



EXAMEN NEMAS MIDDLE MANAGEMENT

5 juni 2004

EERSTE ZITTING - UITWERKINGEN

TIJD: 10.00 – 12.00 UUR

DEFINITIEF

Aan deze uitwerkingen en normeringen
kunnen
géén
rechten worden ontleend

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.

PER VRAAG ^{2/3} PUNT TOEKENNEN

1. a
2. d
3. c
4. b
5. d
6. b
7. c
8. a
9. c
10. d
11. c
12. a
13. c
14. c
15. c
16. a
17. b
18. d
19. a
20. d
21. a
22. c
23. c
24. d
25. b
26. a
27. a en d
28. d
29. c
30. d

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.

ELKE SUBVRAAG MAXIMAAL 2 PUNTEN

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) *Taakverrijking: het toedelen van bestuurlijke of aansturende taken, die met de functie samenhangen.*
- 2) *Taakverruiming: het toedelen van andere of meerdere taken op hetzelfde niveau.*
- 3) *Taakroulatie: het laten wisselen/rouleren van medewerkers over verschillende taken.*
- 4) *Autonome groep: een groep medewerkers zelf verantwoordelijk maken voor de output.*

Het voordeel en de doelstelling is het doorbreken van ver doorgevoerde taakspecialisatie c.q. de eenzijdigheid van het werk.

2 manieren noemen, het voordeel moet ook tot uiting komen. Per fout 1 punt aftrek.

1.b. Noem twee voorwaarden binnen een organisatie om tot succesvolle invoering van werkstructurering te kunnen komen.

- 1) *De medewerkers moeten de gewijzigde verantwoordelijkheid aankunnen.*
- 2) *Er moet sprake zijn van een duidelijke taakopdracht.*
- 3) *Het bewustzijn bij het management zich sterker op het personeel en wat minder op de taak te richten.*
- 4) *Voorts ter beoordeling corrector.*

2 voorwaarden noemen, elke voorwaarde 1 punt

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?

- 1) *Door tijdens het productieproces alert te zijn op de kwaliteit en bijsturing te laten plaatsvinden (in plaats van toetsing aan het eind) kunnen financiële voordelen worden behaald. ('beter ten halve kere dan').*
- 2) *Integrale kwaliteitszorg levert op dat alle medewerkers en/of afdelingen binnen het bedrijf gespitst zijn op de kwaliteit. Dit levert meer klantbewustzijn op.*
- 3) *Integrale kwaliteitszorg behelst en continue wisselwerking met de klant en hierdoor de mogelijkheid tot het oproepen van een duidelijke voorkeur bij de klant.*

1 voorwaarde noemen is voldoende.

- 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.

Wanneer de rol van de helpdesk zich niet beperkt tot het reageren op klachten of vragen na de aankoop van het product. Bij het inwinnen van informatie vóór de aankoop van het product, of bij het raadplegen van de helpdesk voor vragen met een breder karakter kan een structurele binding met de klant worden gerealiseerd. Dit zal leiden tot een kwaliteitszorg die op een natuurlijke wijze toegespitst op de wensen van de klant.

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.

Diversificatie betekent voor een bedrijf een oriëntatie op een nieuwe markt (nieuwe doelgroepen) met een nieuw of aangepast product. Dit betekent een ingrijpende beslissing, waarbij zich nieuwe kansen zullen voordoen en risico's van het opereren op een eenzijdige markt worden verminderd.

- 3b. Leg uit waarom er, ondanks het in vraag 3.a. vermelde, toch bedrijven zijn die voor specialisatie kiezen.

De strategische keuze houdt in dat, in tegenstelling tot het bij vraag 3.a. gestelde er bedrijven zijn die door het (te) breed opereren tot een versnippering van hun activiteiten en inspanningen zijn gekomen. Anders gesteld: een te brede oriëntatie kan zich ook tegen je keren. In een dergelijke situatie kan het juist lonend zijn tot een sterkere concentratie of toespitsing te komen. Uiteraard worden in een dergelijke situatie de markten en producten gekozen met het meeste perspectief en de sterkste positie.

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.

- 1) *Bij de joint venture behoudt het bedrijf de zelfstandigheid.*
- 2) *Bij de joint venture profiteer je van de sterkte van verschillende bedrijven.*
- 3) *Bij een joint venture spreidt je risico's van hoge investeringen of inspanningen.*
- 4) *De samenwerking heeft betrekking op een specifiek project.*
- 5) *Voorts ter beoordeling corrector.*

1 reden noemen is voldoende

- 4b. Leg uit in hoeverre het aangaan van een samenwerking in de vorm van een joint venture als een strategische beslissing valt te beschouwen.

