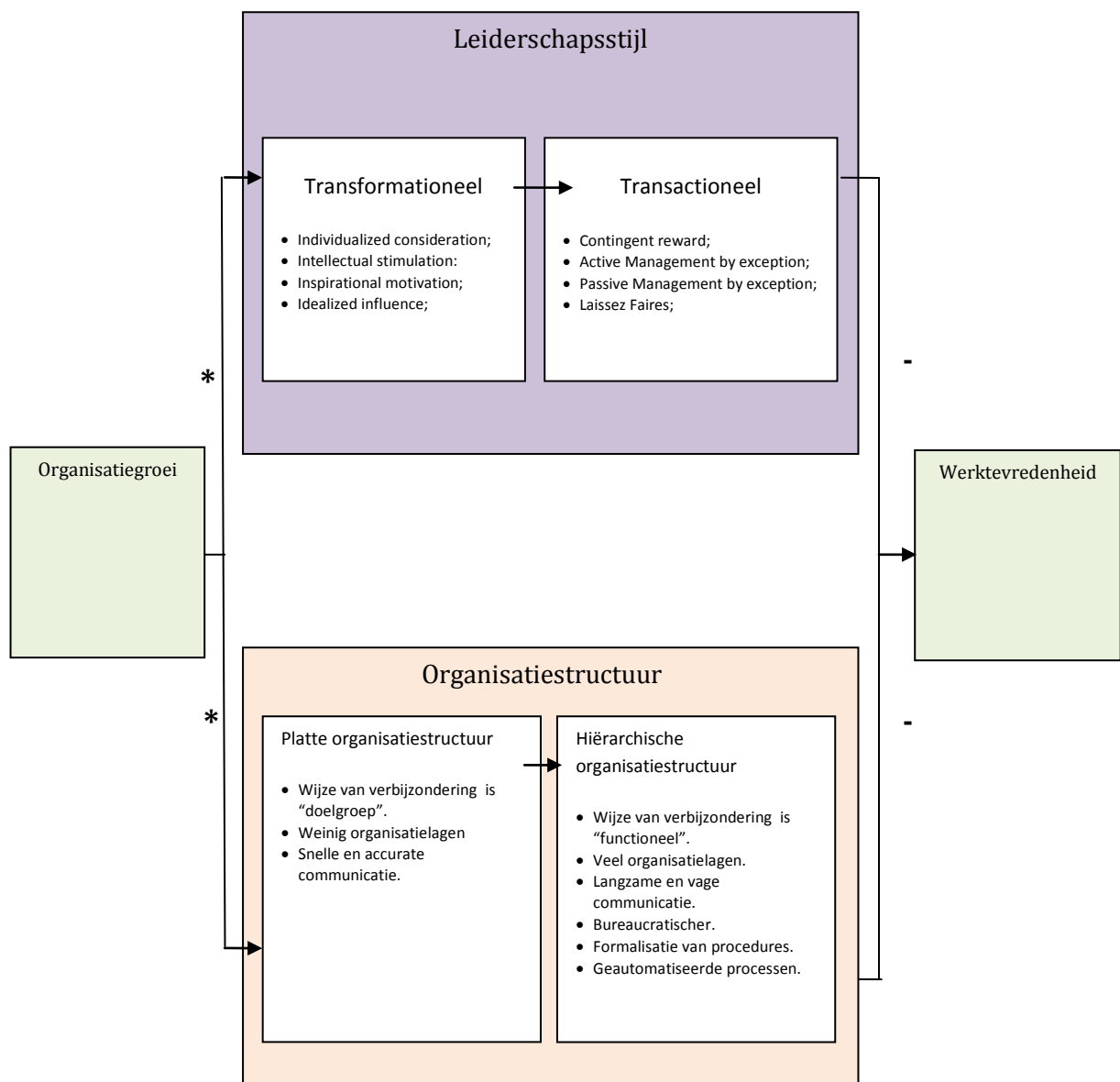
Tijdens dit onderzoek worden de volgende veronderstellingen behandeld:

1. Organatiegroei heeft invloed op leiderschapsstijl
2. Organatiegroei heeft invloed op organisatiestructuur.
3. Door organatiegroei verandert de leiderschapsstijl van transformationeel leiderschap naar transactioneel leiderschap.
4. Door organatiegroei verandert de organisatiestructuur van een platte organisatie naar een hiërarchische organisatiestructuur.
5. De verandering van de transformationeel leiderschap naar de transactioneel leiderschap heeft een negatieve invloed op de werktevredenheid.
6. De verandering van een platte organisatiestructuur naar een hiërarchische organisatiestructuur heeft een negatieve invloed op de werktevredenheid.

2.7 CONCEPTUEEL MODEL

Aan de hand van de in de vorige paragraaf genoemde veronderstellingen en de uit de theorie verkregen raamwerken is er een conceptueel model opgesteld (zie figuur 9). In dit conceptuele model is de volgende mogelijke theorie over werktevredenheid schematisch weergegeven:

Organisatiegroei heeft invloed op zowel de leiderschapsstijl als de organisatiestructuur. De verwachting is dat als gevolg van organisatiegroei, de leiderschapsstijl verandert van transformationeel leiderschap naar transactioneel leiderschap. Tevens is de verwachting dat de organisatiestructuur als gevolg van de organisatiegroei verandert van een platte organisatiestructuur naar een hiërarchische organisatiestructuur. De veranderingen van leiderschapsstijl en organisatiestructuur hebben een negatieve invloed op de werktevredenheid.



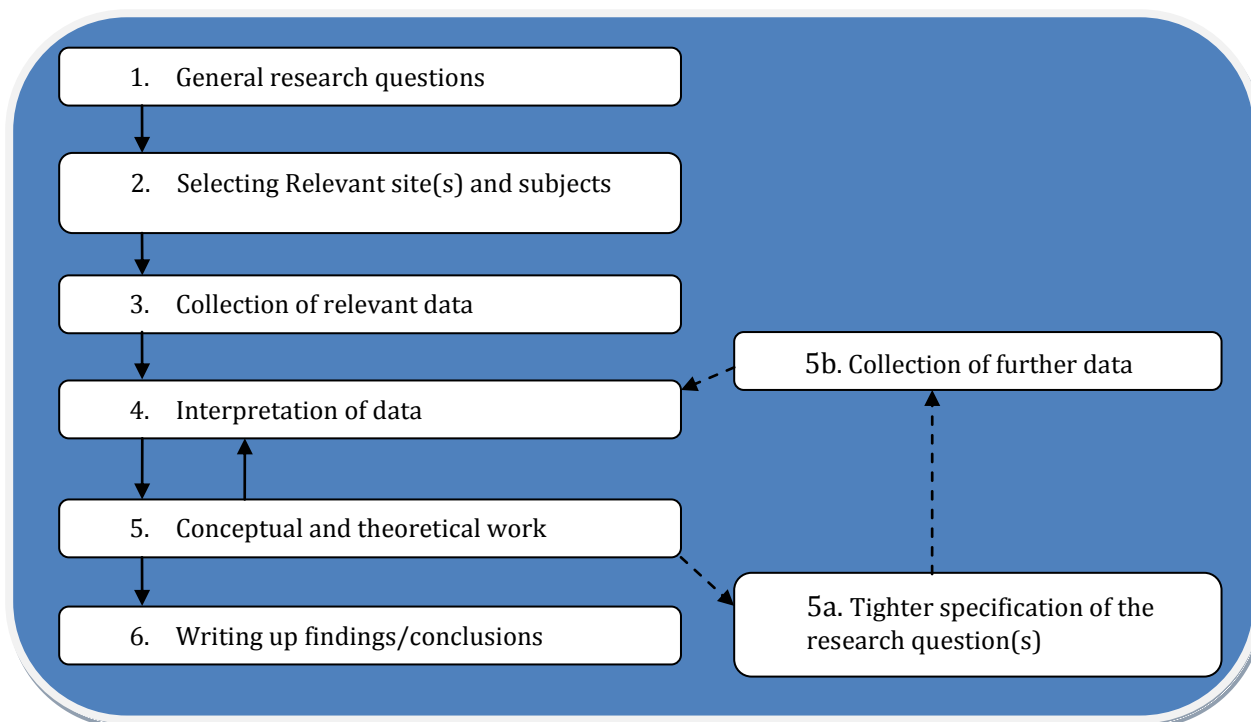
FIGUUR 9. DE VERANDERING VAN DE ORGANISATIESTRUCTUUR ALS GEVOLG VAN ORGANISATIEGROEI EN HET EFFECT VAN DEZE VERANDERING OP DE WERKTEVREDENHEID.

3 ONDERZOEKSMETHODE

In dit hoofdstuk worden de doorlopen onderzoeksfasen van de inductieve onderzoeksmethode nader behandeld.

3.1 TE DOORLOPEN STAPPEN TIJDENS HET ONDERZOEK

In figuur 10 is een onderzoekschema weergegeven, opgesteld door A. Bryman & E. Bell (2004). A. Bryman en E. Bell impliceren met figuur 10 het volgende: de onderzoeker begint met het opstellen van een algemene onderzoeksvraag (reeds voltooid in hoofdstuk 1). Vervolgens bepaalt de onderzoeker wie de relevante personen en/of wat de relevante situaties zijn voor het uitvoeren van dit onderzoek. Daarna start de onderzoeker met het verzamelen van data. In de vierde stap dient de onderzoeker zijn verzamelde data te interpreteren om in de volgende stap (stap 5) een conceptueel model te kunnen opstellen. Tijdens het onderzoek kan de onderzoeker de deelvragen herdefiniëren door verdere dataverzameling. Er ontstaat een interactie tussen aan de ene kant interpretatie en theorie en aan de andere kant dataverzameling. In stap 6, de laatste stap, presenteert de onderzoeker de bevindingen en conclusies.



FIGUUR 10. SCHEMATISCHE WEERGAVE VAN DE TE DOORLOPEN STAPPEN TIJDENS INDUCTIEF ONDERZOEK (BRYMAN & BELL, 2004).

In dit onderzoek zal het onderzoekschema, weergegeven in figuur 10, doorlopen worden.

3.1.1 BEPALEN VAN DE ALGEMENE ONDERZOEKSVRAGEN (STAP 1)

Om het antwoord te vinden op de probleemstelling zullen een aantal deelvragen beantwoord moeten worden. In hoofdstuk één zijn de probleemstelling, onderzoeksvraag en de deelvragen benoemd.

3.1.2 KIEZEN VAN RELEVANTE ONDERZOEKSPLAATS EN ONDERZOEKSSUBJECTEN (STAP 2)

Het te onderzoeken bedrijf is opgericht op 1 september 2006 door een vriendengroepje bestaande uit drie personen.

Twee van deze vrienden met begonnen op 1 september 2006 met de eerste projecten als gedetacheerde projectleiders. De derde persoon was verantwoordelijk voor de acquisitie.

Gezien de grote vraag uit de technische markt naar hoogopgeleide technici, namen zij de eerste medewerker in dienst en richtten zij vervolgens in 2007 hun eerste Business Unit (BU) op. Deze BU richt zich op onderhoudsvraagstukken in de industrie.

Eind 2007 was het bedrijf gegroeid tot 6 medewerkers. De tweede BU werd dan ook opgericht. Deze BU richt zich op het leveren van interim- en projectmanagers.

Medio 2008 kwam het bedrijf in een stroomversnelling terecht. In dat jaar nam het bedrijf veel engineers aan die eerst werkzaam waren bij een opdrachtgever. Door een reorganisatie bij deze opdrachtgever besloten veel engineers over te stappen. Een derde BU, die zich ging richten op engineeringvraagstukken, werd hierdoor opgericht.

