## Theorie : Organisatiestructuur

**Organisatieschema en structuur**

Er is een belangrijk verschil tussen een organisatieschema en organisatiestructuur. Kenmerkend is dat het organisatieschema een afgeleide is van de organisatiestructuur.

Organisatieschema’s moeten getekend kunnen worden en herkend worden van welk type sprake is.

De volgende **organisatiestelsels/organogrammen** worden onderscheiden :

* + - 1. Lijn-organisatie
      2. Lijn-staf organisatie
      3. Lijn staf met functionele bevoegdheden/relaties
      4. Divisiestructuur/organisatie
      5. Projectorganisatie
      6. Matrixorganisatie
      7. Ententestructuur

De bouwstenen van een structuur worden gevormd door de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden en de daarmee samenhangende hiërarchie. Daarnaast zijn de functies belangrijke bouwstenen en uiteraard de communicatie.

*Lijn / lijn-staf of lijn staf met functionele bevoegdheden*

Een lijnorganisatie bestaat alleen uit hiërarchische relaties en hebben dus een duidelijke eenheid van bevel (=er is maar één persoon van wie je opdrachten kan krijgen ). Als aan deze lijnorganisatie een staf ( met adviesbevoegdheden ) wordt toegediend is er sprake van een lijn-staforganisatie. Als de staf op zijn eigen terrein dwingend mag voorschrijven aan afdelingen waar ze geen hiërarchische relatie mee hebben is er sprake van een lijn-staf met functionele bevoegdheden.

*Divisiestructuur*

De organisatie is verdeeld in afzonderlijke business-units. Elke unit wordt geleid door een manager die verantwoordelijk is voor de behaalde resultaten en vaak met zijn directie een managementcontract heeft. De units zijn ingedeeld naar een horizontale taakverdeling naar samenhang ( bijvoorbeeld een product- ,markt- of geografische indeling ).

Kenmerken van de divisie-organisatie :

* Onafhankelijke onderdelen. Eigenlijk zijn het aparte bedrijven die niets met elkaar te maken hebben. Onafhankelijkheid wordt doorbroken als er een stafafdeling is met functionele bevoegdheden. Er is dan geen sprake van een zuivere divisie.
* Midden-managers worden afgerekend op output.
* Veelal een indeling naar P. In ieder geval een horizontale taakverdeling naar samenhang.
* Er is een linking pin structuur ( Likert ) te herkennen.

*Projectorganisatie*

Een groep medewerkers krijgt een bepaalde opdracht ( doel ). Er moet binnen een bepaalde tijd met een van te voren bekend budget een doel worden gerealiseerd. De opdrachtgever stelt doelen op en geeft aan wat het budget is.

Er is soms een stuurgroep die de voortgang bewaakt. Hierin zitten meestal de belanghebbenden van de verschillende partijen die meedoen. In aantal situaties zit hier ook de opdrachtgeverin.

Het project wordt gestuurd door een projectleider. Bij grotere projecten zijn er vaak deelprojecten. Er staat dan een projectmanager boven. De mensen in het project zijn geselecteerd op hun deskundigheid.

De eisen die je aan een project kan stellen zijn :

* Er moet een duidelijke doelstelling zijn,
* Er moet een projectleider zijn,
* De mensen zijn geselecteerd op deskundigheid,
* Er moet duidelijk zijn wat de bevoegdheden, taken en verantwoordelijkheden zijn,
* De mensen moeten ook sociaal en emotioneel met elkaar kunnen samen werken.

In een aantal bedrijven wordt ook gesproken over een taskforce. Het gaat hierbij om een aantal mensen die op grond van hun deskundigheid bij elkaar zijn gebracht om in een korte tijd een acuut probleem op te lossen.

*Matrixorganisatie*

Bepaalde organisaties, zoals research- of adviesbureaus werken alleen maar in projectgroepen. In tegenstelling tot de projectorganisatie is de matrix een permanente vorm van organiseren.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Organisatiestelsel | Voordeel | Nadeel |
| lijnorganisatie | * duidelijke verantwoordelijkheden, bevoegdheden en taken * snelle besluitvorming * eenheid van bevel * eenhoofdige leiding | * overbelasting leidinggevenden * lange communicatielijnen, weinig flexibel * weinig specialisme * coördinatie hoog in de organisatie * leidinggevende moet alles weten * beperkte spanwijdte mogelijk * steile organisatie |
| Lijn-staf | * Specialisme wordt gebruikt * Lijnfunctionarissen houden meer tijd over voor….. * Gevraagd/ongevraagd advies | * De staf verliest "contact" met de werkvloer * Staf krijgt teveel macht ( vervaging stafbegrip ) * Relatief duurder |
| Lijn-staf functioneel | * Uniformiteit * Coördinatie | * Eenheid van bevel wordt doorbroken * Voor leidinggevende in de lijn verwarrend / tegenstrijdig. * Centralisatie is gevaar. |
| Divisie | * Dicht bij de klant, flexibel * Motivatie personeel | * Uiteenvallen van de organisatie * Onderling concurrentie * Imagoprobleem, de ene divisie is beter dan de andere, toch allemaal dezelfde naam. |
| Project | * Bundelen van kennis * Probleem wordt aangepakt | * Dubbele leiding * Duur * Tijdelijke wordt in stand gehouden |
| Matrix | * Zie project | * zie project |

**Relaties**

In een organisatie zijn de volgende relaties te herkennen :

1. Lijnrelaties, bestaande uit opdrachten, controle, verantwoording afleggen en ondersteuning bieden
2. Stafrelaties, bestaande uit het geven van ( gevraagd of ongevraagde ) adviezen en informatie
3. Functionele relaties, bestaande uit de dwingende aanwijzingen ( op een bepaalde gebied ) aan mensen ( afdelingen ) die niet hiërarchisch onder je vallen. Dit soort afdelingen worden ook wel hulpdiensten genoemd.
4. Horizontale relaties, bestaande uit overleg tussen medewerkers op hetzelfde hiërarchische niveau
5. Laterale relaties, bestaande uit contacten tussen medewerkers die niet als lijnen in het organisatieschema staan opgenomen ( kriskras ). Dus medewerkers van verschillende afdelingen en verschillend niveau overleggen met elkaar.
6. Passerelle. Dit is een vorm van overleg tussen de medewerkers zonder dat de chef eerst wordt geïnformeerd en waarbij de communicatie niet eerst via de chef moet verlopen.

Een voorwaarde is wel dat “later” de chef op de hoogte wordt gebracht en dat er wordt gehandeld in de geest van het bedrijf ( of van de chef )