**MODULE: de organisatie organiseren - over het werk van managers**

**Inhoudsopgave**

[Inleiding 5](#_Toc461485281)

[Opdracht 1 6](#_Toc461485282)

[Opdracht 2 8](#_Toc461485283)

[Opdracht 3 9](#_Toc461485284)

[Opdracht 4 10](#_Toc461485285)

[Opdracht 5 11](#_Toc461485286)

[Opdracht 6 12](#_Toc461485287)

[Opdracht 7 12](#_Toc461485288)

[Opdracht 8 13](#_Toc461485289)

[Opdracht 9 14](#_Toc461485290)

[Opdracht 10 15](#_Toc461485291)

[Bijlage 1: Casus bij opdracht 5 17](#_Toc461485292)

[Bijlage 2: Casussen behorende bij opdracht 6 22](#_Toc461485293)

[Bijlage 3: Cao Bijenkorf 23](#_Toc461485294)

[Bijlage 4: Rollenspel 25](#_Toc461485295)

**Voorwoord**

Deze opdracht is afkomstig van een vo-school in Noord-Holland en wordt daar tijdens de lessen toegepast. Idee achter deze module is dat leerlingen vanuit tal van verschillende werkvormen met het onderwerp bezig zijn en daarmee kennis/inzichten/vaardigheden verwerven. Deze kennis en inzichten betreffen niet alleen de stof, maar vooral ook de eigen persoon (en de ander). Hoe geef ik leiding? Hoe presenteer ik mezelf als ik op een vacature solliciteer en op gesprek kom? De school past de module toe als praktische opdracht en gebruikt het naast de door hun gekozen lesmethode.

De module bestaat uit tal van subopdrachten. Hij kan in zijn geheel worden gegeven, maar ook kan gekozen worden om delen te doen. Bij elke subopdracht staan de leerdoelen/de eindtermen vermeld. Mocht u deze module toepassen, dan moet u hem mogelijk aanpassen. Ook moet u kijken of het nakijkmodel in lijn is met uw opvattingen.

Wij wensen u veel succes toe.

**Overzicht afgedekte domeinen**

|  |  |
| --- | --- |
| A1: | De kandidaat kan doelgericht informatie zoeken, interpreteren, selecteren en verwerken. |
| A2: | De kandidaat kan adequaat schriftelijk, mondeling en digitaal in het publieke domein communiceren over onderwerpen uit het desbetreffende vakgebied. |
| A3: | De kandidaat kan bij het verwerven van vakkennis en vakvaardigheden reflecteren op eigen belangstelling, motivatie en leerproces. |
| A4: | De kandidaat kan aangeven op welke wijze bedrijfseconomische en organisatorische kennis in studie en beroep wordt gebruikt |
| A5: | De kandidaat kan in contexten onderzoek op basis van vraagstellingen uitvoeren en conclusies trekken uit de onderzoeksresultaten. De kandidaat maakt daarbij gebruik van consistente redeneringen en relevante rekenkundige en wiskundige vaardigheden. |
| A6-7: | De kandidaat kan bij de oplossing van een bedrijfseconomisch of organisatorisch probleem een bedrijfseconomische denkwijze gebruiken. |
| A6-8: | De kandidaat kan bij veel voorkomende vraagstukken binnen een organisatie op het gebied van de interne organisatie en personeelsbeleid de bedrijfseconomische en organisatorische dimensie vanuit het perspectief van het management toepassen en analyseren. |
| B1: | De kandidaat kan vraagstukken met persoonlijke financiële consequenties herkennen en (financieel) onderbouwde keuzes maken. |
| C1: | De kandidaat kan de interne organisatie (inclusief de taken van het management en de stijlen van leiderschap) van een organisatie beschrijven en deze relateren aan de doelstelling en aard van de organisatie. |
| C2: | De kandidaat kan personeelsbeleid (HRM) beschrijven en daarbij de relatie leggen met de doelstelling en de aard van de organisatie (inclusief de relevante wet- en regelgeving). |

Inleiding

De komende weken tunen we in op bedrijven en organisaties. Natuurlijk kijken we eerst wat een organisatie nou precies is en in welke vormen organisaties voorkomen. Daarna kijken we hoe de organisaties in elkaar steken en we kijken hoe organisaties aangestuurd worden en op welke manier er in organisaties gecommuniceerd kan worden. Natuurlijk weet je daar al het één en ander vanaf; veel leerlingen sporten en zijn dan lid van een vereniging en van heel veel leerlingen werken de ouders bij een bedrijf of instelling. Dat zijn allemaal voorbeelden van organisaties. Je weet vast wel een beetje hoe het eraan toegaat.

Als eerste gaan we aan de hand van opdrachten en oefeningen verschillende aspecten van organisaties bekijken. De oefeningen en opdrachten zijn vaak uit de praktijk ontleend en geven je naast kennis vooral inzicht in organisaties. Dat heb je nodig bij de vervolglessen van het vak bedrijfseconomie.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Opdracht 1 | **Schema maken** | |
| **Eindtermen** | **A1**: | De kandidaat kan doelgericht informatie zoeken, interpreteren, selecteren en verwerken. |
| **B3**: | De kandidaat kan de belangrijkste kenmerken van verschillende rechtsvormen beschrijven. |
| **Voorkennis** | * De docent kan een hoorcollege inleiding in Bedrijfseconomie geven. * Leerlingen kunnen zelf informatie zoeken in het lesboek of de lesbrief. | |
| **Voorbeeldmateriaal** | <https://prezi.com/qup_yhh4rlhu/management-organisatie/> | |
| **Beoordelingscriteria** | Aantal fouten tellen om tot (deel) cijfer te komen. | |