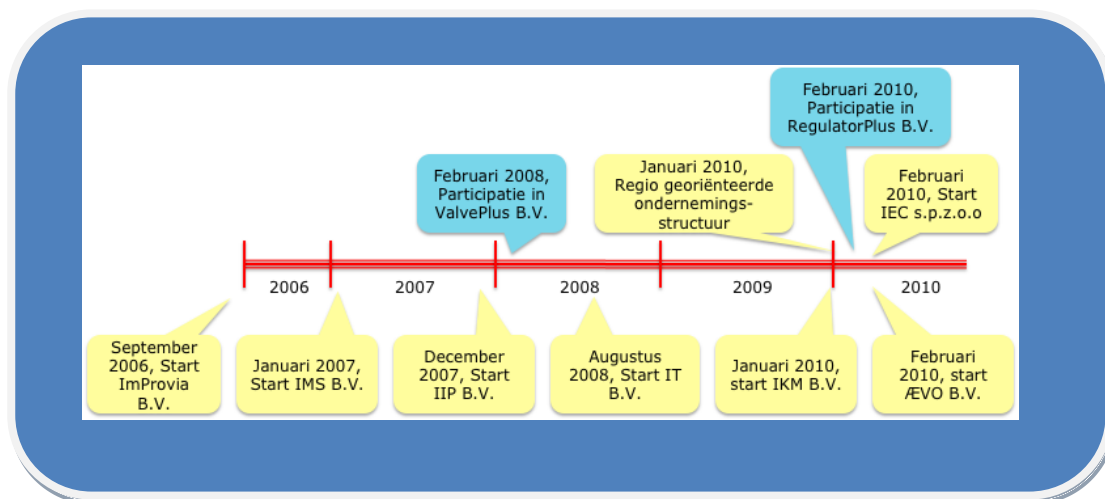
De slechte economische situatie in oktober 2008 had weinig invloed op het bedrijf, daar men de focus had verschoven naar de infrastructurele markt. In deze markt werden door veel bedrijven en de overheid nog veel investeringen gedaan.

Het eerste lump sum turnkey project uit de infrastructurele markt was van zo'n dusdanige financiële omvang, dat het mogelijk was om nieuwe medewerkers aan te nemen. Eind 2009 bestond het bedrijf uit 30 medewerkers.

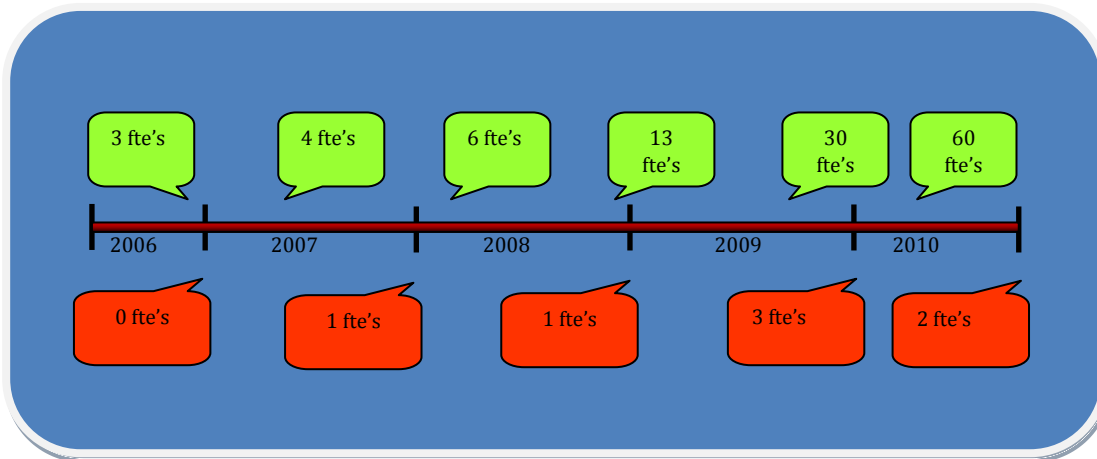
Begin 2010 nam het bedrijf een afdeling van Elsevier over, waardoor een nieuwe discipline toegevoegd werd aan het bedrijf, namelijk Knowledge Management (IKM). Ook breidde het bedrijf over de grens (in Polen) zich uit met nog één BU. Deze BU biedt haar opdrachtgevers mechanische en elektrische engineering aan.

Op 1 februari 2010 werd de zesde BU opgericht, die zich richt op storingsonderhoud voor elektrotechnisch installaties in weggebonden objecten.

Het bedrijf bestaat medio 2010 door de verschillende uitbreidingen uit 60 werknemers. Om te kunnen bepalen welke personen en/of gebeurtenissen relevant zijn voor het onderzoek, is een tijdlijn gemaakt waarin het aantal medewerkers in dienst en een aantal gebeurtenissen bij de onderneming vanaf 2006 tot en met 2010 is weergegeven. Schematisch zijn de ontwikkelingen die het onderzoeksobject heeft doorgemaakt weergegeven in figuur 11. In figuur 12 is het verloop van de medewerkers vanaf 2006 tot en met 2010 te zien. De rode ballonnen geven aan hoeveel medewerkers de organisatie hebben verlaten en de groene ballonnen geven aan hoeveel nieuwe medewerkers zijn toegetreden tot de organisatie.



FIGUUR 11. ONTWIKKELINGEN BINNEN HET ONDERZOEKSOBJECT

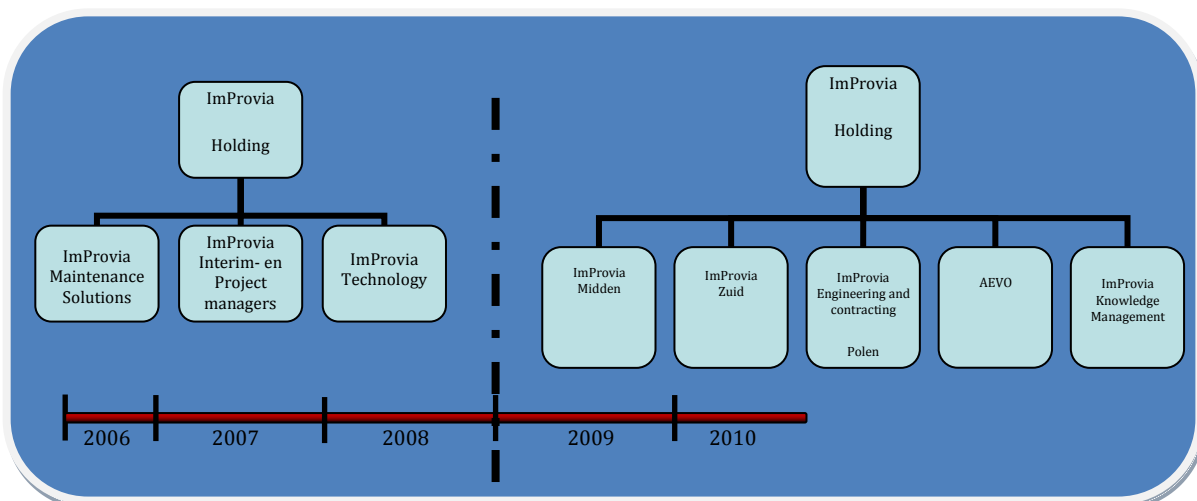


FIGUUR 12. HET VERLOOP VAN MEDEWERKERS BIJ HET ONDERZOEKSOBJECT

Sinds 2008 is er een excessieve groei te constateren bij het onderzoeksobject. Het is op te maken uit figuur 12, dat de te onderzoeken organisatie in 2008 uit meer dan 10 medewerkers bestond. Daarna groeide de organisatie met meer dan 20% medewerkers per jaar. Deze organisatie groeit dus volgens de definitie van N. Ahmad (2006) met een bovengemiddelde snelheid.

Een opvallende gebeurtenis vindt plaats in het jaar 2009, wanneer het bedrijf start met het plannen en uitvoeren van een regio-georiënteerde ondernemingsstructuur. Dit houdt in, dat de onderneming niet op basis van de aangeboden diensten opgesplitst wordt, maar dat alle diensten aangeboden worden door één vestiging in een bepaalde regio. Dit is weergegeven in figuur 13.

Hoewel de organisatiestructuur al in 2009 regio georiënteerd was, was dit in januari 2010 officieel gewijzigd.



FIGUUR 13. VERANDERING VAN DE ORGANISATIESTRUCTUUR

Wat meteen opvalt bij deze verandering van de organisatiestructuur, is dat BU's, ImProvia Knowledge management en AEVO niet opgesplitst zijn conform de nieuw gekozen organisatiestructuur (per regio).

Uit bovenstaande volgen twee ontwikkelingen die invloed zouden kunnen hebben op de werktevredenheid, namelijk de excessieve organisatiegroei en de verandering in de organisatiestructuur.

Om te kunnen onderzoeken welke en wat voor veranderingen zijn opgetreden door deze twee ontwikkelingen, dienen de personen die deze veranderingen hebben meegemaakt geïnterviewd te worden. De gedachtegang hierachter is dat deze medewerkers beter in staat zijn het verschil aan te geven tussen de organisatie vóór de excessieve organisatiegroei en vóór de verandering van de organisatiestructuur en de organisatie na deze twee ontwikkelingen.

Medewerkers die na 2009 zijn gestart bij het bedrijf, zijn minder in staat informatie te verschaffen over een gebeurtenis/situatieverandering en welke invloed deze gebeurtenissen hebben gehad op hun werktevredenheid, daar zij deze veranderingen niet hebben meegemaakt. Wel kunnen hun percepties over de huidige organisatiekenmerken dienen als controle van de verkregen informatie van de andere medewerkers.

Uit het personeelsbestand is te concluderen dat twaalf medewerkers (drie daarvan zijn leden van de directie) deze veranderingen hebben meegemaakt. Tien van deze medewerkers zijn op moment van schrijven nog in dienst.

De dataverzameling heeft plaatsgevonden door het interviewen van deze tien medewerkers en twee ex-medewerkers, namelijk;

- De drie directieleden die het bedrijf opgezet hebben;
- Twee leden van het managementteam die minimaal 2 jaar in dienst zijn;
- Vier medewerkers die al twee jaar in dienst zijn;
- Twee ex-medewerkers die de reorganisatie meegemaakt hebben.

3.1.3 DATAVERZAMELING (STAP 3)

Het primaire doel van dataverzameling is om een wereld of werkelijkheid te construeren die overeenkomt met de werkelijkheid van de betrokkenen.

De Naturalistic Inquiry methode omvat verschillende vormen van dataverzameling:

- Interviews
- Documenten

Het bundelen van deze wijzen van dataverzameling brengt meerdere perspectieven bij elkaar en stelt de onderzoeker in staat om het geheel, de essentie, te begrijpen. De onderzoekscontext evenals de dataverzameling zal beschreven worden op betekenisvolle, detailrijke wijze, (D. A. Erlandson, et al. , 1993).

3.1.3.1 INTERVIEWS

Door het houden van interviews kan een beeld gevormd worden van de inzichten van de geïnterviewden over het onderzochte onderwerp. Deze inzichten vormen een deel van de waarnemingen die nodig zijn om een theorie te vormen (A. Bryman & E. Bell, 2004).

Omdat de meeste van de geïnterviewden geen vaste standplaats hebben, is er voor gekozen om de interviews te houden bij horecagelegenheden. Een interview op kantoor zou de geïnterviewde personen beïnvloeden, daar men misschien alleen positieve veranderingen door de groei zal benoemen. Door de interviews buiten de werkplekken te houden, is een zo ontspannen mogelijk sfeer gecreëerd.

Voor de gedeeltelijke structurering van de interviews is een interviewprotocol opgesteld. Het doel van dit protocol is het waarborgen dat alle te behandelen onderwerpen (deze zijn bepaald in hoofdstuk 2), tijdens het interview aan de orde komen.

In bijlage 1 staat het gebruikte interviewprotocol. Hierin zijn de verbanden tussen de vraag en de literatuur ook weergegeven.

Alle interviews werden opgenomen en uitgeschreven. Deze procedure heeft volgens J. Heritage in Garfinkel and Ethnomethodology (1984: 238) de volgende voordelen:

- Het helpt bij het verbeteren van de natuurlijke beperkingen van onze herinneringen en van de intuïtieve glossen (verklarende aantekeningen) die we plaatsen op wat mensen zeggen tijdens het interviewen.

- Het maakt grondiger onderzoek van wat er gezegd is mogelijk.
- Het maakt het mogelijk om de antwoorden van de geïnterviewde veelvuldig te analyseren.
- Het maakt kritisch onderzoek door andere onderzoekers mogelijk (secundaire analyse).
- Hierdoor kunnen beschuldigingen over een mogelijke onderzoeker bias worden tegengegaan.
- Het maakt het mogelijk om data te hergebruiken op een andere manier dan die zich voorgenomen door de onderzoeker.

3.1.3.2 DOCUMENTEN

Documenten zijn een bron van informatie. Onder documenten wordt een breed spectrum aan geschreven en symbolische informatie verstaan. Documenten bevatten nagenoeg alles wat bestaat voorafgaand aan en tijdens het onderzoek (kunst, foto's, kranten, brochures, audio- en videomateriaal, etc.)

