



## Handreiking schoolexamen tweede fase

SLO • nationaal expertisecentrum voor leerplanontwikkeling

Handreiking schoolexamen  
management & organisatie  
havo/vwo

slo



# Handreiking schoolexamen management & organisatie havo/vwo

Tweede fase

*Herziening* Eric Welp  
*examenprogramma's*  
*havo/vwo*

Enschede, maart 2007

Verantwoording

© 2007 Stichting leerplanontwikkeling (SLO), Enschede

Alle rechten voorbehouden. Mits de bron wordt vermeld is het toegestaan om zonder voorafgaande toestemming van de uitgever deze uitgave geheel of gedeeltelijk te kopiëren dan wel op andere wijze te verveelvoudigen.

**Auteur:** Eric Welp


**Redactie:** ZonneveldMarks, Deventer

**Ontwerp omslag en productie:** Axis media-ontwerp, Enschede

**In opdracht van:** Ministerie van Onderwijs, Cultuur, Wetenschappen

De handreikingen zijn ook te downloaden.

U vindt ze op [www.slo.nl](http://www.slo.nl)  sector <vo tweede fase>

 <examenprogramma's en handreikingen voor de vakken in havo-vwo vanaf 2007>

Voor verdere informatie over dit vak:

SLO, Stichting Leerplanontwikkeling

Dhr Eric Welp

Postbus 2041, 7500 CA Enschede

Telefoon (053) 4840 477

E-mail: [e.welp@slo.nl](mailto:e.welp@slo.nl)

# Inhoud

Voorwoord	5
1. Management en organisatie in de nieuwe tweede fase	7
2. De programma's voor havo en vwo	9
3. Het centraal examen en het schoolexamen	11
4. De eindtermen van het schoolexamen	13
4.1 Domein A: Vaardigheden	13
4.2 Domein B: Interne organisatie en personeelsbeleid	17
4.3 Domein D: Marketingbeleid	22
4.4 Domein F: Informatievoorziening met behulp van ICT	25
5. Mogelijkheden voor toetsing en weging (PTA)	29
6. Afstemming met andere vakken	31
7. Onderdelen naar keuze van de school	35
Bijlage 1 Examenprogramma management en organisatie havo/vwo	37
Bijlage 2 Theorieën en concepten van motivatie	45
Bijlage 3 De Roos van Leary	51



# Voorwoord

De *Handreiking voor het schoolexamen* die voor u ligt, hoort bij de vernieuwingen die in 2007 zullen ingaan in de tweede fase van het voortgezet onderwijs.

Basis voor deze vernieuwingen is de ministeriële nota *Ruimte laten en keuzes bieden in de tweede fase havo en vwo* (2003), waarvan de leidende gedachte is dat scholen meer vrijheid en keuzemogelijkheden moeten krijgen voor de invulling van hun onderwijs in de tweede fase.

Daartoe zijn de examenprogramma's voor alle vakken geglobaliseerd, wat wil zeggen dat ze minder eindtermen en minder detaillering van eindtermen bevatten dan voorheen het geval was.

Ook zijn alle vormvoorschriften voor het schoolexamen geschrapt. Docenten zijn nu, binnen de wettelijke kaders, vrij hun schoolexamens naar eigen inzicht in te richten.

Bij dit laatste biedt SLO, op verzoek van OCW, steun in de vorm van *handreikingen* per vak, waarvan dit er één is. De handreikingen bevatten suggesties en adviezen voor de inrichting van het schoolexamen, die gezien het bovenstaande een niet-voorschrijvend karakter dragen.

Zij zijn gebaseerd op de expertise van de vakinhoudelijk medewerkers van SLO, en in veel gevallen ook op overleg met de vakinhoudelijke vereniging en/of raadpleging van het veld via Veldadvisering.

Iedere handreiking opent met een beschrijving van de positie van het vak in de vernieuwde tweede fase, en een weergave van de veranderingen ten opzichte van het nu nog vigerende examenprogramma.

Daarna wordt ingegaan op de overeenkomsten en verschillen tussen het havo- en het vwo-programma, en op de verdeling van de leerstof over het centraal examen en het schoolexamen. (Dit bij de vakken waar het van toepassing is).

Vervolgens worden de eindtermen voor het schoolexamen uitgelegd en toegelicht.

De mogelijkheden voor toetsing van de eindtermen in het schoolexamen worden geschetst, en suggesties worden gedaan voor weging van de verschillende toetsen.

Tenslotte wordt ingegaan op afstemmingsmogelijkheden met andere vakken in de tweede fase, en wordt besproken welke mogelijkheden scholen vanaf 2007 hebben om eigen onderdelen toe te voegen aan de onderdelen die in het schoolexamen wettelijk voorgeschreven zijn.

We hopen dat onze handreikingen de weg naar de scholen zullen vinden, en dat ze voor docenten een steun zullen zijn bij het zelf vormgeven van de inrichting van hun schoolexamen.

Helge Bonset  
projectleider Herziening examenprogramma's havo/vwo

Hetty Mulder  
programmamanager tweede fase





# 1. Management en organisatie in de nieuwe tweede fase

Het vak management en organisatie komt in de nieuwe tweede fase terug als keuzevak in het profiel Economie en Maatschappij. Dit is een prominentere positie ten opzichte van de oude situatie waar het vak in het vrije deel zat. Het aantal uren voor dit vak neemt eveneens toe. In het vwo wordt het vak van 360 studielasturen vervangen door een vak van 440 studielasturen. In de havo gaat het vak van 280 studielasturen naar 320 studielasturen. Een aanmerkelijke verbetering waardoor ruimte ontstaat om nieuwe onderdelen in het schoolexamen toe te voegen. In deze handreiking worden deze onderwerpen nader toegelicht.



## 2. De programma's voor havo en vwo

De programma's voor de havo en vwo in het schoolexamen verschillen op een drietal punten van elkaar:

- Ten eerste kan op het gebied van de vaardigheden worden gesteld dat een havo leerling minder hoeft te *analyseren* en meer moet kunnen *verklaren*. Een duidelijk onderscheid dus op het gebied van abstractieniveau. Met name de vaardigheden genoemd onder subdomein A1, A2 en A3 bieden aanknopingspunten om verschil aan te brengen.
- Ten tweede is er in domein D meer ruimte voor vwo leerlingen om aandacht te schenken aan logistieke problemen binnen ondernemingen. Dit heeft tevens zijn weerslag in het voorbeeld PTA in paragraaf 6.
- Ten derde moeten, net als in het centraal examen, de vwo-leerlingen bedrijfseconomische vraagstukken kunnen oplossen voor *productieondernemingen*. Dit in tegenstelling tot de havo-leerlingen. Dit onderscheid heeft consequenties voor de verschillende contexten die leerlingen kunnen worden aangeboden. Met name op het gebied van communicatie en marketing kunnen problemen vanuit een breder perspectief worden bestudeerd.



### 3. Het centraal examen en het schoolexamen

Het eindexamen bestaat uit het centraal examen en het schoolexamen.

Het examenprogramma bestaat uit de volgende domeinen:

Domein A	Vaardigheden
Domein B	Interne organisatie en personeelsbeleid
Domein C	Financiering van activiteiten
Domein D	Marketingbeleid
Domein E	Financieel beleid
Domein F	Informatievoorziening met behulp van ICT
Domein G	Externe financiële verslaggeving.

Het centraal examen heeft betrekking op de domeinen C, E en G, in combinatie met domein A.

De CEVO kan bepalen, dat het centraal examen ten dele betrekking heeft op andere subdomeinen, mits de subdomeinen van het centraal examen tezamen dezelfde studielast hebben als de in de vorige zin genoemde.

De CEVO stelt het aantal en de tijdsduur van de zittingen van het centraal examen vast.

De CEVO maakt indien nodig een specificatie bekend van de examenstof van het centraal examen.

Het schoolexamen heeft betrekking op domein A en:

- de domeinen en subdomeinen waarop het centraal examen geen betrekking heeft (domeinen B, D en F);
- indien het bevoegd gezag daarvoor kiest: een of meer domeinen of subdomeinen waarop het centraal examen betrekking heeft;
- indien het bevoegd gezag daarvoor kiest: andere vakonderdelen, die per kandidaat kunnen verschillen.



## 4. De eindtermen van het schoolexamen

Dit hoofdstuk is als volgt ingedeeld. Eerst wordt de formele geglobaliseerde tekst van het domein gegeven, waarna de SE-eindtermen volgen. Voor domein A is overigens het volledig geglobaliseerde domein gegeven. Na deze opsomming vindt de handreiking plaats: hoe kan dit domein concreet worden ingevuld middels voorbeelden. Belangrijk is te beseffen dat deze interpretatie van de eindtermen van het schoolexamen **niet bindend** is. Wat hier wordt aangeboden heeft het karakter van voorbeelden, suggesties, advies - kortom: van een handreiking. Dat geldt niet alleen voor dit hoofdstuk, maar ook voor alle hierna volgende.

### 4.1 Domein A: Vaardigheden

*Subdomein A1: Economische aspecten van vraagstukken binnen organisaties*

1. De kandidaat kan bij veel voorkomende vraagstukken binnen commerciële en niet-commerciële organisaties de economische dimensie vanuit het perspectief van het management verklaren.

*Subdomein A2: Economische instrumenten*

2. De kandidaat kan:
  - economische werkwijzen toepassen
  - economische begrippen hanteren
  - economische grootheden hanteren
  - economische relaties verklaren.

*Subdomein A3: Economische perspectieven en belangen*

3. De kandidaat kan economische perspectieven en daaruit voortvloeiende belangen onderkennen van de diverse betrokkenen bij de organisatie.

*Subdomein A4: Informatievaardigheden*

4. De kandidaat kan:
  - verschillende typen (onderzoeks)vragen herkennen en zelfstandig (onderzoeks)vragen formuleren
  - in relatie tot een gegeven of zelf geformuleerde (onderzoeks)vraag informatie verwerven
  - informatie vanuit een gegeven of zelf geformuleerde (onderzoeks)vraag selecteren en ordenen
  - verbale, grafische, tabellarische en wiskundige/rekenkundige gegevens vertalen, mede met gebruikmaking van ICT
  - de resultaten van een leeractiviteit overdragen aan anderen.

#### *Subdomein A5: Strategische vaardigheden*

5. De kandidaat kan:

- verschillende typen organisaties identificeren;
- modellen hanteren die op deze typen organisaties betrekking hebben;
- met behulp van deze modellen vraagstukken binnen deze organisaties stapsgewijs oplossen.

#### *Subdomein A6: Oriëntatie op studie en beroep*

Dit subdomein bevat geen eindterm.

#### **Handreiking schoolexamen**

In het schoolexamen moet aandacht worden geschonken aan het domein vaardigheden. In deze handreiking wordt aan de hand van een casus over het conflict tussen Sara Lee en de Consumentenbond het aanleren van vaardigheden nader toegelicht. Uitgangspunt bij deze casus is dat een leerling in staat moet zijn om kennis en ervaring op te doen met betrekking tot de vaardigheden zoals genoemd in subdomein A3 (economische perspectieven en belangen), subdomein A4 (informatievaardigheden) en subdomein A5 (strategische vaardigheden). Zijn leerlingen in staat om uit de gegeven bronnen de relevante informatie te filteren en zijn leerlingen in staat om een oordeel te vellen over de betrouwbaarheid van de gegeven informatie. Zijn leerlingen in staat om de belangen van de betrokken partijen te onderscheiden en kunnen ze een gefundeerd standpunt bepalen en formuleren. Deze casus zou tevens kunnen dienen als opstapje naar het nieuwe onderwerp communicatie. Hoe communiceren organisaties met elkaar als ze in conflict raken. Hoe gaat het personeel hiermee om? Hoe communiceert een organisatie haar standpunt met haar omgeving? Vragen die in het domein B nader worden besproken.

#### *Sara Lee daagt Consumentenbond vanwege luchtverfrisser-rel*

*UTRECHT - Het Amerikaanse Sara Lee heeft de Consumentenbond en de Europese koepel voor consumentenorganisaties, BEUC, voor de rechter gedaagd. Het concern eist rectificatie van publicaties naar aanleiding van een onderzoek naar luchtverfrissers. De Consumentenbond en BEUC beweren dat uit het onderzoek is gebleken dat spuitbussen als Sara Lee's Ambi Pur gevaarlijk zijn omdat er bij gebruik giftige stoffen vrijkomen. De belangenorganisatie raadt bepaalde groepen, zoals kleine kinderen en zwangere vrouwen, aan van de luchtverfrissers af te blijven. Een woordvoester van Sara Lee noemt die uitspraken 'ongefundeerd'. 'We voldoen volledig aan alle Europese criteria voor veiligheid en wetgeving.' Volgens haar is er onnodig paniek veroorzaakt, waardoor de totale omzet van luchtverfrissers met circa 30 procent is ingezakt. 'We hebben ons zeer geërgerd en willen nu een signaal afgeven.' Het kort geding dient maandag voor de rechtbank in Den Haag.*



Elke organisatie heeft te maken met haar omgeving zoals kopers, concurrenten, de overheid en/of belangenbehartigers. Het is van belang dat men een goede relatie onderhoudt met de omgeving, de belangen zijn immers enorm. Op basis van het bovenstaande artikel wordt duidelijk dat er een conflict is tussen de Consumentenbond als belangenbehartiger en Sara Lee als een van de producenten van luchtverfrissers. Uiteindelijk werd Sara Lee door de rechter in het gelijk gesteld en bleken de luchtverfrissers lang niet zo schadelijk te zijn als werd verondersteld. Achter deze juridische procedure bleek een ware loopgravenoorlog schuil te gaan. Sara Lee (en andere bedrijven) is erbij gebaat om hard op te treden tegen de Consumentenbond. Zij wil voorkomen dat de Consumentenbond niet zomaar ongefundeerde dingen roept die de omzet negatief zou kunnen beïnvloeden. Een hoge financiële vergoeding behoort tot de "strafmogelijkheid" in deze zaak. De Consumentenbond meldt echter dat zij het niet eerlijk vindt om telkens met dure topadvocaten geconfronteerd te worden die het onderzoek op alle punten afkraken en vindt dat zij als belangenbehartiger van de "arme" consument wordt geringelood. "Op deze manier wordt de consument monddood gemaakt"; aldus de Consumentenbond! De volgende opgave is bedoeld om bovenstaand conflict te bespreken en de verschillende vaardigheden (informatievaardigheden, strategische vaardigheden en economische perspectieven en belangen) aan bod te laten komen:

