
dr. D. Keuning

Management & Organisatie

Management &
Management
Organisatie
& Organisatie



Noordhoff Uitgevers

Tiende druk

33 Cases

Management & Organisatie

33 cases

... 'Men heeft mij veel gevraagd en ik heb veel raad kunnen schaffen. Maar dit is de vreemdste vraag, die ik ooit heb gehoord. Wat zijn zaken?' ...

... 'Zaken doen,' verklaarde de ander, 'is iets goedkoop inkopen en het duur verkopen. Zoiets als olie bijvoorbeeld.'
'Ja,' zei heer Bommel teleurgesteld. 'Dat wist ik al.
Dat heeft Joost ook al gezegd. Maar wat heb ik daaraan?
Ik moet een antwoord hebben, dat beter is' ...

uit: *'De Windhandel'*
Marten Toonder

*Aan Corianne, Martine
en Anne-Christine*

Dr. D. Keuning

Management & Organisatie

33 cases

Tiende druk, 2012

Noordhoff Uitgevers Groningen/Houten

Ontwerp omslag: G2K Designers, Groningen/Amsterdam

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan:
Noordhoff Uitgevers bv, Afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13,
9700 VB Groningen, e-mail: info@noordhoff.nl

Aan de totstandkoming van deze uitgave is de uiterste zorg besteed. Voor informatie die desondanks onvolledig of onjuist is opgenomen, aanvaarden auteur(s), redactie en uitgever geen aansprakelijkheid. Voor eventuele verbeteringen van de opgenomen gegevens houden zij zich aanbevolen.

0 1 2 3 4 5 / 16 15 14 13 12

© 2012 Noordhoff Uitgevers bv Groningen/Houten, The Netherlands.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden veeelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische veeelvoudingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht (postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-pro.nl).

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without the prior written permission of the publisher.

ISBN (ebook) 978-90-01-85166-8
ISBN 978-90-01-80977-5
NUR 801

Voorwoord bij de eerste druk

...‘Ik moet een antwoord hebben dat beter is’ ... aldus een veeleisende heer Bommel tot een raadgever die op één van zijn omzwervingen toevallig zijn pad kruist. Onder dit motto verschijnt dit caseboek, in combinatie met het onder het motto ‘er is niets zo praktisch als goede theorie’ verschenen handboek *Management en Organisatie: theorie en toepassing*.

Uit reacties uit het onderwijsveld bleek het bestaan van de behoefte aan illustratiemateriaal uit de praktijk om de te behandelen theorie over management en organisatie effectief te kunnen overdragen. In dit verband is prioriteit gegeven aan het vervaardigen van een boek met cases, die zich in directe aansluiting op de theorie uit het bijbehorende handboek laten behandelen. Dit caseboek biedt aan studerenden in het vakgebied van de organisatiekunde en de bedrijfskunde een handreiking om de afstand tussen behandelde theoretische uitgangspunten en concepten en de praktijk zo effectief mogelijk te overbruggen. De theorie uit het handboek krijgt zo ‘handen en voeten’, terwijl omgekeerd blijkt dat de ‘toeters en bellen’ uit de praktijk een theoretische fundering kunnen krijgen en (dus toch) in conceptuele kaders gevangen, begrepen en behandeld kunnen worden.

In deze 33 cases wordt een grote verscheidenheid in problemen naar voren gehaald, die niet alleen voortkomen uit de op winst gerichte ondernemingsorganisatie, maar ook uit de sfeer van cultuur en onderwijs-, ziekenhuis- en overheidsorganisatie in de non-profitsector.

De hier aangeboden 33 cases maken situaties herkenbaar en maken problemen bespreekbaar uit de praktijk van management en organisatie van

alledag. In de leersituatie dienen deze als ‘kapstokken’ om daaraan theoretische uitgangspunten en conceptuele kaders op te hangen. Op die wijze wordt het mogelijk vanuit een gemeenschappelijk bekend vertrekpunt niet alleen na te gaan welke theorieën en concepten relevant zijn, maar ook in welke mate theoretische uitgangspunten en conceptuele kaders aanknopingspunten bieden bij behandeling van situaties en uitwerking en oplossing van problemen. Om het motto ‘er is niets zo praktisch als goede theorie’ inderdaad ook werkelijkheidsgestalte te geven, is het uitdrukkelijk de bedoeling dat achter de beschreven situaties en problemen steeds conceptuele kaders en theoretische uitgangspunten worden gezet, alsmede methoden en technieken zoals deze in ons vak voorhanden zijn. Dit niet alleen om inzicht in de aan de orde zijnde vraagstukken te krijgen, maar ook om een houvast te hebben bij daadwerkelijke probleemoplossing en om deze verantwoord tot oplossing te brengen door weloverwogen keuzen te maken. Op deze wijze wordt nog eens gesteld dat het belangrijk is om het organisatieverschijnsel, en daarmee problemen in de werking en het besturen van organisaties, in conceptuele kaders en theorievorming te vangen. Intuïtie is daarbij steeds erg belangrijk, maar stellig niet voldoende.

Systematische probleemanalyse en gestructureerde probleemoplossing vooronderstellen immers niet alleen dat we ons – in heer Bommels termen sprekend – van onze ‘denkramen’ bewust zijn, maar ook dat we bereid zijn deze denkramen als organisatiemodellen, concepten, theoretische uitgangspunten en veronderstellingen, voor discussie en beoordeling expliciet te maken. Zolang onze uitgangspunten bij organiseren en leidinggeven impliciet blijven en we niet bereid zijn deze uit te dragen, zijn deze uiteraard ook nauwelijks vatbaar voor analyse en evaluatie. De man uit de praktijk die dan ook zegt geen waarde te hechten aan theorieën en modellen, maar toch beslissingen neemt en handelt in organisaties, doet niet alleen een onbegrijpelijke uitspraak, maar loopt daarbij nog gevaar ook. Natuurlijk is het zo dat ook hij er wel degelijk een of ander model op na houdt, maar hij is zich dit kennelijk onvoldoende bewust en laat zich daardoor weinig leiden of hij is niet bereid of niet in staat dit expliciet te maken. Het gevaar daarbij is dat zijn denkramen veelal pas dan expliciet worden als zich problemen (gaan) voordoen. Deze problemen zijn wellicht te voorkomen wanneer deze in een eerder stadium reeds bespreekbaar zijn en de bereidheid bestaat veronderstellingen en achterliggende kaders bij het beslissen en handelen ter discussie te stellen, zodat houdbaarheid via analyse en evaluatie tijdig kan blijken. Al te gemakkelijk wordt soms geboogd op ervaring die verouderd is of die theoretisch gezien niet (langer) houdbaar is. Omgekeerd laat men zich echter ook

voorstaan op theoretische kennis die de toets van de praktijk niet kan doorstaan of onvoldoende gevoed wordt door de praktijk. Intuïtie aangevuld en gevoed met juiste en vruchtbare theoretische uitgangspunten moet zowel voor de praktizerende manager, de praktizerende adviseur of voor hen die dat willen worden als voor de overige betrokken functionarissen in organisaties kunnen leiden tot antwoorden die beter zijn dan de antwoorden die gegeven zouden worden wanneer deze combinatie niet tot stand zou zijn gebracht.