Documenten van en/of over de onderzochte organisatie kunnen waardevolle achtergrondinformatie verschaffen over het bedrijf. Documenten verschaffen gedeeltelijke inzichten over in het verleden gemaakte keuzes en acties van het managementteam en kunnen helpen bij het vormen van een tijdlijn die bepaalde organisatorische veranderingen weer kan geven.

In dit onderzoek is gekozen dat de volgende documenten relevant zijn en (indien van toepassing, na toestemming) verzameld worden:

- Bedrijfsnieuwsbrieven: verschaffen een beeld van de veranderingen die zijn opgetreden door de groei van de onderneming. Tevens wordt de gebruikte taal binnen het bedrijf zichtbaar.
- Organogrammen: geven de veranderingen weer van de organisatiestructuur.
- Externe en interne correspondentie: de manier van communiceren en inhoud van berichten kan hiermee verduidelijkt worden.
- Handleidingen voor nieuwe medewerkers: geven aan of er een eventuele bedrijfsideologie over gebracht wordt aan de nieuwe medewerkers door het managementteam.

- Bedrijfsregels: geven aan of er getracht wordt een bepaalde bedrijfscultuur te handhaven.

4 INTERPRETATIE VAN VERKREGEN DATA (STAP 4)

Een moeilijkheid bij kwalitatief onderzoek is het vinden van het juiste analytische pad door de gecollecteerde data. Anders dan bij kwantitatief onderzoek, heeft kwalitatief onderzoek geen algemeen aanvaarde regels voor de analyse van de gecollecteerde data. Wel bestaan er richtlijnen die gehanteerd kunnen worden bij de data-interpretatie. De in dit onderzoek verkregen data wordt op basis van grounded theory (B.G. Glaser & A.L. Strauss, 1967) geïnterpreteerd worden.

De meest recente definitie van Grounded theorie is “theorie die is afgeleid uit systematisch verzamelde gegevens en is geanalyseerd door middel van het onderzoeksproces. Bij deze methode staan dataverzameling, data analyse en de formulering van een uiteindelijke theorie in nauwe relatie tot elkaar.” (A.L. Strauss & J.M. Corbin 1998).

In dit hoofdstuk wordt de verzamelde data uit documenten en data uit gehouden interviews, geanalyseerd en geïnterpreteerd. Het doel hiervan is om een algemene theorie te formuleren.

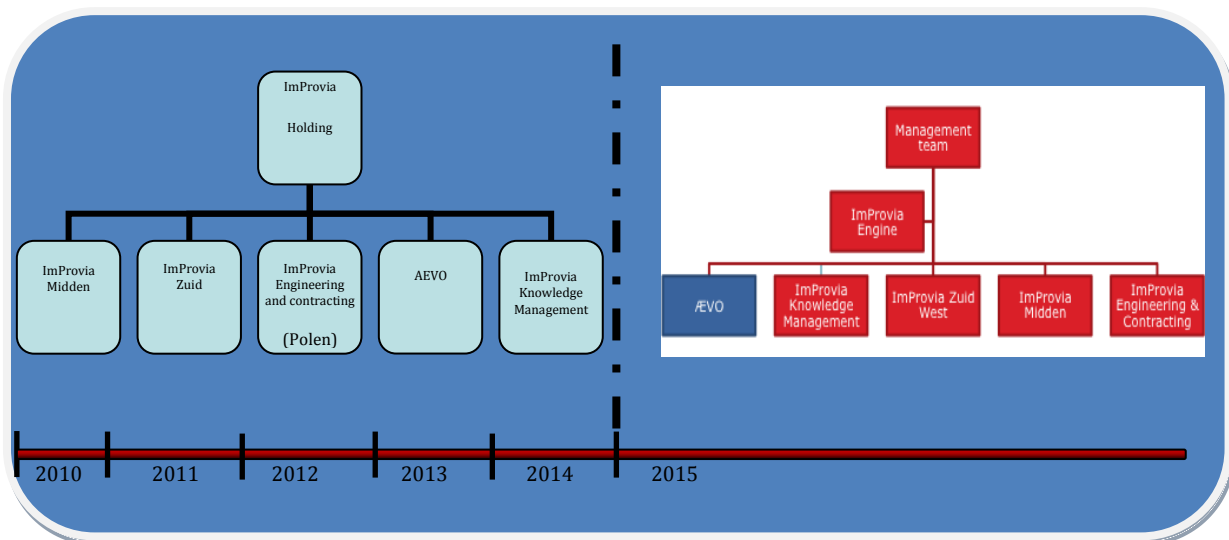
4.1 INTERPRETATIE VAN DATA AFKOMSTIG UIT DOCUMENTEN

Op 1 september 2010 bestond de onderzochte organisatie vier jaar. Om de continuïteit van de organisatie te waarborgen, hebben de directieleden en het managementteam besloten om de komende periode een nieuw businessplan te maken. Het uitgangspunt van dit plan is om de omzet te laten groeien naar 20 miljoen euro in de komende vijf jaar. In dit businessplan wordt een beeld geschetst hoe de organisatie er in 2015 er uit zou moeten zien en welke wegen doorlopen zullen worden om de omzet te laten groeien naar 20 miljoen euro in 2015.

De directieleden en het managementteam worden de komende vijf jaar begeleid door het Programma Groeiversneller. Het Programma Groeiversneller, een initiatief van het ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie, helpt bedrijven met een omzet van enkele miljoenen euro's om binnen vijf jaar door te groeien naar een omzet van twintig miljoen euro of meer.

In het nieuwe businessplan is ook een nieuw organisatieorganisatiestructuur gepresenteerd. In figuur 14 zijn de veranderingen in de organisatiestructuur tot 2015,

zoals voorgesteld door de directieleden en het managementteam in het businessplan weergegeven.



FIGUUR 14: ORGANISATIESTRUCTUUR ONDERZOCHE ORGANISATIE VAN 2010 NAAR 2015

Zoals is te zien in figuur 6, bestaat de onderzochte organisatie in 2015 uit 6 werkmaatschappijen met 260 vaste medewerkers met een totale omzet van 34 miljoen euro.

Tijdens dit onderzoek heeft het managementteam besloten de activiteiten van IKM (ImProvia Knowledge Management) te integreren bij ImProvia Zuid. Met deze inzichten kan er geconcludeerd worden dat IKM geen deel zal zijn van deze zes werkmaatschappijen.

Verder is te lezen in het businessplan dat de 6 werkmaatschappijen zich onderscheiden door hun hoge zelfstandigheid bij de uitvoering van turnkey projecten waar engineering, uitvoering en commissioning naadloos op elkaar aansluiten binnen de marktgebieden Infra, Energie en Proces / Petrochemie. Marketing, huisstijl en financiering worden centraal geregeld. Overige zaken en dus ook de beslissingen worden in de units geregeld. De wens van het MT is dat binnen de units de meeste mensen een vaste dienstverband hebben en laat de arbeidsverhouding zich kenmerken door de grote betrokkenheid van elke medewerker. De sfeer is informeel, er is geen sprake van een zichtbare hiërarchie. Iedereen wordt gezien als gelijke en als zodanig behandeld en neemt zijn verantwoordelijkheid voor een succesvolle samenwerking. Communicatie is open en direct, statussymbolen als directiekantoren en eigen parkeerplaatsen ontbreken. Medewerkers

stellen veel vertrouwen in elkaar en hebben er geen moeite mee om nieuwe technische uitdagingen aan te gaan. Hierbij wordt altijd in mogelijkheden gedacht en besluitvorming laat zich kenmerken door snelheid.

De nieuwe werkmaatschappij ImProvia Engine B.V. is in 2015 trendsetter in de integratie van leren en werken. Er wordt een model gecreëerd waarbij nieuwe medewerkers, (schoolverlaters) en mensen die recentelijk met pensioen zijn gegaan, bij elkaar worden gebracht. Volgens het ImProvia leermodel worden nieuwe medewerkers kennis en kunde bijgebracht en worden zij tijdens het werk begeleid. ImProvia Engine B.V. verzorgt voor alle andere werkmaatschappijen op de verschillende vakgebieden de nieuwe instroom. Tevens is er te lezen in het businessplan dat er geïnvesteerd zal worden in maatschappelijke doelen.

In 2010 hebben de managers van de onderzochte onderneming besloten om een werktevredenheidsonderzoek te laten uitvoeren. De managers wilden antwoord op de volgende vragen:

- Wat vinden hun medewerkers van de organisatie waarvoor zij nu werkzaam zijn?
- Wat kunnen de redenen zijn voor hun medewerkers om het bedrijf te verlaten?
- Wat missen hun medewerkers in de huidige organisatie?
- Wat motiveert hun medewerkers?
- Welke andere organisaties spreken hun medewerkers aan en waarom?

Aan de hand van data uit gehouden interviews met de werknemers en data uit ingevulde vragenlijsten over werktevredenheid door de werknemers, zijn bovenstaande vragen beantwoord (zie bijlage 1 voor dit rapport).

Andere belangrijke bronnen van informatie zijn de nieuwsbrieven en de productbladen. Begin dit jaar is de marketingafdeling begonnen met het wekelijks interviewen van een medewerker. Als lezer krijg je een beeld van het project waar zij of hij werkzaam is, waar zij of hij zich mee bezig houdt, wat de competenties zijn die nodig zijn om juist dat project tot een goed einde te brengen en met wie er wordt samengewerkt. Deze nieuwsbrieven, niet groter dan een A4-tje, worden wekelijks via de mail verstuurd naar iedere medewerker en op de ImProvia website geplaatst. Naast deze wekelijkse nieuwsbrief wordt ook een maandelijks tijdschrift verstuurd naar alle medewerkers.

Hierin worden rubrieken gemaakt over bijvoorbeeld projecten, een georganiseerd uitje in die maand, een innovatief idee, een kijkje in het leven van een medewerker, etc. Productbladen worden gebruikt als informatiemiddel voor (potentiële) opdrachtgevers. De productbladen werden tot 2009 door de operationele medewerkers en een marketingmedewerker samengesteld. De rolverdeling was zo dat de operationele medewerkers voor de inhoud zorgden en de marketingafdeling voor de juiste tekst en lay-out. Sinds 2009 worden de productbladen niet meer gedistribueerd.

4.2 INTERPRETATIE DATA INTERVIEWS

Het doel van interviewen, zoals B.G. Glaser & A.L. Strauss (1967) in het bijzonder stellen, is het ontdekken van een theorie in de gegevens.

Er wordt getracht een beeld te verkrijgen van het effect van veranderingen van de leiderschapsstijl en organisatiestructuur op werktevredenheid als gevolg van excessieve organisatiegroei.

4.2.1 WERKTEVREDENHEID

Om te kunnen bepalen of de geïnterviewde personen hetzelfde verstaan onder werktevredenheid als wat eerder in hoofdstuk 2 als definitie werd gegeven, zijn de interviews gestart met de vraag “wat versta je onder werktevredenheid?”

Op de vraag “wat versta je onder werktevredenheid” gaven alle 11 geïnterviewde personen aan dat werktevredenheid een gevoelskwestie is. De werkzaamheden die uitgevoerd worden, dienen de werknemer een gelukkig, prettig, voldaan, tevreden gevoel te geven, wil er sprake zijn van een hoge mate van werktevredenheid.

Niemand benoemt de werktevredenheid in relatie tot de verschillende facetten in hun werk. Uit de interviews blijkt dat onder werktevredenheid een bepaalde mate van gevoel wordt verstaan, dit ontstaat bij het uitvoeren van bepaalde werkzaamheden. Voorbeeld hiervan zijn onderstaande citaten van een tweetal (ex-)medewerker van het onderzoeksobject:

“De mate waarin je plezier hebt in je werk. Het gaat dus niet om het financiële aspect. Het bepaalt in zekere mate wel jouw werktevredenheid, maar ik ben er van overtuigd dat ook al verdienen je bakken met geld, je nog steeds ontevreden kunt zijn over jouw werkzaamheden” Interview nummer 3.

“De mate waarin je een blij en voldaan gevoel overhoudt bij het uitvoeren van jouw werkzaamheden”. Interview nummer 10.

