



**EXAMEN
NEMAS VOORTGEZET MANAGEMENT**

12 juni 2004

TIJD: 10.00 – 13.00 UUR

Dit schriftelijk gedeelte van het examen bestaat uit drie onderdelen, verdeeld over 10 bladzijden:

Onderdeel 1: 5 open vragen

Onderdeel 2: 9 vragen naar aanleiding van de case "Janssens & Partners"

Onderdeel 3: 8 vragen naar aanleiding van case: "World-AID"

ONDERDEEL 1: OPEN VRAGEN (± 60 minuten)

Dit onderdeel bestaat uit 5 open vragen. Beantwoord de vragen beknopt en duidelijk. Ook wanneer dit niet wordt gevraagd, mag de uitleg worden aangevuld met korte voorbeelden als dit de duidelijkheid ten goede komt.

1. In het kader van de jaarverslaggeving brengen met name de grotere organisaties steeds vaker ook een sociaal jaarverslag uit.
 - a. Leg uit wat onder een sociaal jaarverslag moet worden verstaan.
 - b. Beschrijf wat als de interne en als de externe functie van het sociaal jaarverslag kan worden beschouwd.
2.
 - a. Leg uit wat het verschil is tussen de persoonlijke en de onpersoonlijke stuurvariabelen binnen de organisatie.
 - b. Geef commentaar op de volgende stelling:
'Door een goede mix in het gebruik van de persoonlijke en de onpersoonlijke stuurvariabelen kan te sterke bureaucrativering worden tegengegaan.'
3.
 - a. De beslissingen die samenhangen met de keuze voor de product-markt combinaties worden beschouwd als uitingen van het strategisch management. Leg uit waarom de bedoelde keuzes de kenmerken bezitten van het strategische beleid van de organisatie.
 - b. Formuleer rond de bedoelde keuzes van vraag 3.a. een mogelijke strategische doelstelling en een afgeleide doelstelling.
4.
 - a. In de media verschijnen steeds meer berichten, waarin naar voren komt dat kleine onderwijsinstellingen een antwoord moeten bieden op de roep om een 'veilige school'.
Bestaat deze mogelijkheid naar uw oordeel binnen een divisiestructuur?
Motiveer uw antwoord.
 - b. Noem drie maatregelen om een divisiestructuur 'vitaal' te houden.
5. De mate van verticale en horizontale (de)centralisatie zijn twee ontwerpvariabelen, die worden ingezet bij het vormgeven van een organisatie. Horizontale decentralisatie wordt in de praktijk zelden gekoppeld aan verregaande verticale decentralisatie.

Verklaar het voorgaande op grond van de theorie. Verwerk in de beantwoording in elk geval ook de betekenis van de betreffende ontwerpvariabelen.

ONDERDEEL 2: CASE (± 60 minuten)

Dit onderdeel bestaat uit 9 vragen naar aanleiding van een case. Beantwoord de vragen beknopt en duidelijk. Ook wanneer dit niet wordt gevraagd, mag de uitleg worden aangevuld met korte voorbeelden als dit de duidelijkheid ten goede komt.

‘JANSSENS & PARTNERS’

Advies- en trainingsbureau voor personeelsmanagement

HISTORIE

Janssens & Partners is een advies- en trainingsbureau voor met name vraagstukken rond het personeelsmanagement. Vijftien jaar geleden is de heer Janssens zijn eigen eenmansbedrijf begonnen. Veel organisaties waren toen bezig met het invoeren van functionerings- en beoordelingsgesprekken. De heer Janssens vond dit in die periode op het betreffende vakgebied een interessante ‘niche’; onder een ‘niche’ moet volgens de theorie worden verstaan: een klein en veelbelovend marktsegment.

Naast het geven van adviezen en het verzorgen van trainingen hield hij zich ook actief bezig met publiceren. Zo schreef hij zeer regelmatig artikelen voor vakbladen en liet hij kort na zijn bedrijfsmatige start twee boeken het levenslicht zien. Zijn studeerkamer was zijn werkplek. Toen hij zijn tweede trainer/consultant aannam, kocht hij een kantoorpand aan. De eerste paar jaar bestierde zijn echtgenote nog de backoffice. Al vlug werd hij evenwel genoodzaakt een administratief medewerkster in dienst te nemen. Rond die tijd werd ook definitief gekozen voor de naam ‘Janssens & Partners’. Deze naam werd niet zozeer gekozen, omdat anderen zich inkochten (Janssens bleef en is nog steeds directeur en grootaandeelhouder-dga), maar omdat de toevoeging ‘partners’ professionaliteit suggereerde.

