



UITWERKINGEN NEMAS VOORTGEZET MANAGEMENT  
12 JUNI 2004

## **DEFINITIEF**

Aan deze uitwerkingen en normeringen  
kunnen  
géén  
rechten worden ontleend

## ONDERDEEL 1. – open vragen

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 jaarverslag kan worden beschouwd.

A

Wat is een sociaal jaarverslag?

*Een weergave van de belangrijkste “zachte” aspecten van de organisatie van het afgelopen jaar. Vermeldingen van bijv. ziekteverzuim en –preventie, ARBO, (bedrijfs)veiligheid en ongevallen, voorbeelden van maatschappelijke betrokkenheid, demografische factoren van het personeelsbestand.*

B

Welke interne en externe functie heeft het?

*Intern: ter motivering van de medewerkers. Het bevordert ook de transparantie van bedrijfsvoering voor hen. Extern: ter verantwoording aan belangengroepen (bijv. vakbonden, omwonenden, lokale overheid)*

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.'

A

Verskil persoonlijke en onpersoonlijke stuurvariabelen?

*De onpersoonlijke stuurvariabelen hebben te maken met de leiding die wordt uitgeoefend op grond van de mate van standaardisatie en formalisatie. Aldus ontstaat sturing door bijvoorbeeld de standaardisatie van werkprocessen of op grond van een gestelde output; ook procedures en richtlijnen kunnen zo ontstaan als middel tot sturing.*

*De persoonlijke stuurvariabelen hebben te maken met de leiderschapsstijl of de manier van werken van de leider; dit houdt sterker verband met de eigenschappen van de leider.*

B

Commentaar op de stelling.

*Niet elke vorm van standaardisatie of formalisatie hoeft bureaucrativering te veroorzaken. Dat geschiedt bijvoorbeeld wel door standaardisatie van de werkprocessen. In zijn algemeenheid kan worden gesteld dat een duidelijke*

*invulling van de persoonlijke sturing een subjectievere inkleuring oplevert en minder zakelijk is, met alle gevolgen van dien.*

*De stelling is niet algemeen geldend, maar op zich kan een doordachte mix de nadelen van formalisatie/standaardisatie kan inperken.*

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.

A

Keuzes product-markt combinaties bezitten strategische kenmerken  
*Deze keuzes betreffen de core-business van de organisatie, betreffen positionering en zijn het gevolg van een gedegen SWOT-analyse. Zij vereisen beslissingen op het hoogste niveau en betreffen de lange termijn.*

B

Strategische doelstelling:

*Handhaven van het marktaandeel etc., elimineren van concurrentie, verkrijgen van een internationale positie.*

*Verbetering van de financiële positie.*

Afgeleide doelstelling:

*Omzetgroei in 2005 met 20%.*

*Verkrijgen van een ROI van 8%.*

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.

A

Mogelijkheid tot realiseren van een kleine school

*In een divisiestructuur wordt in een complexe en dynamische omgeving het instrument verticale decentralisatie gebruikt. In de echte divisiestructuur ontstaat de mogelijkheid tot een flexibele en marktgerichte benadering. Het ingebouwde*

*spanningsveld van de divisiegewijze organisatie moet zodanig zijn dat men inderdaad dicht bij de doelgroep c.q. de leerlingen kan staan. Ontstaan toch te veel centrale richtlijnen, dan zal hiermee het idee van de 'kleinere organisatie', de relatieve beslotenheid en de veilige school onder druk komen staan.*

## B

Vitaal houden van de divisiestructuur

- a. Invulling van de sturing op output,*
- b. training en scholing van de middenmanagers,*
- c. tegengaan, binnen de perken houden van verstaffing.*

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 verregerende verticale decentralisatie.

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

Mate van horizontale en verticale decentrale decentraisatie.

Horizontale (de)centralisatie betreft de mate van het creëren van stafondersteuning.

*Verticale (de)centralisatie betreft de mate van delegatie c.q. het toedelen van bevoegd- en bijbehorende verantwoordelijkheden aan een lager niveau.*

*De beide ontwerpvariabelen leveren volstrekt verschillende sturing op: sturing op basis van procedures en richtlijnen versus sturing op output.*

*Het gebruik van de instrumenten vergt dus visie van het management en een keuze.*

## ONDERDEEL 2. - case

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.

