

UITWERKING!

Tentamen BI Kaleidoscoop

21 oktober 2002
12:00-14:00

Vrije Universiteit Amsterdam
Wiskunde & Informatica

Het tentamen bestaat uit open vragen en een case-opdracht. Beantwoord de vragen in lopende zinnen. Engels mag. Leesbaar schrijven is een voorwaarde om beoordeeld te worden. Bij de beoordeling telt zwaar mee in hoeverre je de theorie uit het boek en de colleges gebruikt in je antwoorden. Succes!

Weging:

10 punten cadeau

60 punten voor de theorie

1a:3	2a:3	3a:3	4a:3	5a:4
1b:4	2b:3	3b:4	4b:4	5b:5
1c:4	2c:3	3c:3	4c:4	5c:4
		3d:3		
		3e:3		

30 punten voor de case

UITWERKING!

Deel I – Begrippen en hun samenhang

Opdracht 1: Kennis

a) Geef aan wat het verschil is tussen data en informatie.

Data zijn ruwe gegevens zonder interpretatie of betekenis eraan gekoppeld. Bijvoorbeeld een lijst met getallen. Informatie is data waar betekenis en structuur aan toegekend is, en die je dus kunt gebruiken.

b) Geef een definitie van kennis.

Het is moeilijk om kennis niet-ambigu te definiëren (goed als je dit ook aangeeft). Een paar definities die langs zijn gekomen:

Kennis is 'een capaciteit die iemand kan hebben om een taak uit te voeren door gebruik te maken van gegevens en informatie en door te reageren in te interacteren met de buitenwereld.

Kennis is de samenhang tussen informatie, vaardigheden en attitude, die het ons mogelijk maakt beslissingen te nemen, taken te volbrengen en doelen te bereiken.

Kennis kent vaste categorieën, componenten en patronen.

c) Wat is er nodig en noodzakelijk om te zorgen dat kennis waarde heeft?

Kennis dient geplaatst te worden in zijn context, en op het juiste moment op de juiste plaats aanwezig zijn en te worden toegepast. Bijvoorbeeld voor problemen oplossen.

Opdracht 2: Ethiek

a) Geef de definitie van ethiek.

Ethiek is het principe van goed of fout, waarbij mensen die moreel gezien vrij zijn, kiezen hoe ze zich willen gedragen.

b) Noem 3 ethische beginselen (stelregels) en geef er een korte uitleg bij (eventueel met een voorbeeld)

Zie pagina 517. Keuze uit 'gouden regel, no-free-lunch, categorische imperatief, wet van verandering, utilitaristisch principe, risico-aversieprincipe.

c) Wat is een mission statement, hoe maak je dat operationeel en wat voor rol speelt ethiek daarbij?

Een mission statement is een verwoording van de bestaansreden van een organisatie. Deze maak je operationeel door er meetbare doelen aan te verbinden. Doelen zijn te bereiken met resources. De manier om van missie naar doelen te komen, is de strategie van een bedrijf. De rol van ethiek daarin is dat je bij het stellen van je doelen vanuit de ethische basisprincipes zou moeten redeneren en rekening houden met anderen. Dit kun je ook weer koppelen aan de kenmerken van professionals.

Opdracht 3: Informatie

a) Wat is een informatiesysteem?

UITWERKING!

Een set van aan elkaar gerelateerde componenten die samenwerken om informatie te verzamelen, te verwerken, op te slaan, en te verspreiden ter ondersteuning van besluitvorming, coördinatie, controle, analyse, en visualisatie binnen een organisatie.

A system that processes information for the purpose of solving problems

The system posits on a set of processes and mechanisms that produce or support the behaviour of the thinking man

b) Noem en beschrijf 4 van de belangrijkste typen informatiesystemen die in bedrijven gebruikt worden.

Zie pagina 43 e.v. uit het boek. Keuze uit MIS, DSS, ESS, TPS, OAS, KWS, en eventueel andere namen voor deze systemen of subsets ervan.

c) Geef de verschillende niveaus waarop besluitvorming in een organisatie plaatsvindt, en geef aan wat voor Informatiesystemen daarbij gebruikt kunnen worden en wat hun rol is.