In de huidige maatschappij van organisaties is het organisatieverschijnsel zozeer met het menselijk bestaan vervlochten, dat bestudering van de werking van en het handelen in organisaties in de verschillende verschijningsvormen meer dan ooit geboden is. Bezinning op toepasbaarheid en theoretische uitgangspunten en theoretische fundering van het dagelijks beslissen en handelen is dan ook steeds van het grootste belang. Met behulp van de in dit caseboek beschreven praktijkgevallen wordt getracht een bijdrage te leveren tot het inzicht in en de hantering van het organisatieverschijnsel. In dit zo boeiende, maar tegelijkertijd zo grote veld van studie kan de bijdrage slechts bescheiden zijn, maar hopelijk wel zodanig dat daarmee een gedegen en fundamentele kennismaking met algemene vraagstukken van organisatie en leidinggeven tot stand wordt gebracht.

Bij de cases is steeds een variëteit aan vragen gevoegd, aan de hand waarvan de vele aspecten die aan de praktijkgevallen zijn te onderkennen zich, met meer of minder diepgang, laten behandelen, dit afhankelijk van de fase van studie in het vakgebied van de organisatiekunde. Zo is het denkbaar dat bij eerste kennismaking met de stof een aantal vragen niet of slechts oppervlakkig wordt besproken. Ook kan een reeds eerder behandelde case in een latere fase van de studie opnieuw aan de orde worden gesteld om na te gaan of inmiddels nieuwe inzichten of managementtechnieken voor toepassing vatbaar zijn.

Bij de bespreking van en de vraagstelling bij de verschillende probleemgevallen is niet alleen gekozen voor de invalshoek vanwaaruit een manager opereert, maar ook is er uitdrukkelijk gekozen voor de optiek vanwaaruit een organisatieadviseur werkt. Zo wordt in de cases de werkelijkheid van management en organisatie verbonden met de organisatieadviespraktijk. Uitdrukkelijk zij gesteld dat alle in de beschreven situaties gehanteerde namen zijn gefingeerd. Deze houden dan ook op geen enkele wijze verband met de organisaties zoals deze in werkelijkheid bestaan. Elke overeenkomst die op dit punt toch zou worden geconstateerd, berust dan op louter toeval. Elke andere overeenkomst echter die ten opzichte van reële bedrijfssituaties wordt opgemerkt, is ook inderdaad precies zo bedoeld. Wel dient daarbij steeds bedacht te worden dat hoezeer de meeste situaties ook direct aan de praktijk zijn ontleend, deze toch zijn gestileerd teneinde

bepaalde facetten uit een probleemsituatie naar voren te halen en voor discussie vatbaar te maken.

Met behulp van de aan de cases toegevoegde vragen lijkt het mogelijk discussies in een bepaalde richting te laten gaan of te sturen en daarbij bepaalde thema's te accentueren waarin de elementen zijn vervat die de richting aangeven bij het nemen van beslissingen bij daadwerkelijke probleemoplossing. De oplossing als enig juiste en beste oplossing is echter nooit zonder meer te geven. Daarvoor zijn in de gestileerde situaties in de eerste plaats soms te weinig gegevens verschaft, terwijl het in de tweede plaats ook niet primair om de oplossing gaat. Bij de behandeling van deze cases gaat het eerst en vooral om de te bereiken leerdoelstellingen. Daarbij gaat het naast toepassing van kennis en vaardigheden ook om het bepalen en expliciet maken van de houding vanwaaruit problemen worden benaderd en behandeld.

Ook al is het zo dat op voorhand geen oplossing als enige en beste oplossing is te geven, anderzijds is het zeker niet zo dat bij voorbaat elk voor te stellen alternatief als gelijkwaardig is te beschouwen en even goed als elke andere mogelijkheid zal uitwerken in de beschreven probleemsituatie of een even grote bijdrage tot oplossing van het gestelde probleem zal geven. Oplossingen, aanbevelingen, wetmatigheden en principes hebben steeds een situatiegebonden betekenis en als zodanig zijn deze dan ook niet zonder meer uitwisselbaar en te 'transplanteren' van de ene naar de andere situatie. Steeds zal recht moeten worden gedaan aan de specifieke situatie en zal naar een situatiegebonden probleemoplossing moeten worden gezocht.

Zo staat in de eerste plaats centraal het exploreren, analyseren en beoordelen van situaties, het kiezen van een werkwijze, het vormen van een mening, het aandragen van in aanmerking komende alternatieven, het zich bewust worden van een eigen zienswijze en houding en het verdedigen van standpunten, zienswijzen en aanbevelingen ten opzichte van anderen, dit alles betrokken op dezelfde te behandelen situatie.

Daarbij is in de werkelijkheid veelal nog te bedenken dat het aangekaarte probleem slechts symptoom is of te zien is als het topje van de ijsberg, zodat men het probleem veeleer moet gaan stellen en behandelen in de context van een meer complexe probleemsituatie.

Wanneer het uiteindelijk toch ook om het vinden van de oplossing gaat, moet ons allereerst steeds voor ogen staan dat de beste oplossing die oplossing is, die in een bepaalde situatie voor de betrokkene of voor de betrokken partijen aanvaardbaar is en die derhalve in de gegeven situatie lijkt te kunnen gaan werken. Dit betekent bepaald niet dat situaties zonder meer als een onveranderbaar gegeven worden beschouwd. Integendeel.