ORGANISATIE EN COMMUNICATIE

De organisatie telt thans naast Janssens in totaal negen trainers/adviseurs (academici). Voorts zijn drie administratief medewerkers werkzaam, van wie één persoon voor 50% van de werktijd de marketing in portefeuille heeft. Tenslotte is één financieel medewerker werkzaam voor 0,6 van een volledige benoemingsomvang.

De meer ervaren trainers/adviseurs kunnen zelfstandig trajecten uitvoeren van acquisitie tot en met evaluatie. Soms maakt het bureau ook gebruik van de diensten van een aantal freelancers. Meestal worden zij ingezet bij piekmomenten, soms ook op grond van een door de klant gevraagd specialisme.

De interne communicatie verloopt veelal via de wekelijkse nieuwsbrief die alle vaste medewerkers zaterdag met de post thuis ontvangen. In deze nieuwsbrief wordt het zakelijke nieuws (prospects, leads, binnengekomen projecten, trainingsrooster, nieuwe producten) afgewisseld met informele berichten. Bij dat laatste moeten we denken aan de verjaardagen, een raadsel, leuke websites en hilarische voorvallen.

Voor werkoverleg met de trainers/adviseurs ruimt Janssens geen tijd in, daar de medewerkers immers in principe nooit met z’n allen op kantoor zijn. Bovendien zijn deze professionele medewerkers degenen die voor de omzet moeten zorgen. Met de backoffice voert Janssens eenmaal per twee maanden werkoverleg. Meestal houdt dit niet veel meer in dan een flink aantal mededelingen van hem en weinig inbreng of discussie van de anderen.

ONTWIKKELINGEN

Het ziekteverzuim is de laatste jaren gestegen tot boven het landelijk gemiddelde voor vergelijkbare kantoren. De heer Janssens wijt dit bij de trainers/adviseurs aan de toegenomen belasting van het werk als gevolg van de files. Men moet steeds vroeger van huis weggrijden om op tijd in het trainingsoord of bij de klant ergens in Nederland te kunnen zijn. Bovendien zit men ’s avonds in dezelfde file-ellende. Het hoge ziekteverzuim binnen de backoffice heeft volgens Janssens te maken met de jonge leeftijd van de medewerkers die de functie vervullen. Hij heeft geen hoge pet op van het arbeidsethos dat de twintigers ten

toon spreiden. Ze melden zich bij het minste of geringste ziek. Janssens heeft over het ziekteverzuim zo zijn eigen gedachten, deze mening heeft hij nog nooit intern geventileerd. Het verloop is voor beide functiegroepen de laatste jaren gemiddeld vijf tot tien procent boven het landelijk gemiddelde.

Janssens besteedt steeds heel veel energie om weer vakbekwame trainers/adviseurs te werven en met name die mensen te selecteren, die volgens hem passen in het team en in de heersende bedrijfscultuur. Voor de inkoop van de benodigde producten en diensten is in de loop van de jaren contact gelegd met een flink aantal leveranciers.

Janssens is een perfectionist en, hoewel ondernemer, een zekerheidszoeker. Vanaf het begin was Janssens zeer punctueel en alert op alles wat het bedrijf betrof. De afspraken worden altijd stipt nageleefd, de syllabi zijn keurig verzorgd, de pennen, naamkaartjes en schrijfbloks liggen bij aanvang van een training of bijeenkomst altijd netjes klaar. Hij selecteert zijn medewerkers zoveel als mogelijk op dit punctuele karakter. Hij accepteert geen fouten. In de loop van de tijd is een aantal ordners gevuld met allerlei documenten die heel systematisch beschrijven "hoe te handelen bij". Janssens zorgde er persoonlijk voor dat eventuele wijzigingen van de procedures in de ordners werden aangebracht. De laatste jaren kreeg Janssens een aantal malen van medewerkers te horen dat hij af en toe toch echt wel doorschiet in detaillisme, bemoeizucht en paternalisme.