Aangezien werktevredenheid een mate is die van grootte kan veranderen en bovendien afhankelijk is van de persoon zelf (C. Dormann & D. Zapf 2001), is het belangrijk om te begrijpen welke factoren invloed hebben op werktevredenheid. 6 op de 11 ondervraagden noemen factoren als inspraak, waardering, goede relatie met collega's, ruimte voor inbrengen en/of uitvoeren eigen ideeën en enige mate van vrijheid als positieve invloeden op de werktevredenheid. Een citaat van een leidinggevende:

“Ik moet inspraak kunnen hebben over mijn werk. Techneuten zijn eigenwijze mensen, dus ruimte voor mijn eigenwijsheid is zeer belangrijk. Door eigenwijsheid kun je nieuwe dingen ontdekken. Een goede combinatie van techniek (mijn vak) en organisatie/management. Ondersteuning bij je werk kan door nieuwe technologische ontwikkelingen of door gebruik te maken van kennis van anderen. Waardering voor jou als persoon en voor je werk. Een positieve sfeer die zich kenmerkt door opbouwende kritiek en niet alleen kritiek leveren als dingen fout gaan. Goede relatie met collega's. ...Juiste balans tussen werk en privé.” Interview nummer 9.

Een voorbeeld van de factoren die opgenoemd worden door een (ex-) medewerker is:

“Vrijheid om dingen naar mijn eigen inzicht te regelen en te doen, niet voor alles verantwoording af te hoeven leggen, leuk team om in te werken, omgeving.” Interview nummer 10.

Iedere factor heeft een eigen bijdrage aan werktevredenheid. Het blijkt uit de interviews bijvoorbeeld dat een goede relatie met collega's het groepsgevoel versterkt. Dit groepsgevoel zorgt ervoor dat de groepsleden meer vertrouwen hebben en/of krijgen tijdens het uitvoeren van de dagelijkse werkzaamheden. Zeker bij het uitvoeren van nieuwe opdrachten is vertrouwen in eigen kunnen en/of kennis en kunnen van de andere groepsleden van groot belang. Vertrouwen geeft het idee dat er altijd teruggevallen kan worden op de groep. De werknemer staat er niet alleen voor. Tevens worden matig presterende groepsleden gemotiveerd om zich meer in te zetten voor het behalen van gezamenlijke doelen. Een (ex-) medewerker geeft met de volgende citaten aan waarom een goede relatie met collega's een bepaald effect heeft op zijn werktevredenheid:

“Aangezien ik mijn collega’s meer uren per week zie dan mijn partner, vind ik het belangrijk te werken met mensen waar ik meer mee heb dan een zakelijk collega-relatie. Zie het een beetje als een soort vaste kern waar je op terug kan vallen. Voor wat betreft kennis en uitdaging vind ik het wel fijn als daar bijvoorbeeld een verdeling 60 (kennis) – 40 (nieuw) in zit. Altijd compleet 100% nieuwe dingen doen maakt ma aan het twijfelen”. Enige controle over wat ik aan het doen ben, is wel handig. Het is best om in het diepe gegooid te worden, maar soms is het wel handig in ieder geval op het droge zwemles gehad te hebben of te weten dat de zwemleraar en de lijfwacht in de buurt zijn om je te redden als het mis dreigt te gaan. Al is het maar om je zelfvertrouwen t.o.v. de klant te behouden. Die heeft namelijk vaak om een expert of specialist gevraagd.” Interview nummer 11.

“Een goede relatie met collega’s geeft mij het gevoel dat ik ergens bij hoort en dat wij samen dezelfde doelen nastreven”. Interview nummer 10.

Waardering, inspraak en vrijheid dragen bij aan werktevredenheid, bij omdat deze factoren volgens de geïnterviewde personen een blijk van vertrouwen van de leidinggevenden naar de medewerkers aangeven. Waardering motiveert ook om de werkzaamheden goed te blijven doen. Vier van de zes (ex-) medewerkers zijn van mening dat hoe vrijer medewerkers worden gelaten bij het inplannen van hun werkdag, hoe groter het vertrouwen is van de leidinggevenden dat de werknemer zijn verantwoordelijkheden kent en zijn taken goed afrond.

“Vrijheid om dingen naar mijn eigen inzicht te regelen en te doen, niet voor alles verantwoording hoeven af te leggen, leuk team om in te werken. Vrijheid geeft mij het gevoel dat mijn leidinggevenden vertrouwen hebben in mijn kunne”. Interview nummer 5.

“Waardering voor jou als persoon en voor je werk. Een positieve sfeer die zich kenmerkt door opbouwende kritiek en niet alleen kritiek leveren als dingen fout gaan. Het zien dat mijn werk gewaardeerd wordt door mijn leidinggevende geeft mij een goed gevoel en motiveert mij ook”. Interview nummer 9.

Over werktevredenheid kan er worden geconcludeerd dat er de gehouden interviews blijkt dat werktevredenheid door de werknemers als een gevoelskwestie wordt ervaren. Zoals T.R. Mitchell en J.R. Larson (1987) veronderstelden is werktevredenheid de perceptie van de werknemers dat “hun werk hen voorziet van dingen die door hen belangrijk worden geacht”.

Bij het uitvoeren van de werkzaamheden hebben de medewerkers bepaalde verwachtingen en behoeftes.

De verwachtingen die opgenoemd worden door de medewerkers zijn:

- Immateriële waardering;
- Ondersteuning door (ervaren) collega's en leidinggevenden;
- Motivering door leidinggevenden.

De behoeftes die de medewerkers hebben tijdens het uitvoeren van hun werkzaamheden en die door hen als belangrijk worden gezien, zijn:

- behoefte aan uitdagingen;
- behoefte aan tijd voor het bedenken van innovatieve diensten/producten;
- behoefte aan vrijheid en ruimte om eigen ideeën te kunnen uitwerken;
- behoefte aan prettige werksfeer (goede relaties met collega's);
- behoefte aan persoonlijke groei voor de medewerker.

4.2.2 EXCESSIEVE ORGANISATIEGROEI

Om te kunnen bepalen of de geïnterviewde personen de organisatiegroei als excessief ervaren, is aan hen gevraagd de organisatiegroei te beschrijven en aan te geven wat hun meningen zijn betreffende de groeisnelheid.

Over de groeisnelheid zijn de ervaringen erg verdeeld. Twee van de zes (ex)-medewerkers vinden dat de groeisnelheid in vergelijking met een jaar terug nu aan het afnemen is. Er worden volgens hen veel mensen aangenomen, maar er is de laatste tijd ook sprake van een groot verloop. De groeisnelheid was vorig jaar volgens hen hoger dan nu, maar is nog wel hoog te noemen in vergelijking met hun ervaringen bij andere werkgevers.

Twee directieleden (van de drie) gebruiken omzetgroei als mate voor de organisatiegroei. Het bedrijf heeft een jaarlijkse omzetgroei van circa 75%. Dit is volgens één directielid, vergeleken met andere bedrijven in hetzelfde markt, extreem hoog.

“Als ik al van een methode spreek, dan is dat onze eigen organische en emerging strategie waarbij we snel en doelmatig reageren op kansen en bewegingen in de markt. Door dit continu te doen, groeit de vraag naar wat we doen en ontstaat er een natuurlijke groei van het bedrijf. Vooralnog is deze snelheid mooi geweest, maar zal het moeilijker worden deze vast te houden. De tendens was dat we ieder jaar ca. 75% gegroeid zijn in omzet. Dit is extreem hoog als je het toetst aan collega starters. Je zou dus kunnen spreken van een hoge groeisnelheid waar we dus trots op kunnen zijn. Alleen zien we momenteel wel dat het bijvoorbeeld belangrijk is om een professionaliteitsslag door te voeren met systemen en besturing van de organisatie”. Interview nummer 1.

“Mijn mening is dat ImProvia behoorlijk snel is gegroeid de laatste jaren, maar dat er ook een redelijk verloop van mensen is. Dus echt enorm snel groeien, doet ImProvia niet.

ImProvia kan wel nieuwe mensen gebruiken, maar er is momenteel erg moeilijk aan te komen en ik denk dat er ruim plaats voor meer mensen is”. Interview nummer 6

“Persoonlijk vind ik dat ImProvia te langzaam groeit. Voor mij zou het allemaal veel sneller mogen gaan.

Aan de andere kant zie je ook wel dat er nu mensen worden aangenomen die even later weer weg zijn.

Dan worden ze dus te gemakkelijk aangenomen om die groei maar te halen”. Interview nummer 7.

Omdat twee directieleden omzetgroei hanteren als bewijs van een excessieve organisatiegroei, is de literatuur opnieuw geraadpleegd. Uit een onderzoek van G. Hubbard & P. Bromiley (1995) blijkt dat omzetgroei het vaakst gebruikt werd door managers als maatstaf voor organisatieprestaties. Er zijn vele manieren om organisatiegroei te meten. Volgens S. Birley & P. Westhead (1990) wordt er ook weinig gediscussieerd over wat een geschikte meetmethode is van organisatiegroei. In dit onderzoek blijft desondanks de al besproken definitie voor organisatiegroei in hoofdstuk 2 gelden, namelijk: de groei van organisaties in grootte om volwassenheid stadium te bereiken.

Over organisatiegroei kan er concluderend gezegd worden dat er uit de gehouden interviews blijkt dat de organisatiegroei niet als excessief ervaren wordt door de geïnterviewde personen, terwijl volgens de gazelle theorie, de organisatie wel excessief groeit. Dat de geïnterviewde personen de organisatiegroei niet als excessief ervaren, kan verschillende oorzaken hebben. Waarschijnlijk ervaren de medewerkers bij de onderzochte organisatie de groei niet omdat de medewerkers hoofdzakelijk gestationeerd zijn bij de diverse opdrachtgevers.

4.2.3 LEIDERSCHAPSSTIJL

Om te bepalen of en hoe leiderschapsstijl tijdens de organisatiegroei veranderd is en welk effect een eventuele verandering van leiderschapsstijl heeft gehad op werktevredenheid, is aan zes (ex-) medewerkers gevraagd om aan te geven of de leiderschapsstijl veranderd is door groei en zo ja, hoe de leiderschapsstijl veranderd is. De geïnterviewde medewerkers geven aan dat de leidinggevenden de laatste jaren meer gericht zijn op het resultaat dan op het stimuleren van de medewerkers. Dit blijkt uit situaties waarbij de beoordeling van zijn functioneren afhankelijk was van zijn behaalde resultaten tijdens een project. Gedurende het project had hij geen enkele terugkoppeling

ontvangen van zijn leidinggevend over de gang van zaken. Volgens de geïnterviewde personen draagt de organisatiegroei bij aan deze verandering. Individuele stimulering van werknemers kost veel meer tijd dan het vergelijken van voorgestelde en daadwerkelijke gehaalde resultaten. Dit blijkt uit twee interviews met (ex-) medewerkers. Zij vinden de veranderingen in leiderschapsstijl een onvermijdelijk gevolg van groei. Volgens hen hebben de operationele managers geen tijd om 50 medewerkers te coachen en te stimuleren, daar deze managers zelf ook op projecten zitten.

Met name als de inhoud van het project in alle opzichten nieuw is voor de (ex-) medewerkers, wordt deze aanpak als onprettig ervaren. Het ontstaan van een onprettig gevoel bij resultaatgerichte leidinggevend, is afhankelijk van de hoeveelheid werkervaring van de medewerker. Ervaren medewerkers ondervinden meer vrijheid bij resultaatgerichte leiders. Hun manier van werken wordt niet telkens onder de loep genomen, zoals een stimulerende leidinggevende wel zal doen.

Dat de organisatieleiders tegenwoordig meer gericht zijn op het behalen van doelen en/of gewenste resultaten, dan dat de medewerkers gecoacht en of gestimuleerd worden tijdens hun werkzaamheden, blijkt uit interviews met vier van de zes (ex-) medewerkers. Voorbeelden hiervan zijn onderstaande citaten:

“Wij werden vóór die tijd meer gestimuleerd om creatief te zijn en out of the box te denken. Ik kan zeggen dat er toen meer sprake was van een stimulator. Wij gingen allemaal vol positieve energie weg na een terugkomdag en die energie kregen wij van dat soort leiders. Nu is er sprake van een resultaatgerichte leider. Hij acteert op basis van het resultaat. Bij dit soort leiders heb je meer vrijheid om te kunnen bepalen hoe je jouw werkzaamheden uitvoert om het gewenste resultaat te behalen.” Interview nummer 4.

“Ik vind dat er nu veel minder tijd is voor stimulerend leiderschap, omdat de organisatie te groot wordt. Ik kan me voorstellen dat het MT ook enige mate van professionalisering van zijn medewerkers verwacht, waardoor minder bemoeienis van directe leidinggevend benodigd is.” Interview nummer 10.