Maar, het is wellicht goed te bedenken dat de mogelijkheid tot verandering in vele gevallen begrensd is. Dit houdt in dat we niet de illusie moeten koesteren dat op korte termijn onbeperkt gedragsveranderingen in organisaties zijn aan te brengen. Anderzijds dient tegen de achtergrond van een soort ideaalmodel van een organisatie wel degelijk van een vermogen en bereidheid tot verandering en dus van een leervermogen van individuen en groepen in organisaties te worden uitgegaan. Daarmee wordt de handhaving van een status-quo, waarin geen ruimte is voor veranderings- en leervermogen van een organisatie, afgewezen. Tegelijkertijd moet echter ook het veranderen om de verandering zelf worden afgewezen. Dit laatste doet wellicht modisch en bij de tijd aan, maar heeft stellig gevaarlijke kanten, wanneer niet eerst de ruimte voor verandering is ingeschat en niet voor een passende en verantwoorde en veelal intensieve begeleiding van de aan te brengen veranderingen wordt zorg gedragen. Tegen deze achtergrond is bij elke in de case geschetste probleemsituatie dan ook eerst gevraagd naar een analyse en beoordeling van de aan de orde zijnde problematiek. Daarbij geldt steeds de oude wijsheid dat een goed gesteld probleem eigenlijk al half is opgelost. Omgekeerd is het uiterst gevaarlijk zo maar naar conclusies of oplossingen toe te springen. Pas wanneer het probleem verantwoord is gesteld, kan via het zoeken en ontwikkelen van oplossingsmogelijkheden, het formuleren van beperkingen en keuzecriteria, het analyseren van gevolgen van in aanmerking komende alternatieven en het stellen van prioriteiten, gekomen worden tot probleemoplossing respectievelijk tot het aangeven van de richting waarin de oplossing naar alle waarschijnlijkheid zal moeten worden gevonden. Daarbij is het goed, als manager of als adviseur of als betrokken afdelingsmedewerker, te bedenken dat er een groot verschil is tussen gelijk hebben en gelijk krijgen. Daartussen ligt een hele wereld van manoeuvreren, visie uitdragen, ruimte maken, tijd geven, maar toch ook van – soms ondanks verzet – durven ingrijpen en een visie of oplossing durven doorzetten wanneer rekening is gehouden met de belangen, eisen en wensen van de bij de probleemsituatie betrokken partijen en deze naar alle partijen zijn gewikt en gewogen.

De bij dit caseboek behorende docentenhandleiding is in te zien via www.management-organisatie.noordhoff.nl. In deze handleiding wordt een uitwerking van de cases gegeven, in het bijzonder op de hoofdpunten die naar de mening van de auteur bij uitwerking de aandacht verdienen. Daarbij is als vertrekpunt gekozen de bij de cases gevoegde discussievragen, terwijl bij uitwerking ook de aansluiting is aangegeven met de bijbehorende hoofdstukken en paragrafen uit het eerder verschenen handboek *Management en Organisatie: theorie en toepassing*. Hoewel deze koppeling niet strikt geboden is, laat het zich denken dat deze wel de voorkeur

verdient. Daar het hier evenwel gaat om vraagstukken van management en organisatie van algemene aard, is het uiteraard mogelijk dit caseboek naast de andere literatuur op het gebied van management en organisatie te gebruiken en zo de probleemstellingen in de cases vanuit andere bronnen te behandelen. In de uitwerkingen in de docentenhandleiding zijn in bepaalde gevallen ook bronnen vermeld, die als specifieke methoden en technieken, artikelen of boeken bij probleembehandeling in cases zijn te raadplegen, of voor verdere studie in aanmerking komen.

Het in deze cases aangereikte illustratiemateriaal stamt voor een deel uit jaarverslagen, tijdschriften en andere niet op auteursnaam gestelde bronnen, maar vindt daarnaast voornamelijk zijn oorsprong in bekendheid met en kennis van situaties in werkelijk bestaande organisaties, verkregen via relaties, uit eigen advieservaring of uit praktijk- of advieservaring van collegae. Op deze wijze zijn – soms weliswaar enigszins aangedikte en gestileerde – situaties gereconstrueerd, die rechtstreeks uit de praktijk van management en organisatie of uit de organisatieadviespraktijk voortkomen en zo alles met de werkelijkheid van ons vak te maken hebben. Voor opbouwende kritiek met betrekking tot de cases of suggesties voor uitbreiding van de cases houd ik mij gaarne aanbevolen.

Prof. dr. D. Keuning

Voorwoord bij de tiende druk

De tiende druk van de ‘33 cases’ bij *Management & Organisatie* bevat vijf nieuwe cases: Toys & Games International bv: geen kinderspel... (15B) en Medisch Centrum Koningsbergen: zorgen in en om de toekomst (19), en als nieuwe examencases: Kitchen Design Company: te veel pannetjes op het vuur? (examencase 7), Grants Consultants: gouden bergen niet waargemaakt? (examencase 9) en Food Delight: er is nu eenmaal geen vlees zonder been (examencase 11).

De vervangen cases blijven beschikbaar op de internetsite bij *Management & Organisatie: Theorie en toepassing*:
www.management-organisatie.noordhoff.nl.

Om de variatie bij praktijkgerichte theorie-examens te vergroten zijn in het werkboek bij *Management & Organisatie* in de negende druk voor het eerst een serie korte cases uit de actualiteit opgenomen met multiplechoicevragen en/of open vragen.

Daarnaast wordt de toepassing van de theorie getoetst via de in de ‘33 cases’ opgenomen variëteit aan examencases die alle zijn ontleend aan werkelijk bestaande gevallen uit de organisatiepraktijk in bedrijven en instellingen.

Om studerenden voor te bereiden op een case-examen worden bij dit caseboek voorts vier extra hulpmiddelen aangeboden.

Bij case 21 Meubelfabriek ‘Tastoe’ is bij wijze van voorbeeld de *vraagstelling* bij deze case ook *op examenniveau* geformuleerd. Dit om het verschil in vraagstelling te laten zien.

Bij de ‘gewone’ vragen en opgaven wordt een case in zekere zin als illustratie gebruikt om te laten zien hoe een klein stukje theorie van toepassing is op een praktijksituatie. Bij de vraagstelling op examenniveau wordt ervan uitgegaan dat men de gehele stof overziet en daaruit kan selecteren om zelf op een goed niveau tot analyse en oplossing van een probleemgeval te komen. In het eerste geval wordt de studerende nog redelijk door de toe te eigenen stof geleid en aan de hand genomen. Op examenniveau doet de student dit geheel zelf.

Op het inlegvel zijn als *tweede hulpmiddel* de vijf stappen in het casebehandelingsproces nog eens in een ‘leeg’ werkmodel uiteengezet.

Tevens is als *derde hulpmiddel* een ‘basischecklist’ met ongeveer 50 theoretische gezichtspunten op het inlegvel toegevoegd. Deze checklist kan in stap 2 bij casebehandeling naar keuze van de adviseur/student/examenkandidaat – afhankelijk van de specifieke casestudie – worden gebruikt bij de selectie van de acht meest relevante invalshoeken. Deze lijst van ongeveer vijftig invalshoeken (concepten, theorieën, modellen) is niet volledig. De checklist dient door de adviseur/student-gebruiker zelf verder te worden aangevuld wanneer in meer detail caseproblematieken met behulp van inzichten uit de paragrafen van de hoofdstukken 1 tot en met 8 uit *Management & Organisatie* worden ontleed om vervolgens situatieafhankelijke oplossingen in voorstellen nader uit te werken.

