



EXAMEN NEMAS MIDDLE MANAGEMENT

5 juni 2004

EERSTE ZITTING

TIJD: 10.00 – 12.00 UUR

Dit examen bestaat uit 13 genummerde bladzijden met de volgende onderdelen:

1. 30 meerkeuzevragen
2. 5 open vragen
3. 8 vragen naar aanleiding van de kleine case "De Kip BV"

ONDERDEEL 1 – 30 MEERKEUZEVRAGEN (± 40 MINUTEN)

Dit onderdeel bestaat uit 30 meerkeuzevragen. Het is de bedoeling dat u uit de antwoordmogelijkheden het meest juiste antwoord kiest.

1. In het kader van een reorganisatie wordt in een handelsonderneming via het werkoverleg aan de administratieve afdeling bekend gemaakt dat twee van de zes banen zullen verdwijnen. Eén en ander zal in de komende maanden duidelijker worden. De afdeling is behoorlijk van slag na dit gesprek, maar volgens één van de medewerkers zal het wel niet zo'n vaart lopen en is er geen enkele reden om zich al op een andere baan te oriënteren. Een dergelijke situatie noemt men in de communicatie:
 - a. interne ruis, want er is sprake van negeren van de boodschap;
 - b. externe ruis, want het gaat om een boodschap van buiten het bedrijf;
 - c. interne ruis, want het gaat over een situatie binnen de onderneming;
 - d. externe ruis, want er is sprake van negeren van de boodschap.

2. Portfoliomanagement houdt in dat:
 - a. bedrijven met diverse partijen strategische allianties aangaan, zodat er meer risicospreiding plaatsvindt.
 - b. bedrijven alle niet-winstgevende activiteiten direct beëindigen;
 - c. bedrijven diverse soorten beleggingen in portefeuille hebben, waardoor het risico voor het geïnvesteerde kapitaal minder wordt;
 - d. bedrijven activiteiten spreiden over de producten die zich in verschillende fasen van de productlevenscyclus bevinden.

3. Wat is het doel van functiewaardering?
 - a. Het vaststellen van een aantal kenmerken of gezichtspunten van de hoofdfuncties, die gebruikt worden voor het vaststellen van de beloning.
 - b. Het vervaardigen van een standaardbeschrijving en/of gradering voor een functie om aldus de beloning vast te kunnen stellen.
 - c. Het vaststellen van de onderlinge verhoudingen in zwaarte en niveau tussen de verschillende functies.
 - d. Het omschrijven van een aantal sleutelfuncties, waarvoor de geldende beloning als aanvaardbaar wordt beschouwd.

4. De directeur van een groothandelsonderneming benoemt een managementassistent, die als taak heeft over lopende zaken informatie te verzamelen en daarover te adviseren. Hier is sprake van:
 - a. taakverrijking, want de directeur zal zich door het aannemen van deze assistent met werkzaamheden van hoger niveau kunnen bezighouden;
 - b. een assistent-to, want er worden werkzaamheden uitbesteed aan iemand buiten de lijn;
 - c. delegatie, want er worden taken afgestoten, die door de assistent met eigen verantwoordelijkheden en bevoegdheden kunnen worden uitgevoerd;
 - d. een assistent-manager, want door deze persoon worden werkzaamheden overgenomen.

