

## **EXAMEN DT19 MENS EN ORGANISATIE**

**Docent: M. Verbruggen**

**Augustus 2012**

**Naam:**

**Richting:**

**Studentennummer:**

### **Tips voor het examen:**

- Duur van het examen: 9u-12u
- Schrijf op elk blad je naam
- Wees bondig en gestructureerd in je antwoorden
- Houd je zoveel mogelijk aan de voorziene plaats
- Schrijf leesbaar

**VRAAG 1: Hieronder vindt u 10 deelvragen over de verschillende delen van de cursus. Gelieve elke vraag te beantwoorden in de daarvoor voorziene ruimte.**

- a) Verklaar de begrippen centralisatie en specialisatie (elk in 1 of 2 zinnen). Geef ook een voorbeeld van lage centralisatie, hoge centralisatie, lage specialisatie en hoge specialisatie.

- b) Wat was de belangrijkste bevinding uit het onderzoek van Lawrence en Lorsch (1967)?

- c) Wat is het doel van controle? Waarin verschilt dit van het doel van (horizontale) integratie?

- d) Geef 2 trends die verklaren waarom integratie aan belang wint. Leg kort uit *hoe* deze trends ervoor zorgen dat integratie belangrijker wordt.

- e) In de tabel hieronder vindt u in de linkerkolom vijf ideeën rond de rol van de leidinggevende en collega's in het motiveren van werknemers. In de rechterkolom vindt u vijf denkers rond motivatie. Geef voor ieder idee de denker die er het beste mee overeenstemt.

1	Een goede relaties met collega's en leidinggevende kan iemand echt motiveren op het werk.	A	Elton Mayo
2	Een leidinggevende dient zijn/haar ondergeschikten niet enkel te leiden via discipline en autoriteit, maar eveneens door de samenhangigheid en teamspirit te bevorderen.	B	Mary Parker Follett
3	Collega's hebben een grote invloed op iemands motivatie. In iedere werkgroep leven immers een aantal basisassumpties en waarden die de motivatie en het gedrag van de individuen in die groep sturen.	C	Frederik Herzberg
4	Een leidinggevende kan maar beter niet te vaak beslissingen opleggen aan zijn/haar ondergeschikten. Werknemers zijn immers meer gemotiveerd wanneer ze inspraak hebben in de beslissingen.	D	Alderfer
5	Een goede relatie met collega's en leidinggevende is belangrijk, maar op zich onvoldoende om mensen echt te motiveren op het werk.	E	Henri Fayol

ANTWOORD

1: \_\_\_\_\_ 2: \_\_\_\_\_ 3: \_\_\_\_\_ 4: \_\_\_\_\_ 5: \_\_\_\_\_

- f) Outsourcing en strategische allianties zijn twee vormen van samenwerking tussen organisaties. Geef 2 punten waarop deze samenwerkingsvormen van elkaar verschillen. Leg beide punten kort uit.

- g) Geef een vorm van geïndividualiseerd telewerk zonder arbeidsovereenkomst en een vorm van geïndividualiseerd telewerk met arbeidsovereenkomst. Leg elke vorm kort uit.

- h) Wat is een multidomestic organisatie? Leg kort uit en geef een voorbeeld van dit type organisatie.

- i) De term “virtuele organisatie” wordt in de literatuur gebruikt in twee betekenissen. Leg beide betekenissen kort uit en illustreer elk met een voorbeeld (telkens 1 à 2 zinnen).

- j) Wat is een quasi-concentratie alliantie? Illustreer met een voorbeeld.

## **VRAAG 2: ORGANISATIELEREN**

- a) Het SECI-model van Nonaka en Takeuchi beschrijft hoe individuele kennis kan worden doorgegeven en omgezet in een kenmerk van de organisatie. Leg dit model uit.

- b) Leg uit op welke punten dit SECI-model gelijk op en op welke punten het verschilt van de leercyclus van Kolb.

### **VRAAG 3: NIEUWE ORGANISATIEVORMEN**

Geef voor de onderstaande stelling aan of u ermee akkoord gaat of niet. Beargumenteer uw antwoord.

Stelling: Outsourcing is een vorm van telewerk.

