1. Hoofdstuk 1: ... 3
1.1. Managers ... 3
1.2. Wat is management ... 3
1.3. Wat doen managers ... 4
1.4. Hoe de managers functie aan het veranderen is ... 5
1.5. Wat is een organisatie ... 5
1.6. Waarom management bestuderen? ... 5
2. Hoofdstuk 2: management gisteren en vandaag ... 6
2.1. Historical background of management ... 6
2.2. Major approaches to management ... 6
3. Service Profit Chain - SPC ... 11
3.1. De natuur van service ... 11
3.2. Implicaties ... 11
3.3. Linking HR to value creations (case study) ... 11
3.4. Van HR-Managementprincipes naar HR-Investeringsprincipes ... 13
4. Motivating Employees ... 15
4.1. Wat is motivatie? ... 15
4.2. Motivatie theorieën ... 15
4.3. Hedendaagse motivatie theorieën ... 17
4.4. Huidige problemen bij motivatie ... 20
4.5. Richtlijnen om werknemers te motiveren ... 22
5. Empowerment ... 23
5.1. Determination of empowerment ... 23
5.2. Empowerment as a pyramid ... 23
5.3. Results of empowerment ... 24
6. Leadership ... 27
6.1. Leader and leadership ... 27
6.2. Leadership theory ... 27
6.3. Behavioral theories ... 28
6.4. The managerial grid ... 29
6.5. Contingentie theorieën van leiderschap ... 31
6.6. Hedendaagse blik op leiderschap ... 34
6.7. Leiderschaps problemen in 21e eeuw ... 35
6.8. Basics van leiderschap ... 37
6.9. Leiderschap kan irrelevant zijn ... 38
7. Decision making ... 39

7.1. Decision making proces 39
7.2. Beslissingen maken 41
7.3. Soorten problemen en beslissingen 42
7.4. Beslissingsvoorwaarden 44
7.5. Beslissingsstijlen 45
7.6. Veelvoorkomende beslissingsfouten en vooroordelen 46
7.7. Beslissingen maken de dag van vandaag 47
7.8. Karakteristieen van een effectief beslissingsmakings proces 48
8. Maatschappelijk verantwoord ondernemen 49
8.1. CSR / MVO 50
8.2. Stakeholder theorie 52
8.3. Hoe kunnen we weten of bedrijven sociaal verantwoord zijn ? 54
8.4. The business case of CSR 55
8.5. Duurzaam ondernemen/ontwikkeling 55
8.6. Creëren van shared value 56

Management

1. Hoofdstuk 1:

1.1. Managers

- Wie zijn managers?
  - Iemand die coördineert en toezicht houdt op het werk van andere mensen zodat organisatorische doelen bereikt worden (doel meestal =/= geld)
- Classificeren van managers
  - Eerste lijnmanagers: individuen die het werk managen van niet-managerial werknemers, bijvoorbeeld een supervisor in een fabriek.
  - Midden management: individuen die de eerste lijnmanagers managen
  - Top managers: individuen die verantwoordelijk zijn voor beslissingen die betrekking hebben op de gehele organisatie, en doelstellingen en plannen opstellen die de gehele organisatie beïnvloeden.

1.2. Wat is management

Management = Het proces van het leiding geven aan en het coördineren van werkzaamhedenzodat deze efficiënt en effectief met en door anderen kunnen worden uitgevoerd.

Twee belangen staan centraal in het management bij het bedrijfsproces, dat zijn efficiëntie en effectiviteit. Er wordt gestreden naar beide!

- **Efficiëntie:** Het behalen van de groots mogelijke productie met de minst mogelijke input. Activiteiten op de juiste manier uitvoeren. ('de dingen goed doen') Dus de KT doelstellingen, kosten drukken en productiviteit verhogen.

- **Effectiviteit:** Het voltooien van de juiste activiteiten voor het realiseren van de bedrijfsdoelstellingen. ('de goede dingen doen') Dus duurzame groei, LT doelstellingen en organisatie performantie verhogen.

→ *je kan geen resultaat halen maar wel efficiënt zijn maar kan ook niet efficiënt zijn maar wel resultaat halen.*

1.3. Wat doen managers

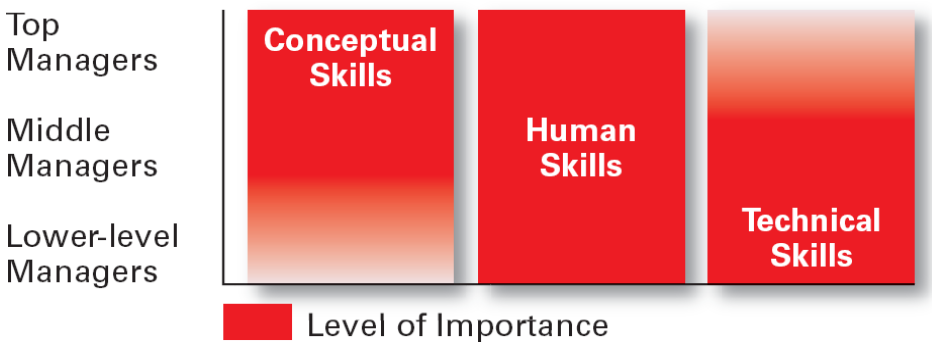
- Functional approach:
  - Plannen: doelen opstellen, strategieën ontwikkelen om de doelen te behalen, plannen ontwikkelen en integreren en coördineren van activiteiten
  - Organiseren: vaststellen van wat, door wie en hoe het werk moet gedaan worden.
  - Leidinggeven: het aansturen en motiveren van alle deelnemende partijen ne het oplossen van conflicten om de doelen te behalen.
  - Coördineren: het werk verdelen, het overzicht behouden en bijstellen waar nodig
  - Controleren: het controleren van het werkproces zelf om te kijken of alles volgends plan gaat.

→ dit is cyclus die zich blijft herhalen doorheen het besturen van een bedrijf.

- Management rollen aanpak (**Mintzberg**)
  - Interpersoonlijke rol: leider figuur zijn, zorgen voor verbinding
  - Informationele rol: monitoren, verdeler en woordvoerder, zorgen dat iedereen info heeft
  - Beslissingsrol: Stoorzender, hulpbron, toewijzer, onderhandelaar. Hiervoor verdien je meer, jij draagt de verantwoordelijkheid.

→ Top managers besteden heel veel tijd aan operationele kleine probleempjes, dit is niet de bedoeling en je hoopt dat leidinggevende enkel bezig is met belangrijke strategische taken.

- Skills approach:
  - Technische skills: kennis en bekwaamheid in een specifiek vakgebied
    - Multitasking: working at multiple tasks in parallel
    - Negotiating skills
    - Project management
  - Human skills: de competentie om met andere mensen te kunnen werken
    - Credibility among colleagues, peers, and subordinates
    - Listening and asking questions
    - Presentation skills; spoken format
  - Conceptual skills: de competentie om na te denken over abstracte concepten en complexe situaties betreffende de organisatie
    - Using information to solve business problems
    - Identifying of opportunities for innovation
    - Recognizing problem areas and implementing solutions



Alle levels zijn op andere niveaus belangrijk, als je meewerkend teamleader bent moet je weten hoe alles werkt, maar human skills heb je eigenlijk overall nodig. Een top managers, helemaal bovenaan een bedrijf moet niet perse weten hoe een machine werkt.

1.4. Hoe de managers functie aan het veranderen is

- Het stijgende belang van klanten: de reden waarom organisaties bestaan (de verkoop of levering van dienst)
    - Managing van klanten relaties is de verantwoordelijkheid van alle managers en werknemers
    - Consistentie hoge kwaliteit klantenservice is essentieel om te overleven
- Innovatie: dingen anders doen, nieuwe gebieden ontdekken en risico's nemen
    - Managers moeten werknemers aanmoedigen om kansen op innovatie te durven nemen.

- Veranderende technologie:
    - *Verschuivende organisatiegrenzen, Virtuele werkplekken, Flexibelere beroepsbevolking, Flexibele werkafspraken, Mondigere werknemers*
- Toegenomen veiligheidsreinigingen
    - *Risico management, Werk-privé balans, Gereorganiseerde werkplek, Bezorgdheid om discriminatie, Bezorgdheid om globalisering, Bijstand aan medewerkers*
- Toegenomen nadruk op organisatie en managementethiek
    - *Herwaardering van waarden, Opnieuw opbouwen van vertrouwen, Toegenomen verantwoordelijkheid*
- toegenomen concurrentie
    - *Klantenservice, Innovatie, Globalisering, Efficiëntie/productiviteit*

1.5. Wat is een organisatie

Organisatie = Een organisatie is een geheel waarin mensen op een doelbewust manier bij elkaar zijn gebracht om bepaalde doelstellingen te verwezenlijken. Het is opgebouwd rondom één of meerdere gemeenschappelijke doelen. Het is een bewust gecoördineerde eenheid en bevat op deze wijze een doelgerichte structuur.

1.6. Waarom management bestuderen?

De meerwaarde van management bestuderen:

- De universaliteit: goed management is nodig in alle organisaties
- De realiteit van werk: werknemers managen of worden gemanaged
- Beloning en uitdagingen van manager zijn:
    - Management biedt uitdagingen, opportuniteiten voor creaties en belangrijk werk
    - Succesvolle managers ontvangen financiële beloningen voor hun inspanningen.