“Ik denk dat er voornamelijk delegerend wordt leidinggegeven in vergelijking met vroeger. Vroeger was het meer een overleggende stijl. De baas had dan wel het laatste woord, maar ik had wel het idee dat iedereen op de hoogte was van wat er gaande was. Korte lijntjes en alles was bespreekbaar. Op zich fijn om het vertrouwen en de vrijheid te krijgen. Aan delegerend leiderschap zijn voor de werknemer naar mijn mening 3 voorwaarden gekoppeld: goede motivatie, de juiste kennis en vaardigheden en

zelfvertrouwen. Wanneer voor een opdracht of functie één van deze zaken niet voldoende aanwezig is, zit of de man/vrouw niet op de juiste plek, of is een andere vorm van leidinggeven gewenst. Ik vind een delegerende stijl, maar met een gezonde dosis ondersteuning, het prettigst. Die ondersteuning was niet voldoende aanwezig, waardoor mijn werktevredenheid daalde. Het is wel prettig het idee te hebben dat er altijd nog iemand is, die net je hoofd boven water kan houden". Interview nummer 11.

Niet alleen de medewerkers, maar ook de directieleden geven aan dat de focus van de nieuwe managementlaag veranderd is. Twee van de drie directieleden (zie voorbeeld) geven aan dat de focus wel degelijk veranderd is van sociaalgericht naar inhoudgericht. De reden van de verandering in focus ligt volgens een directielid aan de persoonlijkheidskenmerken van de nieuwe operationele leiders. In de gesprekken met de leidinggevendenden is ook naar voren gekomen dat er veel tijd geïnvesteerd wordt in het instrueren van de nieuwe managementlaag, met als doel dezelfde leiderschapstijl te creëren als de directieleden gewend waren te hanteren, namelijk een sociaalgericht leiderschapstijl.

"De "nieuwe" collega's moeten weten dat zij bij hun directe leidinggevendenden terecht kunnen. Ik verwacht niet dat ze een managementlaag overslaan en naar ons komen, maar er moeten momenten zijn voor iedere werknemer om met hun directe leidinggevendenden van gedachten te wisselen. Mijn grootste zorg is hoe ik die mensen in deze nieuwe managementlaag in de modus krijg om leiding te geven op de manier hoe wij het vroeger ook deden". Interview nummer 1.

"In stijl is er voor mijn gevoel geen verschil. Alleen zou de focus wel eens verschoven kunnen zijn. Voor 2008 was ImProvia georganiseerd rond vakgebieden. Ik kan mij voorstellen dat er meer sturing was vanuit "het beste jongetje van de klas". Na 2008, toen de organisatie regio gestructureerd werd, zou de sturing vanuit inhoud minder kunnen zijn geworden en meer sturing vanuit relatie beheer. Hierbij speelt nog het effect van de persoon. De operationele manager van ImProvia Maintenance Solutions was zeker iemand gericht op de inhoud, een bijzonder goede specialist. De regiomanager van ImProvia Midden was meer sociaal gericht". Interview nummer 6.

Uit bovenstaande interviews blijkt dat bij de start van de organisatie meer gestimuleerd werd door de leidinggevendenden. Naarmate de organisatie groter werd, was er meer sprake van beloning voor inspanningen.

Naast de verandering van stimulerend leidinggeven naar resultaatgericht leidinggeven, geven de geïnterviewde (ex-) medewerkers ook aan dat de directieleden zich minder bezig houden met de dagelijkse gang van zaken in de business units. Twee van de zes

(ex-) medewerkers zeggen te ervaren dat directieleden zich niet direct met de opgestelde doelen van de managementlaag bemoeien. Volgens hen worden er kaders geschept waarin de managementlaag mag manoeuvreren en zal alleen bij uitzondering geïntervenieerd door directieleden.

“Vóór 2008 had ik het idee dat de directieleden zich meer inhoudelijk bezig hielden met opstellen van de organisatiedoelen van de verschillende business units. Op dit moment zijn de directieleden meer correctief bezig met de opgestelde doelen. De directieleden proberen de managementlaag “vrij” te laten bij het opstellen van de doelen. Alleen bij moeilijkheden bemoeien zij zich met de gang van zaken.” Interview nummer 9.

“Ik heb ook het idee dat de directieleden zich minder bemoeien met de gang van zaken bij de verschillende business units. De managementlaag is vrij om de koers van de unit vrij te bepalen. De directieleden grijpen in alleen bij problemen”. Interview nummer 8.

Er kan uit de interviews worden geconcludeerd dat de leiderschapsstijl is veranderd van een stijl die minder gericht is op stimuleren, coachen en motiveren naar een stijl die meer resultaatgericht is. Deze verandering is te wijten aan de grootte van de organisatie. Het kost meer tijd om medewerkers te stimuleren wanneer er meer van zijn. De verandering in leiderschapsstijl wordt meer gewaardeerd door ervaren medewerkers dan door minder ervaren medewerkers.

De transitie van het tweede groeistadium naar het derde groeistadium zal voor een focuspuntverandering moeten zorgen. Of dit het geval is bij de onderzochte organisatie, is niet overduidelijk naar voren gekomen.

Daarnaast is ook naar voren gekomen dat de managementlaag vrij is om eigen doelen op te stellen zolang er aan bepaalde (financiële) voorwaarden wordt voldaan. Directieleden interveniëren met de gang van zaken bij de business units alleen als de eerder gestelde doelen niet behaald worden.

De veronderstelling dat door organisatiegroei de leiderschapsstijl verandert van transformationeel leiderschap naar transactioneel leiderschap is correct. Er blijkt uit de interviews niet dat deze verandering een negatief effect heeft op werktevredenheid.

4.2.4 ORGANISATIESTRUCTUUR

Om het effect op werktevredenheid ten gevolge van eventuele veranderingen in de organisatiestructuur door organisatiegroei te kunnen bepalen, is er aan de

geïnterviewde personen gevraagd om aan te geven of de organisatiestructuur veranderd is door de organisatiegroei. Indien de laatste vraag bevestigend werd beantwoord, is er gevraagd hoe de organisatiestructuur veranderd is, welk effect deze veranderingen hebben gehad op de werktevredenheid en waarom deze veranderingen een bepaald effect hadden.

Twee van de zes (ex-)medewerkers karakteriseerden de verandering van de organisatiestructuur als een verandering van een platte organisatiestructuur naar een hiërarchische organisatiestructuur. Eén medewerker karakteriseert de verandering van de organisatiestructuur als noodzakelijk, daar de divisies groter werden dan 15 man per divisie. Tevens blijkt uit de interviews, dat alle leidinggevenden van mening zijn dat de organisatiestructuur veranderd is van een competentie gestuurde organisatie naar een regio gestuurde organisatie. De drie directieleden gaven externe factoren op als reden voor deze verandering. Twee van de drie leden van het managementteam, noemen zowel interne als externe factoren op als reden voor de verandering van de organisatiestructuur.

“De organisatiestructuur is veranderd van een competentie gestuurde organisatie naar regio gestuurde organisatie. Dit omdat er kansen lagen maar ook omdat wij de voordelen van een kleine onderneming (korte communicatielijnen, weinig bureaucratie en regels) willen behouden. Hierdoor zullen organisatie-entiteiten opgesplitst worden als ze groter worden dan 50 man”. Interview nummer 8.

“De structuur is veranderd, omdat het celdelingprincipe model staat voor onze organisatie. Dit houdt in, dat zodra de organisatie te groot wordt, de organisatie wordt gedeeld in twee entiteiten. Zo kan de organisatie met weinig niveaus en korte lijnen blijven bestaan. Dit naar de praktijk omzetten is niet in één dag gebeurd.

De verschillende verschuivingen in de markt die ondertussen plaatsvinden en het opgestelde doel om van detachering naar turnkey projecten te groeien, volgt een noodzakelijke beslissing om de organisatie om te gooien naar een organisatie naar regio's met eigen MT”. Interview nummer 9.

Twee andere (ex-)medewerkers van de in totaal zes geïnterviewde (ex-)medewerkers, hebben het over veranderingen “op papier” en veranderingen in (hun) realiteit. Volgens deze twee medewerkers is de organisatiestructuur “op papier” inderdaad veranderd van competentiegestuurd naar regiogestuurd, maar in (hun) realiteit is de organisatie veranderd in een matrixorganisatie de reden hiervan is, dat er bij een opdracht, gekeken wordt naar de competenties van de werknemers om de opdracht te vervullen ongeacht

zijn regio.

Naast de verandering van competentiegestuurd naar regiogestuurd, noemen drie (ex-) medewerkers ook de automatisering van verschillende bedrijfsprocessen en de toename van regels.

“Wat dit bedrijf probeert, is lijnen kort te houden door divisies te vormen, om zo toch de voordelen van een klein bedrijf binnen de divisies te creëren. Deze voordelen zijn behouden ondanks de groei, maar ik merk dat het nu wel moeilijker wordt om die voordelen te behouden.

Divisies zijn veel groter dan 15 man. Dit aantal is een aantal jaren terug afgesproken”. Interview nummer 3.

“Er waren in het begin ook weinig regels en geen strakke organisatiestructuur..... Ja, die elementen die ik noemde zijn zeker anders geworden. Wel denk ik dat het niet anders kon. Als een organisatie groter wordt, ben je als werkgever volgens mij verplicht om regels te hanteren en processen te gaan standaardiseren.

Dat geeft een soort beklemmend gevoel aan de werknemers die vanaf het begin aanwezig waren. Maar deze veranderingen horen bij organisatiegroei. Je kunt als bedrijf niet onder deze veranderingen uitkomen”. Interview nummer 3.

“Ja, de onderneming is nu opgedeeld per regio en niet per discipline. Er is een duidelijke organisatiestructuur gecreëerd met een extra managementlaag. Er zijn meer voorgeschreven processen en veel taken zijn geautomatiseerd. Er is een eigen server voor E-mail, bestandsbeheer en ook een systeem voor de urenregistratie. Nog geen 1,5 jaar terug gebruikte ik voor mijn urenregistratie nog een Excel bestand”. Interview nummer 4.

“Voor de “reorganisatie”: functionele of productgerichte organisatie (op papier). Na de “reorganisatie”: geografische organisatie (op papier). De lijnen zijn niet meer functioneel georiënteerd, maar meer geografisch. In de praktijk denk ik dat een en ander nog zoekende is. De directie bestaat uit 3 leden, met daaronder het MT van de diverse werkmaatschappijen. Zowel binnen de werkmaatschappij als binnen het concern is het voor mij af en toe niet helder hoe de lijnen nu lopen. Ook hoe de werkmaatschappijen t.o.v. elkaar functioneren, blijft voor mij wat grijs”. Interview nummer 11

In de gesprekken met de (ex-)medewerkers is ook naar voren gekomen, dat de reden om te veranderen naar een andere organisatiestructuur volgens hen lag aan externe factoren. Drie van de zes (ex-)medewerkers gaven aan dat een vergroting van het marktaandeel van het bedrijf de reden was van de verandering aan de organisatiestructuur.

Uit de interviews is op te maken dat de organisatiestructuur veranderd is van een competentie gestuurde organisatie naar een regio gestuurde organisatie. Deze

verandering maakt de organisatie complexer.

Naast de herstructurering noemen de geïnterviewde (ex-) medewerkers ook de automatisering van bedrijfsprocessen, toename van regels en langere en onpersoonlijker communicatielijnen.

De reden waarom de organisatiestructuur veranderd is van een competentie gestuurde organisatie naar een regio gestuurde komt, volgens de verkregen data, door externe invloeden. Geen enkele ondervraagde gaf de organisatiegroei aan als reden om van structuur te veranderen. Externe factoren zoals het willen inspelen op andere markten is eerder een reden voor de verandering dan organisatiegroei.

Uit de interviews blijkt dat een hiërarchische organisatie wel degelijk een negatieve invloed heeft op de werktevredenheid van de geïnterviewde personen. De veronderstelling dat de verandering van een platte organisatiestructuur naar een hiërarchische organisatiestructuur een negatieve invloed heeft op werktevredenheid is dus correct.

In het volgende hoofdstuk, zullen alle bevindingen (zowel theoretische als de uit de interviews verkregen data) samengevat worden.

5 BEVINDINGEN EN ONDERZOEKSRAAMWERK (STAP 5)

Uit de interpretaties van de documenten, gehouden interviews en de geraadpleegde literatuur behandeld in hoofdstuk 2, kan een algemene theorie voor de onderzochte problematiek gevormd worden.

Eerst worden in dit hoofdstuk de bevindingen van dit onderzoek beschreven. Vervolgens worden de deelvragen beantwoord door gebruik te maken van de bevindingen. Tot slot wordt het onderzoeksraamwerk gepresenteerd.