HEDEN EN TOEKOMST

De zaken gaan nog steeds voor de wind. De orderportefeuille is steeds tot een aantal maanden vooruit goed gevuld en de klanten zijn ook mooi verdeeld over profit- en non-profit organisaties. Zowel de open-inschrijvingscursussen, als de maatwerk- en de in-company-trainingen lopen goed. De naamsbekendheid is hoog. Men ziet het bureau als een solide en stabiele partner voor trainingen en advieswerk rond het Human Resource Management (HRM). De eerlijkheid gebiedt te zeggen dat de laatste jaren de advies- en trainingsbureaus de conjuncturele wind ook in de rug hebben gehad. Pas vorig jaar was er sprake van een duidelijke omzetsdaling.

Toch heeft de heer Janssens een grote zorg. Hij heeft steeds meer moeite om de trainers/adviseurs, met name degenen die nieuw binnenkomen, de markante en kwaliteitsbewuste stijl van Janssens & Partners (lees: van Janssens persoonlijk) bij te brengen.

VRAGEN EN OPDRACHTEN

1. In veel jaarverslagen van bedrijven wordt onderscheid gemaakt tussen shareholders en stakeholders.
 - a. Benoem zes mogelijke groepen, die als stakeholders van Janssens & Partners beschouwd kunnen worden.
 - b. Benoem twee (mogelijke) groepen, die als shareholders van Janssens & Partners beschouwd kunnen worden.
2. De heer Janssens hanteert een heel eigen stijl van leidinggeven.
 - a. Leg uit welke stijl Janssens vertoont volgens de indeling van McGregor.
 - b. Blake en Mouton hebben eveneens een indeling van het leiderschap vervaardigd en deze weergegeven in een matrix. Maak een eenvoudige schets van de bedoelde matrix en geef hierin het leiderschap van Janssens aan. Geef een korte toelichting.

- c. Hersey en Blanchard hebben het model van het zogenaamde 'situationeel leiderschap' beschreven.
Welke stijl vertoont de heer Janssens volgens dit model? Geef een korte toelichting.
3. Het relatief hoge ziekteverzuim bij de vier medewerkers van de backoffice kan mogelijk verholpen worden met werkstructurering.
 - a. Wat moet worden verstaan onder werkstructurering?
 - b. Valt in uw ogen binnen Janssens & Partners heil te verwachten van werkstructurering?
Motiveer uw antwoord.
 - c. De heer Janssens wil niet tornen aan de horizontale taakspecialisatie. Wat zal dit betekenen voor zijn aanpak rond de werkstructurering?
4. Binnen Janssens & Partners kan van een duidelijke cultuur worden gesproken. Sommige auteurs stellen een cultuur voor als verschillende lagen schillen, zoals bij een ui.
 - a. Welk aspecten rond cultuur vormen de kern van de ui bij een dergelijke vergelijking? Geef van de bedoelde kern een voorbeeld voor Janssens & Partners.
 - b. Geef een omschrijving van één van de andere 'cultuurlagen' die kunnen worden onderscheiden.
Geef wederom een (eventueel fictief) voorbeeld bij Janssens & Partners.
 - c. Harrison heeft een viertal cultuurtypes beschreven. Van welke type cultuur is bij Janssens & Partners in elk geval **geen** sprake? Licht uw antwoord toe.
5. Eens in de twee jaar neemt de heer Janssens de tijd om een strategieformuleringsproces te doorlopen. Daar de omzet vorig jaar tegenviel, denkt Janssens in het kader van een product-marktmatrix aan de richting 'productontwikkeling'.
 - a. Wat moet worden verstaan onder productontwikkeling? Geef met een concreet voorbeeld aan hoe dit bij Janssens & Partners invulling zou kunnen krijgen.
 - b. Leg uit waarom een analyse van de 'Boston Consulting Group Matrix' mogelijk tot eenzelfde uitkomst kan leiden, maar dan gebaseerd op een heel andere reden.
 - c. Elke twee jaar verbaast het de heer Janssens dat zijn marktaandeel niet terugloopt, terwijl juist de grotere advies- en trainingsbureaus met meer dan 100 medewerkers terrein verliezen. Dit lijkt de heer Janssens vreemd, daar je als kleine speler een relatief grotere overhead bezit en aldus minder schaalvoordelen kunt bereiken. Leg de heer Janssens dit verschijnsel uit door te wijzen op het verschil in de omgevingskenmerken van zijn organisatie en die van de grotere concurrenten.