2. Hoofdstuk 2: management gisteren en vandaag

2.1. Historical background of management

- Ancient management
  - Egypt (pyramids) and china (great wall)
  - Venetians (floating warship assemblies)
- Adam Smith – Wealth of Nations
  - Begon als eerste met job specialisatie, verdeling van het werk om productiviteit te verhogen
- Industriële revolutie
  - Machines vervangen het werk wat vroeger door menselijke werkkrachten moest gebeuren.
  - Hierdoor grote organisaties die management nodig hadden, staaloven industrie, aanleggen spoorwegen,… → deze taken vereisen een massa werkkracht daarom is het relatief belang van management gegroeid.

2.2. Major approaches to management

2.2.1. Scientific management

- Fredrick Winslow **Taylor** is founder of scientific management
- The principles of management
  - Ontwikkel wetenschappelijke richtlijnen voor elk element van een bepaalde arbeidstaak. Deze richtlijnen moeten de oude vuistregels vervangen.
  - Kies onderricht en ondersteun de arbeider op basis van wetenschappelijk principes.
  - Werk goed samen met arbeiders, om ervoor te zorgen dat het werk wordt uitgevoerd volgens de wetenschappelijke ontwikkelde principes.
  - Verdeel werk en verantwoordelijkheid gelijk over management en arbeiders. Management neemt het werk op zich dat het beter kan uitvoeren dan arbeiders. → *scheiding tussen denken en doen, management denkt en arbeiders voeren deze bevelen uit.*

→ voorbeeld: als je naalden moet maken uit metaal, en je zorgt ervoor dat iedereen zijn eigen taak heeft zal productie sterk verhoogd worden. → ontstaan lopende band principe, ieder zijn eigen taak en bandwerk.

- Frank and Lillian Gilbreth
  - Focus op verhogen van productiviteit door verminderen van verspilde bewegingen
  - Ontwikkeling van de microchronometer: elke actie wordt getimed en gestandaardiseerd om performantie te verhogen.
- Hoe wordt vandaag de dag scientific management gebruikt
  - Gebruik van tijd en bewegingsstudies om productiviteit te verhogen
  - De beste werknemers voor een bepaalde job inhuren
  - Ontwerp systemen gebaseerd op de output.

-→ Taylor werkte samen met henry Ford daarom veel overeenkomsten tussen hun theorieën en toepassingen. Dus Taylorisme is nog steeds zeer toepasbaar vandaag, dit komt door dat assemblage nog steeds op basis van deze principes gebeurd (vaste en repetitieve taken).

→ Ryanair ook goed voorbeeld: alle taken zijn zeer omlijnt en uitgeschreven, alle taken hebben hun respectievelijke tijdsframes, hun vliegtuigen worden zoveel mogelijk in de lucht gehouden om zo profitability te verhogen, dit is mogelijk door hun management systeem. Enkel op vlak van sociaal vlak richting werknemers etc. kunnen ze nog beter scoren…

2.2.2. General adminitstrative theory

- Henry Fayol
  - Geloofde erin dat uitoefenen van het management een gescheiden taak was van andere organisatorische taken
  - Ontwikkelde 14 principes van management die toepasbaar zijn voor ALLE organisatorische situaties

- Division of work (less for 1manszaak)
- Authority
- Discipline
- Unity of command
- Unity of direction
- Subordination of individual interests to the general interest
- Remuneration (vergoedingen)
- Centralization
- Scalar chain
- Order
- Equity
- Stability of tenure of personnel
- Initiative
- Esprit de corps

- Max Weber
  - Ontwikkelde een theorie van gezag/controle gebaseerd op een ideaal type organisatie (bureaucracy)
    - Benadrukt rationaliteit, voorspelbaarheid, onpersoonlijkheid, technische competentie en gezag

→ Tegenhanger van Taylor en Ford zijn de sociologen, een organisatie is meer dan enkel de productie en engineering. Fayol en Weber zeggen dat werking en organisatie structuur nodig is, maar ze zijn ook voor productie en engineering. Bureaucratie komt verder van Weber, het heeft een negatieve bijklank maar het is ook gelijkheid en je wil voor iedereen hetzelfde, zelfde voorwaarden en gevolgen.

2.2.3. Kwantitatieve aanpak / operations research

- Is ontstaan uit wiskundige en statistische methodes, die ontwikkeld zijn tijdens WW2 het logistieke en kwaliteitscontroles te verbeteren.
- Focust op het verbeteren van management beslissingen door het toepassen van
  - Statistiek, verbeterde modellen, informatie modellen en computer simulaties.

→ veel momentum gekregen door WW2, voorbeeld landing op Normandië, je weet dat er vijanden zijn en kan door een wiskundig model gaan simuleren hoeveel tanks, soldaten, … je nodig hebt om bijvoorbeeld 3km landinwaarts te raken. Maar mentaal aspect speelt ook mee, ze moeten mentaal

sterk genoeg zijn om te kunnen strijden, dit wordt meegenomen in modellen (en is meer toegepast geraak door de sociologen Fayol en Weber).

2.2.4. Organisatorisch gedrag

- Organisationeel gedraag
    - De studie van mensen hun acties tijdens het werk, mensen zijn de belangrijkste bezitting van een organisatie
- Voortrekkers: Robert Owen, Hugo Munsterberg, Mary Parker Follett en Chester Barnard
- We moeten klimaat en omgeving creëren waar mensen graag zijn, dan stijgt de performantie vanzelf.
- Hawthorne studies
    - Productiviteitstudie uitgevoerd in 1930
    - Experimentele bevindingen:
        - Effect van licht onderzoeken op productie niveau, bij stijging licht niveau steeg de productiviteit, bij daling lichtniveau steeg de productiviteit ook
        - Het element aandacht was hetgeen wat zorgde voor stijging in productiviteit, er liepen mensen rond tijdens observaties, ze voelde de zorg die om hun gedragen werd en daardoor alleen al gingen ze beter presteren.
        - Intra-persoonlijke invloed op prestaties
    - Sociale normen, groep standaarden en attitudes hebben een grotere invloed op de performantie en het gedrag dan financiële beloningen.

→ Hawthorne of observer effect: mensen presteren vanzelf beter als ze weten dat ze geobserveerd worden. Dat er iemand bezig is met hun prestaties, voor eender welke doeleinden.

2.2.5. Systematische aanpak

- Systeem gedefinieerd: een aantal verbonden en niet verbonden delen geordend op een manier dat het samen een mooi geheel vormt.
- Basis soorten systemen
    - Gesloten systemen: worden niet beïnvloed door en interageren niet met de omgeving (alle input en output is intern in het systeem)
    - Open systeem: dynamische interactie met de omgeving door de input uit de omgeving te transformeren naar output die naar de omgeving worden gestuurd.
- Gevolgen van de systeem aanpak
    - Coördinatie van de deel organisaties is essentieel voor een goede functionering in de gehele organisatie
    - Beslissingen en acties in een gebied genomen beïnvloeden de andere delen va de organisatie.
    - Organisaties zijn niet alleenstaand, ze moeten zich aanpassen aan de externe invloeden uit de omgeving.

2.2.6. Contingentie aanpak / situational approach

- Er is geen universele toepasbare lijst met management principes die op alle organisaties toepasbaar is.
- Organisaties zijn elk verschillend, ze kampen met verschillende problemen, hebben andere manieren van management nodig.

- Contingentie variabele:
    - Grootte van de organisatie: zoveelste groter de organisatie zoveelste groter de problemen
    - routine van de taken: routine taken vereisen organisatorische structuren, leiderschap stijlen, controle systemen die verschillen van degene die vereist zijn voor custom/non-routine technologieën.
    - Omgevingsonzekerheid: wat het best werkt en toepasbaar is voor voorspelbare situaties kan helemaal niet werken voor onvoorspelbare en snel veranderende situaties.
    - Individuele verschillen: individu's verschillen in wil voor groei, autonomie, tolerantie en dubbelzinnigheid en verwachtingen.

2.2.7. Huidige trends en problemen

- Globalisering
    - Management in internationale organisaties
    - Politieke en culturele uitdagingen van functioneren in een wereldwijde markt
        - Werken met mensen van een andere cultuur
        - Kopiëren van antikapitalistische backlash
        - Verplaatsing van jobs naar lage-loonkost-landen
- Ethisch
    - Verhoogde nadruk op ethische opleiding in universiteitsprogramma's
    - Verhoogde ontwikkeling en gebruik van ethische codes door bedrijven
    - Proces for adressing dilemma's
        - Wat is het ethisch dilemma?
        - Welke stakeholders worden erdoor beïnvloed?
        - Welke persoonlijke, organisatorische en externe factoren zijn belangrijk voor mijn beslissingen?
        - Wat zijn de mogelijke alternatieven?
        - Maak een beslissing en leef hiernaar.
- Werkkracht diversiteit
    - Stijgende heterogeniteit in de werkkracht: meer geslachten, etniciteit verschillen bij werknemers
    - Veroudering van de werkkracht: oudere mensen die langer werken en niet op pensioen gaan, de verhoogde kost van publieke en private voordelen voor oudere werknemers, in stijgende vraag naar producten en services in vergelijking tot de veroudering.
- Entrepreneurship
    - = Het proces van een nieuw bedrijf starten en in het algemeen als reactie op kansen
    - Entrepreneurship process
        - Opportuniteiten achteraangaan
        - Innovatie in producten en diensten
        - Wil naar groei voor een organisatie
- E-business
    - Het werk wordt uitgevoerd door de organisatie door elektronische verbindingen naar zijn belangrijkste achterban
    - E-commerce: verkoop en marketing aspect van een E-business

    - Soorten E-business: E-enhanced organisation, E-enabled organization, total E-business
- Kennis management
    - Het begeleiden van een leercultuur waarin organisatieleden systematisch kennis verzamelen en delen met anderen om tot betere prestaties te komen.
- Leer organisatie
    - Een organisatie die de mogelijkheid heeft ontwikkeld om voortdurend te leren, zich aan te passen en te veranderen.