5.1 DE BEVINDINGEN

In dit onderzoek naar beheersing van werktevredenheid tijdens excessieve organisatiegroei is literatuur geraadpleegd, zijn relevante documenten verzameld en 11 (ex-)medewerkers geïnterviewd.

De bevindingen uit deze dataverzameling worden per onderzoeksonderwerp behandeld.

5.1.1 DE BEVINDINGEN MET BETREKKING TOT DE WERKTEVREDENHEID

Uit de geraadpleegde literatuur en de interviews valt op te maken dat er een relatie bestaat tussen persoonlijkheidskenmerken en werktevredenheid. Dit bemoeilijkt het onderzoek naar het effect van organisatieveranderingen op werktevredenheid, daar het effect per persoon enorm kan verschillen.

Verder blijkt uit de geraadpleegde literatuur dat een hoge mate van werktevredenheid onder andere ook kan leiden tot een hoge mate van werknemersverbintenis en werknemersloyaliteit. Als werknemers loyaal zijn en blijven naar de organisatie en zich verbonden voelen met de organisatie, is de kans op vertrek uit de organisatie klein. Vooral tijdens organisatiegroei is dit aspect belangrijk.

Factoren die van invloed kunnen zijn op de werktevredenheid van de medewerkers van een middelgrote Nederlandse organisatie zijn:

- immateriële waardering;
- ondersteuning door (ervaren) collega's en leidinggevenden;
- motivering door leidinggevenden.
- behoefte aan uitdagingen;
- behoefte aan tijd voor het bedenken van innovatieve diensten/producten;

- behoefte aan vrijheid en ruimte om eigen ideeën te kunnen uitwerken;
- behoefte aan prettige werksfeer (goede relatie met collega's);
- behoefte aan persoonlijke groei.

De redenen waarom deze factoren bijdragen aan werktevredenheid zijn dat:

- deze factoren vergroten het groepsgevoel;
- deze factoren vergroten het vertrouwen in eigen kunnen;
- en deze factoren wijzen erop dat leidinggevende vertrouwen hebben in de medewerkers.

5.1.2 BEVINDINGEN ORGANISATIEGROEI

Uit de literatuur valt op te maken dat organisaties qua levensloop vergelijkbaar zijn met levende organismen. Om het volwassenheidsstadium te kunnen bereiken, dienen organisaties in grootte (aantal medewerkers) te expanderen.

De weg van de organisatie naar volwassenheid bestaat uit een reeks van identificeerbare, stadia die afgewisseld worden met korte momenten van crisis. Tijdens die levenscyclus van een organisatie treden er veel veranderingen op.

Uit de geraadpleegde literatuur blijkt dat organisatiegroei vooral veranderingen in de leiderschapsstijl met zich meebrengt. Zowel uit de interviews als uit de kritiek van Hall (zie paragraaf 2.5.1) blijkt dat niet alleen organisatiegroei invloed heeft op de organisatiestructuur, maar ook externe factoren, zoals een nieuwe markt.

5.1.3 DE BEVINDINGEN MET BETREKKING TOT DE VERANDERINGEN IN LEIDERSCHAPSSTIJL

Uit de geraadpleegde literatuur en de gehouden interviews kan worden opgemaakt dat bij de start van de levenscyclus van een organisatie sprake kan zijn van transformationeel leiderschap. Naarmate de organisatie groeit, zal de leiderschapsstijl veranderen naar transactioneel leiderschap. Redenen voor deze verandering zijn de noodzaak van leiders om hun focuspunten te veranderen ter bevordering van de organisatiegroei en het creëren van meer zekerheid voor de continuïteit van de organisatie. Uit de interviews volgt ook dat het voor de leidinggevenden tijdrovend is om ieder medewerker individueel te coachen.

5.1.4 DE BEVINDINGEN MET BETREKKING TOT DE VERANDERINGEN IN DE ORGANISATIESTRUCTUUR

Niet alleen organisatiegroei, maar ook externe factoren kunnen er toe leiden dat de organisatie van structuur verandert. Dit blijkt uit de geraadpleegde literatuur en de interviews.

In dit onderzoek blijkt uit de interviews dat de onderzochte organisatie door externe factoren veranderd is, in een complexere, meer bureaucratische en meer hiërarchische organisatiestructuur.

5.1.5 DE BEVINDINGEN MET BETREKKING TOT HET EFFECT VAN DE VERANDERINGEN IN LEIDERSCHAPSTIJL EN ORGANISATIESTRUCTUUR OP WERKTEVREDENHEID

Het effect van de veranderingen in leiderschapsstijl wordt niet door een meerderheid van de geïnterviewde personen als negatief ervaren. Senior medewerkers of medewerkers die ervaring hebben met de werkzaamheden die uitgevoerd dienen te worden, voelen een hoge mate van vrijheid bij een transactionele leider. Daarnaast toont een transactionele leider dat hij vertrouwen in heeft dat het beoogde resultaat gehaald wordt zonder dat hij met de werkzaamheden van de werknemers hoeft te bemoeien. Bij startende medewerkers of medewerkers die geen ervaring hebben met de werkzaamheden die uitgevoerd dienen te worden, heeft een transactionele leiderschapsstijl een negatieve invloed. Deze medewerkers mist de ondersteuning van de leider en/of ervaren medewerkers en voelt een hoge mate van onzekerheid in hun kunne bij een transactionele leider.

Een complexer, meer bureaucratische en meer hiërarchische organisatiestructuur heeft een negatieve invloed op werktevredenheid, daar persoonlijk contact minder wordt. Daarnaast bevordert de grootte van de organisatie niet het groepsgevoel.

5.2 DE ANTWOORDEN OP DE DEELVRAGEN

Na het raadplegen van de literatuur zijn de volgende veronderstellingen geformuleerd:

1. Organizatiegroei heeft invloed op leiderschapsstijl
2. Organizatiegroei heeft invloed op organisatiestructuur.
3. Door organisatiegroei verandert de leiderschapsstijl van transformationeel leiderschap naar transactioneel leiderschap.

4. Door organisatiegroei verandert organisatiestructuur van een platte organisatie naar een hiërarchische organisatiestructuur.
5. De verandering van transformationeel leiderschap naar transactioneel leiderschap heeft een negatieve invloed op werktevredenheid.
6. De verandering van een platte organisatiestructuur naar een hiërarchische organisatiestructuur heeft een negatieve invloed op werktevredenheid.

5.3 THEORETISCH WERK

Als gevolg van de interpretatie van de verzamelde data, blijkt dat de eerder opgestelde veronderstellingen in hoofdstuk 2, niet allemaal juist zijn.

Met inachtneming van de verzamelde data, zijn de volgende veronderstellingen correcter:

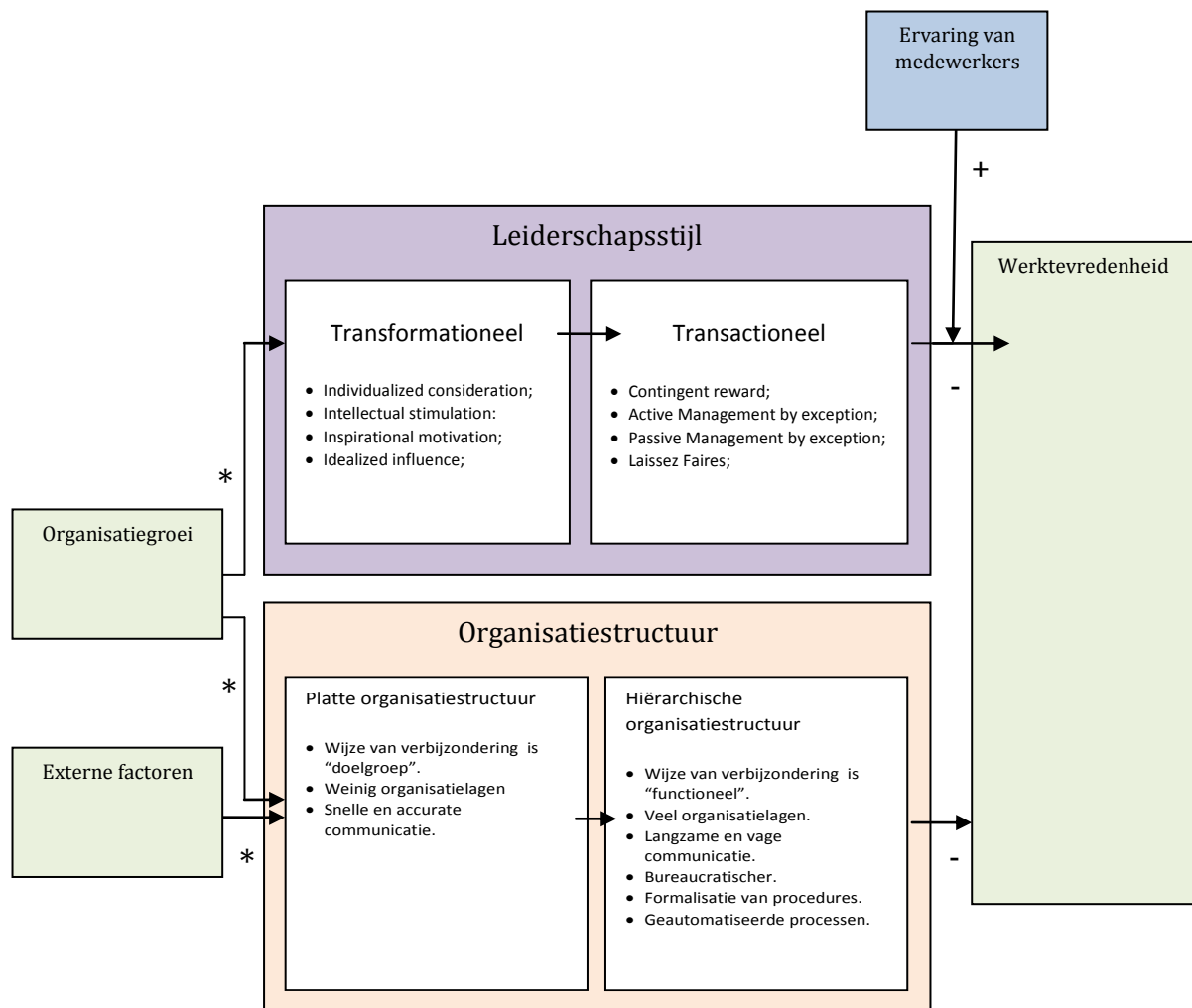
1. Organizeergroei heeft invloed op leiderschapsstijl
2. Organizeergroei heeft invloed op organisatiestructuur.
3. Externe factoren hebben ook invloed op de organisatiestructuur.
4. Door organisatiegroei verandert leiderschapsstijl van transformationeel leiderschap naar transactioneel leiderschap.
5. Door organisatiegroei verandert organisatiestructuur van een platte organisatie naar een hiërarchische organisatiestructuur.
6. Door externe factoren verandert de organisatiestructuur van een platte organisatie naar een hiërarchische organisatiestructuur.
7. De verandering van transformationeel leiderschap naar transactioneel leiderschap heeft een negatieve invloed op de werktevredenheid van startende medewerker.
8. De verandering van transformationeel leiderschap naar transactioneel leiderschap heeft een positieve invloed op de werktevredenheid van ervaren medewerker.
9. De verandering van een platte organisatiestructuur naar een hiërarchische organisatiestructuur heeft een negatieve invloed op werktevredenheid.

Uit bovenstaande veronderstellingen kan er geconcludeerd worden dat organisatiegroei indirect invloed kan hebben op de werktevredenheid. Organizeergroei kan als gevolg

hebben dat de leiderschapsstijl verandert van transformationeel leiderschap naar transactioneel leiderschap. Deze verandering van leiderschapsstijl kan een negatief effect hebben op de werktevredenheid van medewerkers met weinig werkervaring en een positief effect hebben op de werktevredenheid van ervaren medewerkers.

Organisatiegroei kan als gevolg hebben dat de organisatiestructuur verandert van een platte organisatiestructuur naar een hiërarchische organisatiestructuur. Ook externe factoren kunnen er toe leiden dat een organisatie geherstructureerd wordt. Een verandering naar een complexere organisatiestructuur heeft een negatief effect op de werktevredenheid.

De bovengenoemde theorie wordt schematisch weergegeven in figuur 15.



FIGUUR 15. DE VERANDERING VAN DE ORGANISATIESTRUCTUUR ALS GEVOLG VAN ORGANISATIEGROEI EN HET EFFECT VAN DEZE VERANDERING OP DE WERKTEVREDENHEID.