**Opdracht 1**

**+**

**+**

**Taken**

**M&O**

**Management**

**Organisatie**

**Kenmerken**

**Kenmerken**

**Kenmerken**

**Vereniging**

**Kenmerken**

**BV**

**Kenmerken**

**Kenmerken**

**Rechts**

**persoon**

**Rechtsvorm**

**Commercieel**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Opdracht 2 | **Interview** | | | |
| **Eindtermen** | **A1**: | De kandidaat kan doelgericht informatie zoeken, interpreteren, selecteren en verwerken. | | |
| **A2:** | De kandidaat kan adequaat schriftelijk, mondeling en digitaal in het publieke domein communiceren over onderwerpen uit het desbetreffende vakgebied**.** | | |
| **A4**: | De kandidaat kan aangeven op welke wijze bedrijfseconomische en organisatorische kennis in studie en beroep wordt gebruikt. | | |
| **Voorkennis** | * Docenten kan een hoorcollege geven over de managementtaken. * Leerlingen kunnen zelf informatie zoeken in het lesboek of de lesbrief. | | | |
| **Opdracht** | Je gaat iemand vinden die een managementfunctie heeft. De kans is groot dat je iemand kent die zo’n baan heeft, maar als je zelf niemand kent kun je altijd een afdelingsmanager of de rector van je school interviewen. Op de onderstaande vragen moet je in ieder geval een antwoord zien te krijgen:   Wat is de naam van degene die je hebt geïnterviewd?   Waar werkt deze persoon?   Welke functie heeft de persoon binnen dat bedrijf?   Wat zijn de werkzaamheden die die persoon gedurende een week doet? In het theorieboek staat beschreven wat management is en wat de werkzaamheden van een manager zijn. Beoordeel of de werkzaamheden van de geïnterviewde tot de werkzaamheden van een manager horen. Is deze persoon wel een manager (volgens de beschrijving van het boek)? Leg uit waarom je tot jouw conclusie komt!  Zet voordat je de persoon gaat interviewen de vragen die je wilt stellen op papier. Het beste is om een audio-opname (met je telefoon) van het interview te maken, zodat je het later goed kunt uitwerken. | | | |
| **Beoordelingscriteria** | Niet alle onderdelen komen in het verslag van het interview terug. | | Alle onderdelen zijn terug te vinden in het interview. Interview wordt puntsgewijs weergegeven. | Alle onderdelen zijn terug te vinden in het interview. Interview wordt in verhaalvorm weergegeven. |
| Slecht | | Voldoende | Goed |