	Traditional Organization	Learning Organization
Attitude toward change	If it's working, don't change it.	If you aren't changing, it won't be working for long.
Attitude toward new ideas	If it wasn't invented here, reject it.	If it was invented or reinvented here, reject it.
Who's responsible for innovation?	Traditional areas such as R & D	Everyone in organization
Main fear	Making mistakes	Not learning; not adapting
Competitive advantage	Products and service	Ability to learn, knowledge and expertise
Manager's job	Control others	Enable others

- Kwaliteitsmanagement
    - Een managementfilosofie gedreven door voortdurende verbetering van de kwaliteit van de werkprocessen (=KAIZEN) en het inspelen op de behoeften en verwachtingen van de klant.
    - Geïnspireerd door de totale kwaliteitsmanagement (TQM) ideeën
    - Kwaliteit is niet direct gerelateerd aan kosten
    - Slechte kwaliteit leidt tot lagere productiviteit

→ Intense focus op de klant. Aandacht voor voortdurende verbetering Procesgericht. Verbetering van de kwaliteit van alles. Nauwkeurig meten. Empowerment van medewerkers

3. Service Profit Chain - SPC

3.1. De natuur van service

Wat zijn de verschillen tussen service en product, een service is een activiteit of proces en product is een object. Een object is voor iedereen hetzelfde, maar een service kan veranderingen aannemen door omstandigheden, dus dit is niet altijd heterogeen. Bij een service heb je vaak bijzonder weinig tastbaar, bij een product heb je echt iets in handen, het is tastbaar.

In een service heb je op een of andere manier een stuk van coproductie of simultaneïteit, je moet je aanbieden aan de service, als je online besteld heb je bv geen of minder service. Product kan je stockeren en later verkopen, bij een service gaat dit niet, als Ryanair een half vol vliegtuig laat vertrekken kunnen ze het andere lege helft niet apart verkopen, dat is weg. Je hebt dynamische prijs, op het laatste goedkopere prijzen omdat je laatste plaatsen anders leeg laat en niks aan verdient.

3.2. Implicaties

- Ontastbaarheid: aankoop van goederen versus service, invloed op communicatie strategie, locatie en faciliteit.
- Heterogeniteit: Afkomstig van zowel klanten, werknemers als de grotere omgeving... is het omgaan met heterogeniteit een uitdaging die een gezamenlijke/geïntegreerde aanpak vereist.
- Gelijktijdigheid: Het belang van servicemedewerkers voor de kwaliteitsperceptie en dus de tevredenheid van de klant...
- Bederfelijkheid: Het in evenwicht brengen van vraag en aanbod...capaciteit /opbrengstbeheer worden cruciale activiteiten die rechtstreeks van invloed zijn op de winstgevendheid van het dienstverlenende bedrijf.

Meer en meer product verkopen en services meeleveren, ze willen nog geld verdienen op service na verkoop van object zelf, je bouwt hierdoor relatie op met de klant.

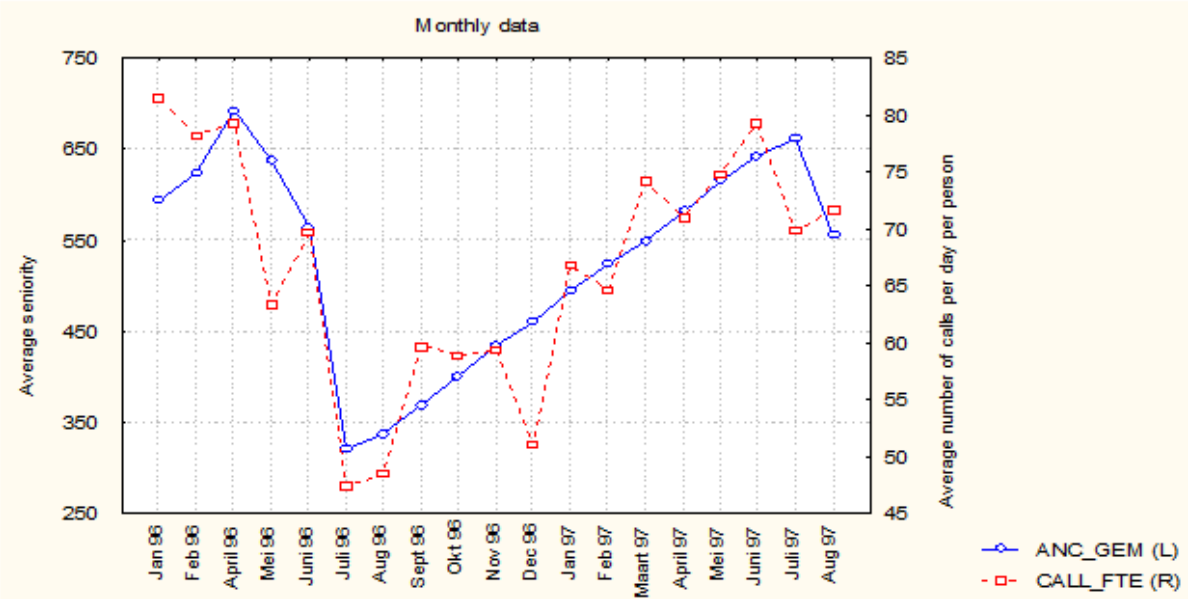
3.3. Linking HR to value creations (case study)

- Frontliniewerknemers (Call Handlers) binnen een multivendor serviceomgeving.
- Druk op het resultaat (vermindering van het aantal werknemers).
- Veeleisende banen, waarvoor tegelijkertijd geen geavanceerde technische vaardigheden vereist zijn, zodat de mogelijkheden voor loopbaanontwikkeling zeer beperkt zijn.
- Uitbesteding: 1+1=3
- Minder personeel
- Carrièreprobleem opgelost
- Besparingen als bonus (lagere salarissen)
- Bent u het ermee eens? Zou u een alternatieve aanpak voorstellen?

Call centers, je wil communicatieve mensen die bekwaam zijn om de procedure te doorlopen. Ze nemen geen ingenieurs hiervoor aan ook al hebben we het over een IT bedrijf. Mensen kunnen niet doorgroeien doordat er niet technische mensen in de service compartiment hangt. Mensen kunnen dus ook niet doorgroeien, dit wordt saai na een tijd dus dit is een probleem.

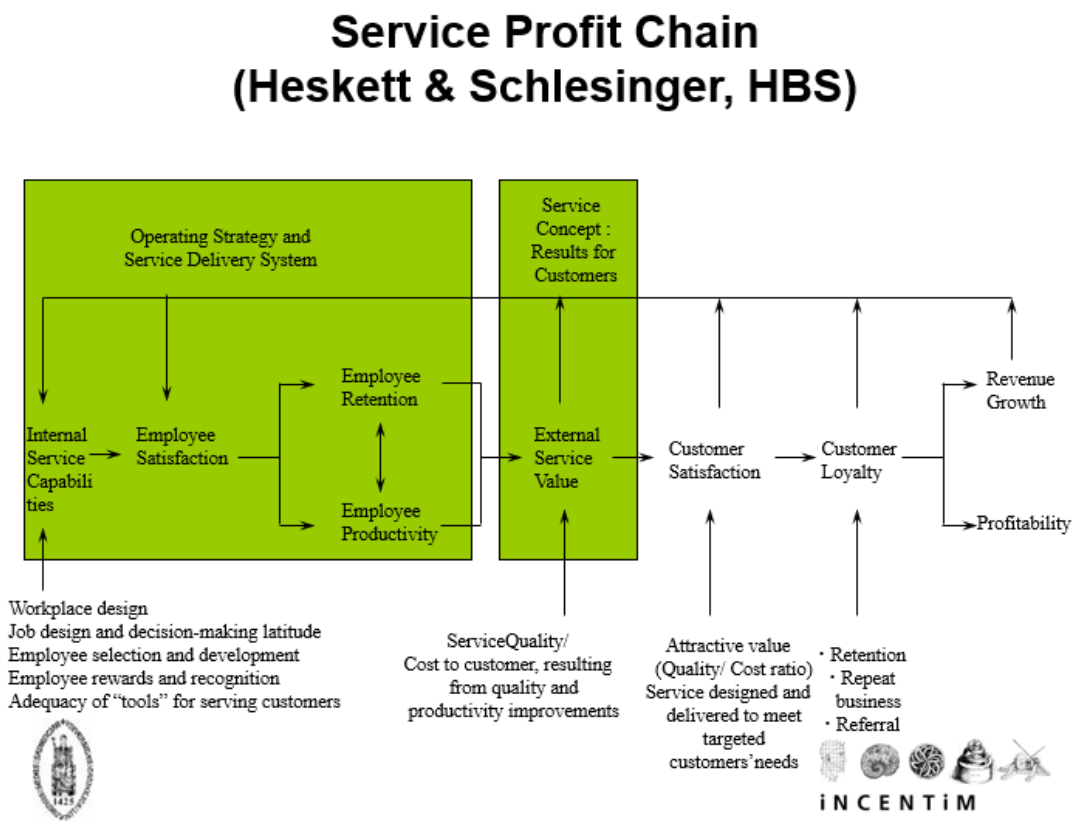
Ze beginnen met outsourcen, ze besparen doordat er een aantal werknemers niet meer op hun payroll staat. je wil voorkomen dat outsourcen duurder wordt, als je scherpe prijs wilt moet je weinig uitgeven aan mensen, dus of weinig betalen of weinig mensen aannemen.