5. Ondanks de moderne middelen is het voor veel organisaties moeilijk om hun interne communicatie op de goede manier te verzorgen. Vaak is het juist een probleem dat te veel communicatiemogelijkheden door elkaar worden gebruikt. Welke van onderstaande stellingen over communicatie is juist?
- Het gebruiken van een verkeerd medium voor een boodschap noemt men interne ruis.
 - Bij mondelinge communicatie zijn boodschappen beter objectief verifieerbaar.
 - Schriftelijke communicatie biedt een mogelijkheid tot non-verbale communicatie.
 - Schriftelijke communicatie heeft over het algemeen een formeler karakter dan mondelinge communicatie.
6. Beoordeel de volgende twee stellingen:
- Het kritieke pad geeft de doorlooptijd aan van het gehele project.
 - Activiteiten die niet op het kritieke pad liggen, leiden niet tot verkorting van de projectduur, want daar is altijd voldoende speling.
- Beide stellingen zijn juist.
 - Stelling I is juist en stelling II is onjuist.
 - Stelling I is onjuist en stelling II is juist.
 - Beide stellingen zijn onjuist.
7. Een commercieel directeur van een automatiseringsbedrijf geeft rechtstreeks leiding aan zes medewerkers, die op hun beurt ieder vijf werknemers aansturen. Waarvan is in dit voorbeeld sprake in het geval van de commercieel directeur?
- Zijn omspanningsvermogen is zes en zijn spanwijdte is dertig werknemers.
 - Zijn spandiepte is zes en zijn spanwijdte is vijf werknemers.
 - Zijn spanwijdte is zes werknemers.
 - Zijn "depth of control" is elf werknemers.
8. De satisfiers volgens de theorie van Herzberg vertonen een sterke gelijkenis met de behoeftenpiramide van Maslow op:
- de bovenste twee treden;
 - de derde trede;
 - de onderste twee treden;
 - de derde en vierde trede.
9. Welke van onderstaande beweringen is juist?
- Taylor en Fayol beschouwen beiden medewerkers als emotionele wezens, waar rekening mee gehouden moet worden.
 - Fayol heeft de theorie van het functionele bazenstelsel uitgewerkt, terwijl Taylor meer met de managementactiviteiten bezig is geweest.
 - Taylor heeft zich vooral toegelegd op het verband tussen arbeidsdeling en productiviteit.
 - Fayol onderscheidt in zijn theorie de volgende managementtaken: voorspellen, coördineren, commanderen, communiceren en controleren.

10. Als we kijken naar de grote banken in Nederland, dan geldt voor dit soort organisaties volgens de theorieën van respectievelijk de klassieke benadering en van Mintzberg, dat:
- de rationele benadering *wel* en machinebureaucratie *niet* van toepassing is;
 - de rationele benadering *niet* en machinebureaucratie *wel* van toepassing is;
 - de rationele benadering en machinebureaucratie beide *niet* van toepassing zijn;
 - de rationele benadering en machinebureaucratie beide *wel* van toepassing zijn.
11. In de theorie van Taylor wordt vooral gekeken naar de efficiënte inzet van arbeidskrachten. In de theorie van Mintzberg kan men dit terug vinden bij:
- de professionele bureaucratie;
 - de simpele structuur;
 - de machinebureaucratie;
 - de adhocratie.
12. Logistiek management is een belangrijk bedrijfsonderdeel binnen veel organisaties. Door ontwikkeling van Internet en allerlei nieuwe distributiesystemen zal dit belang in de toekomst een steeds grotere rol gaan spelen voor bedrijven die willen overleven. Welke stelling rond het logistiek management is juist?
- De fysieke distributie vormt een onderdeel van het plaatsbeleid binnen de marketingmix.
 - Men zal altijd trachten de logistieke activiteiten uit te besteden, omdat dit altijd goedkoper is dan het zelf te doen.
 - Bij het onderdeel materials management zal de afhandeling van de bestelling van en het transport naar de consument steeds meer just-in-time gebeuren.
 - In de praktijk zal men altijd de technische voorraad zo hoog mogelijk maken om nee-verkoop te voorkomen.
13. De levering van kwalitatief hoogwaardig vlees is in het afgelopen jaar door allerlei ziektes bij vee in opspraak geweest. Voor een fabrikant van vleeswaren, maar vooral in het algemeen wordt kwaliteit bepaald door:
- het oprichten van kwaliteitskringen;
 - de inkoopprijs van vlees uit slachterijen;
 - de mening van de klant over de geleverde producten;
 - de opzet van een visgraatdiagram.