**Omcirkel het antwoord van uw keuze:**

- a) Akkoord
- b) Niet akkoord

**Uitleg:**



#### VRAAG 4: MOTIVATIE

##### Case “Cathay Airlines”

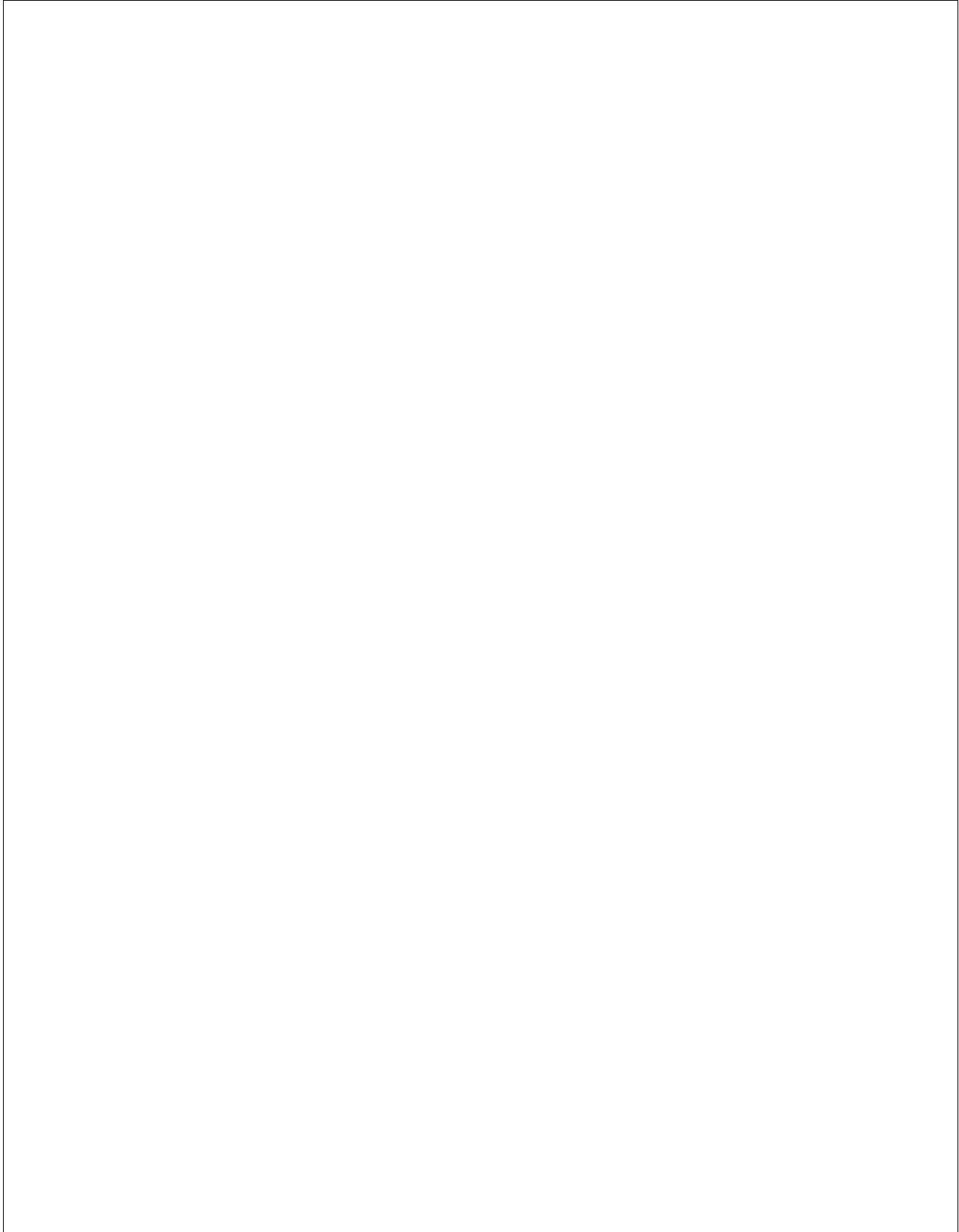
De vliegtuigmaatschappij Cathay Airlines kende lange tijd geen enkele staking van haar personeel. Eén van de verklaringen hiervoor lag in het goede beloningspakket dat de maatschappij haar werknemers aanbood. Niet alleen lag het basisloon aanzienlijk hoger dan bij de concurrerende vliegtuigmaatschappijen uit de regio; er werd ook een aantrekkelijke bonus toegekend op basis van het percentage stipt uitgevoerde vluchten. Daarbij werd veiligheid evenwel nooit vergeten: veiligheid werd in alle communicatie benadrukt en wanneer er toch onveilig vlieggedrag werd vastgesteld, dan gold de sanctie: ontslag op staande voet.