- Het prijskaartje van niet investeren



Links gemiddelde anciënniteit, aan rechterkant gemiddelde productiviteit. Je ziet hier grote correlatie, ze gaan precies hand in hand. In januari 650 dagen anciënniteit, dit gaat omlaag als er mensen vertrekken en er nieuwe bijkomen, als deze lijn zakt, zakt ook productiviteit. Tegelijkertijd is kwaliteit van werk ook slecht, mensen blijven niet lang bij het bedrijf,.. → er is eigenlijk een cycle of faillure aan de hand.

Als helft van ploeg vertrekt en wordt aangevuld met nieuwe mensen, halveert je productiviteit. Dus met evenveel mensen significant minder productiviteit.



Dit is service profit chain.

Hoe creëer je waarde ook in richting van klant maar ook financieel. Helemaal links staat dat als je investeert in goede werkomgeving, je succesvoller gaat zijn. een werknemer die werkt in organisatie waar goed wordt gezorgd voor hem is veel tevredener. Eigen mensen beter ondersteunen heeft effect op customer satisfactie. → Proces dat simultaan is tussen werknemer en klant.

3.4. Van HR-Managementprincipes naar HR-Investeringsprincipes

- Traditional model
  - Werk is inherent onsmakelijk voor de meeste mensen - wat mensen doen is minder belangrijk dan wat ze ermee verdienen - weinigen willen/kunnen werk aan dat creativiteit, zelfsturing of zelfcontrole vereist
  - De manager moet nauwgezet toezicht houden/controleren - gedetailleerde instructies moeten eerlijk/vast worden uitgevoerd - mensen kunnen werk verdragen als het loon fatsoenlijk is en de baas eerlijk.
- Human relations model:
  - Mensen willen zich nuttig en belangrijk voelen - willen erbij horen en erkend worden als individu - deze behoeften zijn belangrijker dan geld om mensen te motiveren.
  - Het is de taak van de manager om elke werknemer zich nuttig/belangrijk te laten voelen - moet ondergeschikten op de hoogte houden en luisteren naar bezwaren - manager moet ondergeschikten toestaan enige zelfcontrole uit te oefenen over routinezaken.
- Human resource model:

    - Werk is niet per definitie onsmakelijk: mensen willen bijdragen aan zinvolle doelen die zij mede hebben vastgesteld - De meeste mensen kunnen veel meer creativiteit, verantwoordelijkheid en zelfsturing uitoefenen dan hun huidige baan vereist.
    - De basistaak van de manager is gebruik te maken van "onbenut" menselijk potentieel - een omgeving te creëren waarin leden bijdragen tot de grenzen van hun kunnen - volledige deelname aan belangrijke zaken aan te moedigen, zelfsturing en controle uit te breiden.
- Human investment model:
    - De meeste mensen hebben ook het potentieel om hun technische vaardigheden, hun zelfbestuur competentie en hun inzicht in zakelijke aangelegenheden voortdurend te ontwikkelen. De meeste mensen zijn zowel betrouwbaar als willen graag vertrouwen in hun relatie - dit biedt mogelijkheden om "sociaal kapitaal" uit te breiden.
    - Een manager moet inspelen op de huidige en toekomstige eisen, wat betekent dat hij nu en op lange termijn moet investeren in technische vaardigheden en algemene bedrijfs- en zelfmanagementkennis voor elk lid van de organisatie. Menselijke capaciteiten worden ondernemend benaderd: als activa die moeten worden geïnvesteerd.
    - Investeringen in menselijke capaciteiten, inclusief zelfbestuur en competentie bouwen aanpassingsvermogen op en creëren een lerende organisatie.

4. Motivating Employees

4.1. Wat is motivatie?

Motivatie = het resultaat van de interactie tussen de persoon en de situatie/job, het is geen persoonlijk kenmerk. Het proces waarbij een individu's inzet geactiveerd, gericht en volgehouden zijn bij het behalen van een doel. Motivatie is een drijfveer voor heel het bedrijf en de profit chain aan zich.

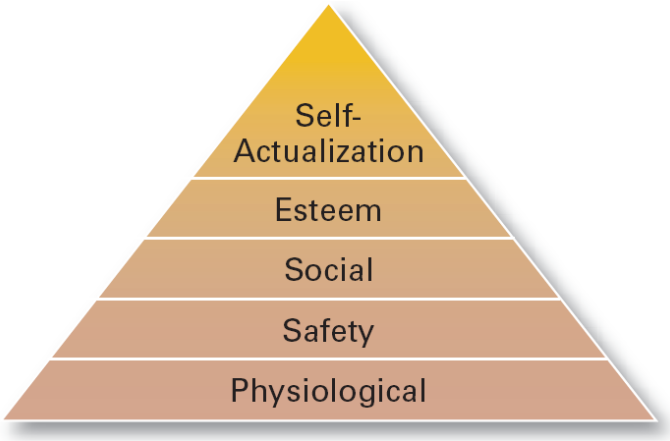
- Energie = een maat voor intensiteit van wil/drive
- Richting = naar een organisationeel doel.
- Doorzettingsvermogen = blijven inzet vertonen om de doelen te behalen.

→ Motivatie werkt het best wanneer de individuele behoeften gelijklopend zijn met de doelstellingen van de organisatie.

4.2. Motivatie theorieën

4.2.1. Maslow's hiërarchie van de behoeften theorie

- Behoeften worden gecategoriseerd als vijf levels van behoefte (van laag naar hoog)
    - Individuen moeten lagere-orde behoeften bevredigen voordat zij hogere-orde behoeften kunnen bevredigen.
    - Bevredigde behoeften zullen niet langer motiveren.
    - Een persoon motiveren hangt af van weten op welk niveau die persoon zich op de hiërarchie bevindt.
- Hiërarchie van behoeften
    - Lagere orde (externe): psychologisch, veiligheid
    - Hogere orde (internal): sociale, waardering, zelf realisatie



Achterliggend idee: De noden van mensen zijn hiërarchisch gestructureerd en voor dat je kan praten over hogere noden of behoeften kan je pas als de basis (lager liggende) behoeftes vervult zijn. (vb. *Als je je eten of onderdak niet meer kan betalen maak je je geen zorgen om een betere bedrijfswagen of meer verlofdagen etc…*)

4.2.2. McGregor's theorie X en theorie Y

- Theorie X: Veronderstelt dat werknemers weinig ambitie hebben, niet van werk houden, verantwoordelijkheid vermijden en nauwlettend toezicht nodig hebben. (*ze werken puur om geld te verdienen, ze vinden de job maar niks*)
    - Als je je medewerkers zo behandeld krijg je deze doemdenkende scenario's ook → selffulfilling prophesy
- Theorie Y: Veronderstelt dat werknemers zelfsturing kunnen uitoefenen, verantwoordelijkheid wensen, en graag werken.
    - Uitgaan van intrinsieke motivatie, ze zijn fier op hun job en krijgen verantwoordelijkheid etc..
- Veronderstelling: Motivatie wordt gemaximaliseerd door participatieve besluitvorming, interessante banen, en goede groepsrelaties.

4.2.3. Herzberg's motivatie-hygiëne theorie

- Arbeidstevredenheid en arbeidsontevredenheid worden door verschillende factoren veroorzaakt.
    - Hygiënefactoren: extrinsieke (omgevings-)factoren die ontevredenheid creëren. (=demotivatoren)
    - Motivatoren: intrinsieke (psychologische) factoren die werktevredenheid creëren.
- Probeerde te verklaren waarom werktevredenheid niet resulteert in verhoogde prestatie.
    - Het tegenovergestelde van tevredenheid is niet ontevredenheid, maar eerder geen tevredenheid.