1. Probeer op de website van [www.saralee.com](http://www.saralee.com) te achterhalen wat voor bedrijf Sara Lee nu eigenlijk is, wat haar doelstellingen zijn en welke producten zij aanbiedt.
2. Probeer op de website van de Consumentenbond te achterhalen wat de doelstelling van deze organisatie is en welke instrumenten zij inzet om de belangen van de consument te behartigen.
3. Noem een aantal voorbeelden van consumentenbelangen die worden behartigd "voor de koop" en "na de koop", maak hierbij gebruik van de website van de Consumentenbond.
4. In het conflict met Sara Lee is de Consumentenbond (voorlopig) in het ongelijk gesteld. Stel nu eens dat jij rechter bent in deze zaak, zou je dan een passende straf kunnen bedenken? Op basis van welke overwegingen ben je tot deze straf gekomen en hoe verhoudt zich jouw straf tot die van je klasgenoten?
5. Probeer te achterhalen hoe de Consumentenbond haar ongelijk kenbaar heeft moeten maken? Je kunt hiervoor gebruik maken van de zoekmachine Google?
6. Kun je dit ook terugvinden op de website van Sara Lee?
7. Sara Lee heeft ongetwijfeld het begrip *maatschappelijk verantwoord ondernemen* hoog in het vaandel staan. Wat wordt onder dit begrip verstaan en hoe wordt dit door Sara Lee naar de buitenwereld toe *gecommuniceerd*?
8. Stel nu eens dat jij afdelingsleider bent van de maatschappelijke tak van Sara Lee en je mag de bestuursvoorzitter van Sara Lee een voorstel doen om de uitgangspunten van het verantwoord ondernemen in deze kwestie duidelijk naar voren te laten komen. Welk voorstel inzake de eventuele straf zou jij dan de bestuursvoorzitter van Sara Lee willen doen om het conflict met de consumentenbond netjes op te lossen?
9. Maakt zo'n oplossing een kans van slagen wanneer je rekening houdt met het bovenstaande verhaal?

Voorts blijkt uit onderzoek van een gerenommeerd bureau het volgende:

*De adviezen van consumentenorganisaties helpen de consument niet om een 'beste keus' te maken. Die conclusie kan getrokken worden uit een verkennend onderzoek naar de bruikbaarheid en opbouw van de adviezen van deze organisaties. Doordat vaak onduidelijk blijft op welke informatie consumentenorganisaties hun advies baseren en wat de motivatie erachter is, lijkt de consument het advies vaak links te laten liggen. Die conclusie staat haaks op onderzoek inzake de liberalisering van de energiemarkt, dat de Consumentenbond eerder dit jaar uitvoerde.*

*Uit het onderzoek van de Consumentenbond kwam naar voren dat tussen de 76% (niet-leden Consumentenbond) en 87% (leden Consumentenbond) van de consumenten consumentenorganisaties als een belangrijke bron van informatie zien. Die conclusie wordt door het onderzoek niet gestaafd. In de verkenning ontstaat het beeld dat de consument als gevolg van de onduidelijkheid rond adviezen geen optimale keuze kan maken en daarom meer afgaat op zaken als reputatie en het gemak van het bij de huidige aanbieder blijven. Hoewel de adviezen het keuzeproces van de consument dus niet of nauwelijks beïnvloeden, lijken ze wel een belangrijk effect te hebben op het gedrag van de aanbieders van producten en op concurrentieverhoudingen tussen bedrijven.*

*De onderzoekers onderzochten adviezen van consumentenorganisaties op het gebied van energie, zorg en mobiele telefonie. Adviezen van consumentenorganisaties en andere adviserende organisaties werden vergeleken met de adviezen die experts zouden geven. Soms leidde dat tot opmerkelijke situaties. Zo kwamen de adviezen in de mobiele telefoniemarkt geen enkele maal overeen met het in de ogen van de experts ideale advies. Ook bleken consumentenorganisaties soms criteria te hanteren, die voor de consument van minder belang waren, en bleken zij criteria achterwege te laten, die juist wel belangrijk waren. Zo werd in adviezen over ziekenhuizen door het merendeel van de organisaties het criterium 'kwaliteit' niet meegenomen.*

10. Uit het onderzoek van de Consumentenbond kwam naar voren dat tussen de 76% (niet-leden Consumentenbond) en 87% (leden Consumentenbond) van de consumenten, consumentenorganisaties als een belangrijke bron van informatie zien. Waarom is de informatie uit dit onderzoek niet echt betrouwbaar? Geef hiervoor een drietal argumenten.
11. Op basis van welke zin uit het bovenstaande artikel kun je concluderen dat de financiële vergoeding die Sara Lee zou kunnen eisen wel eens fors hoger zou kunnen uitpakken dan de compensatie van het huidige verlies aan omzet die Sara Lee heeft geleden?
12. Tenslotte, in de laatste zin van het artikel staat dat de Consumentenbond heeft verzuimd om bijvoorbeeld het criterium "kwaliteit" mee te nemen in hun adviezen over ziekenhuizen. Stel nu eens dat jij directeur bent van een ziekenhuis en jouw ziekenhuis komt niet goed uit de test. In een brief aan de Consumentenbond wil je duidelijk maken dat je het niet eens bent met de uitkomsten van het onderzoek. Maak in 200 woorden duidelijk dat je het oneens bent met de Consumentenbond en maak gebruik van de informatie uit de twee gegeven teksten.

### *Mogelijke antwoorden*

1. “Chicago-based Sara Lee Corporation is a global manufacturer and marketer of high-quality, brand-name products for consumers throughout the world. Our three lines of business are: Food and Beverage, Branded Apparel, Household Products Sara Lee has operations in 58 countries, markets branded products in nearly 200 nations and has 150,400 employees worldwide.”
2. “De Consumentenbond is dé vereniging in Nederland die opkomt voor de belangen van alle consumenten. Met als missie: consumenten in staat stellen beter en makkelijker keuzen te maken, met respect voor mens en milieu.”
3. Voor de koop: tips, adviezen etc. Na de koop: juridische bijstand, terughaalacties, klachten.
4. In het antwoord moet naar voren komen dat Sara Lee omzetverlies lijdt. Hier moet een compensatieregeling voor komen.
5. Eigen invulling, verwijzing naar de rectificatie.
6. Eigen invulling.
7. Sara Lee heeft een gedragscode die het eigen personeel opvoedt en tegelijkertijd een beroep doet op hun eigen normen en waarden. Zij introduceert de ‘mirror test’: werknemers dienen zich af te vragen: is it legal?, what will others think?, en is it right?
8. Eigen invulling.
9. Eigen invulling.
10. Nee, het is uitgevoerd door de Consumentenbond, de criteria zijn niet duidelijk, het valt niet te controleren etc.
11. “*In de verkenning ontstaat het beeld dat de consument als gevolg van de onduidelijkheid rond adviezen geen optimale keuze kan maken en daarom meer afgaat op zaken dan reputatie en het gemak van het bij de huidige aanbieder blijven.*” Hieruit blijkt dat reputatie enorm belangrijk is. Een consument associeert vervolgens de luchtverfrisser met iets naars en zal voorbij lopen aan dit product.
12. De toekomstige verkopen zullen wellicht ook onder druk komen te staan. Hierdoor leidt Sara Lee nog meer verlies. De financiële eis zal ongetwijfeld hoog worden.

## **4.2 Domein B: Interne organisatie en personeelsbeleid**

### *Subdomein B1: Interne organisatie*

De kandidaat kan beschrijven en verklaren op welke manier(en) de functies binnen commerciële en niet-commerciële organisaties dienen samen te hangen om tot goede beslissingen te komen.

Centraal in dit domein staat de wijze waarop een organisatie is georganiseerd en hoe het management hier invulling aan kan geven. Naast het inzichtelijk maken van de organisatie via een organogram, kunnen organisatie-theorieën of de wijze waarop overdracht van informatie plaatsvindt, aan bod komen. Dit is nieuw ten opzichte van het oude vigerende programma.

Organisatietheorieën<sup>1</sup> die aan bod kunnen komen, zijn de volgende:

- de ontwikkeling van de organisatietheorie van de klassieke school
- human-relationsbenadering
- revisionisme
- systeembenadering tot contingentiebenadering.

Het is van belang om te kijken naar de invulling vanuit het managementperspectief. Hier komen de volgende zienswijzes aan bod:

- de theorieën over leiderschap van McGregor en van Blake & Mouton
- de kenmerken van de soorten leiderschap: autoritaire leider, democratische leider, consultatieve leider, participerende leider en situationele leider
- de begrippen omspanningsvermogen en spanwijdte en de factoren die invloed hebben op de grootte van het omspanningsvermogen
- de managementmethoden integraal management, management by direction, management by objectives, management by exception, management by walking around en management by delegation
- motivatietheorieën.

Bovenstaande theorieën vormen eveneens een nieuw onderdeel in het schoolexamen. In bijlage 2 wordt een aantal van deze theorieën beschreven. Deze kunnen geïntegreerd worden met de overige termen binnen dit domein. Denk hierbij aan problemen die bij het besluitvormingsproces ontstaan, hoe de functiescheiding is geregeld binnen organisaties en hoe de administratie is ingebed in de organisatie (zoals bijvoorbeeld de interne accountantsdienst, de externe accountantsdienst of de overheidsinspectie).

Een ander nieuw onderwerp is communicatie en dit biedt interessante aanknopingspunten waar volop mee kan worden geëxperimenteerd in de klas. Communicatie geschiedt onder andere in de vorm van verbale en non-verbale overdracht, schriftelijke communicatie, persoonlijke en/of massacommunicatie. Eveneens nieuw is het zogenaamde ZMBO-model<sup>2</sup> (Zender Medium Boodschap Ontvanger), een model waar op dit moment weinig docenten ervaring mee hebben. Verder kunnen in dit subdomein onderwerpen als efficiënt vergaderen aan bod komen. Hoe haal je je punten binnen bij een vergadering, hoe overtuig je je collega's en hoe ga je bijvoorbeeld met weerstanden om.

#### *Subdomein B2: Personeelsbeleid*

De kandidaat kan:

- analyseren en verklaren waarom een organisatie bij het selecteren van personeel grote waarde hecht aan de economische voor- en nadelen die de organisatie heeft van nieuwe personeelsleden
- verklaren waarom de overheid via wetgeving of andere maatregelen tracht de positie van bepaalde sociale groeperingen op de arbeidsmarkt te beïnvloeden.

<sup>1</sup> Deze modellen, in combinatie met verschillende managementstrategieën, zullen in deze handreiking niet verder worden uitgewerkt. Deze zijn onderdeel van de veldaanvraag van de VECON bij SLO, welke voor het eind van dit jaar zal worden opgeleverd.

<sup>2</sup> Dit model zal in deze handreiking niet volledig worden beschreven maar vormt onderdeel van de veldaanvraag van de VECON bij SLO, welke voor het eind van dit jaar zal worden opgeleverd.

Personeelsbeleid vormt een belangrijk onderdeel van het management. Hoe werf je goede krachten en hoe gaan werkgever en werknemer vervolgens met elkaar om? Hoe motiveer je je personeel (bijvoorbeeld de motivatietheorieën van Maslow of Herzberg)? Hoe is de beloning geregeld? Op welke wijze worden functionerings- en beoordelingsgesprekken georganiseerd? Welke mogelijkheden biedt het management aan het personeel om zich te ontwikkelen? Welke functie heeft de ondernemingsraad of de medezeggenschapsraad en welke bevoegdheden hebben zij? Het personeelsbeleid kan dienen als casus om organisatietheorieën en managementbenaderingen te integreren.

#### Handreiking schoolexamen

Het onderwerp communicatie is nieuw en biedt vele mogelijkheden. Aan de hand van onderstaand krantenartikel kan dit wordt toegelicht: Uit de krant: 'De baas belt stiekem op.'