14. In de laatste jaren hebben steeds meer bedrijven de beslissing genomen om de voorheen overgenomen toeleveranciers weer af te stoten. Het management:
- neemt deze tactische beslissing, omdat men zich wil toeleggen op de sterke kanten van het bedrijf;
 - neemt deze strategische beslissing, omdat op deze wijze de leveranciers weer meer winstkansen wordt gegeven;
 - neemt deze strategische beslissing omdat men zich wil toeleggen op de sterke kanten van het bedrijf;
 - neemt deze operationele beslissing om vervolgens altijd goedkoper te kunnen inkopen dan zelf te produceren.
15. De voortgang van de ontwikkeling van moderne technologieën zorgt ervoor dat de levenscyclus van producten korter wordt. Voor veel bedrijven is dit een:
- mogelijkheid om juist in de volwassenheidsfase veel winst te maken, omdat deze fase langer zal duren;
 - bedreiging, omdat men minder tijd heeft om de maximale winst uit het product te halen en vooral investeert in de neergangsfase;
 - probleem, omdat men in de introductie en groeifase nog steeds veel kosten maakt en men in de volwassenheidsfase minder mogelijkheden heeft om deze terug te verdienen;
 - kans, omdat men sneller de klant kan bedienen tegen lagere prijzen.
16. Bij het ontwerpen van een organisatiestructuur speelt een aantal overwegingen een rol. Het ontwerpen van functies, waarbij voor medewerkers goede promotiemogelijkheden zijn, behoort tot de:
- sociale overwegingen;
 - secundaire overwegingen;
 - bestuurlijke overwegingen;
 - kostenoverwegingen.
17. Beoordeel de volgende twee stellingen:
- Indien de ene afdeling direct afhankelijk is van de output van een andere afdeling, dan is sprake van seriële interdependentie.
 - Bij het streven naar een taakcultuur zullen meer procedures en regels moeten worden ingevoerd dan bij een rolcultuur.
- Beide stellingen zijn juist.
 - Stelling I is juist en stelling II is onjuist.
 - Stelling I is onjuist en stelling II is juist.
 - Beide stellingen zijn onjuist.

18. Een IT-bedrijf neemt twee maatregelen voor de toekomst: ten eerste gaat men de activiteiten uitbreiden naar het buitenland om zodoende van schaalvergroting te kunnen profiteren en ten tweede gaat men een 24-uurs-service door de helpdesk garanderen. Als men uitgaat van de drie managementniveaus, gaat het hier om:
- respectievelijk strategisch en operationeel management;
 - respectievelijk tactisch en operationeel management;
 - tactisch management in beide gevallen;
 - respectievelijk strategisch en tactisch management.
19. Beoordeel de volgende twee stellingen:
- Employability is erop gericht medewerkers in staat te stellen toekomstige functies, binnen of buiten het bedrijf, te vervullen.
 - Corporate image is de uitstraling die een bedrijf heeft op de omgeving.
- Beide stellingen zijn juist.
 - Stelling I is juist en stelling II is onjuist.
 - Stelling I is onjuist en stelling II is juist.
 - Beide stellingen zijn onjuist.
20. Tijdens een directievergadering wordt het onderwerp “flexibiliteitsverhoging” ter sprake gebracht. Men moet snel kunnen reageren op veranderingen in de omgeving. Het bedrijf opereert in een sterk dynamische en complexe omgeving. Welk organisatiemodel of organisatieconfiguratie sluit het meest aan op de geschetste problematiek?
- De lijn- en staforganisatie.
 - De functionele organisatie.
 - De professionele bureaucratie.
 - De divisiestructuur.
21. Het doel van het behalen van een ISO-certificaat door een opleidingsinstituut is vooral:
- het werken aan de grootst mogelijke klanttevredenheid;
 - het vastleggen van het geheel aan procedures, zodat men kostentechnisch het meest efficiënt kan werken;
 - het werken aan de laagste kostprijs voor de klant, zodat er concurrentievoordeel wordt behaald;
 - het garanderen van docenten met de beste opleiding op hun vakgebied.

22. Beoordeel de volgende twee stellingen:

- I Top-down formulering van de doelstellingen en de strategie motiveert medewerkers in een organisatie altijd meer dan een bottom-up benadering, omdat op die manier de medewerkers volledige duidelijkheid over de situatie hebben.
- II Een belangrijk voordeel van een divisie-organisatie is de mogelijkheid om sneller dan in een gecentraliseerde organisatie te kunnen reageren op marktontwikkelingen.

- a. Beide stellingen zijn juist.
- b. Stelling I is juist en stelling II is onjuist.
- c. Stelling I is onjuist en stelling II is juist.
- d. Beide stellingen zijn onjuist.

23. Er zijn bedrijven die opereren in een uiterst complexe en dynamische omgeving. Men heeft er weinig vaste structuren en de medewerkers werken veel in projectgroepen. Mintzberg typeert hiermee:

- a. een professionele bureaucratie, gecoördineerd door standaardisatie van input;
- b. een divisiestructuur, gecoördineerd door standaardisatie van output;
- c. een adhocratie, gecoördineerd door onderlinge samenwerking;
- d. een professionele bureaucratie, gecoördineerd door standaardisatie van werkprocessen.