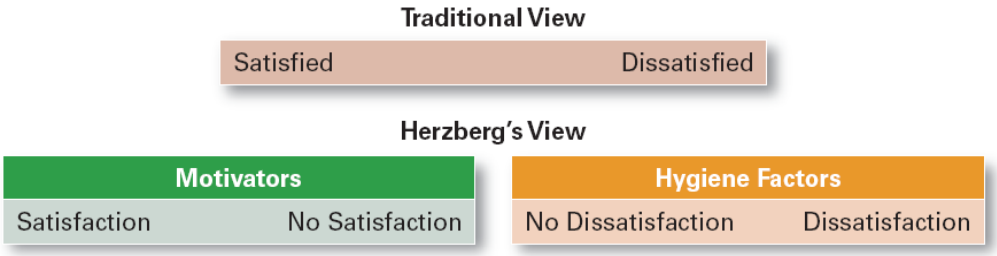
Wat aanleiding geeft tot ontevredenheid is niet hetzelfde als wat aanleiding geeft tot tevredenheid. Herzberg zegt: In iedere job moet er aan een aantal dingen voldaan zijn, als dit is zijn ze, per definitie, niet ontevreden, dit wil niet zeggen dat ze tevreden zijn, zeker niet op lange termijn. Dan zijn er nog dingen die echt zorgen voor tevredenheid en toename hierin niet dezelfde zijn.

- Is loon een motivator of hygiëne factor? Loon is een motivator.
- Correspondeert een toename van een loon met de toename van motivatie? Nee, in het begin wel maar naarmate je meer en meer toename krijgt vlakt dit volledig af.

Voorbeelden van motivatoren en hygiëne factoren:

- Motivatoren: prestatie, erkenning, werk zelf, verantwoordelijkheid, promotie en groei
- Hygiëne factoren: toezicht, bedrijfsbeleid, relatie met leidinggevende, arbeidsomstandigheden, salaris, relaties met collega's, persoonlijk leven, status, veiligheid

Zoveelste meer motivatoren, zoveelste meer tevreden de werknemer zal zijn. zoveelste meer hygiëne factoren, zoveelste mee ontevreden de werknemer zal zijn. Indien er motivatoren zijn maar veel hygiëne factoren zijn niet voldaan dan maken de motivatoren niet veel meer uit.



4.3. Hedendaagse motivatie theorieën

4.3.1. Drie-behoeften theorie

Er zijn drie belangrijke verworven behoeften die belangrijke drijfveren zijn in het werk.

- Behoefte aan prestatie (nAch): De drang om uit te blinken en te slagen
- Behoefte aan macht (nPow): De behoefte om het gedrag van anderen te beïnvloeden
- Behoefte aan verbondenheid (nAff): Het verlangen naar interpersoonlijke relaties

McClelland gaat ervan uit dat niet iedereen gemotiveerd wordt door dezelfde dingen. Zijn idee is dat je op 3 assen mensen kunt typeren: need of achievement, need for power (invloed hebben), need for affiliation (dat je het gevoel hebt dat je graag gezien wordt, de sociale kant van het hele verhaal)

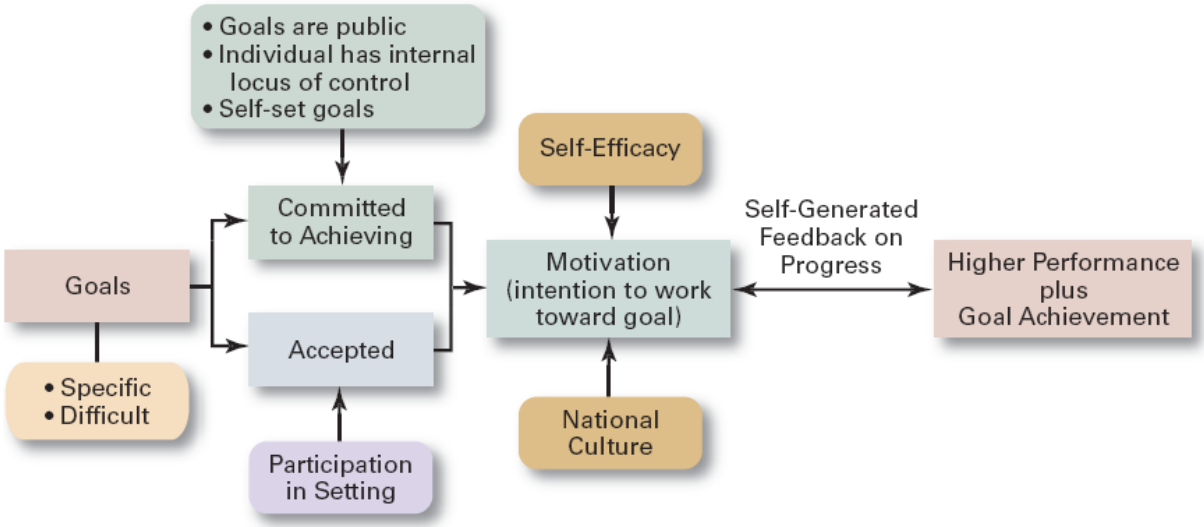
4.3.2. Goal-setting theorie

Stelt dat het stellen van doelen die aanvaardbaar, specifiek, en uitdagend maar haalbaar zijn, zal resulteren in hogere prestaties dan het hebben van geen of gemakkelijke doelen.

Is cultuurgebonden aan de V.S. en Canada.

- Voordelen van deelname aan het stellen van doelen
    - Verhoogt de acceptatie van doelen.
    - Bevordert betrokkenheid bij moeilijke, openbare doelen.
    - Zorgt voor zelffeedback (interne locus of control) die gedrag stuurt en prestaties motiveert (self-efficacy).

Hoe gaan mensen naar een burnout ? Doelstellingen die je toch niet kan halen en mensen daartoe pushen. Mensen werken extreem hard, geen energie, twijfelen aan hunzelf en gaan er onder door. Dus extreme objectieven zijn zeer slecht.



4.3.3. Reinforcement theory

Veronderstelt dat een gewenst gedrag een functie is van zijn gevolgen, extern wordt veroorzaakt, en indien versterkt, waarschijnlijk zal worden herhaald.

- Positieve bekrachtiging heeft de voorkeur vanwege de lange termijn effecten op prestaties.
- Negeren van ongewenst gedrag is beter dan straffen, wat extra disfunctioneel gedrag kan creëren.

→ behaviorisme: conditionering als leerstrategie, beloning stuurt je bepaald gedrag aan.

4.3.4. Job design (preference theory)

Ontwerpen van motiverende jobs:

- De manier waarop taken kunnen worden gecombineerd tot complete banen.
- Factoren die het job-ontwerp beïnvloeden:
  - Veranderende organisatorische omgeving/structuur
  - De technologie van de organisatie
  - De vaardigheden, capaciteiten en voorkeuren van werknemers
- Functie-uitbreiding: uitbreiding van de functie (aantal en frequentie van taken)
- Job-verrijking: Het vergroten van verantwoordelijkheid en autonomie (diepgang) in een baan.

Job Characteristics Model (JCM) = een conceptueel kader voor het ontwerpen van motiverende jobs die betekenisvolle werk ervaringen creëren die voldoen aan de werknemer zijn groei behoefte.

- Vijf primaire job eigenschappen:
  - Vaardigheidsvariëteit: hoeveel vaardigheden en talenten zijn nodig?
  - Taakidentiteit: levert de baan een compleet werk op?
  - Taakbetekenis: hoe belangrijk is de baan?

    - Autonomie: hoeveel zelfstandigheid heeft de werknemer?
    - Feedback: weten werknemers hoe goed ze het doen?
- Voorstellen gebruikmakend van JCM:
    - Taken combineren (taakuitbreiding) om zinvoller werk te creëren.
    - Creëer natuurlijke werkeenheden om het werk van werknemers belangrijk en heel te maken.
    - Bouw externe en interne klantrelaties op om feedback te geven.
    - Breid taken verticaal uit (functieverrijking) door werknemers meer autonomie te geven.
    - Open feedbackkanalen om werknemers te laten weten hoe goed ze het doen.

4.3.5. Equity theory

Stelt dat werknemers waarnemen wat zij uit een werksituatie krijgen (resultaten) in verhouding tot wat zij erin stoppen (inputs) en vervolgens hun input-outcomes ratio vergelijken met de input-outcomes ratio's van relevante anderen.

- Worden de verhoudingen als gelijk ervaren, dan is er sprake van gelijkheid (fairness).
- Worden de verhoudingen als ongelijk ervaren, dan is er sprake van ongelijkheid en voelt men zich onder- of overbeloond.
- Wanneer er sprake is van ongelijkheid, zullen werknemers proberen iets te doen om de verhoudingen weer in evenwicht te brengen (zoeken naar rechtvaardigheid).

Deze theorie is belangrijk en heeft niks te maken met de wisselwerking tussen inhoud van job en wat je als persoon belangrijk vindt of denkt.

Equity theorie: mensen die bij een taak geen bijdrage leveren en zelfde punten krijgen, je ergert je eraan en want jij hebt veel werk moeten doen voor je score en je college bijna niets.