#### *Een interview met Ludo Wijngaarden (bestuursvoorzitter Nationale Nederlanden)*

*'Toen ik in januari 2004 overkwam van de Postbank, had Nationale-Nederlanden (NN) echt een groot probleem. We stonden onder aan de ranglijsten over klanttevredenheid bij de tussenpersonen, het intermediair. En omdat we alleen via tussenpersonen verzekeringen verkopen, zijn we van hen afhankelijk. Door alle problemen daalde onze omzet harder dan die van de concurrentie. Omdat we de grootste zijn viel het extra op.*

*In 24 sessies, elke keer met een groep van tweehonderd medewerkers, heb ik geprobeerd duidelijk te maken dat de gouden jaren negentig voorbij waren. Maar de organisatie reageerde totaal niet op die signalen. Sommigen trokken zelfs de deur dicht wanneer ik over de gang liep. Ik heb toen één doelstelling voor 2004 geformuleerd, voor de hele organisatie. Het cijfer voor klanttevredenheid in het jaarlijkse intermediair-onderzoek moest omhoog. En daar heb ik consequenties aan verbonden. Als we die doelstelling niet zouden halen, zouden alle vierhonderd managers van Nationale-Nederlanden een "4-beoordeling" krijgen. Dat is de op een na slechtste beoordeling die we binnen ING kennen. Na twee van die beoordelingen krijg je in de regel een gesprek waarbij wordt gevraagd of je wel op de goede plaats zit.*

*Vervolgens stuitte ik op het probleem dat mensen dachten dat ook dit wel weer los zou lopen, dat die slechte beoordelingen er toch niet zouden komen. We hebben daarom elke maand een onafhankelijk onderzoek laten doen, om te kijken hoe het met de klanttevredenheid ging. Ook ben ik - vermomd als tussenpersoon - gaan bellen naar NN, om te kijken hoe ik geholpen zou worden. Dan stond ik een paar dagen later tegenover zo'n medewerker om te vragen of hij zich dat ene telefoontje nog kon herinneren. Niet dat we vervolgens bijtjesdag gingen spelen. Daar ging het niet om. Maar zo iets zingt rond in de organisatie. "De baas belt stiekem op." Dat maakt mensen alert.*

Uit het bovenstaande krantenartikel moeten een aantal zaken duidelijk worden die besloten liggen in het nieuwe domein management en communicatie. Ten eerste moet de vraag beantwoord worden hoe het personeel gemotiveerd kan worden om harder te werken. Er bestaan enorme achterstanden bij Nationale Nederlanden, klanten worden hier de dupe van. Op het gebied van klanttevredenheid werkt dit door waardoor de omzet in gevaar komt. Centrale vraag is dus: hoe motiveer je je personeel. Een vraag

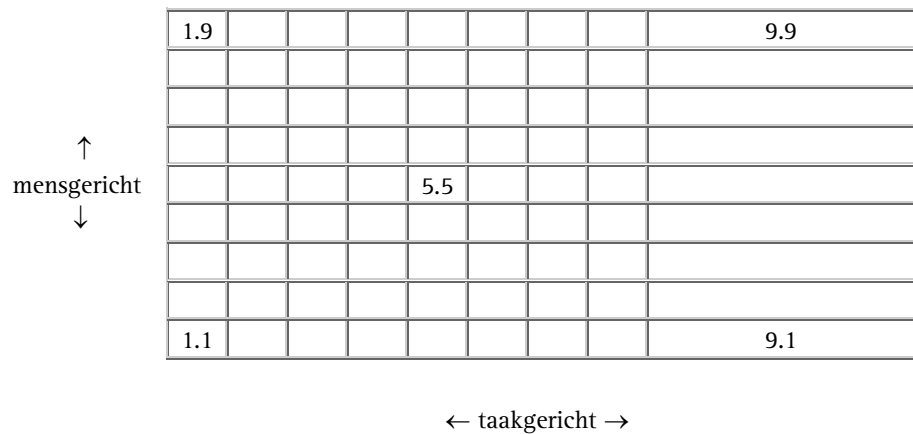
die tot de verbeelding spreekt van de leerlingen en beantwoord kan worden met behulp van Blake en Mouton en het zogenaamde 'Managerial Grid'<sup>3</sup>:

**Managerial grid: managementstijl in twee dimensies**

Een bekend model om managementstijlen te ordenen, is 'The Managerial Grid'. De onderzoekers Blake en Mouton staan aan de wieg van dit model dat dateert uit de jaren zeventig van de twintigste eeuw. Blake en Mouton stellen dat de innerlijke gesteldheid van de manager een belangrijke factor is in de keuze voor de managementstijl. Ze maken onderscheid in:

- *Taakgerichtheid*  
De mate waarin voor de manager de taak, ofwel het belang van de organisatie een rol speelt.
- *Mensgerichtheid*  
De mate waarin menselijke aspecten, zoals de belangen van individuele medewerkers een rol spelen.

Door deze beide dimensies te combineren, ontstaan in principe een oneindig aantal leiderschapsstijlen. Blake en Mouton onderscheiden vijf overheersende stijlen.



De plaats in de Managerial Grid ligt volgens Blake en Mouton niet voor altijd vast. Door veranderingen in het individu, de omgeving of de bedrijfscultuur zal de stijl van *leidinggeven* veranderen. De Managerial Grid maakt onderscheid in vijf typen managers:

**Separatiegerichte manager**

Bij deze manager staan noch de taak noch de menselijke aspecten van het werk hoog in het vaandel. In de praktijk zal deze manager nauwelijks sturen en aansturen. Wat doet hij dan wel? Waarschijnlijk is deze manager vooral bezig met persoonlijke doelen. Misschien ziet hij de managementfunctie als een opstap naar een hoger gelegen doel.

<sup>3</sup> <http://www.leren.nl/cursus/management/intro/managerial-grid.html>

### Relatiegerichte manager

Een hoge score op 'relaties' en weinig aandacht voor het realiseren van taken. Deze manager is vooral bezig om het medewerkers naar de zin te maken. Hij zal alles doen om de harmonie te bewaken en een prettige werksfeer te creëren, de taak krijgt nauwelijks aandacht. Het werk heeft het karakter van een gezelligheidsvereniging.

### Taakgerichte manager

"Alleen het resultaat telt". Dit is de lijfspreuk van een manager die hoog scoort op taakgerichtheid en laag op de dimensie relaties. Alles staat in dienst van het bedrijfsbelang, de zorg voor medewerkers is minimaal. Dit type manager gaat over lijken om zijn target te halen.

### Integratiegerichte manager

Deze manager richt zich op teamvorming. Hij heeft aandacht voor mensen én voor taken. Door te werken aan sfeer en samenwerking streeft hij naar een hoge efficiency. Volgens Blake en Mouton is dit de ideale managementstijl.

### De gulden middenweg

Deze manager verdeelt zijn aandacht over mensen, organisatiedoelen en persoonlijke doelen. Geen van de drie heeft echter de volledige aandacht.

De volgende vragen kunnen nu bijvoorbeeld gesteld worden:

1. Kun je op basis van de bovenstaande 5 managers een inschatting maken waar de heer Wijngaarden het best bij past? Motiveer je antwoord.
2. Komt jouw antwoord overeen met het beeld in de klas?
3. Is de heer Wijngaarden mensgericht of taakgericht?
4. Welk bezwaar zou je kunnen aantekenen van het op deze manier ordenen van mensen? Noem een drietal argumenten.
5. Er wordt wel eens gesteld dat een *taakgerichte* werkwijze de onderneming niet altijd ten goede komt. Mensen zouden snel gefrustreerd kunnen raken. Noem een drietal kenmerken van een bureaucratische werkwijze en probeer aan te geven welke nadelen deze werkwijze kan hebben voor het personeel.
6. De voor- en nadelen van een *taakgerichte* werkwijze zijn echter sterk "mensgebonden". Zo zullen er ongetwijfeld mensen zijn die prima kunnen functioneren binnen deze structuur. Zou je een aantal kenmerken kunnen noemen van dit "type" mens?
7. Welke type werknemer komt het best tot zijn recht in een mensgerichte organisatie?
8. Zou je een drietal bedrijven kunnen noemen waar sprake is van een mensgerichte organisatie?

Managers kom je tegen in bijna alle organisaties. Blake en Mouton hebben aangegeven dat er eigenlijk geen "best way of managing" bestaat en dat elke manager misschien wel een veelvoud aan stijlen moet beheersen; hij of zij moet zowel mensgericht als taakgericht kunnen zijn al naar gelang de situatie dat voorschrijft. Dat dit een onmogelijke opgave is, moge duidelijk zijn. Zo is de heer Wijngaarden een manager die een bepaalde taak op zich had genomen, het verbeteren van de kwaliteit van dienstverlening. Een vriendelijke mensgerichte aanpak is daarbij niet erg handig, er moeten knopen worden doorgelicht en harde beslissingen worden genomen. De continuïteit van de organisatie staat immers op het spel!

Op school vind je ook managers. Kijk maar eens naar de docent die elk lesuur braaf de aftrap geeft voor een onnavolgbaar stukje uitleg!

9. Zoals gezegd, elke docent is eigenlijk ook een manager en zou je in kunnen delen in de managerial grid van Blake en Mouton. Ga nu eens met je buurman of buurvrouw na wat voor soort managementstijlen je docenten hebben. Maak daarbij een zorgvuldige afweging, het gaat immers om mensen.
10. Naast docenten zijn leerlingen eigenlijk ook managers (in spe). Onder welke type manager zou jij je scharen?

#### *Mogelijke antwoorden*

1. De heer Wijngaarden is ongetwijfeld een zeer taakgerichte manager en in mindere mate een mensgerichte manager. Dat is ook wel logisch want de organisatie moet op de schop. Hij zou volgens Blake en Mouton misschien een 9.1 scoren. Dat zou je tevens kunnen afleiden uit het feit dat hij gesprekken heeft gevoerd met het personeel. Met maar liefst 200 personeelsleden tegelijk een gesprek aangaan is lastig. Dat duidt op een taakgerichte managementstijl. Maar goed, op basis van dit krantenartikel is het natuurlijk lastig oordelen.
2. Discussiemogelijkheid.
3. Zoals blijkt uit het antwoord bij opgave 1, waarschijnlijk taakgericht.
4. (1) Mensen zijn nu eenmaal niet gemakkelijk onder te brengen in hokjes. Gradaties en nuanceringen zijn lastig aan te brengen. Het is redelijk zwart-wit. (2) Men moet de situatie soms per individu inschatten. Je kunt dus meerdere stijlen tegelijk hanteren ten opzichte van verschillende groepen in de organisatie. (3) De situatie waarin het bedrijf zich bevindt is van belang bij de te hanteren stijl. Een bedrijf in moeilijkheden vergt een andere aanpak van managers dan een succesvolle onderneming waar alles voor de wind gaat.
5. Duidelijke werkafspraken, duidelijke criteria waarop mensen worden 'afgerekend', sterke hiërarchie binnen bijvoorbeeld een afdeling (baas - ondergeschikte).
6. Bijvoorbeeld mensen die van duidelijkheid houden, mensen die niet zo ambitieus zijn, mensen die niet van verantwoordelijkheid houden.
7. Meer sociale types, de relatie met een klant is bijvoorbeeld belangrijker dan de gerealiseerde output, de sfeer binnen een afdeling heeft hoge prioriteit, et cetera.
8. Discussiemogelijkheid.
9. Discussiemogelijkheid.
10. Discussiemogelijkheid.

### **4.3 Domein D: Marketingbeleid**

#### *Marketing*

In het huidige geglobaliseerde programma wordt onderscheid gemaakt tussen commerciële organisaties en niet-commerciële organisaties. Aangezien het onderscheid minder strak hoeft te worden gehanteerd in het schoolexamen, is gekozen om dit onderscheid weg te laten en te kiezen voor marketing in relatie met organisaties in het algemeen.

Marketing is uiterst belangrijk voor organisaties. De kunst van het verkopen is méér dan alleen het aanbieden van een goed product. Het gaat erom dat de klant jouw product verkiest boven dat van een ander. In dit proces staan een aantal instrumenten ter beschikking waar een organisatie invloed op heeft, verwoord in de



marketingdoelstelling, en instrumenten waar een organisatie niet altijd invloed op heeft. Onder de marketingdoelstellingen vallen zaken als het behalen van een bepaald marktaandeel, het behalen van zoveel mogelijk winst of het streven naar continuïteit. Wordt men marktleider of opereert men in de “middenmoot”? Hoe richt men zich op de klant: de ‘one size fits all’ benadering of richt men zich specifiek op bepaalde doelgroepen? Daarbij staan verschillende marketinginstrumenten ter beschikking. De supermarkt die kiest voor de service aanpak met veel A-merken en een mooie winkel of een supermarkt met veel eigen producten die uit dozen moeten worden gehaald. Allemaal keuzes met een prijskaartje. De marketinginstrumenten kunnen ook verschillend worden ingezet afhankelijk van de levensfase waarin het product zich bevindt. Een product dat kort op de markt is gebracht, heeft een andere aanpak dan een product dat reeds lang bestaat. Kiest men bij een nieuw product voor een hoge prijs en gedurende de rit een lagere prijs (afroom-prijs-strategie) of zet men de markt op zijn kop met een extreem lage verkoopprijs (penetratie-prijs-strategie)? Richt men zich dan vervolgens direct tot de consument of probeert men de tussenliggende schakels te benaderen voor de verkoop? Daarbij speelt reclame uiteraard een belangrijke rol. Maar werkt reclame eigenlijk wel? Deze vraag is moeilijk te beantwoorden....

## **Alleen voor vwo**

### *Logistiek<sup>4</sup>*

Het lijkt een eenvoudig principe. Men koopt goederen in, plaatst ze in de winkel voor een hogere prijs en verkoopt ze weer. Na een optelsom van de ontvangsten en de uitgaven kan de balans worden opgemaakt. De praktijk is echter weerbarstiger. Een supermarkt doet niet meer of minder als geschetst. Alleen dan voor een veelvoud aan producten. Een supermarkt zal proberen de voorraden zo klein mogelijk te houden. Voorraad is immers duur, maar ‘nee’ verkopen kan dodelijk zijn. Het optimaliseren van de logistieke afhandeling is daarbij van cruciaal belang en onderwerp van dit subdomein.

Er zal antwoord moeten worden gegeven op vragen zoals:

- Hoe voorkom ik ‘dode voorraad’?
- Hoe zorg ik voor het afstemmen van de aanlevering van de spullen door leveranciers?
- Wat houdt het Just-In-Time logistieke systeem in?
- Welke rol speelt ‘reverse logistics’?
- Hoe ontbrandt de strijd om het schap en welke rol speelt het logistieke systeem hierbij?

Dit subdomein is overigens toegevoegd aan het schoolexamen omdat het onderwerp logistiek in eerste instantie onderdeel uitmaakte van het centraal examen.

<sup>4</sup> Deze stof wordt in het centraal examen niet getoetst.