6. Mintzberg heeft in zijn boek 'Structure in fives' vijf configuraties beschreven. Dit zijn ideaaltypes, die in de praktijk nooit voor 100% voorkomen.
 - a. Leg uit dat de theorie van Mintzberg past in de zogenaamde contingentiebenadering van het management.
 - b. Van welke drie van de vijf configuraties, zoals deze door Mintzberg worden beschreven, vertoont Janssens & Partners overeenkomsten? Beschrijf de bedoelde drie configuraties en geef van elk het primaire coördinatiemechanisme aan, zoals dit uit de beschreven case naar voren komt.

7. In de meeste organisaties kunnen kenmerken van hetzij de lijnorganisatie, hetzij de lijn- en staforganisatie, hetzij de matrixorganisatie worden aangetroffen.
 - a. Wat is doorgaans de belangrijkste reden om een lijn- en staforganisatie in te richten in plaats van een lijnorganisatie?
 - b. Waarom zijn functionele relaties essentieel in een lijn- en staforganisatie?
 - c. Noem een voordeel en een nadeel van een matrixstructuur.
 - d. Welke van de drie genoemde organisatievormen kan bij Janssens & Partners worden aangetroffen? Licht uw antwoord toe.
In hoeverre kunnen in de situatie functionele relaties worden aangetroffen?

8. Galbraith heeft een model ontwikkeld om voor verschillende organisatietypen de taak(on)zekerheid te koppelen aan het informatieontwerp. Aldus moet de vraag worden beantwoord op welke wijze men door structuren en informatiekkanalen kan garanderen dat iedereen steeds het goede blijft doen? Organisaties kunnen zich aldus in één van de onderscheiden zeven fasen bevinden.
 - a. Leg uit in welke fase Janssens & Partners zich bevindt volgens de theorie van Galbraith.
 - b. Als Janssens & Partners nog verder groeit, welke maatregelen moet volgens Galbraith de heer Janssens dan nemen om de volgende door hem onderscheiden fase goed aan te kunnen?

9. Greiner heeft een groeifasenmodel beschreven. Hij maakt de vergelijking tussen de levenscyclus van een organisatie en die van een levend organisme.
 - a. Beschrijf de werking van het groeifasenmodel, zoals dit door Greiner wordt beschreven.
 - b. Geef een duidelijk advies aan de heer Janssens, gebaseerd op het bedoelde model van Greiner, om de organisatie zich in de nabije toekomst op een evenwichtige wijze te laten ontwikkelen.

ONDERDEEL 3: CASE (± 60 minuten)

Dit onderdeel bestaat uit 8 vragen naar aanleiding van een case. Beantwoord de vragen beknopt en duidelijk. Ook wanneer dit niet wordt gevraagd, mag de uitleg worden aangevuld met korte voorbeelden als dit de duidelijkheid ten goede komt

World-AID

HISTORIE

World-AID is een mondiaal opererende humanitaire hulpverleningsorganisatie. In 1980 richtte de naar Nederland gevluchte Iraanse arts Waid Ibrahim World-AID op. Het menselijk leed, veroorzaakt door de oorlog tussen Iran en Irak, de strijd tegen de Koerden en de Palestijnen en zijn persoonlijke betrokkenheid bij deze regio maakten het Midden Oosten tot zijn oorspronkelijke operatiegebied. De organisatie maakte een snelle ontwikkeling door en sinds de jaren negentig is zij uitgegroeid tot een hulpverleningsinstantie met een mondiaal karakter.

DE ORGANISATIESTRUCTUUR

De projecten

In een projectland zijn de landencoördinator en zijn team verantwoordelijk voor de gang van zaken. Zij onderzoeken de situatie en hulpbehoefte ter plekke en bepalen zowel de doelen als de manier van werken. Het team doet dat in nauw overleg met de lokale en nationale autoriteiten. Meestal worden er op meerdere locaties noodhulpprojecten uitgevoerd. Per locatie leidt een projectcoördinator het team van uitgezonden en lokale medewerkers. De projectcoördinator rapporteert aan de landencoördinator. De landencoördinator valt onder de supervisie van een operationeel directeur in Amsterdam.