Als *vierde hulpmiddel* is na de uiteenzetting over de ‘casemethodiek’ een voorbeeld ‘case-uitwerking’ toegevoegd. Case ‘Kunstgras bv: zo groen als gras ...?’ is volledig uitgewerkt volgens de casemethodiek in vijf stappen, zoals deze daarvoor in dit caseboek op pagina 167 is uiteengezet. Dit voorbeeld is bedoeld om de studerende goed zicht te geven op het te bereiken niveau bij toepassing van de theorie in een praktijkgeval: van analyse tot oplossing en implementatie.

De vraagstelling bij de cases is op een aantal punten aangepast aan de vraagstukken van deze ‘nieuwe’ tijd, onder andere met betrekking tot organisatiecultuur, unit management, concernsturing, zelfbeheer, concurrentievoordeel, outsourcing, modulair organiseren, logistiek management, kwaliteitszorg, fusie en andere vormen van samenwerking, visie en missie, management control en scorecards, milieu, proces-(re)design en ict (informatie en communicatietechnologie). In de praktijk van het vak zijn dit evenzeer vraagstukken die veel aandacht krijgen.

Wat betreft de opbouw van het caseboek sluiten de cases als volgt aan bij *Management & Organisatie: theorie en toepassing*:

- cases 1 t/m 3: hoofdstuk 1
- cases 4 t/m 7: hoofdstuk 2
- cases 8 t/m 11: hoofdstuk 3
- cases 12 t/m 22: hoofdstuk 4, 5 en 6
- cases 23 t/m 29: hoofdstuk 7 en 8
- cases 30 t/m 33: appendix organisatieonderzoek
- examencases 1 t/m 11: extra t.b.v. examen/tentamentraining.

Ten behoeve van studerenden voor een examen of tentamen in dit vakgebied, waarin casebehandeling een onderdeel vormt, verdient het aanbeveling ter voorbereiding vooral een bepaalde ‘vaste’ werkwijze aan te leren. Deze werkwijze is in de ‘casemethodiek’ op pagina 167-171 in een aantal stappen uiteengezet. De vraagstelling van de examencases 1 tot en met 11 is aan deze systematische werkwijze aangepast, zodat deze bij examentraining kan ‘inslijten’. Deze werkwijze is, op basis van de uitgangspunten in het ‘Ten geleide’ bij dit caseboek op de pagina’s XVII-XX, nader gespecificeerd in samenwerking met ir. drs. P.J. Tack. Uit ervaringen met onze eigen studenten blijkt dat er in dit opzicht sprake is van een verbetering in resultaat bij de casebehandeling tijdens het afsluitend tentamen. In samenwerking met drs. G.P. Melker zijn nadien vele cases volgens dit stramien uitgewerkt. Zo ook de voorbeeldcasus ‘Kunstgras bv: zo groen als gras ...?’ en de daarbij gegeven uitwerking en enkele voorbeelden.

In 2009 hebben drs. G.P. Melker en ir. drs. P.J. Tack vanuit hun case-onderwijs en -examenervaring hieraan toegevoegd hun inventarisatie van ‘veel gemaakte fouten en tips’. Door te leren van deze ervaringen en tips bij uitwerking van cases kan dit studenten helpen effectiever te werken om hun tentamen/examenresultaten te verbeteren.

Uitwerking van andere cases zijn beschikbaar gesteld aan docenten, via de docentenhandleiding op www.management-organisatie.noordhoff.nl, om in de lessituatie de case-uitwerking stap voor stap te kunnen presenteren. Voor docenten zijn op www.management-organisatie.noordhoff.nl complete case-uitwerkingen op examenniveau beschikbaar. Van een aantal van deze cases is de uitwerking – ook op de website – in een ‘power point’-presentatie beschikbaar: case 10A ‘Telecom bv’, case 13C ‘Luchtenberg bv: succes met een luchtje ...’, case 29 ‘Globe bv en de professional’, examencase 1 ‘Busbouw bv’, examencase 2 ‘Accountants- en Belastingadviesbureau ‘AB en B’’, examencase 6 ‘Recrea bv en examencase 9 ‘Grants Consultants: gouden bergen niet waargemaakt?’ Deze uitwerkingen kunnen na case-bespreking eventueel aan studenten ter beschikking worden gesteld. Studenten vragen veelvuldig om deze voorbeelduitwerkingen van examen-vraagstukken. De beslissing om uitwerkingen al of niet te verstrekken laat ik echter graag aan de eigen docent.

Wil deze verbetering in examenresultaat echt bereikt worden, dan is het vooral van belang dat de student-examenkandidaat zelf de nodige cases van begin tot eind ‘op papier’ uitwerkt. De echte inspanning zal hij of zij zelf moeten doen met behulp van de systematisch aangeleerde werkwijze via de stappen 1 tot en met 5. Een uitgereikt ‘antwoordmodel’ als voorbeeld kan daarbij de zelfwerkzaamheid wellicht stimuleren, maar vangt het eigen werk zeker niet.

Rekening houdend met opmerkingen en wensen van docenten-gebruikers is bij een aantal andere cases de vraagstelling wat meer toegespitst. Dit heeft in veel gevallen ertoe geleid dat met name de eerste vraag meer richting geeft voor beantwoording door de student.

Daarnaast werden de cases 17B, 29 en 30 tevens voor een rollenspel geschikt gemaakt. De achtergrondinformatie en de uitgeschreven rollenteksten voor de verschillende spelers treft u aan in de docentenhandleiding.

Bij case 32 ‘Technica Nederland bv: Quo Vadis? (waarheen gaat gij?)’ is een softwarepakket(je) ontwikkeld ten behoeve van een computerondersteunend casepracticum. Verder zullen de uitwerkingen van twee examencases beschikbaar gesteld worden. Dit materiaal is ontwikkeld in samenwerking met het Onderwijs Adviesbureau van de Vrije Universiteit te Amsterdam. Deze courseware is in beginsel ook beschikbaar respectievelijk opvraagbaar voor andere onderwijsinstellingen.

Bij de voorbereiding van dit caseboek maakte ik gebruik van opmerkingen, aanbevelingen, casemateriaal en/of suggesties van mijn raadgevers. Graag zeg ik hiervoor dank aan mevr. A. van Diermen-Brummel (hoofd-verpleegkundige), prof. dr. D.J. Eppink, drs. D.J. Geurink, drs. P. van Helsdingen, ir. T.M. Keuzenkamp, drs. R. de Lange, drs. Th.J.C. Langerwerf, drs. A. J. van der Made, drs. G.P. Melker, ir. drs. P.J. Tack, prof. dr. ir. A. Twijnstra, drs. A.W.M. van de Wiel en ir. E.G. van Wijhe.