### Handreiking schoolexamen

Op het gebied van marketing is reeds veel materiaal beschikbaar. Dit onderwerp zal in deze handreiking daarom niet verder worden toegelicht. Het onderwerp logistiek krijgt in het schoolexamen voor vwo echter een prominentere plaats en wordt daarom in deze handreiking nader toegelicht. Logistiek vormt vaak een grote kostenpost voor bedrijven. Een handeling waar de consument eigenlijk weinig van ziet, maar wel degelijk mee wordt geconfronteerd. Lege schappen zijn het resultaat van of een slechte planning of een razend populair product of soms gewoon van domme pech. Wat te doen als er een staking uitbreekt in een fabriek, files zijn of slecht functionerende computersystemen? In onderstaand voorbeeld wordt Boeven Transport aangehaald om te laten zien hoe een efficiënte logistieke operatie veel voordelen op kan leveren voor (in dit geval) een aantal supermarkten:

“Supermarkten in woonwijken en stadscentra krijgen vele vrachtauto’s van diverse leveranciers voor de deur. In Apeldoorn hebben een aantal leveranciers zich op voortouw van Boeven Transport verzameld in een centraal distributiecentrum buiten de stad. Boeven Transport bevoorraadt vandaar uit 16 supermarkten. Boeven Transport heeft speciaal hiervoor rolcontainers voor gekoelde producten ontwikkeld, het zogenoemde thermovariabele transport. Het nieuwe systeem biedt mogelijkheden voor supermarkten om producten volgens eigen wensen te laten ompakken. Denk bijvoorbeeld aan bakken met verschillende fruit- of groentesoorten. Supermarkten kunnen online bestellingen aanleveren. Voor de supermarkten liggen de voordelen in het naar eigen wens aan te passen assortiment, de snelle leveringen, versere producten, minder afval en het feit dat er geen 8 vrachtauto’s per dag meer voor de deur komen. De leveranciers die hun producten bij Boeven Transport aanleveren zullen concessies moeten doen. Ze moeten allemaal op dezelfde verpakkingsmethoden (standaardfusten) overgaan. Zo is er maar één soort emballage die door Boeven Transport ingenomen wordt en door alle leveranciers teruggenomen kan worden. Dit bespaart veel opslag van kratten, containers etc. zowel bij de supermarkt als bij Boeven Transport. Het voordeel voor de leveranciers zit in het feit dat ze niet meer door de stad heen 16 winkels hoeven te bevoorraden. Dit bespaart aanzienlijk op tonkilometers en op tijd.”

### Vragen

1. Boeven Transport is een organisatie die zich richt op detaillisten en haar leveranciers. Zij heeft haar marketingcampagne echter volledig ingezet op de detaillist. Waarom is dit een goede strategie van Boeven Transport? Zij had zich toch ook kunnen richten op de leveranciers?
2. Hoe komt in het bovenstaande verhaal het Just-in-Time principe naar voren? Hoe zouden dit soort online bestellingen in de praktijk kunnen worden geregeld, zonder dat een medewerker achter de computer komt te zitten die in contact staat met Boeven Transport?
3. Eigenlijk lijkt het erop alsof iedereen in deze situatie erop vooruit gaat. Kun je voor de drie betrokken partijen (omwonenden, supermarkten en producenten) kort de voordelen schetsen?
4. Door het online bestellen van producten proberen de supermarkten hun kosten zo laag mogelijk te houden. Geef een aantal voorbeelden van kostenbesparingen die een lage voorraad meebrengt.
5. De overheid subsidieert bedrijfjes als Boeven Transport, waarom zouden zij dit doen?

6. Op het gebied van het terughalen van lege kratten zijn de betrokkenen minder blij. Sowieso is het een merkwaardig iets, die rare 'emballage'. Waarom is de afhandeling van de emballage een vreemdsoortige dienst van een supermarkt?
7. Toch kunnen supermarkten niet om de emballageafdeling heen. Waarom zou dat zo zijn, denk je?

*Mogelijke antwoorden*

1. Kennelijk schat Boeven Transport de onderhandelingspositie van de detaillist hoger in dan die van de leverancier. Uiteindelijk zullen beide partijen moeten opdraaien voor de kosten en degene die de meeste macht heeft, zal meer invloed kunnen uitoefenen om de ander "mee te krijgen".
2. Supermarkten kunnen online bestellingen doen. Meestal komt dit in de praktijk erop neer dat door de geavanceerde scansystemen bij de kassa, direct kan worden bepaald hoeveel producten er nog aanwezig zijn en wanneer een kritische ondergrens is bereikt om een nieuwe bestelling te plaatsen.
3. Omwonenden hebben minder overlast van het vrachtverkeer, "Voor de supermarkten liggen de voordelen in het naar eigen wens aan te passen assortiment, de snelle leveringen, versere producten, minder afval en het feit dat er geen 8 vrachtauto's per dag meer voor de deur komen", en de leveranciers zien tevens kostenbesparingen op het gebied van transport. Tevens kan er door sneller op de wensen van de detaillist in te springen aan klantenbinding worden gedaan.
4. Bederf, renteverlies, diefstal, veroudering van producten etc. magazijnkosten.
5. Maatschappelijke baten. De burger heeft voordelen bij het terugdringen van verkeer en overlast.
6. Het kost ze vooral geld en ze krijgen er in eerste instantie weinig voor terug. Een lege krat bier kan bij elke supermarkt worden teruggebracht.
7. Service en dus concurrentieoverwegingen.

#### **4.4 Domein F: Informatievoorziening met behulp van ICT**

*Subdomein F1: Informatiestromen in organisaties*

De kandidaat kan verklaren/analyseren welke informatie van belang is voor een organisatie om haar bedrijfsvoering zo goed mogelijk uit te voeren en hoe met behulp van ICT de kwaliteit van de informatievoorziening verbeterd kan worden.

*Subdomein F2: Toepassing van computerprogramma's in het kader van informatievoorziening van organisaties*

De kandidaat kan eenvoudige toepassingen van bestaande computerprogramma's aanwenden ten behoeve van de informatievoorziening van organisaties.

ICT speelt een steeds belangrijkere rol bij het verstrekken van informatie over de bedrijfsvoering en vormt daarmee voor de verschillende managementniveaus een belangrijke informatiebron. Het werken met spreadsheets is hierbij onontbeerlijk.

Op dit gebied zouden de leerlingen de volgende zaken moeten beheersen:

- Mede met behulp van spreadsheets berekenen welke voor- en nadelen de genoemde hypotheekvormen, genoemd in domein C, in een gegeven situatie bieden.
- Met behulp van spreadsheets vastleggen hoe de berekening van de gewenste verkoopprijs inclusief BTW verloopt op basis van een brutowinstopslag of nettowinstopslag over de inkoopprijs (met behulp van model 2.8 of 2.9).
- Mede met behulp van spreadsheets aangeven hoe de berekening van de gewenste afzet verloopt bij gegeven constante kosten, verwachte winst, verkoopprijs, inkoopprijs en variabele kosten per eenheid product (met behulp van model 5.6).
- Met behulp van de *grafische rekenmachine*<sup>5</sup> laten zien hoe het break-evenpoint kan worden berekend en aangetoond.
- Met behulp van de *grafische rekenmachine* laten zien hoe de eindwaarden en contante waarden, op basis van enkelvoudige-en samengestelde interest, kan worden berekend.

Een leerling moet dus niet alleen spreadsheets maar ook andere ICT gerelateerde onderwerpen kunnen hanteren. Eenvoudige boekhoudprogramma's en hoe ICT het bedrijfsproces kan optimaliseren, spelen van internet-gerelateerde management games<sup>6</sup> of de mogelijkheden die het internet biedt bij bedrijfsvoering (e-commerce) zoals principes als business-to-business (heineken – supermarkt), business-to-consumers of consumers-to-consumers ([www.marktplaats.nl](http://www.marktplaats.nl)).

### Handreiking schoolexamen

Op het gebied van ICT is reeds veel ervaring opgedaan. Denk hierbij aan het verwerken van hypotheekstructuren in Excel zoals spaarhypotheeken of annuïteitenhypotheeken. In deze handreiking zal echter aandacht worden geschonken aan een andere kijk op ICT. Centraal in deze handreiking staat de mogelijkheid die internet biedt om producten te verkopen; het zogenaamde B2C principe (business-to-consumers):

### Reisbureaus verliezen terrein

*ROTTERDAM - Reisbureaus verliezen steeds meer terrein aan het internet. De helft van alle reizen wordt via internet geboekt. Een jaar geleden was dat nog 35%. Dat blijkt uit een onderzoek van accountantsbureau Deloitte.*

*Deloitte onderzoekt jaarlijks het reisgedrag van het Nederlandse volk. Het bureau concludeerde dat vakantiegangers steeds minder vaak naar het reisbureau gaan. "Werd in 2003 nog 41% van de reizen op deze plek geboekt, vandaag de dag doet nog maar 29% van de Nederlanders dat", aldus Deloitte. 80% van de 3.300 ondervraagden zegt zich voor de laatst geboekte reis te hebben geïnformeerd via het internet. Slechts 11% ging bij het reisbureau langs. "Door het internet weet de consument veel eenvoudiger zijn vakantie reizen te vinden en andersom hebben de leveranciers veel directer toegang tot de consument", aldus onderzoeker Onno Oldeman.*

*De belangrijkste argumenten om via internet te boeken zijn snelheid en gemak. Volgens*

<sup>5</sup> Niet alle leerlingen hebben een grafische rekenmachine. Voor deze groep zou het kunnen volstaan om bijvoorbeeld met Excel de resultaten te presenteren.

<sup>6</sup> Tevens zijn er momenteel meerdere managementgames op de markt die zeer geschikt zijn voor leerlingen. Zonder uitgebreid in te gaan op deze games en zonder te willen streven naar volledigheid, kan worden gekeken naar bijvoorbeeld de Bizzkidz competitie ([www.bizzkidz.nl](http://www.bizzkidz.nl)), First Enterprise (<http://www.fons-vernooi.nl/fe.htm>) of het RaboYoungDynamics spel ([www.raboyoungdynamic.com](http://www.raboyoungdynamic.com))

*Oldeman toont het onderzoek aan dat juist die aspecten nooit door de reisbureaus kunnen worden geboden. "Het reisbureau kan ook qua kosten niet op tegen het veel goedkopere internet. Zo zijn de boekingen voor de reisorganisaties via de reisbureaus vier maal duurder in vergelijking tot boekingen via de virtuele weg. Alleen kostenbesparingen zijn niet voldoende."*

### Vragen

1. Consumenten weten steeds vaker de weg naar het internet te vinden als ze een reis willen boeken. Hierbij spelen verschillende afwegingen een rol die onder andere in het artikel worden genoemd. Noem deze voordelen en bedenk tevens een drietal andere voorbeelden die het boeken via het internet bieden.
2. Er zijn ook een aantal nadelen verbonden aan het boeken via internet. Zou je hier een viertal van kunnen bedenken?
3. De oude manier van het verkopen van reizen via reisbureaus is daarentegen nog steeds interessant voor een grote groep mensen. Welke "groepen" van mensen zouden gebruik willen blijven maken van de gewone reisbureaus (denk hierbij aan leeftijd, soort reis etc.)?
4. Met name op het gebied van reizen is er een overzichtelijk aanbod van bedrijven die zich bezighouden met het business-to-business principe en het business-to-consumers principe. Benoem dit onderscheid en geef aan de hand van de reisbranche aan hoe dit eruit ziet. Maak hierbij gebruik van de volgende twee websites:
  - [http://www.festo.com/INetDomino/files\\_01/Trends.pdf](http://www.festo.com/INetDomino/files_01/Trends.pdf)
  - <http://wwwhome.cs.utwente.nl/~jongb/SCW%20presentatie.ppt#5>
5. Een van de argumenten om een reis via internet te boeken zou de snelheid en het gemak zijn. Op het gebied van gemak zouden natuurlijk best wat kanttekeningen kunnen worden geplaatst. Het is immers niet altijd even gemakkelijk om op basis van een plaatje te moeten zien of dit "jouw" reis gaat worden. Bedenk nu eens vijf criteria waar jouw ideale 'vakantie-boek-website' aan moet voldoen (het gaat dus alleen om het boeken van de reis, niet om de prijs of de plaats of het hotel), wil je snel en comfortabel boeken. Geef tevens met behulp van gewichten aan wat jij het belangrijkste vindt (stel dat je 100 punten te vergeven hebt en die mag je verdelen over de verschillende criteria, hoe ziet die verdeling er dan uit?)
6. De proef op de som: in de zomervakantie zou het aardig zijn om met twee vrienden of vriendinnen naar het zonnige Lloret de Mar in Spanje te gaan. Ga nu eens op basis van jouw criteria naar de volgende vijf websites en bepaal nu welke website er volgens jou als beste uitkomt:
  - <http://www.vakantiediscounter.nl>
  - <http://www.happytravel.nl>
  - <http://www.holidayexpress.nl>
  - <http://zomer.bizztravel.nl>
  - <http://www.beachmasters.nl>
7. Welke criteria had je na het "vergelijkend warenonderzoek" graag willen veranderen?
8. Ga nu eens zelf naar een reisbureau in de buurt en win informatie in over een soortgelijke reis naar Lloret de Mar. Zou je op basis van zo'n bezoek nu sneller kiezen om de reis via het internet te boeken of juist via de traditionele manier? Probeer daarbij tevens rekening te houden met de prijs en kwaliteit!
9. Tenslotte zou het best eens interessant kunnen zijn om te onderzoeken of docenten op jouw school wel eens een reis via internet boeken, zij hebben tenslotte een hoop vakantie. Vergelijk jouw resultaten met de resultaten uit het bovenstaande krantenartikel!

*Mogelijke antwoorden*

1. Gemak, tijdwinst, mogelijkheden tot vergelijking.
2. Wie spreek je aan als het misgaat? Hoe regel je de betaling? Hoe garandeer je kwaliteit? Wat als je meer informatie wil hebben?
3. Mensen die niet goed met internet overweg kunnen, bijvoorbeeld ouderen; mensen met hele specifieke wensen, een fietsvakantie door Tibet bijvoorbeeld.
4. B2B: bedrijven leveren aan elkaar (Heineken levert bier aan de supermarkt) en B2C de consument als laatste schakel. Nieuw hieraan is de opkomst van internet. Internet biedt leveranciers van producten steeds meer mogelijkheden om de (dure) tussenhandel uit te sluiten. Een mooi voorbeeld is Dell. Zij leveren computers direct aan de consument of Boll.com!
5. Eigen invulling.
6. Op basis van opgave 5 kunnen de leerlingen een gewogen gemiddelde berekenen en zodoende een kwaliteitsoordeel geven over de website.
7. Eigen invulling.
8. Eigen invulling.
9. Eigen invulling en een praktische opdracht waardig!