Een beslissing tot samenwerking in de vorm van een joint venture heeft betrekking op de lange termijn, creëert minimaal een projectmatige en intensieve samenwerking, waarin het bedrijf kiest voor een positie op de markt. Een afweging rond het leveren van een product op een markt maakt deel uit van de beslissing tot het deelnemen in een joint venture.

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?

*‘Dynamisch’ staat voor de veelheid aan ontwikkelingen die zich op een markt kunnen voordoen.
‘Complex’ staat voor de mate van heterogeniteit, het verschil in behoeften of het aantal doelgroepen dat binnen een markt kan worden onderscheiden.*

- 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.

*Een dynamische markt vraagt om een flexibele organisatie. Een complexe markt vraagt om een gevarieerd productaanbod. Het productaanbod zal dus meer op de ontwikkelingen en de doelgroepen moeten worden afgestemd. Dat vraagt een klantgerichte benadering. De klantgerichtheid kan slechts worden bereikt wanneer de organisatie in staat is tot snelle en gevarieerde reactie. Dit kan slechts door de reactiemogelijkheid dicht bij de klant, dus lager in de organisatie te leggen.
Het ligt voor de hand dat de taakverdeling naar functie allengs plaatsmaakt voor een organisatie waarin verschillende producten en/of markten worden onderscheiden. Dit leidt tot een P-/M-indeling in de horizontale taakverdeling en eventueel uiteindelijk tot een meer in divisies opgesplitste structuur.*

Strategische verandering 1 punt, tactisch niveau 1 punt.

ONDERDEEL 3 – CASE (± 40 minuten)

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

“De Kip BV”

TOTAAL 20 PUNTEN

VRAGEN EN OPDRACHTEN

1. Van welk type organisatie volgens Mintzberg is in de geschetste case sprake? Motiveer uw antwoord.

Er is sprake van persoonlijke en informele aansturing. Frans is ‘de spin in het web’ en delegeert nauwelijks. Dit wijst op een simpele structuur.

Typering 1 punt, motivering 1 punt.

2. Van welk soort cultuur is sprake bij “De Kip BV”? Motiveer uw antwoord.

Machtscultuur, daar de gang van zaken wordt gedomineerd door een min of meer machtige leider. Persoonscultuur goed rekenen, mits goed gemotiveerd.

Typering 1 punt, motivering 1 punt.

3. Welke managementstijl hanteert Frans de Kip? Motiveer uw antwoord.

Uit niets blijkt dat Frans zijn medewerkers ‘kent’ in beslissingen. Dit wijst op de autoritaire manier van leidinggeven.

Typering 1 punt, motivering 1 punt.

4. Noem een vorm van horizontale taakverdeling die bij “De Kip BV” wordt toegepast. Geef aan waar in de organisatie deze taakverdeling bestaat.

De aanwezige locatiemanagers binnen het bedrijf wijzen op vestigingen met een min of meer gelijk assortiment. Dergelijke filialen zijn geordend volgens de G- of geografische indeling.

Typering 1 punt, noemen van de locatiemanagers 1 punt.

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?

Het overdragen van taken (1), bevoegdheden (2) en bijbehorende verantwoordelijkheden (3) aan een lager niveau in de organisatie. Voorts ter beoordeling corrector.

De drie onderdelen moeten worden genoemd: 1 punt.

b. Waarom is de delegatie bij “De Kip BV” niet geslaagd? Motiveer uw antwoord.

*Eigelijk wordt er niet gedelegeerd.
Frans heeft wel een taakomschrijving gemaakt en blijkbaar taken overgedragen, maar de bevoegdheden en uiteindelijk ook de verantwoordelijkheden ontbreken bij de betrokken locatieverantwoordelijken.*

Reden 1 punt, motivering 1 punt.

6. De SWOT-analyse is door Frans wel gemaakt, maar niet gebruikt.

a. Wat is het doel van een SWOT-analyse?

Een SWOT-analyse omvat het geven van een beeld van de sterktes/zwaktes van het betreffende bedrijf, deze te koppelen aan relevante ontwikkelingen (kansen/bedreigingen), teneinde hierop de strategische koers of beleidsveranderingen te kunnen baseren.

Doel 1 punt.

b. Noem één sterkte en één zwakte van “De Kip BV”. Motiveer uw antwoord.