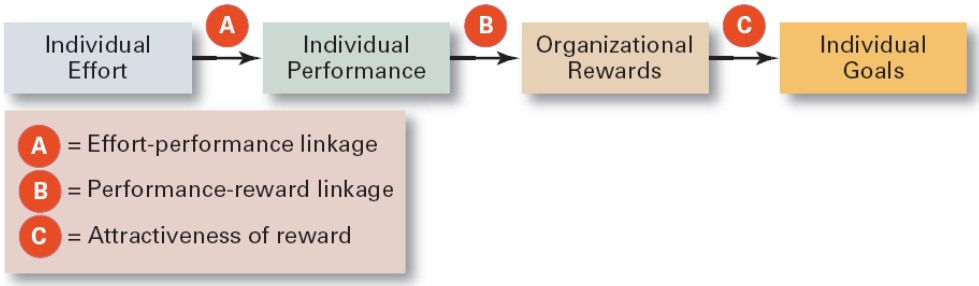
- Reacties van werknemers op waargenomen ongelijkheden:
    - Vervormen van eigen of andermans verhoudingen.
    - Anderen ertoe aanzetten hun eigen input of resultaten te veranderen.
    - Eigen input (inspanningen verhogen of verlagen) of resultaten veranderen (grotere beloningen nastreven).
    - Een andere vergelijking (referentie) kiezen (persoon, systeem of zelf).
    - Hun baan opzeggen.
- Werknemers zijn bezorgd om beide de absolute als de relatieve organisatorische beloningen.
- Verdelende rechtvaardigheid: De waargenomen rechtvaardigheid van het bedrag en de toewijzing van beloningen onder individuen (d.w.z. wie kreeg wat). (*beïnvloed de werknemer zijn tevredenheid*)
- Procedurele rechtvaardigheid: De waargenomen eerlijkheid van het proces dat wordt gebruikt om de verdeling van beloningen te bepalen (d.w.z. wie wat kreeg). (*beïnvloed een werknemers organisationele verbintenis*)

4.3.6. Expectancy theory (Vroom)

Stelt dat een individu geneigd is op een bepaalde manier te handelen, gebaseerd op de verwachting dat de handeling zal worden gevolgd door een bepaald resultaat en op de aantrekkelijkheid van dat resultaat voor het individu.

De sleutel tot de theorie is het begrijpen en beheren van werknemersdoelstellingen en de verbanden tussen inspanning, prestatie en beloning.

- Inspanning: werknemerscapaciteiten en opleiding/ontwikkeling
- Prestatie: geldige beoordelingssystemen
- Beloningen (doelstellingen): inzicht in de behoeften van de werknemer



Verwachtingen relaties:

- **Verwachting** (verband tussen inspanning en prestatie): De waargenomen waarschijnlijkheid dat de inspanning van een individu zal resulteren in een bepaald prestatieniveau.
- **Instrumentaliteit**: De perceptie dat een bepaald prestatieniveau zal resulteren in het bereiken van een gewenst resultaat (beloning).
- **Valentie:** De aantrekkelijkheid/het belang van de prestatiebeloning (resultaat) voor het individu.

4.4. Huidige problemen bij motivatie

Cross-culturele uitdagingen

Motiverende programma's zijn het best toepasbaar in culturen waar ***individualisme*** en ***levenskwaliteit*** culturele kenmerken zijn.

- Onzekerheidsvermijding van sommige culturen keert de behoeftenhiërarchie van Maslow om.
- De behoefte aan prestatie (nAch) ontbreekt in andere culturen.
- Collectivistische culturen zien beloningen als "rechten" die moeten worden verdeeld op basis van individuele behoeften, niet van individuele prestaties.

Culturele overeenkomsten: Interessant werk is algemeen gewenst, evenals groei, prestatie en verantwoordelijkheid.

Unieke groepen werknemers motiveren

Een divers personeelsbestand motiveren door flexibiliteit:

- Mannen verlangen meer autonomie dan vrouwen.
- Vrouwen verlangen leermogelijkheden, flexibele werkroosters en goede intermenselijke relaties.

Flexibele werk/job schema's

- Gecomprimeerde werkweek: Langere dagelijkse uren, maar minder dagen
- Flexibele werktijden (flextime): Specifieke wekelijkse uren met wisselende aankomst-, vertrek-, lunch- en pauzetijden rond bepaalde kerntijden waarop alle werknemers aanwezig moeten zijn.
- Job sharing: Twee of meer mensen delen een voltijdse baan.
- Telewerken: Werknemers werken vanuit huis met behulp van computerverbindingen.

Professionals motiveren

Kenmerken van professionals:

- Sterke en langdurige betrokkenheid bij hun vakgebied.
- Trouw aan hun beroep, niet aan hun werkgever.
- Hebben de behoefte om hun kennis regelmatig bij te werken.
- Definiëren hun werkweek niet als 8:00 tot 17:00 uur.

Motivatoren voor professionals:

- Uitdaging in het werk
- Organisatorische ondersteuning van hun werk

Contingente werknemers motiveren

- Mogelijkheid om in vaste dienst te komen
- Mogelijkheid tot opleiding
- Gelijke vergoeding en voordelen

Motiveren van laaggeschoolde, minimumloon werknemers

- Erkenningsprogramma's voor werknemers
- Het geven van oprechte lof

Ontwerpen van passende beloningsprogramma's

- Open boek beheer: Werknemers betrekken bij beslissingen op de werkplek door de financiële overzichten van de werkgever open te stellen.
- Erkenningsprogramma's voor werknemers: Het geven van persoonlijke aandacht en het uiten van belangstelling, goedkeuring en waardering voor goed werk.
- Loon-voor-prestatie: Variabele compensatieplannen die werknemers belonen op basis van hun prestaties: Stukloon, loonprikkels, winstdeling en forfaitaire bonussen

- Aandelenoptieprogramma's
    - Het gebruik van financiële instrumenten (in plaats van geldelijke compensatie) die werknemers het recht geven aandelen van de onderneming te kopen tegen een vastgestelde (optie)prijs.
    - Opties hebben waarde als de aandelenprijs boven de optieprijs stijgt; ze worden waardeloos als de aandelenprijs onder de optieprijs daalt.

4.5. Richtlijnen om werknemers te motiveren

- Gebruik doelen
- Zorgen dat doelen als haalbaar worden ervaren
- Beloningen individualiseren
- Koppel beloningen aan prestaties
- Controleer het systeem op equity
- Gebruik erkenning
- Toon zorg en bezorgdheid voor werknemers
- Negeer geld niet

5. Empowerment

5.1. Determination of empowerment

Empowerment = To empower. Dit Engelse woord betekent letterlijk 'iemand tot iets in staat stellen'. Het heeft alles te maken met kracht en zelfbewustzijn. Empowerment is een bewustwordingsproces, waarbij het gaat om mensen te stimuleren hun eigen kracht te vinden en die te activeren.

Als de motivatie en inzet van dienstverlenende medewerkers rechtstreeks van invloed is op de perceptie van kwaliteit/waarde, wat is dan het belangrijkst om mensen te motiveren? Factoren die tevredenheid beïnvloeden van belangrijkste naar minder:

- Autonomie (dit is empowerment eigenlijk)
- Kennis en vaardigheden
- Beloningen
- Alle andere

Interactie tussen individuele ambities en organisatorische/managementpraktijken.

Empowerment op individueel niveau (motivatie - zie Spreitzer, 1996):

- Betekenis
    - Mensen gaan zich empowered voelen In de mate dat ze betekenis ervaren, als een job betekenis heeft voor u is deze zinvol en vind je het de moeite.
    - Mensen die bv. Poetsen, mensen die hier niet voor uitkomen of dergelijke geven niet om de job maar doen dit om geld te verdienen, ze hebben geen impact en voelen hun miss zelfs te goed om te kuisen eig.
- Bekwaamheid
    - Als mensen het gevoel krijgen dat ze resultaat kunnen behalen, het gevoel dat ze iets kunnen en misschien zelfs expert zijn, dit leidt tot meer gemotiveerde mensen
- Impact
    - Mensen willen impact hebben op een organisatie
- Operationele autonomie (zelfbepaling)
    - Mensen willen zelfstandig kunnen werken en verantwoordelijkheid kunnen nemen
    - Je spreekt de doelen af en laat de mensen zelf bepalen hoe ze het doen, je laat ze vrij en eventueel zelf denken.

→ empowerment is een motivationeel construct en we moeten oog hebben voor 4 dimensies op persoonlijk vlak, hierboven opgesomd. Voor empowerment

5.2. Empowerment as a pyramid

Knipoog naar Maslow's theorie

Je moet mensen meer autonomie geven maar de onderliggende lagen moeten eerst voldaan zijn.

Mensen mee laten nadenken over hoe ze iets doen en wat ze moeten doen, dit is strategic autonomy, dit empowerment spreekt eerder gezien dingen tegen.

→ autonomie geven is een stapsgewijs proces, je moet die opbouwen en laag per laag stappen zetten.

Empowerment is sterk tegenstijdig aan sommige theorieën, scheiding van denken en doen (Taylorisme) is hier totaal niet van toepassing, je geeft de werknemers stapsgewijs vrijheid om meer en meer te kunnen en mogen nadenken om zo aan hun eigen waardes te laten voldoen uit de empowerment pyramid. Empowerment wil initiatief van onderuit.

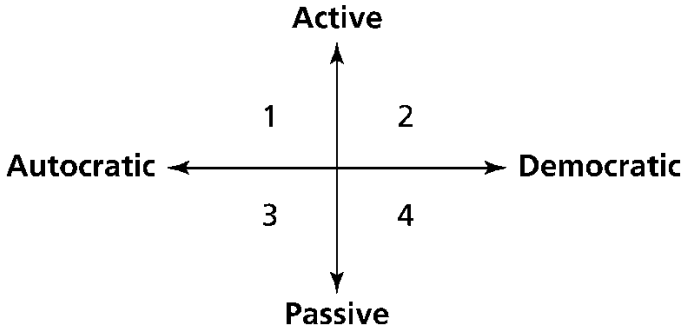
5.3. Results of empowerment

Does it payoff (at employee level)?

