

Formele organisatie

2.1

Omschrijving

Met formele organisatie wordt het officiële raamwerk bedoeld, dat uit taakverdelingen, functieomschrijvingen, procedures, schema's, beleidsrichtlijnen en gedragsregels bestaat.

Algemene informatie

Iedere organisatie wordt gekenmerkt door het feit, dat de richtlijnen voor het functioneren in een raamwerk zijn aangegeven. De te verrichten arbeid is verdeeld en er is een rangorde van gezag gecreëerd. De taakverdelingen en gezagsverhoudingen zijn in een schema vastgelegd. Functies, taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn in functieomschrijvingen vastgelegd en er zijn procedures en richtlijnen opgesteld.

De leiding bepaalt met deze regels de officiële gang van zaken en de gedragscode in het bedrijf.

Dit officiële raamwerk, dat we in handboeken, procedurebeschrijvingen en instructies aantreffen, wordt *formele organisatie* genoemd. Zij is onpersoonlijk van aard en leidt tot afhankelijkheid van mensen, een kort tijdsperspectief, beperking van vrijheid en van autonomie. Dit is in strijd met de natuurlijke geaardheid van mensen, die bij de groei naar volwassenheid altijd naar zelfstandigheid hebben gestreefd.

Aan de basis van de formele organisatie ligt een aantal beginselen, organisatieprincipes genoemd. Enige voorbeelden hiervan zijn:

- eenheid van leiding;
- eenheid van gezag;
- arbeidsverdeling en verbijzondering.

Verwante onderwerpen

Organisatieschema, organisatiestructuur, taak en functie, functieomschrijving, informele organisatie.

Informele organisatie

2.2

Omschrijving

Onder informele organisatie worden de gedragsregels verstaan, die mensen onderling ontwikkelen in aanvulling op het officiële raamwerk van de formele organisatie.

Algemene informatie

De beperkingen, die de formele organisatie aan mensen oplegt, waardoor zij niet onafhankelijk en autonoom kunnen werken, brengen hen tot elkaar. Hierdoor ontstaat een aanvullend net van gedragsregels. Dit wordt *informele organisatie* genoemd. Informele organisatie kent zowel positieve als negatieve aspecten. Tot de *positieve* aspecten kunnen onder andere worden gerekend:

- 1 Er wordt een aanvullend communicatienetwerk gevormd. Gezamenlijke interesses en behoeften kunnen binnen een organisatie leiden tot een wijd vertakt netwerk van informele verhoudingen;
- 2 Er wordt een bepaalde tevredenheid geschapen. Mensen die gefrustreerd raken door de formele kanten van de organisatie, zoeken elkaar op, 'huilen uit', hetgeen bevredigend werkt en een zekere troost geeft;
- 3 Mensen regelen informeel vaak zaken, die volgens de formele procedure misschien veel meer tijd in beslag nemen en inefficiency veroorzaken. Er is dan alle aanleiding aanwezig, om te bezien of de informele wijze voortaan een formeel karakter moet krijgen.

De informele organisatie kan ook *negatieve* aspecten herbergen. Deze kunnen zich uiten door langzaam-acties en eventueel zelfs door stakingen. Vaak wordt informele organisatie hierdoor geassocieerd met negatieve invloeden, hetgeen, mede gezien de bovengenoemde positieve aspecten, zeker niet gefundeerd is.

Verwante onderwerpen

Formele organisatie, frustratie en frustratietolerantie.

Organisatiestructuur

2.4

Omschrijving

Onder een organisatiestructuur wordt een raamwerk verstaan, waarin de verdeling van de te verrichten werkzaamheden in taken en functies is vastgelegd.

Algemene informatie

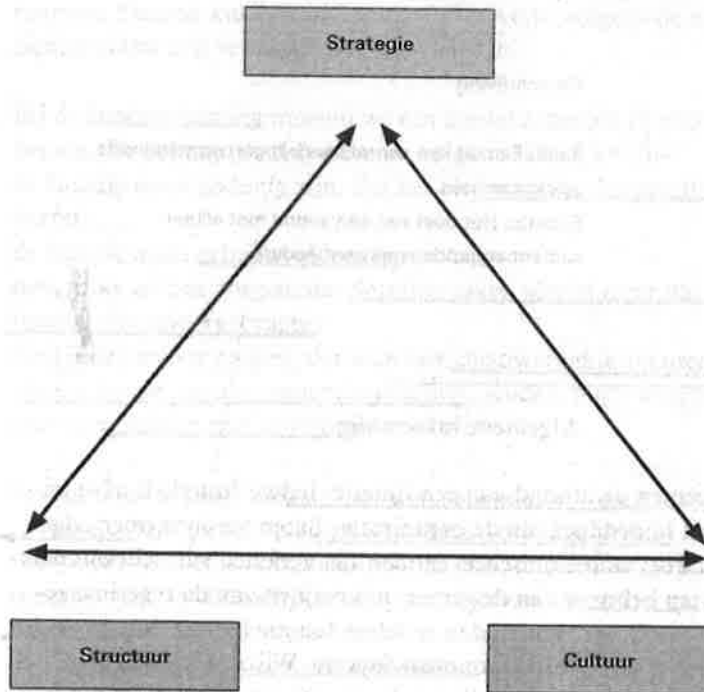
Een organisatiestructuur geeft weer, hoe de werkzaamheden die in een organisatie moeten worden verricht, in taken en functies zijn ondergebracht. Tevens worden de bij de taken behorende bevoegdheden en verantwoordelijkheden aangegeven. Het gaat hierbij om een onpersoonlijke, formele, opzet. Over de persoonlijke invulling van de functies wordt niets gezegd.