## 5. Mogelijkheden voor toetsing en weging (PTA)

De mogelijkheden voor toetsing en weging (PTA) zijn zeer gevarieerd en vormen een enorme uitdaging, hoewel het niet bepaald gemakkelijk is om eenduidige PTA-richtlijnen te geven voor het schoolexamen. De moeilijkheid wordt vooral bepaald door de mogelijkheid om in het schoolexamen onderwerpen te toetsen die in het centraal examen zitten, de gebruikte lesmethoden, de beschikbaarheid van voldoende lesmateriaal en de wensen van de afzonderlijke vaksecties. In deze handreiking wordt dan ook afgezien van een uitgeschreven PTA. Dit behoort tot de expertise van elke vaksectie en zou op deze plaats slechts leiden tot verwarring.

Docenten die een voorkeur hebben om de resultaten van het centraal schriftelijk te verbeteren, zullen meer aandacht in het schoolexamen willen schenken aan onderwerpen uit het centraal examen. Dit zou een “verkeerde keuze” zijn. Het schoolexamen dient volwaardig en serieus genomen te worden, rekening houdend met de gedachte dat dit nu precies is wat docenten eigenlijk willen: meer verantwoordelijkheid en meer eigen ruimte om te doen (en laten) in de klas waar de eigen interesse naar uitgaat. Gezien de geschetste mogelijkheden, is er voldoende keus om een aantrekkelijk programma aan te bieden, zowel op basis van het huidige materiaal alsmede nieuw materiaal. Daarbij wil ik de uitspraak van de heer van Haperen graag citeren<sup>7</sup>: “Stop de lethargie en kom in opstand.... power can't be given, but must be taken! Vanaf het moment dat leraren zichzelf weer benoemen tot eigenaren van hun onderwijs, is de kwaliteit gered.”

Maar hoe nu in de praktijk? Is het de bedoeling om helemaal geen aandacht meer te schenken aan het centraal examen? Dat is volgens ons geen aantrekkelijke optie. In een toets voor het schoolexamen is het goed mogelijk om een onderwerp uit het SE te combineren met onderwerpen uit het centraal examen.

Om een inschatting te maken van de hoeveelheid studielasturen zou de tabel op de volgende pagina richting kunnen geven aan de invulling van het schoolexamen:

<sup>7</sup> Haperen, Ton van, 'Stop de lethargie.' In: *TEO, tijdschrift voor het economieonderwijs*, nr.1, januari 2005

Havo

Domein		studielasturen
<i>Domein B</i> Interne organisatie en personeelsbeleid	Interne organisatie	20
	Personeelsbeleid	20
	Communicatie	30
<i>Domein D</i> Marketingbeleid	Marketing	30
<i>Domein F</i> Informatievoorziening met behulp van ICT	ICT-toepassingen	20
		Totaal: 120

Vwo

Domein		studielasturen
<i>Domein B</i> Interne organisatie en personeelsbeleid	Interne organisatie	60
	Personeelsbeleid	20
	Communicatie	30
<i>Domein D</i> Marketingbeleid	Marketing	30
	Logistiek	20
<i>Domein F</i> Informatievoorziening met behulp van ICT	ICT-toepassingen	20
		Totaal: 180



## 6. Afstemming met andere vakken

De afstemming met andere vakken is een interessante optie. Temeer daar de positie van het vak leerlingen trekt uit verschillende profielen. De ervaring heeft geleerd dat, naast de E&M-leerlingen, met name leerlingen uit het N&T-profiel dit vak kozen. Wil men tegemoet komen aan de kwaliteiten van leerlingen uit verschillende profielen en meer samenhang aanbrengen met andere vakken, dan kan grofweg een onderscheid worden gemaakt in de Cultuur-leerlingen en de Techniek-leerlingen. In deze paragraaf schetsen we vakoverstijgende mogelijkheden tussen en binnen profielen.

### Differentiatie tussen profielen

Voor de cultuurleerlingen kan aansluiting worden gezocht bij met name de marketingcomponenten. Tevens kan worden verondersteld dat onderwerpen op het gebied van marketing bij uitstek geschikt zijn om voor havo-leerlingen verder uit te werken. Meer praktijk- en toepassingsgerichte onderwerpen die aansluiten op de curricula in het hoger onderwijs. Onderwerpen die hierbij aan bod komen zouden als volgt kunnen luiden:

### Reclame en Cultuur

Wat maakt een reclame nu succesvol? Met reclame worden we dagelijks geconfronteerd, zowel op school, op de televisie, op de radio of langs de weg. Veel reclame gaat tevens aan de beoogde ontvanger voorbij. Dit zou onderwerp van onderzoek kunnen zijn in de vorm van een praktische opdracht. Proefondervindelijk zouden leerlingen medeleerlingen kunnen ondervragen welke reclame ze bijvoorbeeld onderweg hebben gezien, zonder zich hierop voorbereid te hebben. Waarom blijft de ene reclame “hangen” terwijl je aan de ander voorbij rijdt? Waarom neemt de ene persoon een bepaalde reclame wel waar en de ander niet? Vragen waar vele deskundigen zich in de praktijk mee bezig houden en die op scholen goed te simuleren zijn.

Een andere opdracht zou kunnen zijn dat leerlingen een beperkt aantal minuten naar een reclame moeten kunnen en vervolgens vragen beantwoorden over wat ze precies hebben waargenomen. Zo kunnen vooraf veronderstellingen worden geformuleerd omtrent de uitkomst van een onderzoek en achteraf de resultaten. Voorts kunnen echte creatievelingen met deze informatie aan de slag om een reclame te ontwerpen met daarin de resultaten van het vooronderzoek.

## Recht en Cultuur

### Namaken inktpatroon toegestaan

AMSTERDAM - De op een na grootste fabrikant van printers heeft een gevoelige nederlaag geleden in zijn gevecht tegen navulbare inktpatronen van andere producenten. Een federale rechtbank in de VS heeft het verzoek van Lexmark deze 'klonen' te verbieden, verworpen.

De juridische verwickelingen rond Lexmark worden wereldwijd door printermakers, consumentenorganisaties en inktverkopers nauwlettend gevolgd. Fabrikanten van printers danken het grootste deel van hun winst aan de verkoop van inktpatronen. Door het hergebruik ervan en door nagemaakte producten, lopen ze miljarden aan inkomsten mis. Uit het financieel jaarverslag van Lexmark over 2003 blijkt dat de navulpatronen voor inkjet- en laserprinters goed zijn voor 55 procent van de omzet van 4,4 miljard dollar. In 2003 stonden wereldwijd 52 miljoen Lexmark-printers bij bedrijven, organisaties en consumenten.

Lexmark voert sinds december 2002 een juridische strijd met Static Control Components (SCC). Dit familiebedrijf uit Sanford (North Carolina) kopieert de chip die Lexmark in zijn inktpatronen verwerkt. De originele chip vertelt de printer dat er een origineel Lexmark-patroon aanwezig is. Als een patroon leeg is, maakt de chip die onklaar. Door de chip van SCC te gebruiken, kunnen andere merken de lege Lexmark-patronen bijvullen. Deze hergebruikte patronen zijn tot 30 procent goedkoper dan de originele. Juristen zeggen dat de beslissing van de federale rechtbank weinig goeds voorspelt voor de rechtszaak die naar verwachting in december van dit jaar begint. Het proces tegen SCC is omstreden. Lexmark heeft het bedrijf aangeklaagd op grond van een wet die is bedoeld om het kopiëren van digitale muziek en films tegen te gaan. Een van de bepalingen in de Digital Millennium Copyright Act verbiedt het gebruik van technologie waarmee digitale sloten zijn open te breken die fabrikanten om producten te leggen. Lexmark voert aan dat de chip van SCC precies dat doet.

Vanuit bovenstaand voorbeeld kan eveneens een brug worden geslagen naar andere vakken. Van belang is dat leerlingen op deze manier in aanraking komen met een eventuele vervolgkeuze op het gebied van studie.

Voor vwo leerlingen zouden onderstaande onderwerpen meer geschikt kunnen zijn:

### Opties en Techniek

*"The Nobel Prize winning Black-Scholes model does an excellent job of predicting the prices at which short-term options trade in the market. But the Black-Scholes formula does not provide reliable estimates for longer-term options, such as those lasting six months to one year, and market prices often differ substantially from predicted values."*

Het Black-Scholes model vindt zijn oorsprong in 1973 en is nog altijd één van de meest gebruikte modellen om optiewaarden te bepalen. Zoals hierboven in het citaat te lezen valt, heeft het Black-Scholes model volgens de experts echter ook zijn beperkingen en wordt er nog altijd gezocht naar betere modellen die nauwkeurigere schattingen van optiewaarden genereren. Dat dit betreffende model 31 jaar na introductie nog altijd het bekendste optiewaarderingsmodel is en als standaard geldt bij het afleiden van optiewaarden, impliceert dat er nog altijd geen model is uitgevonden dat opties nauwkeuriger weet te waarderen dan het Black-Scholes model.

Volgens het Black-Scholes model zijn er vijf parameters van invloed op de prijs van een optie:

- koers van het onderliggende aandeel
- uitoefenprijs
- resterende looptijd
- risicovrije rente
- volatiliteit van het aandeelrendement.

Leerlingen uit het T-profiel kunnen met het Black-Scholes model de theorie met de praktijk combineren. Met dit model kunnen leerlingen empirisch onderzoek doen naar de werking van opties en hoe handelaren daar in de praktijk mee omgaan. Tevens kunnen ze worden gewezen op de tekortkomingen van dit soort modellen, rekening houdend met het bovenstaande citaat.

#### CAPM en techniek

*“In de moderne beleggingstheorie volgt de optimale beleggingskeuze uit een afweging tussen het risico en het verwachte rendement van de portefeuille. Het verwachte beleggingsresultaat volgt direct uit de verwachte beleggingsrendementen en de bijbehorende covarianties. In de praktijk zijn de werkelijke waarden van deze parameters onbekend. De parameters worden – onder aanname van een economisch model – geschat. Dit leidt tot model- en schattingsonzekerheid.*

*In 1952 introduceerde Professor Harry Markowitz een innovatieve aanpak voor beleggingskeuze. Zijn aanpak overtrof de traditionele beleggingstheorie door de relaties tussen prijsveranderingen mee te nemen en het beleggingsresultaat uit te drukken als een combinatie van het rendement en risico van de componenten. Het vormt de theoretische onderbouwing van een concept waarvan we ons al lang bewust zijn: diversificatie vermindert risico. Volgens Markowitz volgt de optimale diversificatie uit een afweging van het gemiddelde en de standaarddeviatie van het portefeuillerendement.”*

Leerlingen kunnen op een eenvoudige manier kennis maken met het Capital Asset Pricing Model zonder tot in het oneindige door te gaan met statistische analyses. Net als met het model van Black-Scholes is het van belang dat leerlingen de link leggen tussen theorie en praktijk. Vragen kunnen worden gesteld over de samenstelling van een portefeuille, hoe geeft men risico een prijskaartje en is het mogelijk om standaarddeviaties terug te zien in de praktijk. Leerlingen kunnen naar een prospectus kijken, kunnen de waarden van verschillende beleggingsfondsen vergelijken met risicovolle fondsen.

### Differentiatie binnen het profiel

Management en organisatie is een keuzevak binnen het profiel Economie & Maatschappij. Vakken waarmee aansluiting kan worden gezocht, zouden geschiedenis, aardrijkskunde, economie of wiskunde kunnen zijn. Daarnaast behoort het vak maatschappijleer eveneens tot de mogelijkheden. Onderwerpen die aan bod zouden kunnen komen, zijn bijvoorbeeld de volgende:

- De ontstaansgeschiedenis van een beursgenoteerde onderneming. Een voorbeeld hiervan zou Ahold of ABN AMRO kunnen zijn (gs).
- Vestigingscriteria voor bedrijven. In de stad zou je haast denken dat op iedere hoek een Albert Heijn is. Is dat toeval of werkt de grootgrutter misschien wel met modellen die kunnen uitrekenen dat bij zoveel mensen in een wijk of straat, met bepaalde demografische kenmerken, er 1, 2 of (zelfs) meerdere supermarkten moeten zijn (ak)?
- Hoe gaat een bedrijf als Shell om met het principe van maatschappelijk verantwoord ondernemen (ma)?
- Hoe kunnen macro-economische gegevens (rente, werkloosheid, inflatie of consumentenvertrouwen) invloed hebben op de koersen van aandelen (ec)?
- Hoe ziet een rentecurve eruit, de relatie tussen de kortetermijnrente en de langetermijnrente (wis)?
- Hoe kunnen optiepremies (met als onderliggende waarde een aandeel), in relatie met risico en tijd, grafisch worden weergegeven? Kan daarbij een onderscheid worden gemaakt tussen het kopen van een optie en het schrijven van een optie (wis)?

Waar het om gaat, is het benutten van de ruimte die ontstaat. Ruimte die zelf ingevuld kan gaan worden en waarmee een hoop uitdagingen aan leerlingen (en docenten) kan worden geboden!

## 7. Onderdelen naar keuze van de school

De vrijheid van scholen om het schoolexamen vorm te geven in het nieuwe tweede fase-programma is in twee opzichten vergroot. Ten eerste kunnen scholen domeinen waarop het centraal examen betrekking heeft laten terugkeren in het schoolexamen. Ten tweede kunnen scholen ervoor kiezen vakonderdelen op te nemen in het schoolexamen die niet als domein in het examenprogramma genoemd staan. Deze kunnen bovendien per leerling verschillen, wat keuzemogelijkheden voor de individuele leerling inhoudt. Beide mogelijkheden mogen overigens niet ten koste gaan van het bereiken van de overige eindtermen, wat impliceert dat deze dan bereikt moeten worden met behulp van een geringere hoeveelheid onderwijstijd en studielast. Gegeven deze Ausgangssituatie zouden docenten kunnen kiezen om de volgende onderwerpen te behandelen:

- Verklaren welk organisatie-model het beste geschikt is om een bepaald type organisatie het beste aan te sturen. Waarbij de nadruk niet zozeer zou kunnen komen te liggen op het beheren van de organisatie, maar om de *aansturing*. Hoe richt ik mijn organisatie zo in dat ik mijn doelstellingen zo goed mogelijk realiseer (en daarmee ook de doelstellingen van de aandeelhouders)? Het onlangs gehouden onderzoek over het beeld van managers over hun manier van managen en het beeld dat ondergeschikten daarvan hebben (meeste managers motiveren niet) zou een aardig voorbeeld van de integratie van managementtheorieën en personeelsbeleid kunnen zijn.
- Als het gaat om verschillende typen managers is het aardig om de Roos van Leary erbij te halen. Dat gaat over gedrag van managers en via testjes kunnen leerlingen zichzelf of anderen plaatsen. Een hele leuke suggestie is de website [www.testjegangedrag.nl](http://www.testjegangedrag.nl). Leerlingen kunnen in een digitale leeromgeving vragen over zichzelf of over anderen beantwoorden en direct uitslag krijgen over hun interpersoonlijk gedrag!
- Hoe manage je nu eigenlijk een organisatie? Hoe kom je van strategie naar uitvoering en hoe stel je doelstellingen bij? Dit kan bijvoorbeeld via business scorecards en INK-achtige modellen besproken worden, of de 7-essen omdat die alle genoemde onderwerpen samenbrengen.
- Bij reclame zou men bijvoorbeeld het AIDA principe kunnen aanhalen, hetgeen staat voor Attention, Interest, Desire en Action.