6 CONCLUSIE EN AANBEVELINGEN (STAP 6)

In hoofdstuk vijf zijn alle bevindingen behandeld die betrekking hebben op het conceptuele model. Tevens is er een algemene theorie voor de onderzochte problematiek gevormd.

In dit hoofdstuk wordt afgesloten met de beantwoording van de deelvragen en de onderzoeksvraag en worden de aanbevelingen gepresenteerd.

6.1 CONCLUSIES

Aan de hand van de nieuwe geformuleerde veronderstellingen kunnen de deelvragen beantwoord worden. De deelvragen luiden:

1. Wat wordt er verstaan onder excessieve organisatiegroei bij een middelgrote Nederlandse technische onderneming?
2. Wat is een succesvolle excessieve organisatiegroei?
3. Welke veranderingen treden op in de leiderschapsstijl als gevolg van excessieve organisatiegroei?
4. Welke veranderingen treden op in de organisatiestructuur als gevolg van excessieve organisatiegroei?
5. Welke elementen, kenmerkend voor de organisatiestructuur en/of leiderschapsstijl, kunnen invloed hebben op de werktevredenheid bij een middelgrote Nederlandse technische onderneming tijdens excessieve organisatiegroei?
6. Hoe beïnvloeden bepaalde elementen, kenmerkend voor de organisatiestructuur en/of leiderschapsstijl, de werktevredenheid tijdens excessieve organisatiegroei?

In onderstaande paragrafen worden de deelvragen beantwoord, gevolgd door de beantwoording van de onderzoeksvraag.

6.1.1 EXCESSIEVE ORGANISATIEGROEI BIJ EEN MIDDELGROTE NEDERLANDSE TECHNISCHE ONDERNEMING

Een excessieve organisatiegroei is een organisatiegroei die de groeistadia van L.E. Greiner's (1972) groeimodel met een bovengemiddelde groeisnelheid doorloopt.

De definitie van een bovengemiddelde groeisnelheid van een organisatie luidt als volgt: een toename van het aantal medewerkers van minimaal 20% per jaar, over een periode van drie jaar, binnen een organisatie die niet ouder is dan vijf jaar. De periode van drie jaar start wanneer de organisatie bestaat uit tien medewerkers of meer.

6.1.2 BEGRIP SUCCESVOLLE EXCESSIEVE ORGANISATIEGROEI

Onder een succesvolle organisatiegroei wordt in dit onderzoek verstaan: een organisatiegroei waarbij werktevredenheid hoog is en blijft. Deze keuze is gemaakt, omdat uit literatuur valt op te maken dat werktevredenheid een belangrijke bepalende factor kan zijn voor de organisatieprestaties en de organisatie-effectiviteit. Daarnaast hebben werkgevers de behoefte aan een continue organisatiegroei. Daarvoor dienen de werknemers loyaal te zijn en te blijven naar de organisatie en zich met de organisatie verbonden te voelen, om zo de kans op vertrek uit de organisatie te minimaliseren. Een hoge mate van werktevredenheid leidt onder andere ook tot een hoge mate van werknemersverbintenis en werknemersloyaliteit.

6.1.3 VERANDERINGEN IN LEIDERSCHAPSSTIJL ALS GEVOLG VAN ORGANISATIEGROEI

Transactioneel leiderschap is gebaseerd op een uitwisselingsproces waarbij de leider de ondergeschikte van beloningen voorziet, in ruil voor zijn inspanningen. Een transactionele leider maakt duidelijk hoe hij aan de behoeften van de ondergeschikte zal voldoen en wat hij in ruil hiervoor van de ondergeschikte verwacht. De transformationele leider echter, probeert zijn ondergeschikte op een charismatische wijze ervan te overtuigen dat het groepsbelang belangrijker is dan het eigenbelang. Hij probeert zijn ondergeschikte meer bewust te maken van de gevolgen van zijn acties en hij motiveert hem om te blijven groeien en zijn kennis bij te houden. Uit de geraadpleegde literatuur en de interviews kan worden opgemaakt dat bij de start van de levenscyclus van de organisatie er sprake kan zijn van transformationeel leiderschap. Naarmate de organisatie groeit, zal de leiderschapsstijl veranderen naar transactioneel leiderschap.

6.1.4 VERANDERINGEN IN ORGANISATIESTRUCTUUR ALS GEVOLG VAN ORGANISATIEGROEI

Een complexe organisatiestructuur, met veel regels en bureaucratie, kan een negatieve invloed hebben op de werktevredenheid. Uit de theorie blijkt dat er een positieve relatie bestaat tussen organisatiegrootte en organisatiestructuur. De organisatiestructuur wordt door groei dus complexer, bureaucratischer en hiërarchischer. Dit aspect kon niet worden aangetoond in dit onderzoek. In dit onderzoek blijkt dat externe factoren, zoals nieuwe markten, ook kunnen leiden tot een verandering van de organisatiestructuur.

6.1.5 ELEMENTEN VAN LEIDERSCHAPSSTIJL DIE INVLOED KUNNEN HEBBEN OP DE WERKTEVREDENHEID BIJ EEN MIDDELGROTE NEDERLANDSE TECHNISCHE ONDERNEMING TIJDENS EXCESSIEVE ORGANISATIEGROEI

De invloed van een transactionele leiderschapsstijl op de werktevredenheid lijkt positief te zijn voor ervaren medewerkers bij een middelgrote Nederlandse technische onderneming. De invloed van een transactionele leiderschapsstijl op de werktevredenheid lijkt negatief te zijn voor niet-ervaren medewerkers bij een middelgrote Nederlandse technische onderneming.

6.1.6 ELEMENTEN VAN ORGANISATIESTRUCTUUR DIE INVLOED KUNNEN HEBBEN OP DE WERKTEVREDENHEID BIJ EEN MIDDELGROTE NEDERLANDSE TECHNISCHE ONDERNEMING TIJDENS EXCESSIEVE ORGANISATIEGROEI

De elementen die kenmerkend zijn voor een hiërarchische organisatiestructuur, zoals lange en onpersoonlijke communicatielijnen, hebben een negatieve invloed op werktevredenheid van de werknemers bij een middelgrote Nederlandse technische onderneming.

6.1.7 DE MANIER WAAROP DE VERANDERENDE ELEMENTEN VAN ORGANISATIESTRUCTUUR EN/OF LEIDERSCHAPSSTIJL DE WERKTEVREDENHEID BEINVLOEDEN BIJ EEN MIDDELGROTE NEDERLANDSE TECHNISCHE ONDERNEMING TIJDENS EXCESSIEVE ORGANISATIEGROEI

Op ervaren medewerkers of medewerkers die ervaring hebben met de werkzaamheden die uitgevoerd dienen te worden, heeft transactionele leiderschapsstijl een positief effect. Bij niet-ervaren medewerkers of medewerkers die geen ervaring hebben met de

werkzaamheden die uitgevoerd dienen te worden, heeft een transactionele leiderschapsstijl een negatief effect.

Deze medewerkers missen de ondersteuning van de leider en/of ervaren medewerkers en voelen een hoge mate van onzekerheid in hun kunne bij een transactionele leider.

Ervaren medewerkers voelen een hoge mate van vrijheid bij een transactionele leider.

Daarnaast toont de transactionele leider het hebben van vertrouwen in de kunne van de ervaren medewerkers, daar een transactionele leider zich niet bemoeit met de werkzaamheden van de werknemers.

Een complexere, meer bureaucratische en meer hiërarchische organisatiestructuur heeft een negatieve invloed op werktevredenheid, omdat het persoonlijke contact minder wordt. Daarnaast bevordert de grootte van de organisatie het groepsgevoel niet.

6.1.8 BEANTWOORDING ONDERZOEKSVRAAG

De onderzoeksvraag luidt:

“Hoe is een succesvolle excessieve organisatiegroei te beheren bij een middelgrote Nederlandse technische onderneming?”

Waarbij een succesvolle organisatiegroei een organisatiegroei betreft waarbij de werktevredenheid hoog is en blijft.

Er is geen eenduidig antwoord op de vraag “hoe een succesvolle organisatiegroei te beheren”.

De reden hiervoor is, dat werktevredenheid erg afhankelijk is van de behoeftes en verwachtingen van de personen binnen de organisatie. Organisatieveranderingen ten gevolge van groei kunnen dus per persoon een ander effect op de werktevredenheid hebben.

Daarnaast kunnen tijdens organisatiegroei ook externe factoren van invloed zijn op organisatieveranderingen.

Er dient per organisatieverandering onderzocht te worden wat het effect is op de werktevredenheid van de medewerkers.

Vrijwel elke organisatie wordt geconfronteerd met veranderingen in de externe omgeving. Deze veranderingen kunnen zeer intens en frequent zijn, betrekking hebben

op meerdere elementen in de omgeving tegelijk en bovendien in hoge mate onvoorspelbaar zijn (H. Volberda, 2007).

Leidinggevenden dienen bewust te zijn van de veranderingen die kunnen optreden als gevolg van organisatiegroei en externe factoren.

Door bewustheid te creëren bij leidinggevenden van de mogelijke veranderingen als gevolg van groei en met inachtneming van de verschillen tussen werknemers, kunnen leidinggevenden beter bepalen hoe en welke factoren een invloed kunnen hebben op de werktevredenheid van hun werknemers.

Elk organisatieverandering als gevolg van organisatiegroei en/of externe factoren dient afzonderlijk bekeken te worden.

6.2 AANBEVELINGEN

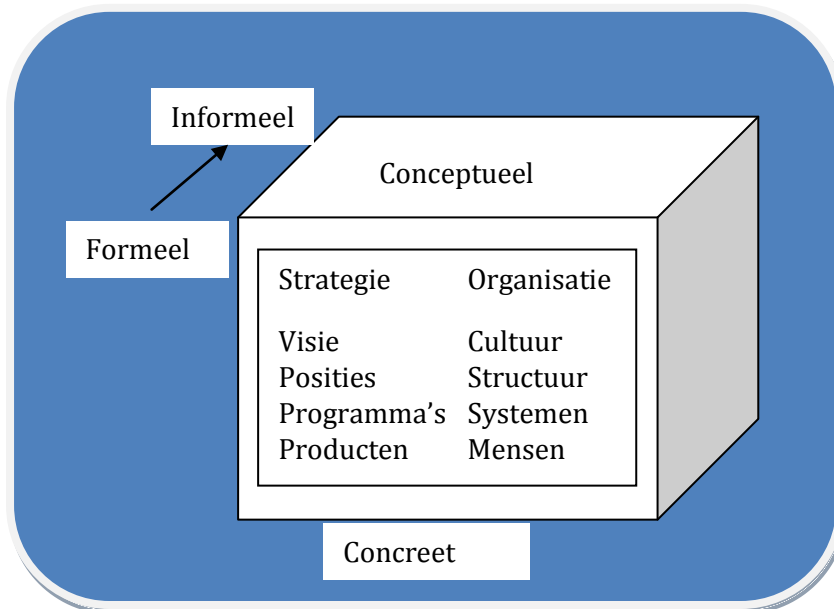
Nu het onderzoek is afgerond zijn er nog een aantal dingen opgevallen, die uitnodigen tot nader onderzoek.

Ten eerste is in dit onderzoek maar één organisatie betrokken. Vervolgonderzoek op dit onderwerp zou meerdere middelgrote Nederlandse technische ondernemingen moeten bevatten zodat de resultaten re-presentabeler worden. Een deductieve studie naar de factoren die invloed kunnen hebben op werktevredenheid bij een snel groeiende middelgrote Nederlandse technische ondernemingen, aangevuld met een inductieve studie naar de beschrijving hoe deze factoren werktevredenheid beïnvloeden, biedt meer inzicht in het onderwerp.

Ten tweede is de onderzoeker betrokken bij de onderzochte organisatie. Hierdoor kan er sprake zijn van een bias in dit onderzoek. Al beweert K.M. Eisenhardt (1989) dat door consistentie bij het structureren van de dataverzameling een juiste interpretatie van de verzamelde data gegarandeerd is, de betrokkenheid van de onderzoeker van dit onderzoek bij de onderzochte onderneming niet te verwaarlozen.

Ten derde kan nog opgemerkt worden dat alle geïnterviewde personen van het mannelijk geslacht zijn. Mannen ervaren hun rollen binnen het werk anders dan vrouwen (E.S. Mason, 1995; U.J. Wiersma, 1990). Wellicht zouden de aangetoonde relaties in dit onderzoek hierdoor beïnvloed kunnen zijn.