*Sterkte: slagvaardigheid, breedte assortiment, serviceniveau, lage prijzen.
Door deze onderdelen creëert ‘De Kip’ BV een voorsprong op vergelijkbare bedrijven.
Zwakte: schijnare delegatie, motivatie en twijfel bij de locatiemanagers.
Door deze onderdelen kan stagnatie optreden en kan men in een minder goed daglicht komen te staan.*

Eén sterkte en één zwakte is voldoende, 1 punt. Motivering, 1 punt.

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.

*De beschrijving wijst het meest op productontwikkeling, daar het een uitbreiding betreft met nieuwe producten, hoofdzakelijk gericht op dezelfde doelgroep of markt.
Mits goed gemotiveerd (nieuwe kopersgroepen) mag diversificatie worden goed gerekend.
Parallellisatie mag eveneens goed worden gerekend.*

Aanpassing 1 punt, motivering 1 punt.

b. Noem een aanpassing binnen het personeelsbeleid van “De Kip BV” om de uitbreiding in het assortiment succesvol te laten verlopen.

- 1. De medewerkers moeten worden geschoold in productkennis of verkooptechniek.*
- 2. Een aangepast loonstelsel (bonus of premie) kan de houding van medewerkers beïnvloeden..*

Eén aanpassing noemen is voldoende.:1 punt.

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.

Ondanks het feit dat de we volgens de case praten over de taakverdeling naar locaties bevindt de organisatie zich in fase 2: Groei door Leiding. Dit blijkt uit de taakomschrijvingen de procedures. Via Frans is er sprake van een strikte coördinatie.

Groeifase noemen, 1 punt. Motivering 1 punt.

- b. Beschrijf de organisatie van “De Kip BV” wanneer deze volgens dezelfde theorie in de volgende fase zou belanden.

Na de crisis van de autonomie zou de organisatie in de fase ‘Groei door Delegatie’. Er moet dan worden gestuurd op resultaten. Frans zal dan meer aan de locatiemanagers over moeten laten.

1 punt.



EXAMEN NEMAS MIDDLE MANAGEMENT

5 juni 2004

TWEEDE ZITTING - UITWERKINGEN

TIJD: 13.00 – 15.00 UUR

DEFINITIEF

Aan deze uitwerkingen en normeringen
kunnen
géén
rechten worden ontleend

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”

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.

Een belangenconflict.

Het conflict gaat over de verdeling van de kosten, of over het verdelen van (schaarse) middelen.

Wanneer als motivatie wordt gebruikt dat het om ‘het beleid’ rond de kostentoerekening gaat, mag ook instrumenteel conflict worden goed gerekend.

Soort conflict: 1 punt. Motivering: 2 punten.

- 2.a. Wanneer kan volgens de theorie gesproken worden van een geslaagde communicatie?

Geslaagd is de communicatie wanneer het bericht qua doel, inhoud en betekenis zonder ruis van de zender bij de ontvanger arriveert.

1 punt

- 2.b. Noem twee concrete voorbeelden van ruis in de communicatie die in de situatie van buitenpost “Klarendreef” kunnen optreden.

1. *De berichten kunnen vanuit het ziekenhuis niet, gedeeltelijk of in vertekende vorm bij de buitenpost worden ontvangen (externe ruis).*
2. *Het van het ziekenhuis ontvangen bericht kan bewust of onbewust een onjuiste betekenis worden toegekend, of worden genegeerd (interne ruis).*

**Voorts ter beoordeling corrector; wel voorbeeld van interne en externe ruis.
Per voorbeeld een punt toekennen: 2 punten.**

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.

De tekst duidt op een expertrol. Uit niets blijkt dat de adviseur verder begeleidt, dan wel een interim-functie vervult.

Adviseursrol: 1 punt. Motivering: 1 punt.

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.