Strategisch-tactisch-operationeel. En dan bij strategisch vooral MIS en ESS, om professionals te ondersteunen bij het nemen van beslissingen. Bij tactisch bijvoorbeeld KWS, DSS, bij operationeel, TPS, OAS. Maar goede voorbeelden mogen ook anders zijn.

d) Wat is informatie-asymmetrie?

Situatie waarbij de relatieve onderhandelingspositie van twee partijen in een transactie wordt bepaald door één partij die meer informatie heeft die essentieel is voor de transactie dan de andere partij. Oftewel: 'ik weet meer dan jij'.

e) Wat voor invloed heeft het Internet op informatie-asymmetrie?

Die zorgt dat de informatieasymmetrie afneemt, waardoor het veel moeilijker is om er geld mee te verdienen. Neem bijvoorbeeld makelaars, die zich moeilijker kunnen onderscheiden van 'gewone' mensen die toegang hebben tot het Internet.

Opdracht 4: Netwerken

a) Beschrijf het verschil tussen een horizontale keten van bedrijven en een verticale keten van bedrijven.

Horizontaal gaat over een keten van bedrijven die in dezelfde branche actief zijn, dus bedrijven inclusief hun traditionele concurrenten. Verticaal gaat over een keten van bedrijven met hun leveranciers en afnemers.

b) Wat houdt virtueel organiseren in?

Ook hier bestaan veel definities van. Zie daarvoor de slides van Jos uit week 3. Een bloemlezing:

A temporary network of independent companies-suppliers, customers, and even rivals, linked by information technology, to share costs, and access to each others markets
(Byrne, 1993)

A corporation that thinks in reverse, instead of worrying about what the factory could produce and figuring out how to sell that to the customer, it found out what a customer wanted and became instantly responsive to customer demand

(Davidow & Malona, 1993)

The key to understanding the virtual corporation is the profound effect that information technology has as it distorts traditional relationships of management and work to time and space
(Tse, 1994)

UITWERKING!

Punten van overeenkomst:

- *network of alliances*
- *independent organizations*
- *connected through information technology*
- *sharing cost, skill and knowledge*
- *market oriented*
- *striving for a common goal*
- *having a certain form of hierarchy*

Dus:

A virtual organization is a temporary or permanent network of alliances between independent institutions, organizations, or specialized individuals, connected by communication and information technology, and sharing cost, skill and knowledge to strive for a common goal, which is determined by specific wishes of internal and external customers (JFS, 2002)

Uit het artikel van Mowshowitz kun je ook citeren. Dan komt het neer op ‘het dynamisch alloceren van satisfiers aan problemen’. Dit in de breedste zin van het woord. En graag met wat uitleg erbij.

- c) Noem enkele nieuwe mogelijkheden voor organisatorisch ontwerp, en beschrijf de gevolgen daarvan voor de manieren van management.

Verplatting, scheiden werk en locatie, workflow organiseren, flexibeler organisatie, grenzen van de organisatie herdefiniëren, faciliteren van kenniswerkers.

De gevolgen zijn dat management verandert van sturend naar coachend, van begeleidend naar faciliterend.

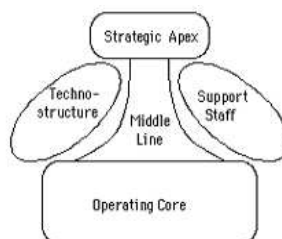
Opdracht 5: Organisatiekunde

- a) Noem 4 van de structurele kenmerken van alle organisaties.

Kies uit: Duidelijke taakverdeling, aanwijsbare hiërarchie, regels + procedures, onpartijdige oordelen, (streven naar) maximale efficiëntie, technische kwalificaties voor posities(?)

.

- b) Teken hoe een machine bureaucratie er volgens Mintzberg uit ziet, beschrijf de kenmerken en benoem de verschillende onderdelen van je tekening.



UITWERKING!

Dus: Grote operating core, piramidestructuur, onderscheid lijn en staf etc. Hier moet een aardig verhaal bij zitten, maar je kunt er erg veel over vertellen. Voorbeeld is een klassieke productie-organisatie.

- c) Beschrijf het model van de competitive forces van Porter, en pas het toe op de Albert Heijn organisatie.