Door de economische crisis was Cathay Airlines genoodzaakt om haar uitgaven te reduceren. De besparingen bleven niet zonder gevolgen voor het personeel. In de eerste plaats werden een aantal tijdelijke contracten niet verlengd, waardoor de werkdruk voor de andere piloten toenam. Daarnaast snoeide Cathay Airlines in het basisloon van de werknemers: dit werd gereduceerd tot het gemiddelde van de concurrenten uit de regio. Tot slot werden de uitgaven voor het onderhoud van de vliegtuigen verminderd. Als gevolg daarvan doen er zich steeds vaker kleine technische problemen voor, waardoor de vluchten regelmatig vertragingen oplopen. Hierdoor daalt de bonus van de piloten aanzienlijk.

De bezuinigingen roepen steeds meer protest op bij de piloten. Ze voelen zich onderbetaald en niet langer gerespecteerd. Eén van de piloten vertelt teleurgesteld: “Ik verdien nu amper meer dan piloot X, die nooit belang heeft gehecht aan stiptheid”. Voor het eerst in haar geschiedenis dreigt bij Cathay Airlines een staking...

Analyseer de situatie bij Cathay Airlines vóór en na de bezuinigingen aan de hand van de Expectancy Theory van Porter en Lawler. Verklaar op basis hiervan het huidige ongenoegen van de piloten.





## VRAAG 5: LEREN EN CONTROLE

### 1961: INVASIE OP CUBA

Op 17 april 1961 lanceerde de regering Kennedy een invasie op Cuba in de Varkensbaai met 1300 Cubaanse bannelingen die tegen Castro waren. De bannelingen waren in de VS getraind door de CIA. Omdat president Kennedy vreesde dat de invasie te makkelijk aan de VS gelinkt kon worden, besliste hij een maand voor de invasie de plannen te wijzigen en het veel minder grootschalig aan te pakken dan gepland (zo werden onder andere de geplande luchtbombardementen afgelast). De ballingen leden een zware nederlaag. Van het 1300 man sterke invasieleger werden er 90 gedood en 1189 gevangengenomen.

Later zou Kennedy opmerken: “Hoe konden we zo stom zijn?” Achteraf leek het plan immers volkomen ondoordacht. Toch had niemand echt ernstig getwijfeld aan het plan, noch het ter discussie gesteld. Kennedy en zijn adviseurs hadden onbewust gemeenschappelijke illusies en werkstandaarden ontwikkeld die hun kritisch denkvermogen verduisterd hadden, zodat zij hun plannen niet hadden getoetst aan de gewenste werkelijkheid. Het charisma van de president en een gevoel van onaantastbaarheid waren de impuls voor alle mogelijke processen van zelfbevestiging, die overeenstemming tot stand brachten bij besluitvormers en adviseurs. Een sterk gevoel van ‘veronderstelde consensus’ verhinderde mensen hun twijfel te uiten. Bijgevolg ging de door de CIA geplande invasie door na een minimum aan bespreken over de basisveronderstellingen waarvan het succes afhing.

- a) Hoe heet het proces dat hierboven geschreven staat? Leg dit proces kort uit en leg uit op welke voorwaarden voor leren dit proces inspeelt.

- b) Onder welke vormen van controle zal deze belemmering voor organisatieleren sneller optreden? Onder welke vormen van controle verwacht je het minste risico op deze belemmering? Leg je standpunten uit.

- c) Welke initiatief zou jij – als president van de VS in 1961 – nemen om dergelijke problemen in de groepsbeslissingen te verhinderen in de toekomst? Leg uit waarom dit structureel zou helpen.