→ Highly empowered werknemers rapporteren significant hogere niveaus van:

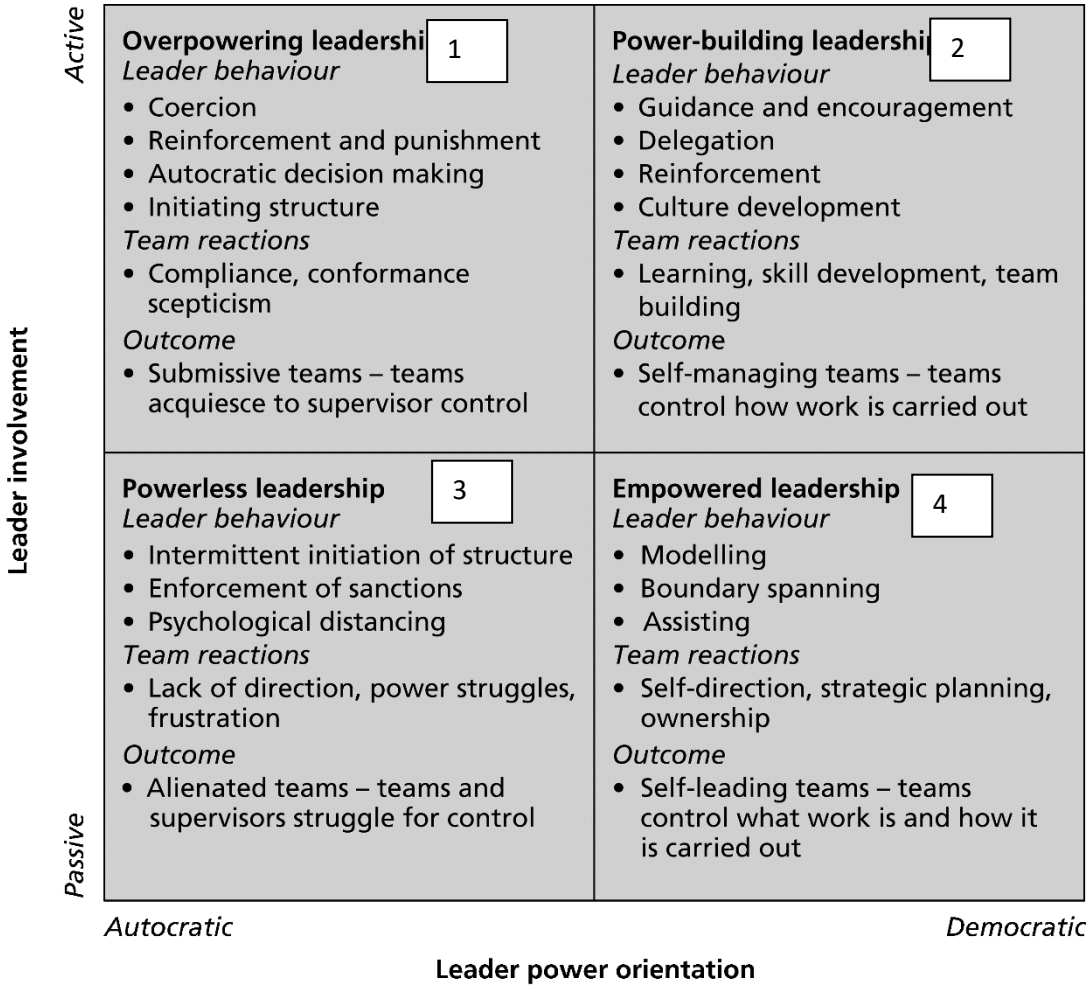
- Werktevredenheid
- Betrokkenheid
- Probleemoplossend/innovatief gedrag

Je kan dus zien in termen van tevredenheid, betrokkenheid en probleemoplossend gedrag als ze empowered worden of dus meer autonomie gegeven wordt, link naar SPC, het gaat ook nog opleveren op financieel en doelgericht vlak.



- Democratisch: laat veel ruimte voor inspraak en overlegt met het team.
- Autocratisch: je geeft een strategie opdracht en de mensen moeten hier maar vrede mee nemen. Je discussieert niet en beslist gewoon.
- Actief of passief? Mensen kiezen vaak voor 2 maar dit vloekt met empowerment. Je manifesteert je zeer actief en dit is niet empowered leadership, bij empowered leadership ben je meer passief.
- Het ultieme empowerment vlak is 4

Vb. Musk met twitter is bijvoorbeeld actief autocratisch, Musk heeft amper met mensen gepraat en ontslaat heel veel werknemers.



Een sterk bedrijf heeft een sterk team en er wordt daar aan empowerment gewerkt. Vb. beursintroductie, drukke periode, CEO gaat op vakantie vlak voor beursintroductie, hij vertrouwt op de autonomie en is even wat meer passief democratisch dus 4.

Als CEO een goed team rond hem heeft en aan empowerment werkt kan de CEO zich bezighouden met long-term beslissingen over de visie van het bedrijf. Top bedrijven hebben top teams en niet enkel een top CEO.

Contingencies of empowerment

Men wil contigency (*a future event or circumstance which is possible but cannot be predicted with certainty*)

Contingency	Production-line Approach	Empowerment Approach
Basic Business Strategy	Low cost, high volume	Differentiation, customized, personalized
Tie to customer	Transaction, short time period	Relationship, extended time periods
Technology	Routine, simple	Non-routine, complex
Environmental	Predictable, few surprises	Unpredictable, many surprises
Types of people	Theory X managers, employees with low growth needs, low social needs, and weak interpersonal skills	Theory Y managers, employees with high growth needs, social needs and strong interpersonal skills

Men wil empowerment voor hoogopgeleide en jonge personen, voor oudere mensen zeggen ze makkelijker, Taylorisme, geef ze maar omlijnde taken en laat de jonge hoogopgeleide mensen maar innovatief zijn. voor niet- routine en complexe taken bevelen ze empowerment aan maar anders Taylorisme en scheiden van denken en doen (production line approach).

Maar klopt het dat empowerment enkel werkt voor hooggeschoolde jonge mensen, in onderstaande tabel onderzoek gedaan naar verbanden en invloeden, als significatie niveau > 0.05 is dan is er geen relatie.

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T values	Significance
	B	Std. Error	Beta		
Constant	2,625	0,429		6,113	0,000
Info Sharing	-0,025	0,046	-0,044	-0,546	0,586
Info Decision Making	**0,132**	**0,047**	**0,213**	**2,780**	**0,006**
Job Variability	0,132	0,078	0,116	1,798	0,073
Job Standardization	0,140	0,085	0,091	1,545	0,123
Job Difficulty	-0,090	0,085	-0,063	-1,069	0,286
Job Accountability	**0,417**	**0,084**	**0,284**	**4,947**	**0,000**
Age	0,007	0,005	0,082	1,519	0,130

→ je kan zien dat er geen relatie tussen leeftijd en mate van autonomie en empowerment ervaren. --
→ Job difficulty geen relatie, maar logisch want een arbeider moet niet zo moeilijke beslissingen maken als een kader positie en dergelijke.

Hypothese: Hoe hoger in de hiërarchie hoe hoger de autonomie, maar in de vragenlijst vinden ze opeens arbeiders bij mensen die veel autonomie ervaren. Dit is tegen de verwachtingen. Arbeiders doen verhuis van magazijn zelf, het werkt perfect en ze doen dit heel goed.

Empowerment organiseren:

- Naar beneden duwen
  - Macht
  - Informatie
    - Het dienstverleningsconcept
    - Het dienstverleningsproces als geheel
    - Verleden, huidige prestaties en toekomstige doelstellingen
    - Doelen stellen (!)
  - Beloningen: Prestaties en vaardigheden
  - Kennis

→ deze principes adopteren beïnvloed de prestaties sterk !

6. Leadership

6.1. Leader and leadership

- Leader: iemand die invloed heeft op andere en een managerial macht
- Leadership: wat leiders doen, het proces van groepen beinvloeden om doelen te bereiken
- Idealiter zouden alle managers leiders moeten zijn
- Er zijn ook informele leiders, mensen die het voortouw nemen in een groep, dit bestuderen we niet.
- Wat is een goede leider?

6.2. Leadership theory

6.2.1. Traits theory

Onderzoek gericht op het identificeren van persoonlijke kenmerken die leiders onderscheiden van niet-leiders was niet succesvol.