*Werknemers, omwonenden van kantoorpand, leveranciers, free lancers, diverse overheden (lokaal, provinciaal en nationaal), vakbonden, klanten, concurrenten*

- b. Benoem twee (mogelijke) groepen, die als shareholders van Janssens & Partners beschouwd kunnen worden.

*De heer Janssens zelf, hij heeft minimaal de helft (of is het fiscaal gezien een ander, lager percentage???) van de aandelen. Een of meerdere banken of investeringsmaatschappijen of particulieren voor de rest van het aandelenbezit.*

2. De heer Janssens hanteert een heel eigen stijl van leidinggeven.
  - a. Leg uit welke stijl Janssens vertoont volgens de indeling van McGregor.

*Theorie X, een negatief mensbeeld. "Hij heeft geen hoge pet op van hun arbeidsethos. Ze melden zich bij het minste of geringste al ziek."*

- b. Blake en Mouton hebben 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.

*Taakgericht en relatiegericht*

- 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.

*Directief, gaat uit van taakonvolwassen medewerkers; hoog sturend laag relatiegericht gedrag.*

3. Het relatief hoge ziekteverzuim bij de vier medewerkers van de back office 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.

Noem de andere drie vormen van werkstructurering.

*Taakverruiming, -verrijking en –roulatie.*

- c. De heer Janssens wil niet tornen aan de horizontale taakspecialisatie. Wat zal dit betekenen voor zijn aanpak rond de werkstructurering?

*Taakverrijking, hier verminder je de verticale taakspecialisatie.*

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.

*Waarden, paradigma, onwrikbare overtuigingen die intern niet ter discussie staan. Bijvoorbeeld: altijd alles stipt en volgens afspraken nakomen.*

- b. Geef een omschrijving van één van de andere ‘cultuurlagen’ die kunnen worden onderscheiden.  
Geef wederom een (eventueel fictief) voorbeeld bij Janssens & Partners.

*Rituelen, Helden, Symbolen. Voorbeelden navenant.*

- c. Harrison heeft een viertal cultuurtypes beschreven. Van welke type cultuur is bij Janssens & Partners in elk geval **geen** sprake? Licht uw antwoord toe.

*Persoonscultuur: dat de doelen en ambities van de medewerkers een bepalende rol spelen bij de organisatiecultuur.*

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.

*Nieuwe producten/diensten op dezelfde markt aanbieden. Voorbeeld: interimmanagement aanbieden op HRM-vlak.*

- 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.

*Mogelijk heeft hij nu te veel Cash Cows, diensten aan het einde van hun levenscyclus en is het nodig dat hij Wild Cats of Stars ontwikkelt.*

- 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 omgevingkenmerken van zijn organisatie en die van de grotere concurrenten.

*Een grotere organisatie floreert beter in een stabiele en evt. complexe omgeving. Een kleinere organisatie in een dynamische en minder complexe omgeving. Doordat de omgeving sneller verandert, kan de kleinere organisatie daar eerder induiken dan de veelal loggere grotere concurrent. Het zou ook kunnen dat een kleinere organisatie in een complexe omgeving een niche opzoekt en zich specialiseert.*

6. Mintzberg heeft in zijn boek "Structures in fives" vijf configuraties beschreven. Dit zijn ideaaltypes, die in de praktijk nooit voor de 100% voorkomen.
- Leg uit dat de theorie van Mintzberg past in de zogenaamde contingentiebenadering van het management.

Welke vijf configuraties heeft Mintzberg beschreven?

*Simpele structuur, Machinebureaucratie, Professionele bureaucratie, Divisiestructuur en Adhocracy.*

- 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 uit de beschreven case naar voren komt.

*Simpele structuur: directe supervisie; Janssens zit overal bovenop. Alles loopt via hem, als een spin in het web.*

*Machinebureaucratie: standaardisatie van werkprocessen; "In de loop van de tijd zijn er ook 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."*

*Professionele bureaucratie: standaardisatie van vaardigheden/input; "Hij selecteert zijn medewerkers daar ook zo veel mogelijk op."*

7. In de meeste organisaties kunnen kenmerken van hetzij de lijnorganisatie, hetzij de lijn- en staforganisatie, hetzij de matrixorganisatie worden aangetroffen.
- Wat is doorgaans de belangrijkste reden om een lijn- en staforganisatie in te richten in plaats van een lijnorganisatie?