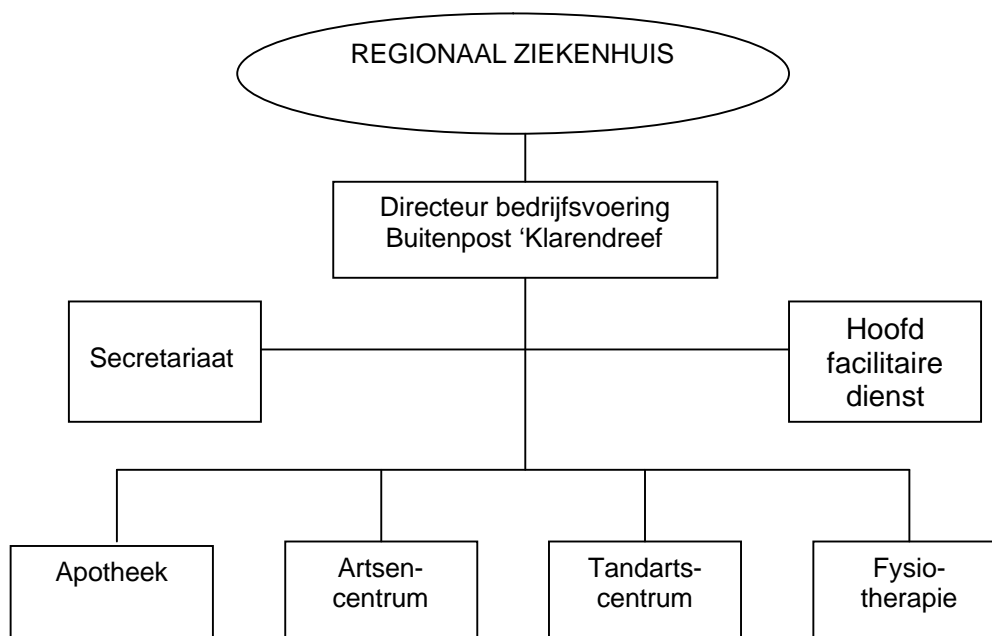
Uit niets in de tekst blijkt dat de positionering of de rol van de buitenpost een verandering zal ondergaan. De zaken die aan de orde worden gesteld, betreffen werkwijzen, afstemming en interne organisatie.

De keuze tot en van de organisatieverandering betreft het tactische werkniveau.

Tactisch noemen: 1 punt. Motivering: 1 punt.

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

5. Teken het organisatieschema voor de beoogde nieuwe organisatie.



Facilitaire dienst 'in de lijn' mag worden goed gerekend. Wanneer de polikliniek is ingetekend (als extra horizontale geleiding) mag dit goed worden gerekend.

**Het regionaal ziekenhuis hoeft niet te zijn ingetekend.
Totaal: 4 punten. Per fout 1 punt aftrekken.**

6.a. Wanneer kan volgens de theorie worden gesproken van een divisiestructuur?

Er is sprake van een divisiestructuur wanneer

- 1. de organisatie opereert in een complexe en dynamische omgeving;*
- 2. een taakverdeling naar product(groep) is ingevoerd met veel delegatie;*
- 3. er gestuurd wordt op output of op de beoogde resultaten;*
- 4. het middenmanagement veel gewicht is toegekend.*
- 5. m.b.o.*

**3 van de 5 noemen in de uitwerking: 1 punt.
Voorts ter beoordeling corrector.**

6.b. Is er in de nieuwe organisatie van buitenpost “Klarendreef” sprake van divisies?
Motiveer uw antwoord.

Wanneer met name wordt gekeken naar de bij het antwoord van 6.a. genoemde punten 2/3/4, dan blijkt dat er nadrukkelijk wordt gestuurd door de moederbedrijven en door de directeur bedrijfsvoering.

Hierdoor kan er maar beperkt sprake zijn van resultaatverantwoordelijkheid en is de rol van het middenmanagement relatief beperkt.

Slechts punten toekennen bij ‘nee’ met goede motivering, 2 punten.

6.c. Noem twee bezwaren die aan een divisiestructuur kleven.
Motiveer uw antwoord.

- 1. De delen van de organisatie kunnen te sterk een eigen leven leiden en het grote geheel uit het oog verliezen.*
- 2. De werkwijze is door de decentralisatie relatief duurder.*

Per bezwaar een punt: totaal 2 punten.

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.

- 1. Het zorgdragen voor duidelijke communicatie en/of leiding om de bedoelingen uit de verf te laten komen.*
- 2. Het aankweken van vaardigheden bij de diverse mensen door scholing en bewustmaking.*
- 3. Het door de directie werken volgens de afgesproken procedures en richtlijnen.*

Voorts ter beoordeling corrector, twee voorbeelden noemen: 2 punten.