Bij analyse van cases en bij het aangeven van oplossingsmogelijkheden in deze gevallen blijkt steeds opnieuw dat er niets zo praktisch is als goede theorie. De nieuwe, tiende editie van het caseboek maakt het mogelijk deze stelling te blijven waarmaken in combinatie met de eveneens herziene negende druk van het theorieboek *Management & Organisatie: theorie en toepassing*. Suggesties voor aanvulling en/of verdere uitwerking van cases blijven welkom. Voor uw opmerkingen en aanwijzingen houd ik mij gaarne aanbevolen.

Inhoud

Ten geleide	XVII
33 cases	
1 Een dag uit het leven van een directeur	1
2 Organisatie in discussie	6
3 Afdeling ‘tekstverwerking en editing’ op ministerie overbelast	13
4 Terug van een managementcursus	16
5 Als sanering dreigt ...	19
6 Opvolger gezocht ... snelle beslissing vereist	21
7 De schoen wringt	26
8 De Eik Meubelen bv	29
9 Voortbestaan bedreigd ... innovatie een noodzaak	32
10A Telecom bv	34
10B Communication Technology bv	38
11 Samenwerken of doorgaan op eigen kracht?	44
12A Prijsvraag ... organisatie van een eersteklas hotel	46
12B 25 jaar Dennenheuvel: het kan beter ...	49
13A Printology bv: drukte om een drukkerij ...	55
13B Hammer bv: ‘...tools for improvement? ...’	60
13C Luchtenberg bv: succes met een luchtje ...	67
14 Afdelingsrapport ... ‘succesvol, maar niet populair’	71
15A Install bv	74
15B Toys & Games International bv: geen kinderspel ...	76
16 Organisatie rond een product/marktcombinatie	81
17A Conservenindustrie ‘De Graafschap’	83
17B Modern Office	87

17C	Interieur bv: van binnen en buiten bekeken ...	90
18	Cultuur in structuur ... kunst en kunde bij museumorganisatie	94
19	Medisch Centrum Koningsbergen: zorgen in en om de toekomst	100
20	Internat nv	105
21	Meubelfabriek 'Tastoe'	109
22A	Verenigde Aannemings Maatschappij	114
22B	Pijpleiding International bv	118
22C	Beton bv: het cement van de organisatie ...	122
23	Incident gesloten?	126
24	De Koning nv	128
25	Loon naar prestatie	131
26	De ene functie is de andere niet	133
27	Lady Fashion	137
28	Bouw van een provisorium ... netwerk gevraagd	139
29	Globe bv en de professional	142
30	Organisatieonderzoek ... plotseling absentisme op afdeling	146
31A	Verpleeghuis 'Levensvreugd' vraagt advies	148
31B	Verpleging als patiënt	154
32	Technica Nederland bv: Quo Vadis? (waarheen gaat jij?)	158
33	Openbare Bibliotheek: met de nieuwe media in beweging	163
	 Casemethodiek	 167
	Voorbeeld case-uitwerking 'Kunstgras bv: zo groen als gras ...?'	172
	 Examencases	
	Examencase 1 Busbouw bv	196
	Examencase 2 Accountants- en Belastingadviesbureau 'AB en B'	200
	Examencase 3 Metrusia bv: wat is de kern van de zaak?	204
	Examencase 4 Stichting Wegwijs: de aarde is rond ... wie weet de weg ...?	210
	Examencase 5 Auto Speciaal Service Centers bv (A.S.S.C.)	216
	Examencase 6 Recrea bv	221
	Examencase 7 Kitchen Design Company: te veel pannetjes op het vuur?	226
	Examencase 8 Recycling bv een gezonde toekomst tegemoet ...	230
	Examencase 9 Grants Consultants: gouden bergen niet waargemaakt?	236
	Examencase 10 Beter Wonen: een woningbouwvereniging in ontwikkeling	241
	Examencase 11 Food Delight: er is nu eenmaal geen vlees zonder been	246

Ten geleide

Om de gedachte te staven dat goede theorie nooit moeilijker kan zijn dan de praktijk is, worden in dit boek 33 praktijkgevallen als probleemsituatie beschreven. Deze kunnen als uitgangspunt dienen bij behandeling en verduidelijking van de theorie, zoals die in het handboek *Management en Organisatie: theorie en toepassing* wordt aangeboden onder het motto er is niets zo praktisch als goede theorie.

Bij het beschrijven van de bedrijfssituaties en de voorvallen in non-profit-organisaties is getracht, zonder de werkelijkheid geweld te willen aandoen, zo weinig mogelijk gebruik te maken van technisch jargon en, waar mogelijk, specifieke bedrijfstermen te voorkomen. Nochtans kan het nodig zijn dat de docent bepaalde termen toelicht. Voorts kan het in een enkel geval noodzakelijk zijn dat de docent het geschetste ‘klimaat’ in een organisatie vanuit eigen ervaring verder inkleurt wanneer dit van belang is om beperkingen te leren kennen of soms juist om mogelijkheden te openen voor oplossingen in bepaalde probleemsituaties. Deze handreikingen bij de cases zijn soms nodig wanneer de aangekaarte problematiek eigenlijk alleen maar te stellen en te behandelen is in de context van een meer complexe probleemsituatie. Deze openingen te maken of zonodig beperkingen aan te geven valt als zodanig tot de taak van de docent te rekenen in zijn begeleidende en stimulerende rol, teneinde het maximale leereffect uit de beschreven situaties en voorvallen te genereren.

De bij de cases gevoegde vragen dienen daarbij als een eerste gedachtebepaling, waarmee overigens wel een bepaalde richting voor de discussie aangegeven wordt. Ook zonder uitputtende behandeling van deze vragen

zijn de cases echter in de leersituatie in te bouwen, afhankelijk van de bedoeling die de docent met de bespreking van een case heeft. Is het probleemgeval een eerste ‘kapstok’ of illustratie om tot behandeling van de theorie te komen, dan zijn de vragen op dat moment niet eens zo relevant. Gaat het evenwel om een vrij gedegen uitwerking van een probleemsituatie, dan kunnen de reeds geformuleerde vragen daarbij dienst doen. Aan deze vragen zijn naar het inzicht van de docent uiteraard nog andere toe te voegen, of kunnen vragen worden weggelaten of zijn daarvoor andere vragen in de plaats te stellen. Bij toetsing van inzicht en kennis kunnen de cases zo op vele wijzen worden gehanteerd.