Het hoofdkantoor

Het hoofdkantoor van World-AID staat in het centrum van Amsterdam. Hier zetelen de directie, het managementteam en zeven ondersteunende afdelingen. Het managementteam bestaat uit de directie en vier operationele directeuren, die elk de projecten in een bepaald deel van de wereld onder hun hoede hebben. De algemeen directeur is verantwoordelijk voor de externe contacten en het algemene projectbeleid van “Artsen zonder Grenzen”. In die hoedanigheid stuurt hij de vier operationele directeuren aan. De directeur interne zaken heeft de interne bedrijfsvoering in haar portefeuille en geeft zodoende leiding aan de volgende zeven ondersteunende afdelingen:

1. Noodhulp; leidt acute noodhulpprojecten en voert verkennende missies uit naar risicogebieden.
2. Public Health; specialisten op het gebied van public health, humanitair recht en water & sanitaire omstandigheden doen onderzoek en geven inhoudelijke ondersteuning aan de projecten.
3. Context en Evaluatie; maakt politieke en sociaal-economische analyses van risicogebieden. Voorts beoordeelt de afdeling de effectiviteit van projecten.
4. Communicatie en Fondsenwerving; is actief op het terrein van de media, publieksvoorlichting, campagnes en fondsenwerving.
5. Personeelsmanagement; is verantwoordelijk voor werving en selectie, personeelsbeleid en trainingen.
6. Logistiek; zorgt voor de bevoorrading en geeft technisch-inhoudelijke adviezen aan de projecten.

7. Financiën en ICT; is verantwoordelijk voor ICT en het financiële beheer van de organisatie.

Elke Operationeel Directeur werkt met een klein team van vertegenwoordigers van alle afdelingen om zijn projecten van advies te dienen en te ondersteunen.

DE GROEI

De snelle groei die is doorgemaakt, heeft echter ook een keerzijde voor een missionaire organisatie als World-AID. Oorspronkelijk was de oprichter-directeur, Waid Ibrahim, de motor van de organisatie. Er werd begonnen met een paar medewerkers in een klein kantoor, iedereen kende iedereen en iedereen was ook in staat om alle werkzaamheden uit te voeren. Veldwerk werd afgewisseld met kantoorwerk, er was geen taakomschrijving voor de verschillende functies en er waren weinig regels en procedures. De directeur van de organisatie werd het "boegbeeld" van de humanitaire hulpverleningsorganisatie: een charismatische man die zijn personeel continu wist te motiveren en te stimuleren. Door de veranderde wereldpolitiek (de val van de Muur, genocide in Irak en Ruanda) veranderde ook de organisatie. Er was een explosieve groei in het begin van de jaren negentig en naast medische hulpverlening werd ook de zogenaamde 'advocacy' of pleitbezorging een belangrijk onderdeel van het werk van World-AID. Het charisma van de directeur bleek niet meer voldoende om de organisatie goed te laten functioneren. Het bleek noodzakelijk om regels, procedures en systemen in te voeren. De organisatie werd bureaucratisch.

Het ontstaan van de bureaucratiefase had een grote invloed op de cultuur van de organisatie. Tijdens de pioniersfase was er sprake van een homogene, sterke cultuur. Volgens de cultuurtypes van Handy was er duidelijk een taakcultuur. De cultuur was allesoverheersend: werknemer van World-AID was je 24 uur per dag, 7 dagen per week. Iedereen stond altijd klaar om een ander te helpen en indien nodig in een vliegtuig te stappen zodra dat werd gevraagd, er was het "wij" gevoel.