24. Het belangrijke verschil tussen de 3D-benadering van Reddin en de theorie van Blake en Mouton is:

- a. dat bij Blake en Mouton de effectiviteit van een bepaalde leiderschapsstijl afhangt van de situatie waarin deze wordt gehanteerd en dat dit bij Reddin onafhankelijk is van de situatie;
- b. dat bij Blake en Mouton wel op de taak en de mens wordt gelet en dat dit bij Reddin niet mogelijk is;
- c. dat bij Reddin wel op de taak en de mens wordt gelet en dat dit bij Blake en Mouton niet mogelijk is;
- d. dat bij Reddin de effectiviteit van een bepaalde leiderschapsstijl afhangt van de situatie waarin deze wordt gehanteerd en dat dit bij Blake en Mouton onafhankelijk is van de situatie.

25. Beoordeel de volgende twee stellingen:

- I Het creëren van een stafafdeling is een mogelijkheid om het omspanningsvermogen van het management te vergroten.
- II Uit een organisatieschema valt wel een functionele relatie, maar niet de hiërarchie van het bedrijf af te lezen.

- a. Beide stellingen zijn juist.
- b. Stelling I is juist en stelling II is onjuist.
- c. Stelling I is onjuist en stelling II is juist.
- d. Beide stellingen zijn onjuist.

26. Nederland wordt vaak beschouwd als vergaderland bij uitstek. Er zijn veel soorten vergaderingen, maar werkoverleg is één van de meest voorkomende. In het algemeen kan men het werkoverleg beschouwen als een vorm van:
- a. informatieve en oplossende vergadering;
 - b. informatieve en besluitvormende vergadering;
 - c. besluitvormende en evaluerende vergadering;
 - d. instruerende en besluitvormende vergadering.
27. In moderne bedrijven hebben de werknemers vaak veel vrijheid en stimuleert men de rol van het ondernemerschap op de werkvloer. De hiërarchie is in dit soort bedrijven vaak nauwelijks meer aanwezig, want er is sprake van een platte organisatiestructuur. De beschreven organisatiecultuurtypologie vertoont de meeste kenmerken van:
- a. de taakcultuur.
 - b. de machtscultuur;
 - c. de rolcultuur;
 - d. de personencultuur.
28. Door middel van een functionele relatie kan de positie en de rol van een stafafdeling inhoud worden gegeven. Door middel van de bedoelde functionele relatie:
- a. kunnen door de bedrijfsleiding verantwoordelijkheden worden gedelegeerd;
 - b. wordt een begin gemaakt met het creëren van een matrixstructuur;
 - c. wordt de spanwijdte van de bedrijfsleiding verkleind;
 - d. wordt het omspanningsvermogen van de bedrijfsleiding vergroot.
29. Beoordeel de volgende twee stellingen:
- I Zowel de Klassieke benadering als de Human Relations benadering van het management zien het bedrijf als een open en beheersbaar systeem.
 - II Binnen de Klassieke benadering gaat men vooral uit van de mens als rationeel denkend wezen.
- a. Beide stellingen zijn juist.
 - b. Stelling I is juist, stelling II is onjuist.
 - c. Stelling I is onjuist, stelling II is juist.
 - d. Beide stellingen zijn onjuist.

30. Een methode van vormgeving van organisaties is de decompositie. Door decompositie wordt:
- a. het bedrijf meer centraal aangestuurd en kan de manager meer overzicht krijgen;
 - b. het bedrijf meer centraal aangestuurd en kan de divisie manager meer invloed uitoefenen op de rol die zijn divisie in het geheel van de onderneming speelt;
 - c. het bedrijf in meer onafhankelijke onderdelen opgedeeld, waardoor de rechtstreekse invloed van het topmanagement op de output wordt vergroot en het bedrijf slagvaardiger wordt;
 - d. het bedrijf in meer onafhankelijke onderdelen opgedeeld, waardoor de bestuurlijke last van het management vermindert en het bedrijf slagvaardiger wordt.

ONDERDEEL 2 – 5 OPEN VRAGEN (± 40 minuten)

Dit onderdeel bestaat uit 5 vragen, waarin uitleg wordt gevraagd met betrekking tot een theoretisch onderdeel of voorval. Beantwoord de vragen beknopt en toch duidelijk. Ook wanneer dit niet wordt gevraagd, mag de uitleg worden aangevuld met een voorbeeld, indien dit de duidelijkheid ten goede komt.