| Opdracht 3 | **Taboewoorden** | |
| --- | --- | --- |
| **Eindtermen** | **A3**: | De kandidaat kan bij het verwerven van vakkennis en vakvaardigheden reflecteren op eigen belangstelling, motivatie en leerproces. |
| **C1:** | **De kandidaat kan de interne** organisatie (inclusief de taken van het management en de stijlen van leiderschap) van een organisatie beschrijven en deze relateren aan de doelstelling en aard van de organisatie. |
| **Voorkennis** | * Leerlingen werken vanuit hun lesboek of lesbrief. | |
| **Opdracht** | Je krijgt hieronder een aantal begrippen. Je moet die begrippen omschrijven zonder de woorden (het woord mag ook niet in een samenstelling met een ander woord gebruikt worden, dus als je productie niet mag zeggen, mag je productiefactor ook niet zeggen. Ook afgeleiden van het woord mag je niet noemen, dus in dit geval produceren) te gebruiken die tussen haakjes staan. Ook mag je geen deel van het woord dat geraden moet worden gebruiken. De woorden **functionaris, manager en organisatie** mogen helemaal niet gebruikt worden. | |
| **Doel van de opdracht** | Leerlingen leren de stof in hun eigen woorden te omschrijven. Hiervoor dienen ze de stof te begrijpen. | |
| **Beoordelingscriteria** | Aantal fouten tellen om tot (deel) cijfer te komen. | |
| **Extra** | Laat leerlingen deze uitgewerkte oefening gebruiken bij een SO. Leerlingen ontdekken op die manier wat voor hun werkt | |
| **Voorbeeld** | **Scientific Management**  Niet gebruiken: Taylor, productie, plek, functionaris, manager, organisatie.  **Algemene managementtheorie**  Niet gebruiken: Fayol, leiding, bevel, functionaris, manager, organisatie.  **Vijf essentiële elementen**  Niet gebruiken: organiseren, coördineren, leiding, functionaris, manager, organisatie.  **Human relations beweging**  Niet gebruiken: Mayo, arbeid, menselijk, functionaris, manager, organisatie.  **Revisionisme**  Niet gebruiken: sociaal, democratie, Mouton, functionaris, manager, organisatie.  **Systeemtheorie**  Niet gebruiken: omgeving, intern, wisselwerking, functionaris, manager, organisatie.  **Linking-pin model**  Niet gebruiken: Likert, groep, functionaris, manager, organisatie.  **Contingentiebenadering**  Niet gebruiken: standaard, situatie, optimaal, functionaris, manager, organisatie.  **Lijnorganisatie**  Niet gebruiken: eenheid, werknemer, taken, functionaris, manager, organisatie  **Organigram**  Niet gebruiken: overzicht, structuur, afdeling, functionaris, manager, organisatie.  **Eenheid van bevel**  Niet gebruiken: opdracht, directeur, leiding, functionaris, manager, organisatie.  **Nadelen lijnorganisatie**  Niet gebruiken: bureaucratie, arbeid, flexibel, functionaris, manager, organisatie.  **Staf**  Niet gebruiken: deskundig, afdeling, gespecialiseerd, functionaris, manager, organisatie.  **Functionele bevoegdheid**  Niet gebruiken: staf, opdragen, werkzaamheden, functionaris, manager, organisatie.  **Voordelen lijn-staf-organisatie**  Niet gebruiken: eenheid, deskundig, samenwerken, functionaris, manager, organisatie.  **Matrixorganisatie**  Niet gebruiken: taak, architect, bouwkundige, functionaris, manager, organisatie.  **Projectorganisatie**  Niet gebruiken: spanning, project, bevoegdheid, functionaris, manager, organisatie.  **Ententestructuur**  Niet gebruiken: elkaar, beslissing, overeenstemming, functionaris, manager, organisatie. | |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Opdracht 4 | **Organigram maken** | | | | | |
| **Eindtermen** | **C1**: | De kandidaat kan de interne organisatie (inclusief de taken van het management en de stijlen van leiderschap) van een organisatie beschrijven en deze relateren aan de doelstelling en aard van de organisatie. | | | | | |
| **Voorkennis** | * De docent kan een hoorcollege inleiding in Bedrijfseconomie geven. * Leerlingen kunnen zelf informatie zoeken in het lesboek of de lesbrief. | | | | | |
| **Voorbeeldopdracht** | Een school kent de volgende structuur:  Er is een rector. Deze stuurt drie conrectoren en een hoofd bedrijfsvoering aan.  De rector wordt ondersteund door een beleidsmedewerker en het bureau Personeelszaken. De rector legt verantwoording af aan de Raad van Toezicht. Elke conrector krijgt ondersteuning van een Leerlingen coördinator en twee afdelingsassistenten. De conrector VWO stuurt de alfa-secties aan (alfa=talen: ne, en, sp, du, fr), de conrector havo stuurt de bèta-secties aan (bèta = wis, nat, sk, bi) en de conrector mavo stuurt de overige secties aan (ak, gs/ma, ec/be, lo, mu/dr en te) en het hoofd bedrijfsvoering stuurt de afdelingen administratie, Financiële Zaken, conciërge en onderwijsondersteunend personeel aan. De aansturing van de secties gebeurt op onderwijskundig gebied.  Maak voor deze school een organigram.  De opdracht kan ook voor de eigen school of een eigen vereniging gegeven worden. | | | | | |
| **Beoordelingscriteria** | Niet alle afdelingen/ functiegroepen van de school benoemd. | | | | Alle afdelingen/ functiegroepen benoemd, maximaal 3 fouten. | Alle afdelingen/ functiegroepen benoemd, maximaal 1 fout. |
| Slecht | | | | Voldoende | Goed |
| Opdracht 5 | | | **Casus** | | | |
| **Eindtermen** | | | **C1**: | De kandidaat kan de interne organisatie (inclusief de taken van het management en de stijlen van leiderschap) van een organisatie beschrijven en deze relateren aan de doelstelling en aard van de organisatie. | | |
| **C2**: | De kandidaat kan personeelsbeleid (HRM) beschrijven en daarbij de relatie leggen met de doelstelling en de aard van de organisatie (inclusief de relevante wet- en regelgeving). | | |
| **A6-7**: | De kandidaat kan bij de oplossing van een bedrijfseconomisch of organisatorisch probleem een bedrijfseconomische denkwijze gebruiken. | | |
| **A6-8**: | De kandidaat kan bij veel voorkomende vraagstukken binnen een organisatie op het gebied van:   * de interne organisatie en personeelsbeleid de bedrijfseconomische en organisatorische dimensie vanuit het perspectief van het management toepassen en analyseren. | | |
| **Voorkennis** | | | * Hoe maak ik een eenvoudige winst- en verliesrekening. * Casus, zie bijlage 1. | | | |
| **Beoordelingscriteria** | | |  | | | |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Winstberekening | Meer dan 2 fouten | Maximaal 2 fout | Helemaal goed |
| Alternatieven | Meer dan 2 fout | Maximaal 2 fout | Helemaal goed |
| Winstberekening Alternatieven | Meer dan 2 fouten | Maximaal 2 fout | Helemaal goed |
| Eenmansbesluit | Besluit fout | Besluit goed/motivatie fout | Besluit goed/motivatie goed |
| Voordelen/nadelen | Meer dan 2 besluitvormingsregels voor-en nadelen fout | Maximaal 2 besluitvormingsregels voor-en nadelen fout | Alle voor- en nadelen goed |
| Agenda | Niet alle onderdelen | Alle onderdelen/foute volgorde | Alle onderdelen/goede volgorde |
| Notulen | Beperkt uitgewerkt | Uitgebreid uitgewerkt zonder volledig onderbouwd besluit | Uitgebreid uitgewerkt met volledig onderbouwd besluit |
| Vervolg | Beperkt uitgewerkt | Uitgebreid uitgewerkt zonder volledige onderbouwing | Uitgebreid uitgewerkt met volledige onderbouwing |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Opdracht 6 | **Casussen** | |
| **Eindtermen** | **A1**: | De kandidaat kan doelgericht informatie zoeken, interpreteren, selecteren en verwerken. |
| **A5:** | De kandidaat kan in contexten onderzoek op basis van vraagstellingen uitvoeren en conclusies trekken uit de onderzoeksresultaten. De kandidaat maakt daarbij gebruik van consistente redeneringen en relevante rekenkundige en wiskundige vaardigheden. |
| **C1**: | De kandidaat kan de interne organisatie (inclusief de taken van het management en de stijlen van leiderschap). |
| **Voorkennis** | * Kennis van leiderschapsstijlen. | |
| **Voorbeeldmateriaal** | Zie bijlage 2. | |
| **Beoordelingscriteria** |  | |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Max 1 leiderschapsstijl fout | Leiderschapsstijlen goed met slecht motivatie | Leiderschapsstijlen goed met goede motivatie |
| Onvoldoende | Voldoende | Goed |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Opdracht 7 | **Videopresentatie** | | | |
| **Eindtermen** | **A2:** | | De kandidaat kan adequaat schriftelijk, mondeling en digitaal in het publieke domein communiceren over onderwerpen uit het desbetreffende vakgebied. | |
| **Voorkennis** | * Kennis van presenteren. | | | |