Tenslotte is het interessant om het 'bedrijfseconomische leven' in de nabijheid van de school te onderzoeken. Welke organisaties (commercieel en niet-commercieel) bevinden zich bijvoorbeeld in de directe omgeving van de school? Welke problemen ondervinden zij en hoe gaan zij hiermee om? Kan inzicht worden verstrekt in cijfermatig materiaal, welke doelgroep tracht zij te bereiken, hoe vindt het personeelsbeleid plaats, welke marketinginstrumenten worden benut en met welk resultaat? Stuk voor stuk onderwerpen die aansluiten op de beleveniswereld van de leerling en die het vak tot "leven laten komen".



# Bijlage 1

## Examenprogramma management en organisatie havo/vwo

### Havo

#### Het eindexamen

Het eindexamen bestaat uit het centraal examen en het schoolexamen.

Het examenprogramma bestaat uit de volgende domeinen:

Domein A	Vaardigheden
Domein B	Interne organisatie en personeelsbeleid
Domein C	Financiering van activiteiten
Domein D	Marketingbeleid
Domein E	Financieel beleid
Domein F	Informatievoorziening met behulp van ICT
Domein G	Externe financiële verslaggeving.

#### Het centraal examen

Het centraal examen heeft betrekking op de domeinen C, E en G, in combinatie met domein A.

De CEVO kan bepalen, dat het centraal examen ten dele betrekking heeft op andere subdomeinen, mits de subdomeinen van het centraal examen tezamen dezelfde studielast hebben als de in de vorige zin genoemde.

De CEVO stelt het aantal en de tijdsduur van de zittingen van het centraal examen vast.

De CEVO maakt indien nodig een specificatie bekend van de examenstof van het centraal examen.

#### Het schoolexamen

Het schoolexamen heeft betrekking op domein A en:

- de domeinen en subdomeinen waarop het centraal examen geen betrekking heeft;
- indien het bevoegd gezag daarvoor kiest: een of meer domeinen of subdomeinen waarop het centraal examen betrekking heeft;
- indien het bevoegd gezag daarvoor kiest: andere vakonderdelen, die per kandidaat kunnen verschillen.

## De examenstof

### Domein A: Vaardigheden

#### Subdomein A1: Economische aspecten van vraagstukken binnen organisaties

1. De kandidaat kan bij veel voorkomende vraagstukken binnen commerciële en niet-commerciële organisaties de economische dimensie vanuit het perspectief van het management verklaren.

#### Subdomein A2: Economische instrumenten

2. De kandidaat kan:
  - economische werkwijzen toepassen;
  - economische begrippen hanteren;
  - economische grootheden hanteren;
  - economische relaties verklaren.

#### Subdomein A3: Economische perspectieven en belangen

3. De kandidaat kan economische perspectieven en daaruit voortvloeiende belangen onderkennen van de diverse betrokkenen bij de organisatie.

#### Subdomein A4: Informatievaardigheden

4. De kandidaat kan:
  - verschillende typen (onderzoeks)vragen herkennen en zelfstandig (onderzoeks)vragen formuleren;
  - in relatie tot een gegeven of zelf geformuleerde (onderzoeks)vraag informatie verwerven;
  - informatie vanuit een gegeven of zelf geformuleerde (onderzoeks)vraag selecteren en ordenen;
  - verbale, grafische, tabellarische en wiskundige/rekenkundige gegevens vertalen, mede met gebruikmaking van ICT;
  - de resultaten van een leeractiviteit overdragen aan anderen.

#### Subdomein A5: Strategische vaardigheden

5. De kandidaat kan:
  - verschillende typen organisaties identificeren;
  - modellen hanteren die op deze typen organisaties betrekking hebben;
  - met behulp van deze modellen vraagstukken binnen deze organisaties stapsgewijs oplossen.

#### Subdomein A6: Oriëntatie op studie en beroep

### Domein B: Interne organisatie en personeelsbeleid

#### Subdomein B1: Interne organisatie

6. De kandidaat kan beschrijven en verklaren op welke manier(en) de functies binnen commerciële en niet-commerciële organisaties dienen samen te hangen om tot goede beslissingen te komen.



### **Subdomein B2: Personeelsbeleid**

7. De kandidaat kan:

- analyseren en verklaren waarom een organisatie bij het selecteren van personeel grote waarde hecht aan de economische voor- en nadelen die de organisatie heeft van nieuwe personeelsleden;
- verklaren waarom de overheid via wetgeving of andere maatregelen tracht de positie van bepaalde sociale groeperingen op de arbeidsmarkt te beïnvloeden.

### **Domein C: Financiering van activiteiten**

#### **Subdomein C1: Rechtsvormen**

8. De kandidaat kan de verschillende rechtsvormen beschrijven die commerciële en niet-commerciële organisaties kunnen kiezen, en verklaren waarom de organisatie voor een bepaalde rechtsvorm kiezen.

#### **Subdomein C2: Aantrekken van geld**

9. De kandidaat kan:

- de werking van de vermogensmarkt beschrijven vanuit het perspectief van particulieren, commerciële organisaties en niet-commerciële organisaties;
- verklaren welke mogelijkheden, beperkingen en redenen er zijn voor particulieren, commerciële organisaties en niet-commerciële organisaties voor het aantrekken van vermogen;
- de keuze voor het aantrekken van het vermogen cijfermatig ondersteunen.

### **Domein D: Marketingbeleid**

#### **Subdomein D1: Marketing van niet-commerciële organisaties**

10. De kandidaat kan:

- verklaren wat het belang van marketing is voor niet-commerciële organisaties en welke principes daarbij van belang zijn;
- de mogelijke marketingdoelstellingen herkennen en de relatie beschrijven tussen de marketingdoelstellingen, de doelstelling van de organisatie en de belangen van de consument.

#### **Subdomein D2: Marketing van commerciële organisaties**

11. De kandidaat kan:

- de mogelijke marketingdoelstellingen en de marketinginstrumenten herkennen en de relatie verklaren tussen de marketingdoelstellingen en de doelstelling van de organisatie;
- verklaren wat het belang van marketing is voor commerciële organisaties, beschrijven hoe een commerciële organisatie informatie kan verzamelen voor de vaststelling van het marketingbeleid en voor de evaluatie van de ingezette instrumenten;
- de kostenconsequenties berekenen van het inzetten van marketinginstrumenten op basis van verstrekte gegevens.

## **Domein E: Financieel beleid**

### **Subdomein E1: Financieel beleid in niet-commerciële organisaties**

12. De kandidaat kan op basis van algemene modellen een overzicht van inkomsten en uitgaven herleiden tot een staat van baten en lasten (en vice versa).

### **Subdomein E2: Financieel beleid in commerciële organisaties**

13. De kandidaat kan:

- op basis van algemene modellen de verkoopprijs berekenen;
- de uitgaven en ontvangsten herleiden tot kosten en opbrengsten, een liquiditeitsbegroting en de voorcalculatorische en de nacalculatorische resultatenrekening opstellen en de samenhang verklaren;
- berekeningen uitvoeren die gericht zijn op de herleiding of vaststelling van data van een algemeen model voor de interne verslaggeving.

## **Domein F: Informatievoorziening met behulp van ICT**

### **Subdomein F1: Informatiestromen in organisaties**

14. De kandidaat kan verklaren welke informatie van belang is voor een organisatie om haar bedrijfsvoering zo goed mogelijk uit te voeren en hoe met behulp van ICT de kwaliteit van de informatievoorziening verbeterd kan worden.

### **Subdomein F2: Toepassing van computerprogramma's in het kader van informatievoorziening van organisaties**

15. De kandidaat kan eenvoudige toepassingen van bestaande computerprogramma's aanwenden ten behoeve van de informatievoorziening van organisaties.

## **Domein G: Externe financiële verslaggeving**

16. De kandidaat kan:

- de begroting en de jaarrekening van commerciële en niet-commerciële organisaties verklaren, zoals deze worden voorgelegd aan medezeggenschapsraden, ondernemingsraden en leden- of aandeelhoudersvergaderingen;
- een balans en de resultatenrekening voor het externe verslag opstellen en uit potentiële data de relevante grootheden kiezen.

## Vwo

### Het eindexamen

Het eindexamen bestaat uit het centraal examen en het schoolexamen.

Het examenprogramma bestaat uit de volgende domeinen:

Domein A	Vaardigheden
Domein B	Interne organisatie en personeelsbeleid
Domein C	Financiering van activiteiten
Domein D	Marketingbeleid
Domein E	Financieel beleid
Domein F	Informatievoorziening met behulp van ICT
Domein G	Externe financiële verslaggeving.

### Het centraal examen

Het centraal examen heeft betrekking op de domeinen C, E en G, in combinatie met domein A.

De CEVO kan bepalen, dat het centraal examen ten dele betrekking heeft op andere subdomeinen, mits de subdomeinen van het centraal examen tezamen dezelfde studielast hebben als de in de vorige zin genoemde.

De CEVO stelt het aantal en de tijdsduur van de zittingen van het centraal examen vast.

De CEVO maakt indien nodig een specificatie bekend van de examenstof van het centraal examen.

### Het schoolexamen

Het schoolexamen heeft betrekking op domein A en:

- de domeinen en subdomeinen waarop het centraal examen geen betrekking heeft;
- indien het bevoegd gezag daarvoor kiest: een of meer domeinen of subdomeinen waarop het centraal examen betrekking heeft;
- indien het bevoegd gezag daarvoor kiest: andere vakonderdelen, die per kandidaat kunnen verschillen.

## De examenstof

### Domein A: Vaardigheden

#### Subdomein A1: Economische aspecten van vraagstukken binnen organisaties

1. De kandidaat kan bij veel voorkomende vraagstukken binnen commerciële en niet-commerciële organisaties de economische dimensie vanuit het perspectief van het management verklaren.

#### **Subdomein A2: Economische instrumenten**

2. De kandidaat kan:
- economische werkwijzen toepassen;
  - economische begrippen hanteren;
  - economische grootheden hanteren;
  - economische relaties verklaren.

#### **Subdomein A3: Economische perspectieven en belangen**

3. De kandidaat kan economische perspectieven en daaruit voortvloeiende belangen onderkennen van de diverse betrokkenen bij de organisatie.

#### **Subdomein A4: Informatievaardigheden**

4. De kandidaat kan:
- verschillende typen (onderzoeks)vragen herkennen en zelfstandig (onderzoeks)vragen formuleren;
  - in relatie tot een gegeven of zelf geformuleerde (onderzoeks)vraag informatie verwerven;
  - informatie vanuit een gegeven of zelf geformuleerde (onderzoeks)vraag selecteren en ordenen;
  - verbale, grafische, tabellarische en wiskundige/rekenkundige gegevens vertalen, mede met gebruikmaking van ICT;
  - de resultaten van een leeractiviteit overdragen aan anderen.

#### **Subdomein A5: Strategische vaardigheden**

5. De kandidaat kan:
- verschillende typen organisaties identificeren;
  - modellen hanteren die op deze typen organisaties betrekking hebben;
  - met behulp van deze modellen vraagstukken binnen deze organisaties stapsgewijs oplossen.

#### **Subdomein A6: Oriëntatie op studie en beroep**

### **Domein B: Interne organisatie en personeelsbeleid**

#### **Subdomein B1: Interne organisatie**

6. De kandidaat kan beschrijven en verklaren op welke manier(en) de functies binnen commerciële en niet-commerciële organisaties dienen samen te hangen om tot goede beslissingen te komen.

#### **Subdomein B2: Personeelsbeleid**

7. De kandidaat kan:
- analyseren en verklaren waarom een organisatie bij het selecteren van personeel grote waarde hecht aan de economische voor- en nadelen die de organisatie heeft van nieuwe personeelsleden;
  - verklaren waarom de overheid via wetgeving of andere maatregelen tracht de positie van bepaalde sociale groeperingen op de arbeidsmarkt te beïnvloeden.

## **Domein C: Financiering van activiteiten**

### **Subdomein C1: Rechtsvormen**

8. De kandidaat kan de verschillende rechtsvormen beschrijven die commerciële en niet-commerciële organisaties kunnen kiezen, en verklaren waarom de organisatie voor een bepaalde rechtsvorm kiezen.

### **Subdomein C2: Aantrekken van geld**

9. De kandidaat kan:
- de werking van de vermogensmarkt beschrijven vanuit het perspectief van particulieren, commerciële organisaties en niet-commerciële organisaties;
  - verklaren welke mogelijkheden, beperkingen en redenen er zijn voor particulieren, commerciële organisaties en niet-commerciële organisaties voor het aantrekken van vermogen;
  - de keuze voor het aantrekken van het vermogen cijfermatig ondersteunen.