1. Werkstructurering vormt een manier om de nadelen van een ver doorgevoerde taakspecialisatie te verminderen. Om werkstructurering door te voeren, bestaan verscheidene mogelijkheden.
 - 1.a. Noem en beschrijf twee manieren tot het realiseren van werkstructurering. Verwerk in de beantwoording ook het voordeel van de genoemde aanpak.
 - 1.b. Noem twee voorwaarden binnen een organisatie om tot succesvolle invoering van werkstructurering te kunnen komen.
2. De kwaliteitszorg is een aandachtspunt binnen veel organisaties. Ook organisaties met een zogenaamde 'helpdesk' hebben hier veel mee te maken. Door middel van integrale kwaliteitszorg zal men trachten de resultaten van deze hulpafdelingen te verbeteren.
 - 2.a. Waarom kiest men hedentendage doorgaans voor integrale kwaliteitszorg in plaats van kwaliteitscontrole van het eindproduct?
 - 2.b. Wanneer zal voor een manager binnen de organisatie met de helpdesk de integrale kwaliteitszorg geslaagd zijn? Motiveer uw antwoord door de rol van de helpdesk in de integrale kwaliteitszorg toe te lichten.
3. In slechtere economische tijden is risicospreiding belangrijk. Veel bedrijven maken om die reden de keuze voor diversificatie, terwijl andere juist kiezen voor specialisatie.
 - 3a. Geef voor de bedrijven een strategische reden om diversificatie toe te passen in het kader van risicospreiding. Motiveer uw antwoord.
 - 3b. Leg uit waarom er, ondanks het in vraag 3.a. vermelde, toch bedrijven zijn die voor specialisatie kiezen.
4. De zogenaamde 'bouwfraude' heeft al voor veel opwinding gezorgd. Veel bouwbedrijven werken in het kader van grote projecten, zoals de Betuwelijn, samen in joint ventures.
 - 4a. Noem voor de betrokken bedrijven één reden om voor een joint venture te kiezen. Motiveer uw antwoord.
 - 4b. Leg uit in hoeverre het aangaan van een samenwerking in de vorm van een joint venture als een strategische beslissing valt te beschouwen.

5. Meer dan ooit valt de omgeving van veel organisaties als 'dynamisch' en 'complex' te beschouwen. Veel verschillende invloeden spelen daarin een rol en het management zal daarmee constant rekening moeten houden.
 - 5a. Wanneer kan met betrekking tot de omgeving van een 'dynamisch' en een 'complex' karakter worden gesproken?
 - 5b. Leg uit op welke wijze een manager binnen het strategisch beleid en op het tactische niveau rekening kan houden met de dynamische en complexe omgeving.

ONDERDEEL 3 – CASE (± 40 minuten)

Dit onderdeel bestaat uit 8 open vragen naar aanleiding van een korte tekst “De Kip BV”

“De Kip BV”

INLEIDING

Frans de Kip heeft in de loop der tijd zijn oorspronkelijke benzinstation in Heerhugowaard zien groeien tot een keten van 6 stations in de kop van Noord-Holland. Onder de naam “De Kip” tracht hij de strijd vol te houden tegen de grote ketens in deze branche. Dat doet hij allereerst door extra service te verlenen. Zo worden de klanten bijvoorbeeld overdag bediend. Als tweede wapen in de strijd gebruikt hij leuke acties, waardoor een klant altijd wel ergens voordeel op kan krijgen. Als derde element in zijn concurrentiepolitiek gaat Frans de Kip wat onder de prijs van zijn concurrenten zitten.

Daar de prijspolitiek in het verleden weinig effect heeft gehad, probeert Frans met name door de eerste twee klantenbinders overeind te blijven. Een strijd die niet makkelijk is.

DE ORGANISATIE

Bij Frans werken in totaal 43 personeelsleden, waarvan een deel part-time. De werkdruk is hoog, vooral in de avonduren waar de veiligheid immers een belangrijk aspect is. Elk station heeft een locatiemanager die rechtstreeks onder Frans valt. Frans is vooral op de stations te vinden, waar hij controleert en corrigeert. De locatiemanager heeft daarom ook strakke omschrijvingen van de taken die hij of zij moet verrichten. In de afgelopen jaren hebben zich meerdere malen conflicten tussen de locatiemanagers en Frans voorgedaan, omdat men een meningsverschil had over de werkwijzen, maar vooral over het feit dat Frans zogenaamd delegeert en vervolgens geen ruimte geeft.

