



Organisatie

In de supermarkt uit het filmpje zijn 400 mensen werkzaam. De supermarktmanager is uiteindelijk verantwoordelijk voor al deze mensen. Hij moet er dus voor zorgen dat hij goed overzicht heeft over de verschillende uit te voeren taken. Een manier om de structuur van een organisatie overzichtelijk weer te geven, is met behulp van een organigram.

Organigram

In feite is dit een schematische voorstelling van de onderneming. Naast het creëren van overzicht voor de manager en derden, kan uit een organigram afgeleid worden waar de beslissingen in de organisatie worden genomen. Organisaties hebben afhankelijk van hun werkwijze een verschillende structuur. De **lijnorganisa-**

tie is de meest voorkomende organisatiestructuur. Met deze structuur kun je in één oogopslag zien aan wie of welke afdeling direct verantwoordelijkheid moet worden afgelegd. Een variant van de lijnorganisatie is de **lijn-staforganisatie**. Aan de oorspronkelijke organisatie is een staf van deskundigen toegevoegd. De medewerkers binnen de staf hebben vaak een adviserende en/of ondersteunende taak. Ze staan in het organigram tussen de leidinggevende en ondergeschikte.

Een organigram kan verschillende indelingen hebben. Op basis van deze indelingen kun je onderscheid maken tussen personen, afdelingen of onderdelen binnen het bedrijf. Een veel voorkomende indeling is de **F-indeling**. Hierbij wordt het onderscheid gemaakt in de functie van personen of afdelingen, dus wat de taak is binnen het bedrijf. Bij de supermarkt uit de film is er een teamleider die leiding geeft aan vulploegmedewerkers. Voor andere bedrijven kan een **P-indeling** overzichtelijker zijn. Bij deze indeling bestaat het onderscheid uit het product of dienst die de persoon of afdeling levert. Voor een supermarkt zou dit betekenen dat je in je organigram een afdeling versproducten weergeeft naast een afdeling verkoopklaar (de verpakte producten). Een andere mogelijkheid is de **G-indeling**, waarin onderdelen van het bedrijf verdeeld staan op basis van het geografische gebied waarin ze opereren. Meestal gebruik je deze indeling als je iets uitzoomt bij een grote organisatie. Je krijgt dan bijvoorbeeld een overzicht van alle supermarkten in het land naast elkaar. De gebruikte indeling





is afhankelijk van het niveau waarop je de structuur van de organisatie wilt weergeven.

Besluitvorming

Een doel van het organigram is duidelijkheid verschaffen over waar welke besluiten door wie genomen mogen worden. Het kenmerk van een besluit is dat er een keuze wordt gemaakt uit verschillende alternatieven. Vaak wordt er dan een keuze gemaakt op basis van een analyse. Het nemen van een besluit kent dan verschillende fasen.

- 1 Er doet zich een probleem voor waardoor het onderwerp van besluitvorming komt vast te staan.
- 2 Er zijn verschillende manieren (alternatieven) om het probleem aan te pakken.
- 3 Er wordt per alternatief naar de gevolgen gekeken.
- 4 Er wordt een keuze gemaakt uit de verschillende alternatieven.

Niet elk besluit kan op bovenstaande manier genomen worden. Deze manier wordt ook wel de **rationeel-systematische methode** genoemd. Soms is er echter geen tijd om alle alternatieven inclusief gevolgen op een rijtje te zetten en moet er snel een oplossing bedacht worden. In deze gevallen wordt een beroep gedaan op de **intuïtie** (het gevoel) en/of de **ervaring** van de betreffende medewerker.

Omspanningsvermogen

In de supermarkt worden elke dag tal van besluiten genomen. De manager kan niet alle besluiten zelf nemen en moet bevoegdheden delegeren naar de managers van de verschillende afdelingen, die op hun beurt weer bevoegdheden aan de medewerkers delegeren. Een manager geeft binnen een afdeling leiding aan een bepaald aantal medewerkers. Het aantal ondergeschikten aan wie de leidinggevende direct

leiding geeft, noemen we de **spanwijdte**. Aangezien de supermarktmanager de hoogste leidinggevende is, valt de rest van de medewerkers onder zijn verantwoordelijkheid. Dit noemen we de **spandiepte**. De vraag is of de manager wel zoveel mensen onder zich kan hebben. Het maximale aantal ondergeschikten waaraan een leidinggevende nog effectief leiding kan geven noemen we het **omspanningsvermogen**. Als er meer mensen direct onder de manager vallen, dan gaat dit ten koste van zijn prestatie als manager. Het **omspanningsvermogen** kan beïnvloed worden door onder andere de volgende factoren:

- Organisatiestructuur (zijn er stafafdelingen...)
- Communicatie (is er veel communicatie nodig, wat voor communicatiemiddelen heeft de manager tot zijn beschikking, werken de medewerkers ver uit elkaar)
- Aard van het werk (ingewikkeld of routinewerk)
- Deskundigheid van medewerkers (laag- of hooggeschoolde medewerkers)
- Stijl van leidinggeven

Deze laatste factor is uitgebreid behandeld in de vorige lesbrief. Je begrijpt dat als je alles zelf in handen wilt houden, je niet zo'n hoog omspanningsvermogen kan hebben.



Deze lesbrief is samengesteld door MSc. E. Pegels en E. Akerboom.