| **Opdracht** | Je maakt een korte presentatie (2 min) over een door jou zelf gekozen onderwerp. Je houdt de presentatie niet in de klas, maar neemt de presentatie op video.  De video moet twee minuten duren. Gebruik de structuur van paragraaf 7.6 uit je boek voor de presentatie.  Je mag elk onderwerp kiezen. Het gaat hier om je presentatievaardigheden.  Stel jezelf de volgende vragen voor je de presentatie gaat geven: ·- Waar gaat je presentatie over?   * Wat wil je vertellen? * Wat vertel je in de inleiding van de presentatie? * Wat vertel je in het middenstuk van je presentatie? * Wat vertel je in het slot van je presentatie?   Er wordt beoordeeld op: de inleiding, het middenstuk, het slot en de presentatie als geheel. Daarnaast wordt gekeken naar je mimiek, je houding, gebruikte gebaren, non-verbale communicatie en de intonatie. Als laatste is ook de tijd een beoordelingscriterium. | | | |
| **Beoordelingscriteria** |  | | | |
| Opdracht 8 | | **CAO** | | |
| **Eindtermen** | | **A1**: | | De kandidaat kan doelgericht informatie zoeken, interpreteren, selecteren en verwerken. |
| **B1**: | | De kandidaat kan vraagstukken met persoonlijke financiële consequenties herkennen en (financieel) onderbouwde keuzes maken. |
| **C2**: | | De kandidaat kan personeelsbeleid (HRM) beschrijven en daarbij de relatie leggen met de doelstelling en de aard van de organisatie (inclusief de relevante wet- en regelgeving). |
| **Voorkennis** | | * Kennis van presenteren | | |
| **Opdracht** | | Bij deze opdracht ga je de CAO van de Bijenkorf bekijken. De CAO is een lijvig document. Door naar de inhoudsopgave te kijken, kun je zien welke onderwerpen er in de CAO allemaal afgedekt worden. Je gaat aan de hand van de vragen enkele onderdelen van de CAO wat beter bekijken.  Zie bijlage 3. | | |
| **Cao Bijenkorf** | | <http://managementenorganisatie.in/interne_organisatie/Bijenkorf.pdf> | | |
| **Beoordelingscriteria** | |  | | |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Verplichtingen werkgever/werknemer | Niets goed: | Gedeeltelijk goed: | Volledig goed: | 1 |
| Arbeidsovereenkomst beëindigen | Niets goed: | Gedeeltelijk goed: | Volledig goed: | 2 |
| Ondernemingsraad | Max 4 fout: | Max 2 fout: | Geen fouten: | 1 |
| Toeslagen | Niets goed: | Goed benoemd, verkeerde toelichting: | Goed benoemd, goede toelichting: | 2 |
| Kostenvergoedingen | Niets goed: | Goed benoemd, verkeerde toelichting: | Goed benoemd, goede toelichting: | 2 |
| Employability | Niets goed: | Goed benoemd, verkeerde toelichting: | Goed benoemd, goede toelichting: | 1 |
| Inhoudingen | Niets goed: | Goed genoemd, verkeerde toelichting: | Goed genoemd, goede toelichting: | 1 |
| Loonstrookje | Maximaal 5 punten. Elke twee fouten geeft 1 punt in aftrek. | | |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Opdracht 9 | **Rollenspel** | |
| **Eindtermen** | **A2**: | De kandidaat kan adequaat schriftelijk, mondeling en digitaal in het publieke domein communiceren over onderwerpen uit het desbetreffende vakgebied. |
| **C1**: | De kandidaat kan de interne organisatie (inclusief de taken van het management en de stijlen van leiderschap). |
| **Voorkennis** | * Leiderschapsstijlen. | |
| **Opdracht** | Voordat je gaat beginnen met het rollenspel (in duo's of trio's) krijg je de 30 minuten tijd om jezelf voor te bereiden. Je krijgt een situatie aangereikt en de stijl die je moet verduidelijken. De beschreven situatie is de basissituatie. Je mag daar zelf zaken en ideeën aan toevoegen. Er zijn verschillende situaties die je kunt krijgen bij het rollenspel maar over het algemeen gaat een rollenspel globaal als volgt te werk: veststellen van het probleem, het zoeken naar mogelijke oplossingen voor het probleem en besluiten wat er gedaan moet worden om het probleem op te lossen vanuit de gegeven leiderschaps- of managementstijl. Tijdens het rollenspel behoor je ook rekening te houden met de belangen van de andere partij, niet alleen die van jezelf. Probeer dus altijd een win-win situatie voor beide partijen te creëren. | |
| **Beoordelingscriteria** |  | |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Onvoldoende | Voldoende | Goed |
| Uitvoering | Stijl is voor docent onherkenbaar, slecht uitgebeeld:  Stijl is voor docent onherkenbaar, goed uitgebeeld: | Stijl is herkenbaar voor docent, slecht uitgebeeld: | Stijl is herkenbaar voor docent, goed uitgebeeld: |
| Bonus | Minimaal 25% van de leerlingen herkent de stijl: | Minimaal 50% van de leerlingen herkent de stijl: | Minimaal 75% van de leerlingen herkent de stijl: |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Opdracht 10 | **Reflectieverslag** | |  |
| **Eindtermen** | **A2**: | De kandidaat kan adequaat schriftelijk, mondeling en digitaal in het publieke domein communiceren over onderwerpen uit het desbetreffende vakgebied. | |
| **C1**: | De kandidaat kan de interne organisatie (inclusief de taken van het management en de stijlen van leiderschap). | |
| **Voorkennis** | * Leiderschapsstijlen. | | |
| **Opdracht** | Voordat je gaat beginnen met het rollenspel krijg je de 30 minuten tijd om jezelf voor te bereiden. Je krijgt een situatie aangereikt en de stijl die je moet verduidelijken. De beschreven situatie is de basissituatie. Je mag daar zelf zaken en ideeën aan toevoegen. Er zijn verschillende situaties die je kunt krijgen bij het rollenspel maar over het algemeen gaat een rollenspel globaal als volgt te werk: vaststellen van het probleem, het zoeken naar mogelijke oplossingen voor het probleem en besluiten wat er gedaan moet worden om het probleem op te lossen vanuit de gegeven leiderschaps- of managementstijl. Tijdens het rollenspel behoor je ook rekening te houden met de belangen van de andere partij, niet alleen die van jezelf. Probeer dus altijd een win-win situatie voor beide partijen te creëren. | | |
| **Opdracht** | **Welke vorm van communicatie heeft jouw voorkeur, en welke vorm zou jij nooit voor kiezen.** Waarom je de communicatie van je voorkeur prettig vindt  en de communicatie van je niet-voorkeur niet prettig. | | |
|  | Is jouw verbale communicatie in overeenstemming met je non-verbale communicatie? Bespreek dit met iemand en geef bij je antwoord aan met wie je dit hebt  besproken en wat diegene jou terug gegeven heeft. Vertel ook welk gevoel de feedback bij je oproept. | | |
|  | Als jij een moeilijk gesprek moet voeren, hoe bereid je je dan voor? Als je tijdens het gesprek tegen problemen oploopt, wat voor soort problemen  zijn dat dan en hoe voel je je daar dan bij? | | |
|  | Als je terugkijkt naar het maken van de videopresentatie, ben je daar tevreden mee? Wat had er beter gekund? | | |
|  | Welke leiderschapsstijl past het best bij jou? Licht je antwoord toe door het benoemen van je sterke eigenschappen en je minder sterke eigenschappen. | | |
|  | Onder welke leiderschapsstijl zou jij het slechts kunnen werken? Licht je antwoord toe door het benoemen van de voor jou irritante eigenschappen van de leiderschapsstijl en door te vertellen welk gevoel deze eigenschap jou geeft. | | |
|  | **Als je bovenstaande vragen hebt beantwoord maak je een mooi lopend verslag, waarin je de antwoorden op bovenstaande vragen verwerkt.  (Beantwoord dus niet puntsgewijs de vragen). Als laatste kijk je in het reflectieverslag terug op deze PO: ·"wat heb je goed gedaan?" "wat heb je niet goed gedaan?" "welk gevoel riep dat bij je op?" "hoe zou je het de volgende keer anders doen?".** | | |
| **Beoordelingscriteria** |  | | |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Onvoldoende | Voldoende | Goed |
| Voorkeur mondelinge / schriftelijke communicatie | Geen diepgang: | Enige diepgang: | Voldoende diepgang: |
| Overeenstemming verbaal / non-verbaal | Geen diepgang: | Enige diepgang: | Voldoende diepgang: |
| Gesprek voeren | Geen diepgang: | Enige diepgang: | Voldoende diepgang: |
| Videopresentatie | Geen diepgang: | Enige diepgang: | Voldoende diepgang: |
| Eigen leiderschapsstijl | Geen diepgang: | Enige diepgang: | Voldoende diepgang: |
| Niet onder kunnen werken | Geen diepgang: | Enige diepgang: | Voldoende diepgang: |
| Terugkijken op PO | Geen diepgang: | Enige diepgang: | Voldoende diepgang: |
| Verslag | Enige diepgang, goed geschreven verslag:  Enige diepgang, slecht geschreven verslag: | Voldoende diepgang, slecht geschreven verslag: | Voldoende diepgang, goed geschreven verslag: |