Tot slot is het gebruik van de “veranderingskubus” van H. Mintzberg et al. (1998) als een hulpmiddel voor leidinggevenden aanbevolen om een beter beeld te verkrijgen van de veranderingen die zullen optreden in de organisatie. De kubus tracht een aantal veranderingsprocessen in perspectief te plaatsen (zie figuur 16).



FIGUUR 16. VERANDERINGSKUBUS H. MINTZBERG ET AL. (1999).

Het aangezicht van de kubus laat twee belangrijke aspecten van veranderingen zien. Links het strategische aspect en rechts het organisatorische aspect. Van boven naar beneden kunnen zowel de strategie als de organisatie variëren van uiterst abstract tot tamelijk concreet.

H. Mintzberg et al. (1998) veronderstellen dat een organisatie gemakkelijk één enkele organisatie-eigenschap kan veranderen. Ingrijpen in de veranderingskubus betekent dat alle andere organisatie-eigenschap aan de onderkant van de gewijzigde organisatie-eigenschap, ook dienen te veranderen.

7 GERAADPLEEGDE LITERATUUR

7.1 BOEKEN EN ARTIKELEN

- Ahmad, N. (2006). *A proposed framework for business demographic statistics*. OECD Statistics Working Paper Series, STD/DOC 3, Paris.
- Alexander, J.A., Liechtenstein, R.O., & Hellmann, E. (1998). *A causal model of voluntary turnover among nursing personnel in long term psychiatric setting*. *Research in Nursing and Health*, 21 (5): 415-427.
- Angle, H. (1981). *An empirical assessment of organisational commitment and organisational Effectiveness*. *Administrative Science Quarterly*, 26 (1): 1-14.
- Avolio, B.J., & Bass, B.M. (1991). *The full range of leadership development: Basis and advanced manuals*. Binghamton, NY :Bass, Avolio & Associates.
- Baarda, D.B. & M.P.M. de Goede (2001). *Methoden en technieken Basisboek: Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van onderzoek*. Groningen: Stenfert Kroese.
- R.Basu & S.G. Green (1997). *Leader-Member Exchange and Transformational Leadership: An Empirical Examination of Innovative Behaviors in Leader-Member Dyads*. *Journal of Applied Social Psychology*, 27(6) : 477-499.
- Baumgartel,H. & Sobel, R. (1959). *Background and Organizational Factors in Absenteeism*. *Personnel Psychology*.
- Beer, M. (1964). *Organizational size and job satisfaction*. *The Academy of Management Journal*, 7 (1): 34-44.
- Birley, S., & Westhead, P. (1990). *Growth and performance contrast between "types" of small firms*. *Strategic Management Journal*, 11: 535-557.
- K.E. Boulding (1956). *The Image: Knowledge in Life and Society*. University of Michigan Press.
- Bryman, A. & E. Bell (2004). *Business Research Methods*. Oxford University Press, Oxford.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row, New York.
- Caplow, T. (1983) *Managing an Organization*. Holt, Rinehart and Winston, New York.
- Child, J. (1972). *Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice*. *Sociology* 6 (1): 1-22
- Cohen, A. (1999). *Relationships among five forms of commitment: An empirical assessment*. *Journal of Organizational Behavior*, 20: 285-308.
- Chandler, G.N., Keller, C., & Lyon, D.W. (2000). *Unraveling the determinants and consequences of an innovation supportive organizational culture*. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 25.
- Daft, R.L. (2007). *The leadership experience*. Mason OH: Thomson Higher Education
- Davis, R.C. (1951) *Fundamentals of Top Management*. Harper Brothers, New York.
- Den Hartog, D.N. (1997). *Inspirational leadership*. Doctoral Dissertation, University of Amsterdam.

- Den Hartog, D.N., Van Muijen, J.J., & Koopman, P.L. (1997). *Transactional versus Transformational Leadership: An analysis of the MLQ*. Journal of occupational and organizational Psychology, 70: 19-34
- Dormann, C. & Zapf, D. (2001). *Job Satisfaction: A Meta-Analysis of Stabilities*. Journal of Organizational Behavior, 22(5): 483-504.
- Egri, C. P. & Herman, S. (2000). *Leadership in the North American environmental sector: Values, leadership styles, and contexts of environmental leaders and their organizations*. Academy of Management Journal, 43: 571-604.
- Erlandson, D.A. (1993). *Doing naturalistic inquiry*. Newbury Park, Sage.
- Eisenhardt, K.M. (1989). *Building Theories from case Study Research*. Academy of Management Review, 14 (4) : 532-550.
- Filley, A.C. (1961). *A Theory of Small Business and Divisional Growth*. Unpublished Ph.D. Dissertation, Dept of Business Organization, Ohio State University.
- J.Gardner (2001). *An Outline of the Determinants of Job Satisfaction*. University of Warwick, Doctoral Thesis.
- George, J. & Jones, G. (2008). *Understanding and managing organizational behavior*. (5th ed.). Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
- Glaser, B.G., & Strauss, A.L. (1967). *The discovery of grounded theory*. Chicago: Aldine.
- Greiner, L.E. (1972). *Evolution and revolution as firms grow*. Harvard Business Review 50(4): 37-46
- Greiner, L.E. (1998). *Evolution and Revolution as organizations grow*. Harvard Business Review, May-June 1998 : 55-67.
- Hall, R.H. (1972). *Organizations: Structures and Process*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Heritage, J. (1984). *Garfinkel and ethnomethodology*. Cambridge, U.K.: Polity Press.
- Hubbard, G., & Bromiley, P. (1995). *Researchers and top managers: How do they measure firm performance?* University of Minnesota working paper.
- Idson, T. L. (1990). *Establishment size, job satisfaction and the structure of work*. Applied Economics, 22: 1007-1018.
- Jones, G. R., George, J. M., & Hill, C. W. (1999). *Contemporary management*. McGraw-Hill, Boston.
- Khandwalla, P.N. (1977) *The design of organizations*. Harcourt Brace Jovanovich, New York.
- Kinnie, N., Hutchinson, S., Purcell, J., Rayton, B. & Swart, J. (2005). *Satisfaction with HR practices and commitment to the organisation: why one size does not fit all*. University of Bath Human Resource Management Journal, 15(4):9-29
- Laschinger, H. (2001). *The impact of workplace commitment, organizational trust on staff nurses' work satisfaction and organizational commitment*. Health Care Management Review, 26 (3): 7-24.
- Leeuw, A.C.J. de (2000), *Bedrijfskundig management – primair proces, strategie en organisatie*. Van Gorkum, Assen.
- Locke, E.A.(1969), *What is job satisfaction?* . Organizational Behavior and Human Performance, 4: 309-336.

- Locke, E.A.(1976) *The nature and causes of job satisfaction*. Handbook of Industrial and Organizational psychology, Dunette MD (ed). Rand McNally: Chicago, IL:1297-1349.
- Lok, P. & Crawford, J. (1999). *The relationship between commitment and organizational culture, subcultures, leadership styles, job satisfaction in organizational change and development*. Leadership and Organizational Development Journal, 20 (7) : 365-73.
- Lok, P. & Crawford, J. (2001). *Antecedents of organizational commitment and the mediating role of job satisfaction*. Journal of Managerial Psychology, 16(8) : 594-613.
- Luthar, H. K. (1996). *Gender differences in evaluation of performance and leadership ability: autocratic vs. democratic managers*. Sex Roles. A Journal of Research, (35-56), 337-362
- Mason, E. S. (1995). *Gender differences in job satisfaction*. The Journal of Social Psychology, 135(2): 143-151
- Miller, D. (1978). *Career planning and management in organizations*. Advance Management Journal, 43(2): 33-43.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (1998). *Strategy Safari*. The Free Press, New York, NY.
- Mitchell, T. R., & Larson, J. R. (1987). *People in organizations: An introduction to organizational behaviour*. McGraw-Hill, New York.
- Mosselman, M. & Meijaard, J. (2004). *De kracht van de organisatie; Organisatiestructuren van kleine en middelgrote bedrijven*. Zoetermeer, NL: EIM.
- Northouse, P. G. (1997). *Leadership: Theory and Practice*. Sage Publications ,Thousand Oaks, CA:.
- Pawar, B. S., & Eastman, K. K. (1997). *The nature and implications of contextual influences on transformational leadership: A conceptual examination*. Academy of Management Review, 22: 80-109.
- Penrose, E. T. (1959). *The theory of growth of the firm*. Wiley, New York.
- Penrose, E. T. (2009). *The theory of growth of the firm* 4th edition. Oxford University Press.
- Podsakoff, P. M., Mac Kenzie, S. B. (1996). *Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction Commitment, Trust and Organizational Citizenship Behaviors*. Journal of Management, 22: 259-298.
- Praag, C. M. van (2003). *Ideeën over ondernemerschap*. In Risseeuw, & Thurik, R. (red.), *Handboek Ondernemers & Adviseurs: Management en Economie van het Midden- en Kleinbedrijf*, 103-125. Deventer, NL: Kluwer.
- Pugh, D. S. and C. R Hinings (1976). *Editors Organizational structure extensions and replications the Aston Programme II*. Saxon House, Westmead, England.
- Quin, J.B. (1985). *Managing Innovation : Controlled Chaos*. Harvard Business Review 63 (3): 75-85.
- Riketta, M. (2002). *Attitudinal organizational commitment and job performance: a meta-analysis*. Journal of Organizational Behavior, 23: 257-66.
- Shamir, B., House R.J. & Arthur M.B. (1993). *The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory*. Organization Science.
- K.G. Smith, T. R. Mitchell and C. E. Summer (1985). *Top Level Management Priorities in Different Stages of the Organizational Life Cycle*. The academy of Management Journal 28 (4) :799-820

Strauss, A.L. & Corbin, J.M. (1998). *Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory*. Sage, Thousand Oaks, California.

Sturges, J. & Guest, D. (2004). *Working to live or living to work: work/life balance and organisational commitment amongst graduates*. Human Resource Management Journal, 14: 4, 5–20.

Talacchi, S. (1960). *Organizational Size, Individual Attitudes and Behavior: An Empirical Study*. Administrative Science Quarterly, 5.

Tharenou, P., Saks, A. M. & Moore, C. (2007). *A review and critique of research on training and organizational-level outcomes*. Human Resource Management Review, 17: 251-273.

Ugboro, I. O. & Obeng, K. (1996). *Top management leadership, employee empowerment, job satisfaction, and customer satisfaction in TQM organizations: an empirical study*. Journal of Quality Management, 5: 247 – 272.

Vandenabeele, W. (2009). *The mediating effect of job satisfaction and organizational commitment on self-reported performance: more robust evidence of the PSM performance relationship*. International Review of Administrative Sciences, 75: 11–34.

Verschuren, P. & Doorewaard, H. (2003) *Het ontwerpen van een onderzoek* (3e druk). Utrecht: Lemma, Utrecht.

Vilares, M. and Coelho, P. (2004), “The employee-customer satisfaction chain in the ECSI model”, European Journal of Marketing, 37:1703-1722.

Volberda, H.W. (2007), *De flexibele onderneming*. Kluwer, Deventer, 1^e druk 3^e oplage.

Wanous, J.P. en Lawler III, E.E. (1972) *Measurement and meaning of job satisfaction*. Journal of Applied Psychology, 56 (2): 95-105.

Weber, M. (1947), *Theory of Social and Economic Organizations*. Oxford University Press. New York.

Williams, L.J. & Hazer J.T (1986). *Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: A reanalysis using latent variable structural equation methods*. Journal of applied Psychology, 71:219-231.

Worthy, J. (1950). *Organizational Structure and Employee Morale*. American Sociological Review.

Wiersma, U. J. (1990). *Gender differences in job attribute preferences: Work-home role conflict and job level as mediating variables*. Journal of Occupational Psychology, 63: 231-243.

Wiklund, J., Davidsson, P., & Delmar, F. (2003). *What do they think and feel about growth? An expectancy value approach to small business managers' attitudes toward growth*. Entrepreneurship Theory and Practice, 24: 37–48.

Yukl, G. (1998). *Leadership in Organizations* (4th ed.). Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.

7.2 INTERNETLIJST

Samenvattingen van de EU-wetgeving,

http://europa.eu/legislation_summaries/other/n26001_nl.htm

Uitleg van het groeiversnellerprogramma,

<http://www.programmagroeiversneller.nl> .

<http://www.rijksoverheid.nl/nieuws/2008/08/14/groeiversneller-start-100-bedrijven-naar-20-miljoen-omzet.html>.