*Als de lijn dusdanig wordt belast dat het loont om niet-directe lijntaken over te hevelen naar een staffunctionaris. Of: als er dusdanig specialistisch werk binnen de topmanagement verricht moet worden dat een staffunctionaris hiermee belast moet worden.*

- Waarom zijn functionele relaties essentieel in een lijn- en staforganisatie?

*Als een staffunctionaris dwingende aanwijzingen kan geven aan lijnfunctionarissen.*

- c. Noem een voordeel en een nadeel van een matrixstructuur.

*De tweehoofdige leiding wat de aansturing van de medewerkers bemoeilijkt.*

- 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?

*Lijn- en staforganisatie. De vier backoffice medewerkers zijn te beschouwen als staf. Er is geen sprake van functionele relaties.*

8. Galbraith heeft een model ontwikkeld om de 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 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.

*Fase 1: centraal vanuit de top besturen: standaardisatie en formalisatie. De heer Janssens regelt alles zelf (vergelijk simpele structuur).*

*Of: fase 2: decentralisatie en hiërarchische verwijzing. "De meer ervaren trainers/adviseurs kunnen zelfstandig trajecten uitvoeren: van acquisitie tot en met evaluatie."*

- 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?

*Fase 2: : decentralisatie en hiërarchische verwijzing. De trainers (en back office) meer vrijheid geven en alleen als zij er niet uitkomen vragen ze Janssens om advies.*

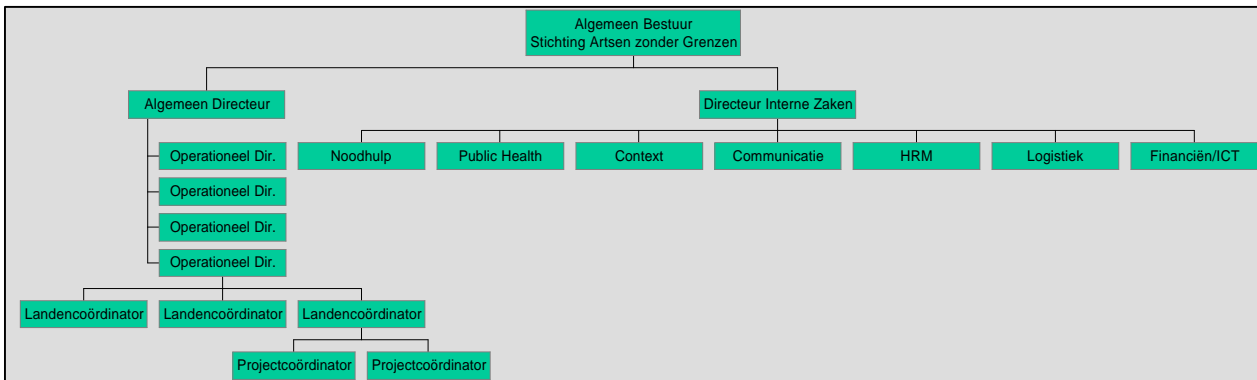
*Of: fase 3: doelformulering en delegatie. De trainers krijgen targets op voor bijv. acquisitie of declarabele uren. De marketingmedewerker krijgt hieromtrent targets op.*

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.

*Als een organisatie steeds groeit zal zij op gezette tijden in een crisis zitten die, mits overwonnen, weer zal leiden tot, en voorwaardelijk is voor, een volgende groeifase.*

## ONDERDEEL 3 - case

1) a)



b) De matrixorganisatie / de permanente projectorganisatie

2) De missionaire organisatie

- a) Strategische variabelen: statische ideologie  
 Ontwerpvariabelen: veel delegatie  
 Stuurvariabelen: indoctrinatie d.m.v. normen en rituelen
- b) Bureaucratisering en politisering, bureaucrativering van toepassing op World-AID

3) Groeifasen en ontwerpkenmerken.