Bijlage 1: Casus bij opdracht 5

In deze opdracht (geïnspireerd op M&O in Balans) krijg je een situatie voorgelegd die je moet uitwerken. Dat noemen we een casus.

Tip: er moeten twee werknemers weg.

**Het gaat niet goed met Havierac**Tekst: Theo Roos.

**Gegeven**

Je vormt met elkaar de drieman directie van Havierac. Havierac verkoopt één soort artikel. De verkoopprijs van een artikel is € 55.  
Directeur A, algemeen directeur, neemt besluiten op basis van de ervaringsmethode intuïtieve methode.

Directeur B, directeur in- en verkoop, neemt besluiten op basis van de rationeel-systematische methode.

Directeur C, directeur administratie en personeel, neemt besluiten volgens de intuïtieve methode.

**De situatie**

Directeur A is als algemeen directeur de voorzitter van de vergadering. Hij zorgt dat iedereen in gelijke mate zijn standpunt kan verdedigen. Hij ziet er ook op toe dat de taken min of meer gelijkmatig worden verdeeld.

Directeur B is als directeur in- en verkoop de meest rekenvaardige en geeft leiding aan de verkoopafdeling en controleert de doorberekening van de alternatieven.  
Directeur C, administratie en personeel maakt tijdens de vergadering de aantekeningen en zorgt voor de notulen.

Het volgende geval doet zich voor: Er zijn vier verkoopmedewerkers. De laatste twee jaar daalt de omzet van Havierac. Er moet gereorganiseerd worden. Als eerste is de verkoopafdeling aan de beurt. Havierac heeft de volgende gegevens verzameld:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Jelle** | **Eva** | **Gianni** | **Daan** |
| **Loonkosten per jaar** | € 14.000 | € 32.000 | € 36.000 | € 22.000 |
| **Aantal verkochte producten per dag** | 12 | 19 | 9 | 21 |
| **Ziekteverzuim (aantal dagen per jaar)** | 8 | 4 | 3 | 12 |
| **Motivatie** | Matig | Hoog | Laag | Hoog |
| **Aantal werkdagen per jaar (inclusief ziekteverzuim)** | 105 | 180 | 215 | 85 |

Jelle is 43. Hij is al 17 jaar in dienst bij Havierac. Hij is net gescheiden en maakt persoonlijk een moeilijke tijd door. Zijn motivatie was in het verleden altijd hoog, maar de laatste twee jaar is de motivatie wat gezakt. Hij wil graag maximaal 50% meer werken.

Eva is 25, net 2 jaar in dienst bij Havierac. Zij is een mooie jonge vrouw en de klanten vinden het altijd fijn dat ze komt. Ze wil eigenlijk 20% minder gaan werken. Havierac heeft in het verleden goede verkoopsters in dienst gehad die altijd weggingen als ze een kindje kregen.

Gianni is een Italiaan, 57. Hij is al 25 jaar bij Havierac. Vorig jaar is zijn vrouw overleden. Zijn motivatie is wat gezakt, maar Gianni is nooit een hele goede verkoper gewerkt. Wel is hij altijd heel goed voor de sfeer in het team. Hij vindt dat hij genoeg werkt en wil vooral niet minder werken, want dan zit hij maar alleen thuis.

Daan is 28, net een jaar in dienst bij Havierac, maar hij lijkt het vak van verkoper goed onder de knie te hebben. Hij is super ambitieus, maar houdt van een borrel en maandag is niet zijn sterkste dag. Hij wil wel twee keer zoveel werken als dat hij nu doet.