## **Domein D: Marketingbeleid**

### **Subdomein D1: Marketing van niet-commerciële organisaties**

10. De kandidaat kan:
- verklaren wat het belang van marketing is voor niet-commerciële organisaties en welke principes daarbij van belang zijn;
  - de mogelijke marketingdoelstellingen herkennen en de relatie beschrijven tussen de marketingdoelstellingen, de doelstelling van de organisatie en de belangen van de consument.

### **Subdomein D2: Marketing van commerciële organisaties**

11. De kandidaat kan:
- de mogelijke marketingdoelstellingen en de marketinginstrumenten herkennen en de relatie verklaren tussen de marketingdoelstellingen en de doelstelling van de organisatie;
  - verklaren wat het belang van marketing is voor commerciële organisaties, beschrijven hoe een commerciële organisatie informatie kan verzamelen voor de vaststelling van het marketingbeleid en voor de evaluatie van de ingezette instrumenten;
  - de kostenconsequenties berekenen van het inzetten van marketinginstrumenten op basis van verstrekte gegevens.

## **Domein E: Financieel beleid**

### **Subdomein E1: Financieel beleid in niet-commerciële organisaties**

12. De kandidaat kan op basis van algemene modellen een overzicht van inkomsten en uitgaven herleiden tot een staat van baten en lasten (en vice versa).

**Subdomein E2: Financieel beleid in commerciële organisaties: handels-ondernemingen**

13. De kandidaat kan:

- op basis van algemene modellen de verkoopprijs berekenen;
- de uitgaven en ontvangsten herleiden tot kosten en opbrengsten, een liquiditeitsbegroting en de voorcalculatorische en de nacalculatorische resultatenrekening opstellen en de samenhang verklaren;
- berekeningen uitvoeren die gericht zijn op de herleiding of vaststelling van data van een algemeen model voor de interne verslaggeving.

**Subdomein E3: Financieel beleid in commerciële organisaties: industriële ondernemingen**

14. De kandidaat kan:

- op basis van algemene modellen voor een bedrijf met stukproductie of voor een bedrijf met homogene massaproductie de fabricagekostprijs, de commerciële kostprijs en de verkoopprijs vaststellen, en daarbij onderscheid maken tussen werkelijke kosten en toegestane kosten;
- de ontwikkeling in de resultaten analyseren, zowel met behulp van gegevens uit interne als uit externe verslaggeving;
- op grond van geformuleerde doelstellingen geplande investeringen selecteren;
- de balans en de resultatenrekening zowel ten behoeve van de externe als ten behoeve van de interne verslaggeving opstellen, en de relatie tussen de interne en externe verslaggeving analyseren en beschrijven.

**Domein F: Informatievoorziening met behulp van ICT**

**Subdomein F1: Informatiestromen in organisaties**

15. De kandidaat kan analyseren welke informatie van belang is voor een organisatie om haar bedrijfsvoering zo goed mogelijk uit te voeren en hoe met behulp van ICT de kwaliteit van de informatievoorziening verbeterd kan worden.

**Subdomein F2: Toepassing van computerprogramma's in het kader van informatievoorziening van organisaties**

16. De kandidaat kan eenvoudige toepassingen van bestaande computerprogramma's aanwenden ten behoeve van de informatievoorziening van organisaties.

**Domein G: Externe financiële verslaggeving**

17. De kandidaat kan:

- de begroting en de jaarrekening van commerciële en niet-commerciële organisaties analyseren, zoals deze worden voorgelegd aan medezeggenschapsraden, ondernemingsraden en leden- of aandeelhoudersvergaderingen;
- een balans en de resultatenrekening voor het externe verslag opstellen en uit potentiële data de relevante grootheden kiezen.

# Bijlage 2

## Theorieën en concepten van motivatie<sup>8</sup>

*Waarom is motivatie in het dagelijkse leven zo belangrijk en waar lopen we tegenaan? Motivatie raakt iedereen persoonlijk. Niemand kan zich aan motivatie onttrekken. Veel theorieën worden aan de orde gesteld. Waar liggen de voorkeuren?*

### Is motivatie te meten?

Om motivatie direct te beïnvloeden moeten we de problemen oplossen die eraan vastzitten. Ten eerste is motivatie niet direct te meten. Er zijn geen simpele thermometers voor motivatie voor handen. Dat is op zich wel jammer. We hadden het niveau van motivatie dan vrij precies kunnen vaststellen. Na meting hadden we kunnen zeggen dat medewerker A voor 87% gemotiveerd is en dat medewerker B daar 10% onder zit. Vervolgens plegen we een ingreep (bijvoorbeeld het geven van aandacht) en daarna gaan we opnieuw meten. Is de tweede meting hoger dan weten we dat aandacht geven helpt. Dat kan dus niet, zo werkt het (helaas) niet. Ten tweede is motivatie niet op een standaard wijze te beïnvloeden omdat mensen en situaties te veel verschillen. Dat brengt ons bij een van de kernvragen. Over welke motivatie hebben we het eigenlijk? Het begrip motivatie is van Latijnse oorsprong en betekent het in beweging brengen.

### Veel theorieën

Er zijn in de loop der jaren veel motivatietheorieën en concepten ontwikkeld. Iedere theorie draagt de sporen van het tijdsgewricht waarin ze tot stand is gekomen. Soms zijn dat heel eenvoudige theorieën die snel zijn te doorzien, maar veel vaker zijn het complexe benaderingen. In het huidige tijdperk wordt veel waarde gehecht aan theorieën die het belang van de menselijke kennisverwerving en cognitieve processen tot uitgangspunt nemen. In de praktijk zien we dat er bij een probleem nogal eens een theorie wordt ontworpen of herontdekt. Dat zegt veel over de kernvragen die leven en vooral veel over het begrip, het waarden- en normenstelsel van degenen die de theorie gebruiken.

Er wordt doorgaans een onderscheid gemaakt naar motivatietheorieën die de nadruk leggen op de inhoud van motivatie en op het proces van motivatie. In de inhoudstheorieën wordt ingegaan op wát in de persoon of in zijn omgeving de aandacht trekt. In procestheorieën gaat het om de vraag hoe gedrag wordt opgewekt. Enerzijds is het zinvol aan te geven wat de verschillen tussen motivatietheorieën zijn. Anderzijds zijn de overeenkomsten opvallend. Er zijn zes aspecten die op vrijwel iedere motivatietheorie van toepassing zijn.

<sup>8</sup> door Rob Vinke: <http://www.humanfactor.nl/content/leesverder.asp?id=74>

#### **Kader: Overeenkomst tussen motivatietheorieën**

- Er is bij motivatie sprake van een combinatie van krachten in het individu en krachten in de omgeving.
- Medewerkers zetten zich in om doelen en opbrengsten te bereiken en om straf en onplezierige gevolgen te vermijden.
- Medewerkers nemen over hun gedrag geregeld beslissingen.
- Het gaat om de relatie tussen opbrengsten die mensen waardevol achten en het gedrag dat ze tonen.
- Medewerkers bepalen hun situatie soms verkeerd; daarom moet duidelijk worden gemaakt hoe de relaties tussen gedrag en opbrengsten in elkaar steken.
- Opbrengsten kunnen zowel intrinsiek als extrinsiek zijn.

Het laatste punt over intrinsieke (vanuit de persoon zelf komende) en extrinsieke (buiten de persoon liggende) prikkels en opbrengsten is bij motivatie van belang. Wat betekenen deze begrippen?

#### **Kader: Intrinsieke en extrinsieke motivatie**

##### *Intrinsieke Motivatie*

- Mensen werken vanuit zichzelf.
- Ze handelen zonder tussenkomst van andere personen of factoren.
- Zij worden van binnenuit geprikkeld tot handelen.

##### *Extrinsieke Motivatie*

- Mensen werken omdat ze door iets buiten henzelf worden aangezet.
- De bron van het handelen is gelegen in factoren liggend buiten de persoon.
- Zij worden van buitenaf geprikkeld.

Over de relatie tussen intrinsieke en extrinsieke motivatie en beloning wordt heel verschillend gedacht. In het navolgende kader worden kenmerken daarvan weergegeven.

#### **Kader: Verband tussen intrinsieke en extrinsieke motivatie en beloning**

- De eerste opvatting veronderstelt geen relatie tussen beiden. Een extrinsieke beloning toevoegen aan een intrinsiek motiverende taak heeft geen effect op de intrinsieke motivatie.
- De tweede opvatting stelt dat er een positief verband is. De extrinsieke beloning versterkt de intrinsieke motivatie. Eenvoudig gezegd: 'dat gedrag wordt herhaald waarop een beloning volgt.
- De derde opvatting gaat uit van een negatief verband. Een persoon die met plezier werkt, zal dat werk minder prettig vinden als het ook extrinsiek wordt beloond. De extrinsieke beloning dooft de intrinsieke motivatie uit.

De motivatiebenadering van Deci (1975) is in dit verband interessant. Hij stelt dat mensen er naar streven zichzelf te zien als de oorzaak van het gedrag. Wanneer de handeling zelf motiverend is en deze door anderen aan opbrengsten (zoals geld) wordt gekoppeld gaat het mis. Dan zal het kompas verschuiven van de persoon zelf naar de omgeving. De persoon ervaart daarbij een verlies aan autonomie en reageert daarop met een daling in de intrinsieke motivatie. Mensen willen zich competent voelen voor de handeling die zij verrichten. Ze willen succesvol kunnen zijn. Deze twee aspecten 'competentie' en 'zelfbepaling' zijn de basale behoeften die mensen in situaties bevestigd willen zien. Dergelijke situaties worden door mensen actief opgezocht.



Het is redelijk te veronderstellen dat bij de eerste gedachten en bij de eerste theorieën die werden opgesteld over menselijk handelen motivatie een rol speelde. En voordat er in een theoretisch verband over motivatie werd gesproken, werden er al vragen over motivatie gesteld. Het is niet iets van de laatste jaren, geboren in de vooruitgang van bijvoorbeeld de kenniseconomie of iets daaraan voorafgaande, het industrietijdperk. We durven de stelling aan dat al zolang als mensen denken er motivationele kernvragen aan de orde zijn, zoals 'waarom doe ik wat ik doe' of 'waarom doet hij wat hij doet?'. Dat raakt de basis van motivatie.

#### *Denkers over motivatie*

De uitspraak van Lewin 'er is niets zo praktisch als een goede theorie' gaat heel duidelijk op voor motivatie. In de volgende paragrafen wordt van diverse motivatiemodellen gebruik gemaakt. Wij onderscheiden in deze concepten en theorieën zes verschillende groepen van denkers. Uiteraard is zuiver theoretisch een dergelijke indeling niet hard te maken, maar in de praktijk is deze indeling bruikbaar.

#### *Oerdenkers*

Bij de oude filosofen is veel aan vroege theorievorming af te leiden. Op zich heel interessant. Toch zullen we ons in dit boek beperken tot de meer recente oerdenkers, te weten de bureaucratie, het scientific management en de benadering van McGregor; theorie X en Y.

#### *Bureaucratie*

Waar we bij de meeste theorieën makkelijk één geestelijk vader kunnen aanwijzen is dat bij de bureaucratie iets moeilijker. Wel wordt snel naar Weber verwezen, maar ook denkers als Fayol leverden een belangrijke bijdrage aan het begin van de 20e eeuw. Het is overigens geen specifieke theorie over motivatie, maar er wordt wel nadrukkelijk een motivatiebeeld vermeld en daarom is het van belang. In deze benadering vormt één woord in feite voor motivatie de kern: duidelijkheid. Duidelijkheid in rollen, in hiërarchie en gezag en daarmee ook in leidinggeven. Dit bevordert een zakelijke manier van werken waarin het arbeidsproces persoonlijke willekeur uitsluit. Daarmee bereik je een optimale motivatie. Dat betekent dat beloning billijk moet zijn en dat je eerlijk wordt behandeld. Er moet niet te veel verloop zijn in de personeelssamenstelling en er moet ruimte zijn voor initiatief. Als bovendien het individuele belang ondergeschikt is aan het groepsbelang dan heb je de voorwaarden op een rij waarmee medewerkers tot optimale prestaties komen. Een groot bezwaar van bureaucratie is dat het makkelijk leidt tot bureaucratisme waarin de regeltjes het winnen van de feitelijke doelstellingen. Dat is nu juist een situatie waarmee je medewerkers niet motiveert. Kortom, orde is prima voor motivatie, maar overregulatie doet alle positieve effecten als sneeuw voor de zon verdwijnen.

#### **Kader: Bureaucratie**

- Pas regels toe onafhankelijk van de persoon.
- Werk is pas werk bij een volledige dagtaak.
- Taken verricht je aan de hand van vaststaande overdraagbare regels.
- Meer specialisme leidt tot meer efficiency.
- Eenheid in leiding en beleid.
- Saamhorigheid en groepsdenken dienen te worden bevorderd.
- Creëer een juiste balans tussen centralisatie en decentralisatie.

### *Scientific management*

Bij scientific management komt meteen de naam van Taylor boven drijven. Hij was de drijvende kracht achter de meer wetenschappelijk benadering van arbeidsprocessen. Taakverdeling en zorgen dat de meest geschikte de taak uitvoert zijn kenmerken van belang. Dat betekent tijd- en bewegingsstudies, ontkoppelen van werkplanning en werkuitvoering en zorgen voor een goede personeelsselectie. Medewerkers dienen zich volledig te schikken naar het bedrijfsbelang, daar staat tegenover dat er goed voor je wordt gezorgd. In lijn met het werk van Taylor wordt het Fordisme gerekend. Ford paste de principes van scientific management toe op massaproductie. Het ambachtelijk werken verdween. In veel opzichten zijn er in deze tijd volgers van Taylor. De nog steeds toegepaste psychotechniek en benaderingen als Business Proces Redesign (BPR) zien wij als een voortzetting. Dat wil zeggen we zien nog steeds de dominante onderliggende principes, de denkwijzen en de filosofie van het scientific management. Dat staat dan ook synoniem met een 'ingenieursbenadering' van werk en werkprocessen. De belangrijkste kritiek is wel het volledig willen beheersen van werkprocessen waardoor creativiteit in de kern wordt gesmoord. Ook richt de kritiek zich op het feit dat deze benadering alleen maar de economische werkelijkheid erkent. Sociale aspecten, zingeving en ontplooiing staan blijkbaar niet hoog op de prioriteitenlijst.