Naast deze verdeling van de arbeid, legt men ook de onderlinge afstemming tussen functies, de coördinatie, vast. Het gaat om de communicatiekanalen en coördinatiemechanismen. Ook dit aspect behoort tot de organisatiestructuur.

Er is een directe relatie tussen *structuur* en *strategie*. Met de structuur die men opzet, probeert men de gekozen strategie te verwezenlijken. Bij een veranderende strategie zal men een andere structuur opzetten. Ook tussen structuur en *cultuur* bestaat een direct verband, zoals onderstaande tekening aangeeft. Veranderende culturen leiden tot andere structuren, en omgekeerd.

De elkaar onderling beïnvloedende factoren structuur, cultuur en strategie zijn in een driehoeksverhouding weer te geven.

Organisatie



Verwante onderwerpen

Organisatieschema, formele organisatie, taak en functie, bevoegdheid, verantwoordelijkheid.

Pioniersfase

2.23

Omschrijving

De pioniersfase is de beginfase waarin organisaties zich vanaf hun oprichting bevinden. Hij wordt gekenmerkt door veel improvisatie en weinig regels.

Algemene informatie

Het is de ondernemer/pionier, die een bepaalde behoefte in de markt heeft ontdekt en daarin met een persoonlijke economisch-technische prestatie wil voorzien. De meeste activiteiten in de nog jonge organisatie verricht hij zelf, al of niet met steun van enige medewerkers, die hij voor zijn ideeën heeft weten te winnen. Hij heeft duidelijke doelstellingen voor ogen.

Bij de uitbreiding van zijn bedrijf verzamelt de pionier medewerkers om zich heen, die hem 'liggen'. Hij geeft aan hen *autoritair leiding*. Het is voor een ieder duidelijk, dat hij de baas is en dat alles gebeurt zoals hij het wil. Dat levert overigens geen problemen op in het bedrijf, zolang de zaken goed verlopen. De medewerkers hebben vertrouwen in hun baas en voelen zich aangetrokken tot het bedrijf, dat zij als een tweede huis ervaren. De pionier verschaft een stuk zekerheid, treedt vaak paternalistisch (vaderlijk) op en neemt alle belangrijke beslissingen. Er wordt in een pioniersorganisatie weinig gedelegeerd.

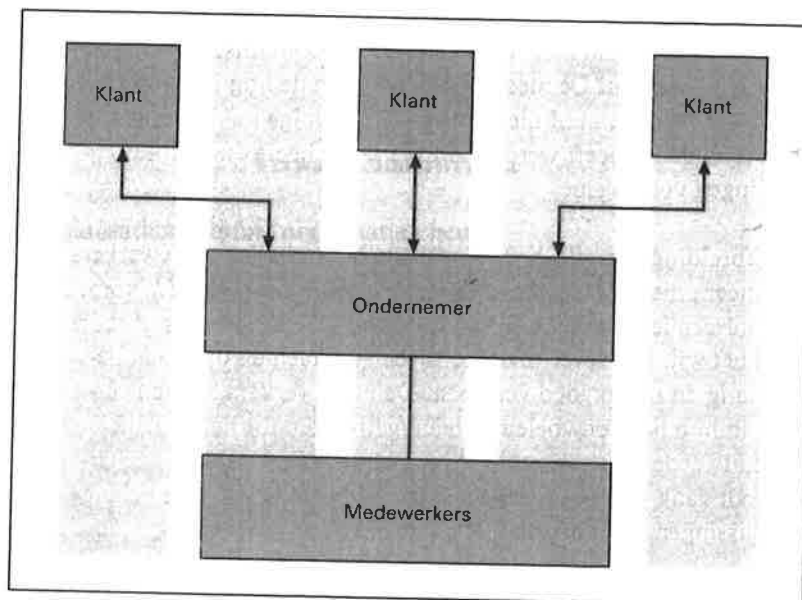
De communicatie verloopt informeel. Formele procedures, beschrijvingen, schema's zijn er niet. De pionier loopt door het bedrijf en praat ongedwongen met zijn mensen. In voorkomende gevallen neemt hij zelf een activiteit op het uitvoerende vlak ter hand. Hij kent namelijk de werkzaamheden maar al te goed. Er wordt veel geïmproviseerd. Flexibiliteit is een belangrijk kenmerk van een pioniersorganisatie.

De pionier kent zijn markt en zijn klanten. Hij heeft een goede binding met zijn klanten en beschouwt hen als onderdeel van zijn eigen organisatie. Hij ziet het bedrijf als een gesloten systeem, waarin ook

Organisatie

de klanten zijn opgenomen. Het gevaar van een gesloten systeem is echter, dat men geen oog heeft voor veranderingen in de omgeving. Men heeft niet door, dat er inmiddels goedkopere leveranciers op de markt verschijnen, dat er nieuwe technologieën ontstaan, dat maatschappelijke ontwikkelingen geen paternalisme meer toelaten, en dergelijke. Door de vergroting van markten wordt de klantenbinding moeilijker. Als de pioniersorganisatie zich niet aanpast aan de nieuwe omstandigheden, komt zij in een fase terecht, die als 'overrijp' is te beschouwen. De medewerkers gaan er nu aan twifelen, of hun baas het wel zo goed doet, als zij in hun blinde vertrouwen altijd hebben gedacht. Er ontstaat een crisis en de organisatie zal een nieuwe levensfase moeten ingaan om te overleven.

Een pioniersorganisatie is als volgt uit te beelden.



De ondernemer is de centrale machtsbron. Er is een sterke binding met de klanten. Het geheel is een gesloten systeem.

Verwante onderwerpen

Differentiatiefase, integratiefase.