De verkoopprijs van een product is op dit moment € 55. De inkoopprijs is € 30 en zal met 20% stijgen. Havierac wil de loonkosten met minstens 10% terugbrengen. **Er is nog maar plaats voor 2 verkoopmedewerkers**, en de lease (€ 7.200 per jaar per auto) van 2 van de 4 auto’s (voor de verkopers) wordt ook niet verlengd. Havierac wil zo mogelijk wel de huidige winst behouden, bij een prijsverhoging van € 10 per artikel. Een daling van de winst van 10% zou acceptabel zijn. Behalve de hier genoemde kosten zijn er geen andere kosten.

**Opdracht van (namen op de stippellijn):**

**Directeur A: . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .**

**Directeur B: . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .**

**Directeur C: . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .**

Doorloop samen de besluitvormingsfasen.

1. Wat is de huidige winst van Havierac? Laat met een berekening zien hoe je aan het antwoord komt.

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

1. Wat is het probleem dat moet worden opgelost?[[1]](#footnote-1)

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

1. Welke zes alternatieven zijn er mogelijk?
2. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

1. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . ..

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .. . . . . . .

1. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

1. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

1. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

1. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

1. Wat zijn de gevolgen per alternatief? Bereken de bijdrage aan de omzet en de winst per jaar per werknemer.
2. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

1. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

1. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

1. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

1. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

1. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

1. Als er sprake zou zijn van een eenmansbesluit, welk besluit wil Directeur A maken op basis van de door hem gehanteerde besluitvormingsmethode? Leg uit waarom je dit besluit neemt.

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

1. Als er sprake zou zijn van een eenmansbesluit, welk besluit wil Directeur B maken op basis van de door hem gehanteerde besluitvormingsmethode? Leg uit waarom je dit besluit neemt.

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

1. Als er sprake zou zijn van een eenmansbesluit, welk besluit wil Directeur C maken op basis van de door hem gehanteerde besluitvormingsmethode? Leg uit waarom je dit besluit neemt.

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . ..

1. Je moet met elkaar een besluit nemen.[[2]](#footnote-2) Geef van de volgende besluitvormingsregels minimaal één voordeel en minimaal één nadeel, gerelateerd aan de problematiek bij Havierac.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | voordeel / voordelen | nadeel / nadelen |
| Unanimiteit |  |  |
| Consensus |  |  |
| Veto |  |  |
| Meerderheidsbesluit |  |  |

1. Bepaal met elkaar welke besluitvormingsregel jullie toepassen. Licht je besluit toe.

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

1. Bespreek met elkaar elkaars besluit en kom op basis van de gekozen besluitvormingsregel tot een gezamenlijk besluit. Maak hieronder een kort verslag van dit overleg.

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

1. Welk besluit hebben jullie genomen? Geef kort aan welke overwegingen de doorslag hebben gegeven tot dit besluit en waarom.

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

1. Welke stappen moeten worden genomen om het besluit ten uitvoer te brengen - wat moet je doen als je mensen ontslaat?  
   Havierac heeft geen Ondernemingsraad.  
   Zoek op internet wat het bedrijf zou moeten doen.

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

Bijlage 2: Casussen behorende bij opdracht 6

In een teambespreking wijst een leidinggevende op de controlling-afdeling zijn medewerkers erop dat ze zich bij de verwerking van verslagen nauwgezet dienen te houden aan zijn richtlijnen. Een controller neemt het woord: "Ik heb eens nagedacht over hoe we de verwerking efficiënter en sneller kunnen realiseren. Het gaat…" De leidinggevende onderbreekt en snauwt de medewerker aan: "U hoeft hier niet na te denken, u moet mijn richtlijnen opvolgen. De enige die hier nadenkt, ben ik."   
**Van welke leiderschapsstijl is hier sprake? licht je antwoord toe.**

De constructieafdeling van een autofabrikant moet een nieuw interieur voor toekomstige voertuigen ontwerpen, testen en voor productie vrijgeven. Daarbij moeten constructiedetails en onderzoeken naar de bouwruimte worden bepaald met de afdelingen en moet de monsterproef worden gecoördineerd. Tijdens een teamvergadering verdeelt de leidinggevende de taken onder zijn medewerkers, verklaart hij waarom het project een hoge prioriteit heeft en waarom alle bestaande projecten uitgesteld moeten worden. De reden is: de vorige interieurontwerpen hadden minder succes bij de klanten dan verwacht. Bovendien verzamelt de leidinggevende ideeën van constructeurs, wijst hij op mogelijke problemen en noteert hij de mogelijke oplossingen die medewerkers voorstellen. Bovendien worden samen richtlijnen betreffende de deadlines besproken en worden realistische termijnen alsook verantwoordelijkheden bepaald.  
Hier worden in teamverband beslissingen van hogerhand besproken. Voor de leidinggevende gaat het er niet om de beslissingen in vraag te stellen maar hun achtergrond te verklaren. Hier staan gesprekken en het op elkaar afgestemd zijn van de leidinggevende en de medewerkers centraal.   
**Van welke leiderschapsstijl is hier sprake? licht je antwoord toe**

Tijdens een teamvergadering stelt de leidinggevende van een accountancybedrijf zijn medewerkers de nieuwe deadlines betreffende de neerlegging van de jaarrekeningen voor. Daarbij breekt een hevige discussie los. Wegens een veel te hoge werkdruk zal het onmogelijk zijn zich aan de deadlines te houden.  
De medewerkers stellen voor de deadlines uit te stellen. De discussie heeft na een uur nog steeds niet tot een oplossing geleid. De medewerkers discussiëren zo lang over bijkomstigheden tot de bespreektijd er opzit. Uiteindelijk stelt de leidinggevende vast dat de tijd om is en dat ze weer niet tot een resultaat zijn gekomen.  
Meer nog: nu beslissen de medewerkers de deadline voor de neerlegging nog langer uit te stellen. Vervolgens legt de leidinggevende de beslissing betreffende de neerlegging van de jaarrekeningen in handen van zijn medewerkers. Want uiteindelijk zullen zij allen moeten inzien wat het belangrijkste is voor de onderneming.   
**Van welke leiderschapsstijl is hier sprake? licht je antwoord toe**