Afhankelijk van de bedoeling van de docent is het in het ene geval een goede weg om vooraf de toe te passen theorie in uitgangspunten kort samen te vatten om deze vervolgens te laten toepassen. In het andere geval kan het juist goed zijn de student eerst ontdekkend kennis te laten maken met een situatie en de student zelf uitgangspunten te laten aandragen, om daarna met groter nuttig rendement de theorie te behandelen, waarbij dan gerefereerd kan worden aan een voor eenieder bekende en aan de praktijk ontleende uitgangssituatie. Uiteraard kunnen daaraan dan de uit de eigen ervaring van de docent en/of student bekende situaties als illustratiemateriaal, ter vergelijking met of ter verrijking van de probleemstelling in de gestileerde case, worden toegevoegd. Overeenkomstig de uitgangspunten van de contingentietheorie is ook hier niet te spreken van één beste weg om de te behandelen stof over de katheders te krijgen. In de combinatie toont zich de ware meester, zo zou hier het motto kunnen zijn.

Bij het beschrijven van de probleemsituaties of voorvallen is er steeds naar gestreefd deze in betrekkelijk korte cases te stileren, zodanig dat deze – op een enkele uitzondering na – in elk geval in twee leseenheden behandelbaar zijn. Aangezien effectieve casebehandeling een actieve leerhouding van de student vooronderstelt, niet alleen in de zin van bereidheid tot discussiëren en uitwisselen van ervaring en kennis tijdens de sessies, maar ook met betrekking tot een bereidheid tot goede voorbereiding vanuit de theorie op de casebehandeling, kan de docent volstaan met in de beschikbare leseenheden een relatief korte tijd in te ruimen om de betreffende theorie bij een case nog eens samenvattend te belichten.

In de eigen onderwijservaring blijkt de casebehandeling in kleine groepen, afgewisseld met plenaire presentatie, bespreking en discussie, zowel voor de student als voor de docent, tot bevredigende resultaten te leiden. Bij het tot stand brengen van de leereffecten in dit soort lessituaties speelt de docent doorgaans een ‘low-profile’-rol, waarin hij primair het leerproces begeleidt en stimuleert. De zelfwerkzaamheid van de student kan nog

worden vergroot door het geven van studieopdrachten in de vorm van het zoeken naar toegevoegd illustratiemateriaal uit de praktijk en het bij de cases verrichten van gerichte literatuurstudie.

In de docentenhandleiding wordt naast een uitwerking van de cases op een aantal punten aangegeven op welke wijze eventueel extra studieopdrachten kunnen worden gegeven om de zelfwerkzaamheid van de student nog te bevorderen en om de herkenbaarheid van de problematiek te vergroten.

Voorts wordt in een enkel geval de suggestie gedaan om bij behandeling van een case een rollenspel in te bouwen om zo de problematiek vanuit verschillende standpunten en gezichtshoeken, zoals deze bij probleemanalyse en probleemoplossing voor betrokken partijen binnen en buiten de betreffende organisaties in besluitvormingsprocessen relevant zijn, aan de orde te stellen, uit te diepen en te verduidelijken. Bij het centraal stellen van leerdoelstellingen in termen van kennis-, vaardigheids- en houdingselementen, gaat het niet zozeer om een goed of fout. Veeleer is het vanuit de docent naar de student toe gedacht van belang aandacht te geven aan het ontwikkelen van:

- *onderscheidingsvermogen*, met betrekking tot relevante en minder belangrijke
 - gegevens,
 - meningen,
 - gevoelens,
 - verhoudingen,
 - veronderstellingen en
 - feiten;
- *analytisch-beoordelingsvermogen*, met betrekking tot
 - het vaststellen van urgentiegraad respectievelijk penetratiegraad van de problematiek,
 - het vaststellen en inschatten van onzekerheden, trends, kansen en bedreigingen en sterkten en zwakten van een organisatie,
 - het vaststellen van te gebruiken hulpmiddelen en te vervullen voorwaarden, alsmede
 - het inschatten van de in een organisatie aanwezige ruimte voor invoering van bepaalde vernieuwingen;
- *logisch-denkvermogen*, met betrekking tot
 - het modelmatig redeneren en theoretiseren vanuit een feitelijke situatie,

- het daar waar essentiële informatie ontbreekt en toch gewenst is deze informatiebehoefte ook als zodanig aan te geven en te vermelden op welke wijze deze informatie toch of alsnog zou kunnen worden verkregen, en
- het aangeven welke veronderstellingen zouden moeten worden gemaakt om verantwoord een volgende stap bij probleemanalyse of probleemoplossing te kunnen zetten;
- *doorzettingsvermogen*, met betrekking tot
 - het zich door situaties heen weten te werken waarin sprake is van onvolledigheid in informatie, en waarin zich in organisaties tegenstrijdigheden en onduidelijkheden voordoen;
- *voorspellingsvermogen*, met betrekking tot
 - het kunnen aangeven van gewenste en ongewenste gevolgen van te ondernemen acties, alsmede
 - het kunnen aangeven van de onzekerheden die men daarbij bereid moet zijn te accepteren; op dat moment is er immers nog opnieuw een mogelijkheid tot bezinning of men op de gekozen weg zal voortgaan of dat de koers waarin men denkt zal moeten worden verlegd;
- *overtuigingsvermogen*, met betrekking tot
 - het anderen weten te overtuigen van de kracht van argumenten, en
 - het kunnen uitdragen en overbrengen van een visie;
- *besluitvormingsvermogen*, met betrekking tot
 - besluitvaardigheid, daadkracht ofwel het durven maken van een keuze in het geval dat dit ook werkelijk nodig zou zijn; daarbij is dan onderscheid te maken tussen
 - hetgeen urgent is en hetgeen eventueel nog kan wachten, en te bepalen wat
 - op korte termijn implementatie behoeft respectievelijk op lange termijn voor invoering vatbaar is, alsmede
 - het aangeven van een logische aaneensluiting van deeloplossingen en deelplannen.

Bij de samenstelling van de docentenhandleiding is geenszins gestreefd naar uitputtende, gedetailleerde en volledige uitwerking, maar is een keuze gedaan uit de vele facetten en mogelijkheden en is volstaan met een uitwerking op hoofdpunten. Elke docent zal daarbij vanuit eigen inzichten en ervaring zijn eigen weg kiezen om zo vanuit overkoepelende leerdoelstellingen stap voor stap de beoogde leereffecten bij zijn studenten te bereiken.