Het personeelsbeleid en de marketing doet Frans zelf. Voorts werkt er binnen de organisatie één administratief medewerkster, die de voorbereidingen verricht voor het externe administratiekantoor. Voor de marketing heeft Frans vorig jaar een SWOT-analyse gemaakt, waarvan binnen het beleid van “De Kip BV” niet echt gebruikt is gemaakt.

UITBREIDING VAN DE WERKZAAMHEDEN

In het assortiment heeft men sinds twee jaren allerlei artikelen uit de supermarktbranche opgenomen, die vooral in het weekend gretig aftrek vinden. De marge hierop is aantrekkelijk en zorgt ervoor dat Frans zijn stations kan blijven moderniseren. Voor de medewerkers betekende deze uitbreiding dat zij meer van andere zaken moesten weten en dat zij er andere werkzaamheden bij moesten doen. Niet iedereen was hiervan gecharmeerd, maar men had weinig keus

VRAGEN EN OPDRACHTEN

1. Van welk type organisatie volgens Mintzberg is in de geschetste case sprake? Motiveer uw antwoord.
2. Van welk soort cultuur is sprake bij “De Kip BV”? Motiveer uw antwoord.
3. Welke managementstijl hanteert Frans de Kip? Motiveer uw antwoord.
4. Noem een vorm van horizontale taakverdeling die bij “De Kip BV” wordt toegepast. Geef aan waar in de organisatie deze taakverdeling bestaat.

5. Een proces rond delegatie kent bepaalde onderdelen, die moeten zijn ingevuld om tot succesvolle uitvoering te kunnen komen.
 - a. Uit welke drie onderdelen bestaat het delegatieproces?
 - b. Waarom is de delegatie bij “De Kip BV” niet geslaagd? Motiveer uw antwoord.

6. De SWOT-analyse is door Frans wel gemaakt, maar niet gebruikt.
 - a. Wat is het doel van een SWOT-analyse?
 - b. Noem één sterkte en één zwakte van “De Kip BV”. Motiveer uw antwoord.

7. De uitbreiding van het assortiment bij “De Kip BV” valt te beschouwen als een strategische keuze, die gevolgen heeft gehad voor de medewerkers.
 - a. Hoe kan de hier bedoelde strategische aanpassing binnen het assortiment worden aangeduid? Motiveer uw antwoord.
 - b. Noem een aanpassing binnen het personeelsbeleid van “De Kip BV” om de uitbreiding in het assortiment succesvol te laten verlopen.

8. Greiner onderscheidt een aantal groeifasen die binnen een organisatie kunnen worden waargenomen.
 - a. In welke groeifase zit “De Kip BV” volgens de bedoelde theorie? Motiveer uw antwoord.
 - b. Beschrijf de organisatie van “De Kip BV” wanneer deze volgens dezelfde theorie in de volgende fase zou belanden.

**EINDE ZITTING 1.
ZITTING 2. START OM 13.00 UUR**



EXAMEN NEMAS MIDDLE MANAGEMENT

5 juni 2004

TWEEDE ZITTING

TIJD: 13.00 – 15.00 UUR

Dit examen bestaat uit 5 genummerde bladzijden met de volgende onderdelen:

1. 12 vragen naar aanleiding van de grote case "Buitenpost Klarendreef"
2. 4 stellingen

ONDERDEEL 1 – CASE (± 90 MINUTEN)

Dit onderdeel bestaat uit 12 vragen naar aanleiding van een uitgebreide case. Naast vragen die de formele organisatie betreffen, kunnen problemen aan de orde komen, die om persoonlijke creativiteit in de oplossing vragen. Uiteraard moet de voorgestelde aanpak worden gemotiveerd en/of op de theorie zijn gebaseerd. Voorbeelden dienen altijd uit de praktijk van de in de case beschreven organisatie gekozen te worden.