- a) Verschillende ontwikkelingspaden zijn te herkennen. Denk hierbij bijvoorbeeld aan:
- \* missionair – bureaucratie – entrepreneur
  - \* missionair – bureaucratie – divisie
  - \* missionair – bureaucratie – professioneel
- b) Taakcultuur – rolcultuur – personencultuur/machtscultuur

4) De professionele organisatie

- a) - De technische dimensie van het werk in een professionele organisatie bestaat uit het hanteren van een gereedschapskist door de professionals (de artsen en verpleegkundigen in een projectland). Telkens weer brengt de professional problemen en daarbij passende oplossingen bij elkaar. Ondersteunende afdelingen (7 ondersteunende afdelingen in A`dam) helpen hem/haar daarbij.  
 – Binnen zijn werk heeft de professional een hoge mate van zelfstandigheid. Het middenmanagement ontbreekt in professionele organisaties grotendeels. De professionele werker bestuurt zichzelf en laat zich weinig of niets gelegen aan de mening van anderen. Hooguit zal het bestuur coördinerend kunnen optreden.
- b) Individuele strategieën, ook van toepassing op World-AID (zie laatste alinea).
- c) Horizontale taakspecialisatie hoog / verticale taakspecialisatie laag  
 Cellenstructuur  
 Operationele afdelingen: horizontale taakverdeling naar geografisch gebied  
 ondersteunende afdelingen: horizontale taakverdeling naar functie  
 horizontaledecentralisatie: matrix-organisatie / permanente projectorganisatie  
 veel delegatie

- d) Standaardisatie van input  
 Zelfcontrole  
 Personencultuur  
 Teammanagement
- 5) De bureaucratische organisatie
- a) De lijnstructuur (de hiërarchie) is dominant, daarbij ondersteund door de centrale staven: hoe meer macht deze laatste hebben, des te sterker is de horizontale decentralisatie.
- b) Standaardisatie van werkproces, formalisatie
- c) Managementfilter:
- Bureaucratische organisatie: de managementfilter is dik: de top schermt de bureaucratische organisatie af van de omgeving. De top van de organisatie vangt signalen van de dominante externe partij op en vertaalt deze (in het gunstigste geval) in regels en voorschriften voor de organisatie. Kan de organisatie deze nog niet verwerken, dan probeert het topmanagement de omgeving zo te beïnvloeden, dat de impulsen slechts gedoseerd en vertraagd binnenkomen.
  - Missionaire organisatie: de managementfilter is dik: de leiding waakt over de zuiverheid van de ideologie. Daartoe is het nodig de organisatie van allerlei ontwikkelingen in de omgeving af te schermen. In de zuivere missionaire organisatie is dus geen vermaatschappelijking of overname van externe normen te constateren. Hierdoor behoeven deze organisaties geen concessies te doen aan de zuiverheid van de ideologie en de organisatiecultuur.
- d) Cultuurvreemde elementen inbrengen  
 Bespreekbaar maken van organisatiedoelen  
 Functieroulatie  
 Externe oriëntatie d.m.v. cursussen, horizontale instroming  
 Zelfcontrole en zelfbeheer
- 6) Verschillende bedrijfsfuncties/bedrijfsonderdelen zullen op basis van de verschillen in onzekerheid uit de omgeving anders aangestuurd en gestructureerd moeten worden. World-AID zal binnen de projecten een grote mate van zelfsturing nodig hebben in verband met het onzekere en dynamische karakter van de omgeving. Het sturingsproces binnen de ondersteunende afdelingen op het hoofdkantoor kan daarentegen veel meer gestandaardiseerd worden en via een veel strakkere controle gestuurd worden.
- 7) Reduceren complexiteit,
- § bijvoorbeeld het verschaffen van een extra ruim budget om fluctuaties in de vraag uit projectlanden op te kunnen vangen
  - § Door het werk te organiseren rondom zelfstandige, in ploegverband opererende professionals.
- Opvoeren informatieverwerkingscapaciteit,
- § Centrale stafafdelingen die specialistische ondersteuning bieden.
  - § Projectmatig werken
- 8) Integraal management
- a) Voordeel: flexibel, taakgericht/klantgericht
- b) Nadeel: eilandvorming, dure vermenigvuldiging van capaciteiten

- c) Financiën, PR/marketing om de financiële en ideologische eensgezindheid te waarborgen.