1 Een dag uit het leven van een directeur

Tijdens zijn terugreis per vliegtuig uit Oostenrijk, waar hij gedurende de afgelopen drie dagen enkele houtzagerijen, klanten en enkele bevriende directeur-eigenaren van timmerfabrieken en toeleveringsbedrijven in de houtverwerkende industrie had bezocht, neemt Huub ten Donkelaar zich voor zich de volgende dag op zijn kantoor in Zaandam eens diepgaand bezig te houden met de 'lijnen voor morgen' van zijn nv 'Houthandel en Houtbewerking'. Naast de houtimport wordt in deze onderneming handel gedreven in zacht hout, hardhout, plaatmaterialen en bouwmaterialen. Daarnaast worden in de industriële sector activiteiten ontwikkeld als het produceren van halffabrikaten en het vervaardigen van houtconstructies. Huub ten Donkelaar is jarenlang directeur geweest van één van de vestigingen in de regio. Sinds kort maakt hij deel uit van de conserndirectie. Hij is belast met de portefeuilles technische en commerciële zaken, alsmede met het vestigingsbeleid zowel wat oude als wat nieuwe vestigingen betreft.

Zijn collega-directeur is administratief en financieel deskundige en houdt zich tevens bezig met juridische zaken.

In gesprekken met zijn Oostenrijkse collegae waren enkele recente ontwikkelingen in de hout- en bouwwereld de revue gepasseerd, waarvan hij de effecten voor de tot 'zijn' concern behorende bedrijven toch eens op een rijtje wilde zetten, vooral wat de in gang zijnde ontwikkelingen in Rusland en Zweden betreft.

Voor zover de heer Ten Donkelaar zijn agenda voor de volgende dag kan overzien, is er inderdaad ruimschoots tijd beschikbaar om zich met deze ontwikkelingen bezig te houden. Hij stelt voor zichzelf vast dat het eigen-

lijk een goede zaak zou zijn hieraan bij tijd en wijle eens uitvoerig aandacht te geven.

Wanneer de heer Ten Donkelaar de volgende ochtend om 8.10 uur zijn kantoor binnenkomt, ligt de post al op zijn bureau. Zijn secretaresse is er kennelijk al en heeft de te ondertekenen stukken alvast voor afhandeling door hem klaargelegd. Ten Donkelaar begint onmiddellijk zijn achterstallige post door te nemen. Ook op zijn e-mail staan de nodige berichten en vragen, echter niet met hoge prioriteiten. Even later (8.15 uur) komt zijn secretaresse binnen om zoals gebruikelijk zijn instructies bij de afhandeling van de post op te nemen. Op dat moment rinkelt ook de telefoon. Zijn inmiddels op de zaak gearriveerde collega-directeur vraagt hem om 11.00 uur te spreken over enkele financieel-juridische kwesties in verband met de overname van het bedrijf V. te B. Dit kan beslist niet worden uitgesteld, zo maakt zijn collega hem duidelijk. De secretaresse is inmiddels even weggelopen om de agenda te halen om deze vervolgens met de heer Ten Donkelaar door te nemen.

Tijdens zijn afwezigheid heeft zij enkele afspraken voor hem gemaakt voor besprekingen die na zijn terugkeer dringend moesten plaatsvinden. Na deze onderbreking (8.17 uur) neemt Ten Donkelaar eerst toch maar zijn agenda voor de komende dag met zijn secretaresse door. Een afspraak die zij al eerder voor 11.00 uur had gemaakt, moet dan maar naar de middag om 16.30 uur worden verzet. Verder herinnert zijn secretaresse hem eraan dat hij vandaag een aantal telefoontjes zou plegen. Later op de ochtend zal zij deze gesprekken wel door laten komen. Gelukkig kan hij een uitnodiging om over twee weken een inleiding voor de regionale kring van werkgevers (VNO-NCW-leden en andere genodigden) te houden, afslaan omdat hij dan wegens een zakenreis in het buitenland zal verblijven. Zijn agenda voor de verdere dag is toch wel aardig bezet, wordt hem nu al duidelijk. Het is inmiddels 8.24 uur wanneer hij het lezen van zijn post kan hervatten. Zijn oog valt op een memo van één van de vestigingsdirecteuren, die tijdens zijn afwezigheid ook al had gebeld, inzake de voortgang van de nieuwbouw aldaar. Er blijkt iets aan de hand te zijn met de dakconstructie en het lucht-, circulatie- en luchtafvoersysteem van de nieuwe droogkamer, waardoor de bouw op dit moment stagneert. Ook zijn er bij de aanleg van de haven enkele problemen gerezen, die opnieuw doorgesproken moeten worden met de gemeentelijke overheid.

Onmiddellijke actie is vereist, aldus het bericht van de vestigingsdirecteur. Hij vraagt zijn secretaresse onmiddellijk contact te zoeken met de vestigingsdirecteur om nader inzicht in de gerezen problemen te krijgen. In afwachting van dit telefoontje zet hij zijn handtekening onder een paar brieven, terwijl hij met zijn gedachten bij de bouwproblemen is. Enkele ogenblikken later komt de telefonische verbinding met Dantuma in

Delfzijl door. Hij luistert naar de uiteenzetting van Dantuma en zoekt inmiddels al naar een datum en tijdstip in zijn agenda ... Op zijn vroegst morgenmiddag om 14.00 uur ... akkoord? ... in Delfzijl, ja ... en probeer ook de betrokken ambtenaar van Bouw- en Woningtoezicht erbij te krijgen ... maar niet voordat wij eerst samen een half uur enkele punten voor gesprek hebben doorgenomen ... Tot morgen ...!

Inmiddels is het 8.45 uur. Van de zijde van de Raad van Commissarissen is een verzoek binnengekomen om ter voorbereiding op het periodiek overleg dat volgende week woensdag zal plaatsvinden, zo spoedig mogelijk een notitie voor te bereiden over de stand van zaken met betrekking tot een voorgenomen samenwerkingsverband met collega-houtimporteurs om enig tegenwicht te bieden tegen de Zweedse penetratie op de Nederlandse houtmarkt. Via overname van enkele kleine Nederlandse importbedrijven proberen de Zweden al enige tijd greep te krijgen op de markt. De handelsmarge van de Nederlandse bedrijven komt hierdoor nogal onder druk te staan. Dit lijkt een belangrijk punt van gesprek te zijn volgende week, realiseert Ten Donkelaar zich. Op dat moment heeft hij nog een kleine drie kwartier voordat de vertegenwoordiger van een leverancier van de technische installatie ter inrichting van de in aanbouw zijnde vestiging in Delfzijl op bezoek komt. Hij besluit nu eerst dan maar de notitie voor de Raad van Commissarissen te gaan schrijven. Tegen 9.20 uur is dit – met onderbreking door een paar telefoontjes, waarop hij met een ... ik bel je straks wel terug ... reageert – gebeurd. Er zijn nog net tien minuten om zich snel op het komende gesprek voor te bereiden door nog even de recente correspondentie in het dossier over de technische inrichting in te zien. Het gesprek dat hij daarna met de verkoopdirecteur en de technisch verkoper van het installatiebedrijf heeft, duurt tot 10.40 uur. Bij het vertrek van deze heren herinnert zijn secretaresse hem aan de 11.00 uur afspraak met zijn collega-directeur. Hij meent te weten waarover het gesprek zal gaan en zoekt in het hem resterende kwartiertje de daarop betrekking hebbende stukken alvast bij elkaar en leest deze op een paar nu van belang lijkende detailpunten even door. Hij vraagt zijn secretaresse voor het begin van de bespreking nog een paar stukken voor zijn collega te fotokopiëren. Wanneer de telefoon gaat, blijkt dit de secretaris van het schoolbestuur te zijn, waarvan hij voorzitter is. De kwestie is gelukkig niet urgent en hij zegt hem vanavond nog terug te zullen bellen. Het gesprek met zijn collega-directeur duurt niet al te lang. Hij had zich precies op goede punten ingelezen en het juiste materiaal in de bespreking bij de hand, zodat de discussiepunten snel afgehandeld konden worden. Na afloop van dit gesprek (11.40 uur) komt hij op de gang een lid van de Raad van Commissarissen tegen die hem een paar minuten te spreken vraagt. Hij was toevallig toch in de buurt en heeft een paar stukken nodig voor de afhandeling van enkele aspecten van een recent gepleegde overna-