BUITENPOST “KLARENDREEF”

INLEIDING

In de Vinex-locatie Klarendreef is sinds drie jaar een buitenpost ingericht. Een buitenpost is als het ware een dependance van een ziekenhuis met beperkte voorzieningen, waarbij het accent op de poliklinische handelingen ligt. In de buitenpost zijn tevens een apotheek, een artsencentrum, een tandartsencentrum en fysiotherapeuten beschikbaar. Hiertoe hebben de eerste twee jaar de afzonderlijke bedrijven of diensten gezamenlijk van hetzelfde gebouw gebruik gemaakt. Door deze min of meer gedwongen nauwe samenwerking is men in de loop van de eerste twee jaar tot het inzicht gekomen dat deze opzet bedrijfseconomisch niet efficiënt was, doordat men veel extra kosten had en de communicatie moeizaam verliep. De conflicten die er waren, gingen met name over de verdeling van de gezamenlijke kosten van de infrastructuur.

HET RAPPORT

In het structureel overleg tussen alle partijen binnen de buitenpost “Klarendreef” is eind 2002 besloten dat men in het eerste kwartaal van 2003 een analyse zou maken, waaruit naar voren moest komen wat de optimale oplossing is voor het betreffende centrum.

Het resulterende rapport werd door een extern adviseur opgesteld en bevatte tevens een aanbeveling voor het veranderingstraject. Uit het rapport kwam de belangrijke aanbeveling om via een joint venture de werkzaamheden en de dagelijkse gang van zaken te stroomlijnen. Uitgangspunt bij het resulterende advies was de uitspraak: “centraal doen wat kan en zelf doen (decentralisatie) wat moet”.

In mei 2003 werd besloten om de aanbevelingen op te volgen en het veranderingstraject in gang te zetten.

DE NIEUWE ORGANISATIE

De nieuwe organisatie voorziet in een directeur bedrijfsvoering aan het hoofd, die verantwoordelijk is voor alle activiteiten en de coördinatie daarvan. De directeur bedrijfsvoering heeft een facilitaire dienst ter beschikking met aan het hoofd een manager. Deze dienst is verantwoordelijk voor alle gezamenlijke ondersteuningsactiviteiten, zoals die rond het gebouw, de infrastructuur en de ict-voorzieningen. Tevens is dezelfde directeur verantwoordelijk voor de optimale communicatie, hetgeen hij via formele en informele wegen kan realiseren. De directeur heeft een secretariaat ter beschikking voor de ondersteuning van zijn werkzaamheden. Ook de planning moet centraal afgehandeld gaan worden om een optimaal gebruik van de ruimtes te bereiken.

De afzonderlijk betrokken organisaties blijven individueel verantwoordelijk voor de uitvoering en de kwaliteit van hun werk. De hoofden van elke afdeling/organisatie nemen samen met de directeur in het locatieteam deel als vertegenwoordiger van hun organisatie. Het locatieteam neemt besluiten ten aanzien van de gemeenschappelijke voorzieningen. De hoofden vallen niet functioneel onder de directeur, maar moeten wel gezamenlijk genomen besluiten uitvoeren en kunnen daarop door de directeur aangesproken worden. De hoofden sturen hun medewerkers zelf aan en het personeelsbeleid valt dan ook onder de verantwoordelijkheid van de afzonderlijke organisaties.

DE EERSTE FASE VAN VERANDERING

Nog voor de zomer van 2003 werden de eerste aanzetten tot verandering gegeven. De plannen werden bekend gemaakt aan alle medewerkers, alhoewel de rechtstreekse gevolgen voor de uitvoerders van de kernactiviteiten minimaal waren. De gevolgen voor de medewerkers van de facilitaire diensten van de afzonderlijke organisaties zijn groter, daar zij worden gedetacheerd naar de joint venture. Functioneel vallen zij daarmee onder de directeur bedrijfsvoering.

De indirecte gevolgen zijn voor alle medewerkers groot te noemen, want de procedures, processen en afstemming daarvan moesten gestroomlijnd worden. Voor veel medewerkers betekent dit een aanpassing van hun werkwijze binnen de afzonderlijke organisatie. Voor dit deel van de verandering is een project gestart, aan de hand waarvan een goed voorstel in de richting van het locatieteam werd opgesteld. In oktober 2003 is dit voorstel bij het locatieteam ingediend en is er terugggekoppeld naar de afzonderlijke organisaties. Na wat wijzigingen is het plan goedgekeurd en werd de nieuwe werkwijze in detail uitgewerkt.

Begin 2004 is een start gemaakt met de echte verandering.

'DE BUITENWERELD'

De grote uitdaging is dat de klanten van "Klarendreef" niets van dit alles merken en dat men het idee heeft nog steeds door gespecialiseerde afdelingen geholpen te worden. Als men er al iets van merkt, zou het moeten zijn, doordat de planning en afhandeling beter verloopt.