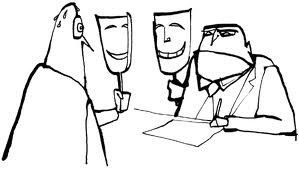
Bijlage 3: Cao Bijenkorf

|  |
| --- |
| Welke verplichtingen worden in de CAO (artikel 2) aan de werkgever opgelegd die niet in hoofdstuk 8 benoemd zijn? |
| Welke verplichtingen worden in de CAO (artikel 2) aan de werknemer opgelegd die niet in hoofdstuk 8 benoemd zijn? |
| Als een werkgever een arbeidsovereenkomst wil beëindigen (opzeggen) is er verschil tussen een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd en een arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd (CAO artikel 3.5). Geef het belangrijkste verschil. |
| In artikel 4.2 van de CAO worden enkele (6) bevoegdheden van de Ondernemingsraad beschreven. Welke van deze bevoegdheden vallen onder het adviesrecht, welke onder het instemmingsrecht en welke onder het informatierecht (paragraaf 8.7)? Licht je antwoord toe. |
| Artikel 6 van de CAO gaat over toeslagen. Betreft dit artikel primaire of secundaire arbeidsvoorwaarden (paragraaf 8.5)? Licht je antwoord toe. |
| Artikel 8 van de CAO gaat over kostenvergoedingen. Betreft dit artikel primaire of secundaire arbeidsvoorwaarden (paragraaf 8.5)? Licht je antwoord toe. |
| Artikel 11 gaat employability (vrij vertaald inzetbaarheid van het personeel). Welke beschreven afspraken kunnen in het belang van de individuele werknemer zijn? Licht je antwoord toe. |
| In Artikel 18 wordt gesproken over inhoudingen. De gevolgen van dit artikel kun je terugzien op je loonstrook. Er wordt verwezen naar de collectieve ongevallenverzekering. Welke gevolgen heeft de collectieve ongevallenverzekering voor je loonstrook? Licht je antwoord toe. |
| **Bijenkorf schaft jeugdloon af: 'Een doorbraak'** Twee hordes die met één stap worden genomen. De nieuwe cao van De Bijenkorf luidt het einde in van het jeugdloon bij het bedrijf en de toeslag voor werken op zondag wordt met de helft verlaagd. 'Een doorbraak', zeggen de vakbonden, die maandag een principeakkoord sloten met de directie van het warenhuisbedrijf.  Het afschaffen van het jeugdloon betekent dat medewerkers tussen de 18 en 23 vanaf 1 juli 2016 betaald worden als volwaardige werknemers, wat in sommige gevallen neerkomt op een loonsverhoging van wel 30 procent. In ruil daarvoor hoeft het warenhuis nog maar 50 procent extra loon uit te keren aan werknemers die op zondag werken. Momenteel is dat 100 procent. De nieuwe afspraken gelden voor 2.800 medewerkers, van wie tien procent jonger dan 23. Uit: Volkskrant, 26 oktober 2015.  De Bijenkorf kent een salaris dat is gebaseerd op een 38-urige werkweek. Dat betekent dat het uurloon 0,605% van het maandloon bedraagt. Jij hebt gesolliciteerd bij de Bijenkorf. Jij gaat één dag in de week (8 uur) werken waarvan één keer in de maand op zondag. Je wordt ingedeeld in functiegroep 1 (Bijlage 1b in de CAO). De Bijenkorf gaat bij het uitbetalen van het loon (één keer per maand) uit van je gemiddeld gewerkte uren. Gebruik onderstaand voorbeeld en vul het loonstrookje in voor jouw persoonlijke situatie: |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Voorbeeld | Jouw situatie |  |
| Naam | Joris Noname | Theo Roos |  |
| Leeftijd | 27 jaar |  |  |
| Maandsalaris bij volledige betrekking | € 1.559,32 |  |  |
| Salaris juni 2016 | € 1.247,46 |  |  |
| Toeslag Zondagwerk | € 37,73 |  |  |
| Pensioenpremie (over totale loon) | € 65,79 |  |  |
| Loon voor Loonheffing | € 1.219,14 |  |  |
| Loonheffing | € 221,88 |  |  |
| Uit te betalen | € 997,26 |  |  |
| Afstand woon-werkverkeer (Google Maps) | 8 km |  |  |

**Berekeningen**

Bijlage 4: Rollenspel

Als je ooit gaat solliciteren en wordt uitgenodigd voor een assessment kun je er eigenlijk wel vanuit gaan dat je ook te maken krijgt met één of meerdere rollenspellen. Het assessment rollenspel is een veelvoorkomend onderdeel van het assessment en de populariteit blijft toenemen. Kandidaten weten vaak niet precies wat ze kunnen verwachten van het rollenspel.

De bedoeling van het rollenspel is dat jij verschillende situaties na gaat spelen. Meestal gaat dit om een situatie waar je ook mee te maken kunt krijgen als jij de functie krijgt waar je op solliciteert. Je kruipt tijdens het rollenspel dus in de rol van bijvoorbeeld leidinggevende ( als je hierop gesolliciteerd hebt ). Tijdens het rollenspel zal jij moeten aantonen aan de assessoren dat jij een goede leidinggevende bent en dat je over de juiste competenties beschikt om dit beroep uit te oefenen. Het rollenspel speel je niet alleen, er is ook een acteur of actrice bij betrokken en ook hij of zij zal een bepaalde rol aannemen.

Het kan ook voorkomen dat je een situatie na moet gaan spelen die niet met jouw functie te maken heeft, dit komt minder vaak voor. De soort situatie die je na moet spelen hangt dus sterk af van de functie of baan waar op gesolliciteerd wordt. De sociale en communicatieve vaardigheden zijn tijdens alle rollenspellen een belangrijk punt waar de assessoren op zullen letten.

Als het ware acteer je dus een beetje bij het rollenspel. Wel is het belangrijk dat je het niet als een leuke dag acteren ziet. Het rollenspel moet je erg serieus nemen. Je toekomstige baan kan hier namelijk van afhangen.