me, waarbij hij als gedelegeerd commissaris nogal intensief was betrokken. Uit het gesprekje dat volgt, blijven Ten Donkelaar een paar punten bij die toch nog eens nader onder ogen moeten worden gezien. Hij zoekt daarom direct telefonisch contact met twee van zijn stafmedewerkers. Beiden blijken elders afspraken te hebben en niet op het bedrijf aanwezig te zijn. Vanmiddag maar even bellen, ... geeft hij via de intercom door aan zijn secretaresse.

Om 12.00 uur heeft de maandelijkse budgetbespreking plaats met de concerncontroller, voor zover dit althans zijn verantwoordelijkheidsgebieden raakt. Normaliter loopt deze bespreking door tijdens de lunch. Vandaag kan deze bespreking echter niet langer duren dan tot 12.30 uur, omdat hij de lunch zal nuttigen met een redactrice van *Quote*. De recente overname heeft kennelijk nogal de aandacht getrokken, immers dit zou het onderwerp van bespreking zijn tijdens de lunchbespreking, waarvoor hij tot 14.00 uur tijd heeft uitgetrokken. Bij zijn terugkomst om 14.35 uur treft hij een notitie van zijn collega aan naar aanleiding van hun eerdere gesprek. Er waren bij hem toch nog enkele vragen gerezen. Hij had tot 14.15 uur op hem gewacht, maar moest toen weg. Morgenochtend zou hij daar dan wel op terugkomen. Het interview was inderdaad wat uitgelopen, maar kon om public-relations-overwegingen niet afgebroken worden, te meer daar eerder nogal wat negatieve berichtgeving in de pers was verschenen. Hij had in dit gesprek geprobeerd het door ontijdig uitgelekte onvolledige informatie ontstane beeld te completeren om zodoende het bedrijfsimago in positieve zin te beïnvloeden. Verder blijken er enkele telefoontjes te zijn geweest, onder andere van de architect van de nieuwbouw in Delfzijl.

Zijn secretaresse heeft de vanochtend binnengekomen post, die op afhandeling wacht, op zijn bureau gelegd. Eén van zijn stafmedewerkers heeft enkele recent verschenen artikelen uit vaktijdschriften op zijn bureau gelegd. De titels lijken hem inderdaad belangwekkend genoeg om deze eens door te lezen, zodra hij tijd heeft. Nu (14.37 uur) eerst de architect maar bellen ...

De vorige avond nog leek de dag van vandaag zo rustig te zullen verlopen. Van zijn goede voornemen was tot nu toe niets terechtgekomen. Nu was de toekomst ook nog ver weg, maar toch ... Die dag kwam er helemaal niets meer van. Ten Donkelaar vatte het plan op om in de volgende concredirectiebespreking een voorstel te doen om binnenkort ergens in 'een hutje op de hei' een tweedaagse sessie te organiseren, waarin zij samen met enkele sleutelfunctionarissen uit de bedrijven en de concernstaf zich diepgaand zouden kunnen bezighouden met de problemen waarover hij zich vandaag had willen buigen. Ter voorbereiding op deze sessie zou hij dan wel een korte discussienota voorbereiden, die hij voorafgaand aan de

‘buitendagen’ zou voorleggen aan de deelnemers met het verzoek zich een gefundeerde mening te vormen over de door hem in de nota naar voren gebrachte ontwikkelingen en gedachten.

Voorts nam hij het besluit om gedurende de komende drie à vier weken zijn agenda goed bij te houden om deze daarna eens te analyseren teneinde inzicht te krijgen in zijn tijdsbesteding, alsmede in de onderwerpen waarmee hij zich zoal bezighoudt. Niet alleen vandaag had hij het gevoel gehad geleefd te worden. Dit kwam veel vaker voor. Hij nam zich voor aantekening te houden van de op hem afkomende telefoontjes, niet geplande gesprekken en vergaderingen en dergelijke, en daarbij ook korte notities te maken van de inhoud van deze gesprekken. Ten Donkelaar vroeg zijn secretaresse dit ook voor hem te willen bijhouden, zodat hij dit – mocht hij toch nog wat vergeten – achteraf alsnog op volledigheid zou kunnen bijwerken.

Vragen en opgaven

1. Analyseer de werkdag van deze manager. Beoordeel zijn oorspronkelijke voornemen en het later door hem opgevatte plan om zijn voornemen alsnog te realiseren. Geef daarbij ook een mening over de werkwijze van deze manager.
2. Welke managementactiviteiten en welke rollen vervult deze manager zoal?
3. Is er na beoordeling van zijn tijdsbesteding aanleiding om te zeggen dat hij zijn tijd verspilt aan onnutte taken of dat hij zich bezighoudt met dingen die niet ‘des managers’ zijn?
4. Bespreek zijn voornemen om een agendastudie en -analyse te (laten) plegen.
5. Welke aantekeningen moet hij en/of zijn secretaresse maken? Ontwerp hiertoe een systematiek en ontwerp vervolgens een eenvoudig te hanteren formulier.
6. Bespreek andere methoden om hetzelfde doel te bereiken. Bedenk daarbij enkele voordelen respectievelijk nadelen.
7. Welke conclusies zouden na vier weken mogelijk kunnen worden getrokken?
8. Welke aanbevelingen zou u Huub ten Donkelaar ter overweging willen geven?

Case 1 ‘Een dag uit het leven van een directeur’ in relatie tot de behandelde leerstof in ‘Management & Organisatie: theorie en toepassing’:

Het accent bij de uitwerking van deze case ligt op hoofdstuk 1, in het bijzonder de paragrafen: 1.1 t/m 1.6.