Tijdens de bureaucratiefase veranderde de organisatie in grote mate, er trad fragmentatie op. Er werd niet of nauwelijks nog met elkaar gecommuniceerd en dit kwam het functioneren van de organisatie niet ten goede. Een reorganisatie, met als doel de bureaucratie te verminderen en bevoegdheden te decentraliseren, was onvermijdelijk. Het doel was om de organisatiestructuur te veranderen, onbedoeld veranderde echter wederom de organisatiecultuur. Door het decentraliseren van bevoegdheden kregen de managementteams in de projectlanden meer verantwoordelijkheden en mogelijkheden om naar eigen inzicht projecten uit te voeren. De stafafdelingen bleven echter vanuit het hoofdkantoor ondersteuning bieden. Gevolg van deze verandering was dat er "eilandjes" gecreëerd werden, die langzaam hun contact met de moederorganisatie begonnen te verliezen. Elke landencoördinator vond zijn project het belangrijkste en eiste van de ondersteunende afdelingen maatwerk. Dit leidde allereerst tot conflicten tussen de lijn en de staf. Bovendien werd er niet meer gekeken naar de organisatie in zijn geheel, maar richtten projectleiders zich veel meer op individuele belangen.

De cultuur van het huidige World-AID is procesgericht, werkgericht, professioneel en gesloten geworden, terwijl de directie met haar reorganisatie een cultuur voor ogen had die resultaatgericht, mensgericht, organisatiegebonden en open zou zijn.

VRAGEN EN OPDRACHTEN

1. a. Teken met behulp van de case-beschrijving het huidige organogram van World-AID.
- b. Welk organisatiestelsel herkent u in het getekende schema?
Motiveer uw antwoord.

2. World-AID is ontstaan uit zuiver ideologisch gronden.
 - a. Leg uit waarom World-AID, zeker in haar vroege bestaan, omschreven kan worden als een missionaire organisatie. Betrek in uw antwoord de begrippen strategische variabelen, ontwerpvariabelen en stuurvariabelen.
 - b. Wat zijn de twee belangrijkste gevaren voor een missionaire organisatie en in hoeverre zijn deze van toepassing op World-AID?

3. Een organisatie kan in haar bestaan verschillende ontwikkelingsfasen doorlopen.
 - a. Beschrijf welke configuraties zijn te herkennen in de ontwikkelingsfasen die World-AID sinds haar ontstaan heeft doorgemaakt.
 - b. Beschrijf de cultuurveranderingen die World-AID heeft doorgemaakt sinds haar ontstaan.

4. In de huidige opzet vertoont World-AID kenmerken van de professionele organisatie.
 - a. Noem twee redenen waarom het huidige World-AID veel trekken vertoont van een professionele organisatie.
 - b. Wat is in het algemeen kenmerkend voor het hanteren van de strategische variabelen in professionele organisaties? In hoeverre kunt u deze zaken herkennen binnen World-AID?
 - c. Vul drie ontwerpvariabelen van de professionele organisatie in voor de situatie van World-AID.
 - d. Vul drie stuurvariabelen van de professionele organisatie in voor de situatie van World-AID.

5. World-AID heeft in haar bestaan ook een periode van sterke bureaucrativering doorgemaakt.
 - a. Leg uit waarom in bureaucratische organisaties weinig delegatie en veel horizontale decentralisatie voorkomt.
 - b. Noem twee onpersoonlijke stuurvariabelen die dominant zijn binnen bureaucratische organisaties.
 - c. Zowel binnen een bureaucratische organisatie als binnen een missionaire organisatie is het managementfilter dik. Leg voor beide organisatieconfiguraties de werking van het managementfilter uit.
 - d. Noem drie methoden waarmee bureaucratische organisaties vitaler gemaakt kunnen worden.

6. Leg het “differentiatie & integratie-concept” van Lawrence en Lorsch uit op grond van de beschreven situatie van World-AID.
7. Galbraith spreekt enerzijds over het reduceren van complexiteit en anderzijds over het opvoeren van de informatiecapaciteit om zo in te kunnen spelen op toegenomen taakonzekerheid. Geef van beide aspecten een concreet voorbeeld naar de situatie van World-AID.
8. De directie van World-AID heeft besloten de huidige problemen aan te pakken door de integrale verantwoordelijkheid lager in de organisatie te verankeren bij de landencoördinatoren. Op deze manier denkt hij de miscommunicatie tussen lijn en staf weg te nemen.
 - a. Noem een voordeel van deze aanpak.
 - b. Noem een nadeel van deze aanpak.
 - c. Noem twee stafafdelingen die in elk geval op het hoofdkantoor aanwezig zullen blijven. Motiveer uw antwoord.

EINDE VAN HET SCHRIFTELIJK EXAMEN NEMAS VOORTGEZET MANAGEMENT