VRAGEN EN OPDRACHTEN

In de oorspronkelijke situatie gedurende de eerste twee jaren was er sprake van conflicten en van een slechte communicatie.

1. In de theorie wordt melding gemaakt van verschillende soorten conflicten. Van welk soort conflict is er sprake volgens de beschrijving in de case? Motiveer uw antwoord.
- 2.a. Wanneer kan volgens de theorie gesproken worden van een geslaagde communicatie?
- 2.b. Noem twee concrete voorbeelden van ruis in de communicatie die in de situatie van buitenpost "Klarendreef" kunnen optreden.

De externe adviseur stelt een plan op om de situatie te verbeteren. Als adviseur kan men volgens bepaalde rollen optreden.

3. Welke adviseursrol vervult de extern adviseur in deze case? Motiveer uw antwoord.
4. Is de keuze om in de geschetste situatie te komen tot een organisatieverandering een beslissing van strategische of van tactische aard? Motiveer uw antwoord.

De nieuwe organisatie heeft gedeeltelijk een nieuwe opzet met zelfstandige afdelingen.

5. Teken het organisatieschema voor de beoogde nieuwe organisatie.
- 6.a. Wanneer kan volgens de theorie worden gesproken van een divisiestructuur?
- 6.b. Is er in de nieuwe organisatie van buitenpost "Klarendreef" sprake van divisies? Motiveer uw antwoord.
- 6.c. Noem twee bezwaren die aan een divisiestructuur kleven. Motiveer uw antwoord.

In de theorie worden veranderingen vaak in drie fasen beschreven: unfreezing, moving en freezing. Men is nu in de moving-fase aangeland. De cultuurvorming vormt een belangrijk onderdeel in en rond dit soort van veranderingsprocessen.

7. Noem twee voorbeelden van activiteiten die het management van “Klarendreef” moet ontplooiën om de ‘freezing-fase’ tot een succes te maken.
8. Leg uit waardoor de organisatiecultuur een belangrijk aspect vormt bij dit soort veranderingsprocessen.
9. Noem twee maatregelen, die het management van “Klarendreef” kan nemen om tot het beïnvloeden van de cultuur te komen.

De directeur heeft toch wel een bijzondere positie in de nieuwe organisatie van buitenpost “Klarendreef”. Hij wordt door de directies van de betrokken organisaties gezamenlijk benoemd en wordt op resultaten afgerekend.

- 10.a. Volgens welke management-by-techniek gaan de afzonderlijke directies binnen de buitenpost blijkbaar te werk, daar waar het de benoeming van de directeur bedrijfsvoering van “Klarendreef” betreft? Motiveer uw antwoord.
- 10.b. Geef een duidelijk voorbeeld van een instrument of handelwijze die in de betreffende situatie kan worden toegepast om het werk van de directeur bedrijfsvoering te toetsen.
11. Welke managementstijl past het best bij de positie van de directeur bedrijfsvoering binnen de buitenpost “Klarendreef”? Motiveer uw antwoord.
12. Noem twee voorbeelden van kostenbesparingen die de directeur zou kunnen bereiken in de nieuwe organisatie. Motiveer uw antwoord.

ONDERDEEL 2 – 4 STELLINGEN (± 30 MINUTEN)

In deze opgave is het de bedoeling dat een gefundeerd commentaar op stellingen wordt geleverd. Uit de onderstaande 4 stellingen behoeven er slechts 3 te worden gekozen. Het heeft geen zin alle stellingen te becommentariëren, omdat slechts de eerste 3 beantwoorde stellingen worden beoordeeld.

Stelling 1

De klassieke benadering van management is de meest eenvoudige benadering en daardoor slecht te gebruiken in complexe managementsituaties.

Stelling 2

Uitgaande van situationeel leiderschap kan men stellen dat de spanwijdte van een manager doorlopend kan variëren.

Stelling 3

De Pareto-analyse en een visgraatdiagram zijn vergelijkbare kwaliteitsinstrumenten die dezelfde uitkomst geven.

Stelling 4

De werking van de informele organisatie is zo onvoorspelbaar dat men er binnen de organisatietheorie geen rekening mee kan houden.

EINDE EXAMEN NEMAS MIDDLE MANAGEMENT