#### **Kader: Scientific management**

- Standaardiseer werkprocessen.
- Zoek wetenschappelijk uit welke kerntaken aan de orde zijn.
- Standaardiseer de leidinggevende posities.
- Geef mensen het werk waar ze het meest geschikt voor zijn.
- Gebruik beloning om goede prestaties te bekrachtigen.
- Geef hoge prioriteit aan selectie.

### *McGregors theorie X en Y*

In de benadering van McGregor staat of valt motivatie met de visie die de leidinggevendenden op medewerkers hebben. Dat is van cruciaal belang. Zwart-wit gesproken zijn er twee visies op medewerkers: theorie X en theorie Y. Deze beelden van medewerkers botsen in de praktijk nogal eens. McGregor is er van overtuigd dat theorie Y het beste model levert om medewerkers te kunnen motiveren maar dat veel leidinggevendenden zich beroepen op theorie X waardoor ten opzichte van de medewerkers de verkeerde instrumenten worden gehanteerd. In de benadering van McGregor wordt geconcludeerd dat motivatie werkzaam is op zowel de werkomgeving als op het directe werk. In termen van motiveren komt de benadering van McGregor overeen met die van Maslow (zie § 2.3). Motiveren is daarbij succesvol als we ons richten op sociale behoeften en waarderingsbehoeften. Dus als we verantwoordelijkheid geven en stimuleren. Het is minder effectief om vanuit theorie X te werken en medewerkers te straffen en streng te controleren.

#### **Kader: McGregors theorie X en theorie Y**

##### *Theorie X*

- Medewerkers zijn lui.
- Medewerkers willen geen verantwoordelijkheid dragen.
- Medewerkers moet je precies instrueren en scherp controleren.
- Motiveren doe je met fysiologische behoeften en veiligheidsbehoeften.

### *Theorie Y*

- Medewerkers werken graag.
- Medewerkers willen verantwoordelijkheid dragen.
- Medewerkers willen zich kunnen ontplooiën en willen autonomie in de werkkuitvoering.
- Motiveren doe je met sociale behoeften en waarderingsbehoeften.

### *Ordeningsdenkers*

De klassieke ordeningsdenkers Maslow en Herzberg hebben een sterk humanistische voedingsbodem. Daarbij staat het humanisme voor een sterke aandacht voor ontplooiingsmogelijkheden, het verheffen van de mens, ruimte voor eigenheid en zelfstandigheid. Deze ordeningsdenkers zeggen veel over het gehanteerde mensbeeld en beduidend minder over concrete en efficiënte aansturing van motivatie. Beide denkers hebben nog steeds veel invloed op gedragswetenschappers, op managers, op leidinggevend en coaches. Als gedachtegoed is het minder een inspiratiebron voor de modellenbouwers die na hen kwamen. Tot op de dag van vandaag zijn ze echter voor managers richtinggevend gebleven. Ze ontbreken dan ook zelden in motivatiebeschouwingen en meer fundamentele motivatieboeken. Ook al wordt het wetenschappelijk bewijs voor de juistheid van hun aanpak met de dag minder stevig, ze inspireren door hun eenvoud en helderheid. Een kanttekening blijft echter te zetten bij de weinig concrete handvatten die ze bieden voor de praktijk. Kenmerkend voor deze ordeningsdenkers is, het woord zegt het al, de ordening en het relatieve belang die ze aanbrengen in aspecten die mensen kunnen motiveren.

### *Maslow*

Het uitgangspunt bij Maslow is dat behoeften de motivatie tot handelen bepalen en dat tussen die behoeften een hiërarchisch verband bestaat. Eerst moet er aan de behoeften op een lager niveau voldaan zijn. Pas daarna kan motivatie ontstaan om aan de behoeften van een hoger niveau toe te komen, er door gemotiveerd te raken. Vanuit de opvatting van Maslow (zie kader 15) is te concluderen dat het in een organisatie geen zin heeft om aandacht te geven aan bijvoorbeeld ontplooiing (1) en waardering (2) door aan opleiding te werken en variabele beloning toe te kennen bij het realiseren van bepaalde prestaties van medewerkers als niet is voldaan aan veiligheidsbehoeften (4) en sociale behoeften (3), bijvoorbeeld omdat er grote onrust in de organisatie heerst ten aanzien van de werkzekerheid en het onvoldoende functioneren van sociale contacten.

### **Kader: Maslow**

#### *Behoeften hiërarchie*

1. Ontplooiingsbehoefte (groei)
2. Waarderingsbehoeften (eer, respect)
3. Sociale behoeften (geborgenheid, contact)
4. Veiligheidsbehoeften (bedreiging, zekerheid)
5. Fysiologische behoeften (zuurstof, drinken, eten).

### *Herzberg*

In de opvatting van Herzberg zijn in het werk twee categorieën van factoren van belang die een geheel verschillende rol spelen bij motivatie en werktevredenheid. In de eerste plaats zijn dat de satisfiers. Deze factoren kunnen direct bijdragen aan werktevredenheid. Als ze niet werkzaam zijn ontstaat een neutrale toestand (dus geen ontevredenheid!). Tegen deze satisfiers staan de dissatisfiers ook wel aangeduid als 'hygiënefactoren'. Deze kunnen bijdragen aan werkontevredenheid als ze niet vervuld

worden. Als aan deze factoren wel is voldaan ontstaat een neutrale toestand (dus geen tevredenheid!)

**Kader: Herzberg**

*Satisfiers*

- ontwikkelen en ontplooien
- erkenning en waardering
- succesvol en creatief zijn
- leveren van prestaties en het realiseren van doelen.

*Dissatisfiers*

- beloning
- arbeidsomstandigheden
- arbeidsverhoudingen
- organisatiebeleid.

Opvallend is dat de satisfiers gepositioneerd dienen te worden in de werkkern en dat de dissatisfiers een plaats hebben in werkomgeving. In termen van Maslow zitten de satisfiers hoog in de hiërarchie en de dissatisfiers laag in de hiërarchie van behoeften. Tegen de benadering van Herzberg is vanuit wetenschappelijke optiek geregeld fundamenteel bezwaar gemaakt. De werkwijze van Herzberg om te komen tot de indeling in satisfiers en dissatisfiers is eenzijdig en kunstmatig. Deze kan alleen bevestigd worden als de werkwijze van Herzberg wordt gevolgd. Iedere andere methode levert verrassende 'verplaatsingen' van het domein; satisfiers kunnen dan bij de dissatisfiers terechtkomen en omgekeerd. In de opvatting van Herzberg zijn medewerkers alleen te motiveren door de satisfiers 'aan te boren'. Het gaat daarbij om werkintrinsieke factoren. Medewerkers zijn te motiveren door ontplooiing, waardering, succesvol zijn en het realiseren van doelen. Een extra beloning geven aan goed presterende medewerkers of het verbeteren van de arbeidsomstandigheden leiden niet tot een hogere motivatie en tevredenheid. Dergelijke ingrepen voorkomen ten hoogste onvrede met het werk.

# Bijlage 3

## De Roos van Leary

Leary heeft in 1957 een model ontworpen waarmee relaties tussen mensen in kaart gebracht kunnen worden: de zogenaamde "Roos van Leary". Dit model kan behulpzaam zijn voor het verkrijgen van meer zicht op het betrekkningsniveau.

Uit veel onderzoeken in de sociale wetenschappen naar menselijke relaties komen telkens twee hoofddimensies naar voren:

1. een dimensie rond controle, invloed en dominantie;
2. een dimensie rond intimiteit en affectie.

Dat wil zeggen, wanneer mensen met elkaar omgaan, speelt er enerzijds steeds iets van macht en invloed of het ontbreken daarvan en anderzijds iets van persoonlijke afstand of nabijheid.

De eerste dimensie betreft de mate waarin mensen invloed op elkaar uitoefenen. Aan het ene uiterste van deze dimensie vinden we "veel invloed" (macht, overheersing, dominantie en dergelijke), aan de andere uiterste "weinig invloed" (volgzaamheid, onderwerping en dergelijke). De invloedsverdeling tussen gesprekspartners kan dan ook verschillende vormen aannemen. Wanneer de invloedsverdeling gelijk is, spreken we van een symmetrische relatie. Wanneer ze ongelijk is van een complementaire relatie.

De tweede dimensie betreft de vraag naar hoe persoonlijk of afstandelijk de betrokkenen met elkaar omgaan. Op deze dimensie gaat het meer om vragen van samenwerking of tegenwerking, sympathie of antipathie, affectie of afwijzing en alle varianten hiertussen. Aan het ene uiterste van de samenwerkingskant plaatsen we coöperatieve gedragingen als ondersteunen, helpen en assisteren; aan het andere uiterste allerlei gedragingen die juist afstand scheppen en tegenwerking impliceren.

Gaat de eerstgenoemde dimensie over de thematiek "boven of onder", de tweede dimensie gaat over "dichtbij of veraf" ofwel "samen of tegen". Leary heeft zijn model gebaseerd op deze twee dimensies: de "boven-onder" dimensie tekent hij verticaal, de "tegen-samen" dimensie horizontaal. (Zie figuur a). Met dit model kunnen we symmetrische en complementaire interacties beter aangeven. In principe zijn heel wat symmetrische en complementaire interacties denkbaar. Telkens wanneer gedrag uit een bepaalde sector, zeg leidend gedrag of agressief gedrag, beantwoord wordt met gelijksoortig gedrag, dus met eveneens leidend of agressief gedrag, is dit een symmetrische interactie. Telkens wanneer gedrag uit een bepaalde sector, bijvoorbeeld weer leidend of agressief gedrag, beantwoord wordt met gedrag uit de tegenoverliggende sector in de andere cirkelhelft, dus met afhankelijk of met opstandig gedrag, is dit een complementaire interactie. Op grond hiervan zijn de complementaire interacties uit figuur b mogelijk.

Uit onderzoek is gebleken dat de volgende complementaire patronen veruit het meest voorkomen in groepen:

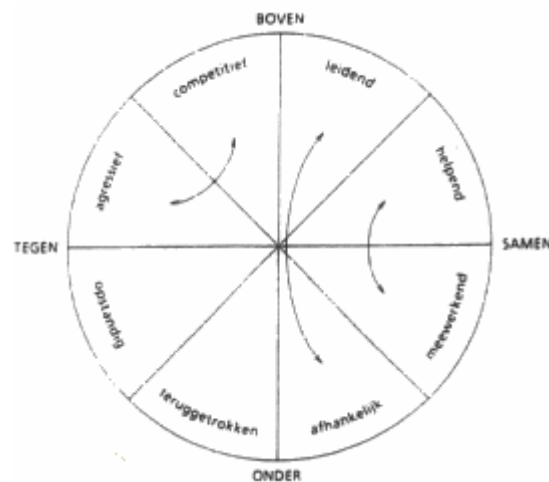
- leidend-afhankelijk, en omgekeerd: afhankelijk-leidend;
- helpend-meewerkend, en omgekeerd: meewerkend-helpend;
- competitief-agressief, en omgekeerd: agressief-competitief.

Wat betreft symmetrie komen de volgende patronen in groepen het meest voor:

- meewerkend-meewerkend ("samen"- "samen");
- afhankelijk-afhankelijk ("samen"- "samen");
- agressief-agressief ("tegen"- "tegen");
- competitief-competitief ("tegen"- "tegen").

Met andere woorden: "samen"-gedrag van de één wordt meestal beantwoord met "samen"-gedrag van de ander. "Tegen"-gedrag van de één roept meestal nieuw "tegen"-gedrag op.

Hieronder staat een samenvattend overzicht van de acht sectoren in de Leary-roos door per sector het betrekkningsniveau samen te vatten.



#### 1. De sector Boven-Samen (BS)

zelfdefinitie: ik ben sterker, beter dan jij; ik overzie "de"  
definitie van de ander: jij bent zwak en hulpbehoevend  
relatiedefinitie: jij moet naar mij luisteren

#### 2. De sector Boven-Tegen (BT)

zelfdefinitie: ik ben beter dan wie ook, ik vertrouw alleen op mezelf  
definitie van de ander: jij bent vijandig en zwak  
relatiedefinitie: kijk naar mij en voel je minderwaardig

#### 3. De sector Tegen-Boven (TB)

zelfdefinitie: ik ben kwaad, bedreigend  
definitie van de ander: jij bent vijandig en machteloos  
relatiedefinitie: wees bang voor mij

#### 4. De sector Tegen-Onder (TO)

zelfdefinitie: ik ben anders dan anderen, ik heb niemand nodig  
definitie van de ander: jij bent onbetrouwbaar, jij mag mij niet  
relatiedefinitie: verwerp me, haat me maar

**5. De sector Onder-Tegen (OT).**

zelfdefinitie: ik doe alles verkeerd, het is mijn eigen schuld

definitie van de ander: jij bent bedreigend

relatiedefinitie: bemoei je maar niet met mij

**6. De sector Onder-Samen (OS)**

zelfdefinitie: ik ben zwak en gewillig, ik heb hulp nodig

definitie van de ander: jij bent steviger dan ik

relatiedefinitie: jij moet mij helpen en leiding geven

**7. De sector Samen-Onder (SO)**

zelfdefinitie: ik ben vriendelijk, aardig en meegaand

definitie van de ander: jij bent ook vriendelijk en aardig

relatiedefinitie: zeg maar wat je wilt; ik ben tot alles bereid

**8. De sector Samen-Boven (SB)**

zelfdefinitie: ik ben evenwichtig, betrouwbaar en sympathiek

definitie van de ander: jij bent ook evenwichtig en sympathiek

relatiedefinitie: wij mogen elkaar graag.







Besteladres:

**SLO, Stichting Leerplanontwikkeling**  
Afdeling Verkoop  
Postbus 2041, 7500 CA Enschede  
Telefoon (053) 4840 305  
Internet: <http://catalogus.slo.nl>  
E-mail: [verkoop@slo.nl](mailto:verkoop@slo.nl)

ISBN: 978 90 329 2272 6  
AN: 5.790.8546

slo