Je hebt de onderneming en daaromheen de krachten van de traditionele concurrenten zoals Edah en Dirk vd Broek (in het oorspronkelijke model). Daarbuiten heb je nieuwe toetreders (webwinkels als MAX' foodmarket), substituu-producten (mensen gaan steeds meer buiten de deur en fastfood eten), leveranciers (AH doet steeds meer elektronisch en geautomatiseerd om leveranciers te binden), en klanten ('21e eeuwers die steeds kritischer worden).

In het nieuwe model kun je iets zeggen als samenwerking met andere ketens om allemaal je eigen stukje markt af te bakenen (AH doet hoogopgeleide yuppen, Dirk doet low-budget no-nonsense mensen etc.) Dit zou ik heel goed vinden. (Kom je dus met value-based competition vs. cost-based etc. etc.)

UITWERKING!

Deel II – Toepassing

Lees de volgende case-opdracht. Breng bondig de problematiek en de issues onder woorden en geef dan een of meerdere oplossingsmogelijkheden, c.q. concrete aanbevelingen voor het bedrijf op operationeel, strategisch en tactisch niveau, omkleed met redenen.

JNG is een middelgroot adviesbedrijf, gespecialiseerd in het adviseren op strategische en tactische organisatievraagstukken. Hun klanten zijn te vinden in de publieke en in de private sector. De adviezen die gegeven worden variëren van vraagstelling over zingeving en bestaansredenen van de cliëntorganisatie tot vragen over de meer tactische besturing en inrichting van die organisatie. Dit laatste is veelal geënt op systemen, mensen, cultuur, leiderschapsstijl, etc.

JNG zelf staat in de markt bekend als een dynamisch en succesvol bedrijf. De adviseurs die in dienst zijn, variëren van Informatiekundigen, via human resource mensen, tot mensen met een bestuurskundige opleiding. Er is echter een groot verloop in het personeelsbestand van JNG. De kenniswerkers die in dienst zijn, stappen regelmatig over naar een nieuwe werkkring.

De oorzaak hiervan lijkt te liggen in de aansturing. Die is in belangrijke mate gebaseerd op omzet- en projectverantwoordelijkheid. Het realiseren van persoonlijke ambities en eigen ontwikkeling van de medewerkers van JNG wordt door het management gezien als een individuele verantwoordelijkheid van de medewerkers.

De vraag is nu wat JNG zou kunnen doen om het personeelsverloop terug te brengen tot meer aanvaardbare proporties. Hierbij moet je denken aan aspecten van zingeving en besturing, maar ook aan alternatieve manieren om het bedrijf in te richten. Richt je in je voorstel zowel op de organisatie als de professionals en houd hierbij de kenmerken van organisaties en professionals, zoals op college behandeld, in je achterhoofd.

De oplossing(en) die je aandraagt, moeten ondersteund worden door een heldere motivering en een beschrijving van de praktische invulling van de aangedragen oplossingen. (dus niet: “ze moeten beter voor hun mensen zorgen”, maar: “ze moeten hun medewerkers elke ochtend een kopje koffie brengen, want daardoor zullen ze zich meer welkom voelen op hun werk”)

Het antwoord moet hier iets omvatten als:

Het probleem is dat het bedrijf kenniswerkers in dienst heeft, maar een organisatie heeft die daar niet op gericht is. (5 punten)

De organisatie moet dus anders (management moet meer faciliterend dan dirigerend). (5 punten)

UITWERKING!

Middelen om dat te ondersteunen zijn KM-achtige tools als 'Ask-me', of een groter budget voor cursussen, of een organisatievorm die flexibeler is (meer mogelijkheid voor thuiswerken, dynamische werkplekken, misschien dat eigen omzetverantwoordelijkheid in dit verband ook een goed idee is. En er zijn er vast nog veel meer.) *(5 punten per goede en goed onderbouwde oplossing)*

Dit dient enigszins toegespitst te zijn op de verschillende niveaus in de organisatie. En door een motiverend verhaal waarom dat beter is. (Mensen zullen zich meer gewaardeerd voelen, en meer uitgedaagd worden om er zelf iets van te maken.) *(5 punten voor een correcte uitsplitsing naar niveau)*

NB: bovenstaand antwoordmodel is meer een leidraad dan een harde waarheid. Een goed lopend verhaal is ook belangrijk, en aantonen dat je erover nagedacht hebt, nog veel meer.