Voordat je gaat beginnen met het rollenspel krijg je de tijd om jezelf voor te bereiden. Je krijgt een instructieblad en een bepaalde voorbereidingstijd. Het is belangrijk dat je het instructieblad aandachtig doorleest. Er zijn verschillende situaties die je kunt krijgen bij het rollenspel maar over het algemeen gaat een rollenspel globaal als volgt te werk: veststellen van het probleem, het zoeken naar mogelijke oplossingen voor het probleem en besluiten wat er gedaan moet worden om het probleem op te lossen. Tijdens het rollenspel behoor je ook rekening te houden met de belangen van de andere partij, niet alleen die van jezelf. Probeer dus altijd een win-win situatie voor beide partijen te creëren. Dit zullen de assessoren ook erg waarderen.

**Rollenspel 1**

Een medewerker is bezig jouw computer te repareren. Hij werkt verschrikkelijk slordig en jouw hele bureau ligt onder de schroevendraaiers, onderdelen en andere rotzooi. Jij hebt over 30 minuten een vergadering en dan moet de computer weer gewoon klaar zijn. Jij komt binnen en ergert je aan de rotzooi. Je spreekt de medewerker aan op de rotzooi en vertelt dat je binnen 30 minuten je bureau nodig hebt.

De medewerkers is erg onzeker en daardoor vinden veel collega’s hem irritant. Hij blijft zich verontschuldigen voor de rotzooi en vertelt dat hij deze opdracht alleen moet doen omdat zijn collega’s op zijn afdeling niet met hem samen willen werken. Hij zegt dat het hem echt niet lukt binnen 30 minuten klaar te zijn.

**Rollenspel 2**

Jouw assistent werkt nu een jaar bij jou. Hij heeft ontzettend goed werk geleverd als het gaat om het reorganiseren van het archief, maar de samenwerking met collega’s laat te wensen over. De medewerker scheldt vaak op zijn collega’s en deze komen dan ook klagen dat er met hem niet te werken is. Het uiteindelijke werk richting de klanten wordt gedaan door de collega’s en die raken gefrustreerd. Dat moet veranderen.

De medewerker (assistent) vindt dat hij geweldig werk aflevert. Hij is super trots dat hij het archief helemaal op orde heeft. Over de medewerking met de collega’s is hij niet te spreken. De anderen doen niet wat is afgesproken, leveren half werk en komen afspraken niet na. Met andere woorden: de medewerker zelf doet nooit iets fout. Het ligt altijd aan anderen.

**Rollenspel 3**

Er is bij jou op de zaak een reorganisatie geweest. Jij bent sinds kort leidinggevende van een nieuwe afdeling. Jij bent op die afdeling gezet omdat jij in het verleden goede resultaten hebt behaald. Jouw assistent was zo goed als vrienden met zijn vorige leidinggevende en die is overgeplaatst naar een andere stad. De assistent vergeet soms zogenaamd dingen om door te geven. Hij zegt dat hij dingen zal doen, maar die worden dan niet gedaan.

De medewerker (assistent) heeft heel veel weerstand tegen de nieuwe organisatievorm. Doordat hij vrienden was met de vorige leidinggevende deed hij eigenlijk veel meer dan dat hij volgens zijn functie moest doen. Hij is bang dat die privileges verdwijnen en wil zijn oude leidinggevende terug. Hij is een nogal op zichzelf gericht persoon die denkt dat hij heel wat is.

**Rollenspel 4**

Je hebt een nieuwe medewerker. Na een tijdje blijkt dat hij wel ja zegt op opdrachten, maar ze vervolgens maar half uitvoert. Jij hebt hem al een paar keer gevraagd hoe het met de opdracht gaat en je krijgt alleen maar positieve antwoorden van hem. Een andere medewerker komt klagen dat hij zijn werk half doet en dat daardoor de sfeer op de afdeling wordt verziekt. Je roept de medewerker bij je en spreekt hem aan op zijn functioneren.

De medewerker is enthousiast, misschien wel te enthousiast en wil alles doen. Hij zegt echter ja op opdrachten omdat hij bang is dat hij anders wordt ontslagen. Al snel raakt hij min of meer overspannen omdat hij het werk niet meer ziet zitten. Maar hij heeft een tijdelijke aanstelling, dus blijft tegen zijn baas doen alsof alles goed gaat. Als hij wordt aangesproken op zijn gedrag breekt hij en vertelt alle ellende die hem het afgelopen jaar is overkomen en hoe blij hij is met deze baan.

**Rollenspel 5**

Een van je medewerkers is de laatste tijd vaak ziek. Daardoor komt het werk op de afdeling niet af. Zijn collega’s komen bij je en vermoeden dat hij niet echt ziek is, maar zomaar thuisblijft. Jij kan je dat niet voorstellen. De afdeling heeft echter wel een opdracht die deze maand af moet zijn. Jij roept de medewerker bij je.

De medewerker heeft al een jaar veel problemen. De problemen zijn zo groot dat die al zijn energie opslokken. Op dit moment voelt hij zich zo slecht dat hij dan maar liever ontslagen wordt. Hij stelt zich in het gesprek ongeïnteresseerd op en is af en toe zelfs brutaal tegen zijn leidinggevende.

**Rollenspel 6**

Een medewerker heeft afgelopen vrijdag een aantal computerproblemen op proberen te lossen bij de afdeling verkoop. Halverwege het werk is hij iets anders gaan doen. De afdeling verkoop kan hierdoor maar op halve kracht draaien en heeft een klacht ingediend bij jou, zijn leidinggevende. Jij hebt al vaker klachten gehad en je spreekt de medewerker aan.

De medewerker begint jou al in de eerste zin te onderbreken met excuses e.d. Hij is verrast van alles wat jij hem verteld als zou hij zijn werk niet goed doen. Hij heeft thuis problemen, zijn partner is net bij hem weg en probeert zijn niet functioneren daarop af te wentelen. Zijn slechte functioneren is echter al van langere tijd.

1. Voor vwo: Het probleem dat Havierac heeft moet worden opgelost. Geef gemotiveerd (met berekeningen) voor welke oplossing Havierac kan kiezen. [↑](#footnote-ref-1)
2. Voor vwo: Welk van de besluitvormingsregels zou je met elkaar nemen. Motiveer je keuze door de voordelen van de gekozen regel ten opzichte van de andere regels te beschrijven. [↑](#footnote-ref-2)