8. Leg uit waardoor de organisatiecultuur een belangrijk aspect vormt bij dit soort veranderingsprocessen.

*De organisatiecultuur vormt het geheel van opvattingen, normen en waarden omtrent wat wenselijk is, of hoe men dient te handelen.
Cultuur functioneert als cement in de organisatie en als olie. Het is moeilijk en intensief het oude te doorbreken. en vervolgens de nieuwe handelwijzen en normen te laten 'ontstaan' en af te dwingen.
Structuren ontwerp je aan de tekentafel, het invoeren vergt houdingverandering.*

1 punt.

9. Noem twee maatregelen, die het management van "Klarendreef" kan nemen om tot het beïnvloeden van de cultuur te komen.

- 1. Het opleiden van mensen.*
- 2. Het verplaatsen van personeel of het aanstellen van nieuw personeel*
- 3. Informele bijeenkomsten en/af trainingen.*

Twee noemen is voldoende, totaal 2 punten.

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.

*Volgens 'management-by-objectives'.
Deze managementtechniek gaat uit van het sturen op basis van meetbare doelen. Nadat de doelen zijn bepaald, wordt de uitvoering aan de betrokken medewerker overgelaten, die wordt 'afgerekend' op de behaalde resultaten.
Mit goed gemotiveerd, mag 'management-by-delegation' ook worden goed gerekend.*

Management-by-techniek: 1 punt. Motivering: 1 punt.

- 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.

- 1. Het uitvoeren van de leiding en de sturing binnen het toebedeelde budget.*
- 2. Het na evaluatie zorgdragen voor een adequate huisvesting of accommodatie.*
- 3. Het faciliteren dat de hoofden hun doelstellingen (aantal behandelingen, wachttijden)halen.*
- 4. De kwaliteit van de ICT-faciliteiten (prestatie-indicator) noemen.*

**Eén voorbeeld noemen is voldoende: 1 punt
Voorts ter beoordeling corrector.**

- 11 Welke managementstijl past het best bij de positie van de directeur bedrijfsvoering binnen de buitenpost “Klarendreef”? Motiveer uw antwoord.

De consultatieve managementstijl.

Hij zal het draagvlak en de medewerking van de diverse hoofden nodig hebben, maar heeft voorts een duidelijk eigen verantwoordelijkheid. Binnen die eigen verantwoordelijkheid is de voortgang belangrijk.

De participatieve managementstijl mag worden goed gerekend, mits in de motivering wordt duidelijk gemaakt, dat de voortgang en eigen verantwoordelijkheid gegarandeerd zijn.

Managementstijl: 1 punt. Motivering 1 punt.

12. Noem twee voorbeelden van kostenbesparingen die de directeur zou kunnen bereiken in de nieuwe organisatie. Motiveer uw antwoord.

- 1. Facilitaire kosten van een netwerk, het onderhoud en eventueel de scholing.*
- 2. De inrichting en het gebruik van gemeenschappelijke ruimtes en de catering.*
- 3. De gezamenlijke inkoop van materialen en hulpmiddelen.*

**Voorts ter beoordeling corrector. Twee noemen is voldoende.
Per voorbeeld een punt: 2 punten.**

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.

MAXIMAAL 3 X 3 = 9 PUNTEN

Stelling 1

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

Juist.

Enige nuancering is gewenst. Weliswaar gaat de theorie uit van achterhaalde aannames, maar ook in complexe situaties kunnen elementen van de klassieke benadering wel degelijk worden gebruikt.

Juist/onjuist is minder belangrijk, de motivering is maatgevend.

3 punten

Stelling 2

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

Onjuist.

Natuurlijk kan de spanwijdte van een manager variëren, maar dat heeft niets te maken met het situationeel leiderschap, dat gaat over de managementstijl in verschillende situaties.

De spanwijdte is een gevolg van de organisatie, het situationeel leiderschap vloeit voort uit de gewenste aansturing.

3 punten

Stelling 3

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

Onjuist.

De Pareto-analyse is een kwantitatieve foutenanalyse, waarop bijvoorbeeld de 80/20 –regel van toepassing is te verklaren.

Het visgraatdiagram rubriceert fouten naar aard en oorzaak en analyseert aldus de belangrijke elementen van de kwaliteit in de organisatie.

Natuurlijk zijn uitkomsten van beide technieken met elkaar in verband te brengen, maar de aard van de techniek is te verschillend om van dezelfde uitkomst te spreken.

3 punten

Stelling 4

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

Onjuist.

De informele organisatie is niet altijd voorspelbaar, maar met kangebruik maken van kennis uit de psychologie, sociologie en de communicatiewetenschappen om vat te krijgen op de informele organisatie, of op zaken te anticiperen.

3 punten