Later onderzoek naar het leiderschapsproces identificeerde zeven eigenschappen geassocieerd met succesvol leiderschap:

- **Gedrevenheid**: Leiders vertonen een hoog inspanningsniveau. Zij hebben een relatief hoge prestatiedrang, zijn ambitieus, hebben veel energie, zijn onvermoeibaar volhardend in hun activiteiten en tonen initiatief.
- **de wens om te leiden**: leiders hebben een sterke wil om invloed te hebben en andere te begeleiden, ze demonstreren de wil om verantwoordelijkheid te nemen
- **eerlijkheid en integriteit**: leiders bouwen vertrouwens relaties op met hun volgers door eerlijk en door consistentie te tonen tussen worden en daden.
- **Zelfvertrouwen**: volgelingen zoeken in leiders voor een afwezigheid van zelftwijfel. leiders moeten daarom zelfvertrouwen tonen om volgelingen te overtuigen van de juistheid van hun doelen en beslissingen.
- **Intelligentie**: leiders moeten intelligent genoeg zijn om grote hoeveelheden informatie verzamelen, synthetiseren en interpreteren, en zij moeten in staat zijn visies te creëren, problemen op te lossen en correcte beslissingen te nemen.
- **Jobrelevante kennis**: effectieve leiders hebben een hoge mate van kennis van het bedrijf, de industrie en technische zaken. Diepgaande kennis stelt leiders in staat goed geïnformeerde beslissingen te nemen en de implicaties van die beslissingen te begrijpen.
- **Extraversie**: leiders zijn energetisch, actieve mensen. Ze zijn sociaal, assertief en zelden stil of teruggetrokken.

→ literatuur zegt dat we niet te sterk moeten kijken naar de persoonlijkheid maar naar de activiteiten die gepaard gaan met leiderschap.

6.3. Behavioral theories

6.3.1. University of Iowa studies (Kurt Lewin)

- Drie leiderschap stijlen:
  - Autocratische stijl: gecentraliseerd gezag, weinig participatie voor medewerker
  - Democratische stijl: betrokkenheid, hoge participatie, feedback
  - Laissez faire stijl: hands-off management, wat passievere stijl
- Onderzoeksbevindingen: mixed resultaten
  - Geen specifieke stijl is consistent beter om beter te presteren
  - Medewerkers waren meer tevreden met een democratische leider dan een autocratische
  - Contingentie: leidinggeven is niet overal hetzelfde, de mensen aan wie je leiding geeft gaat ook bepalen wat meest gepaste stijl is.

6.3.2. Ohio state studies

- Twee dimensies van leiderschapsgedrag
  - Initiërende structuur: de rol van de leider bij het bepalen van zijn of haar rol en de rollen van de groepsleden
  - Overweging: het wederzijds vertrouwen en respect van de leider voor de ideeën en gevoelens van de groepsleden.
- Onderzoeksbevindingen: mixed results
  - Hoge-leiders bereikten in het algemeen, maar niet altijd, hoge groepstaakprestaties en tevredenheid.
  - Er zijn aanwijzingen dat situationele factoren de effectiviteit van leiderschap sterk lijken te beïnvloeden.

6.3.3. University of Michigan studies

- Twee dimensies van leiderschapsgedrag:
  - Werknemer gericht: benadrukt de persoonlijke relaties
  - Productie gericht: benadrukt de taak vervollediging.
- Onderzoeksbevindingen:
  - Leiders die werknemer gericht zijn zijn sterk geassocieerd met hoge groep productiviteit en hoge job tevredenheid.

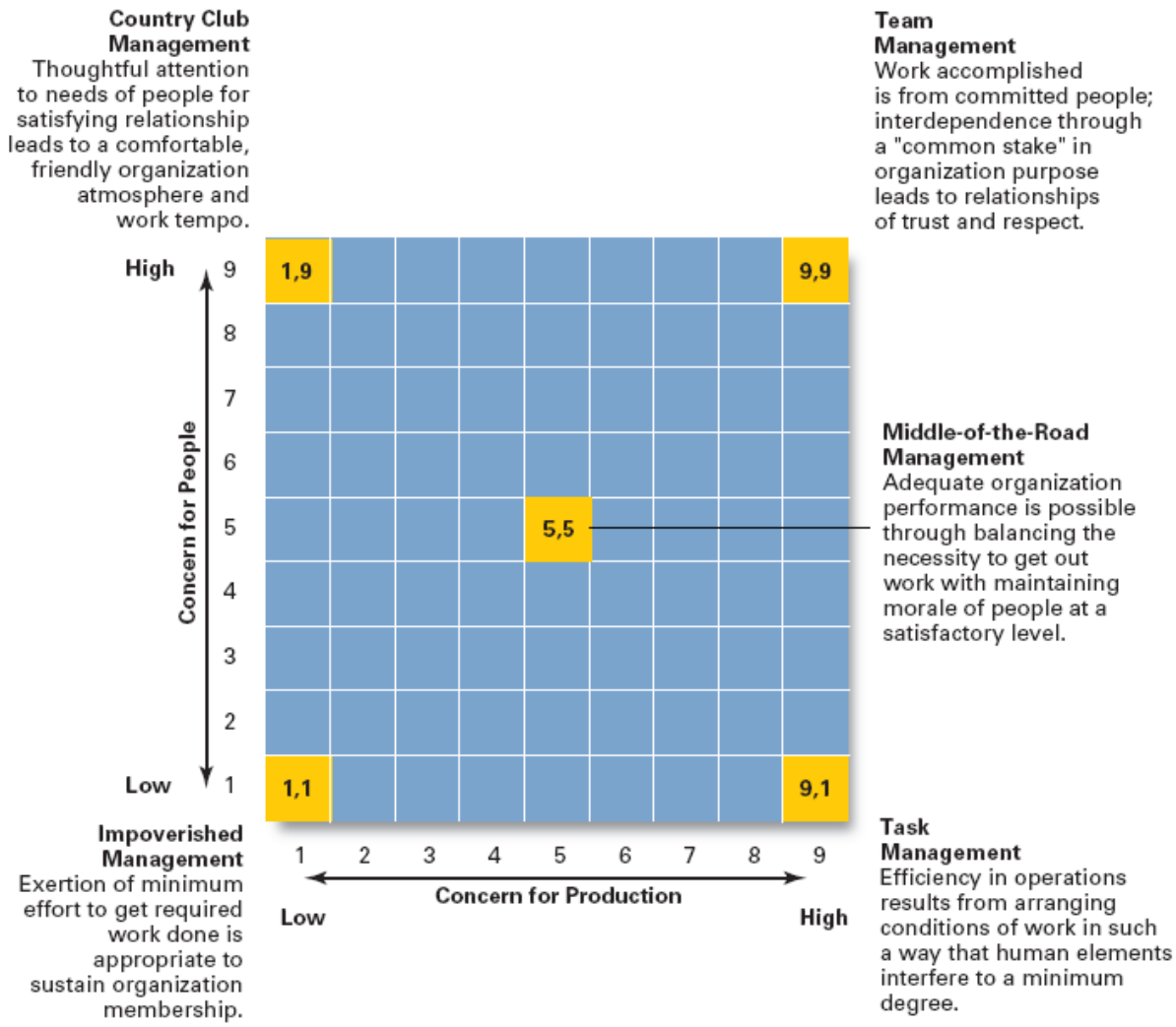
Zijn dit 2 verschillende dingen (mensgericht en taakgericht), zijn dit communicerende vaten dus meer van het ene wil zeggen minder van het andere, of lopen ze gelijk en kan je op beide goed presteren, dus kan je zowel mensgericht als taakgericht zijn ?

→ Je kan beide wel zijn, maar je hebt profielen die zeer sterk tactisch zijn maar niet mensgericht dus ook niet empathisch. Je kan ook types hebben die op beide vlakken passief zijn, dit is laissez faire.

Onderzoek	Gedragsaspecten	Conclusie
University of Iowa	• Autocratische stijl: het opleggen van werkmethoden, het centraliseren van besluitvorming en het aan banden leggen van participatie • Democratische stijl: het betrekken van ondergeschikten, het delegeren van gezag en het stimuleren van participatie • Laissez-fairestijl: het geven van vrijheid om beslissingen te nemen en werkzaamheden uit te voeren	De democratische stijl van leiderschap was het meest effectief, hoewel latere onderzoeken dit weer deels tegenspraken
Ohio State University	• Consideratie: aandacht hebben voor de ideeën en gevoelens van ondergeschikten • Structuur aanbrengen: het structureren van werk en werkrelaties om functiedoelen te realiseren	De hoog/hoog-leider (hoog in consideratie voor ondergeschikten en hoog in het aanbrengen van structuur) genereerde hoge prestaties en veel tevredenheid onder ondergeschikten, maar niet in alle situaties
University of Michigan	• Werknemergericht: nadruk op intermenselijke relaties en het invullen van de behoeften van werknemers • Productiegericht: nadruk op de technische of taakgerichte aspecten van werk	De op werknemers gerichte leiders werden met hogere productiviteit en meer tevredenheid onder het personeel geassocieerd
Het managementraster (zie figuur 15.3)	• Zorg voor ondergeschikten: de zorg voor ondergeschikten die een leider toont, gemeten op een schaal van 1 tot en met 9 (weinig tot veel) • Zorg voor productie: de zorg voor productie die een leider toont, gemeten op een schaal van 1 tot en met 9 (weinig tot veel)	De leiders presteerden het best met een 9,9-stijl (veel zorg voor ondergeschikten en veel zorg voor productie)

6.4. The managerial grid

- Beoordeelt leiderschapsstijlen aan de hand van twee dimensies:
  - Zorg voor mensen (Y)
  - Zorg voor productie (X)
- Plaatst managementstijlen in vijf categorieën:
  - Verarmd management
  - Taakgericht management
  - Middelmatig management
  - Country club management
  - Team management



Typologie uitgewerkt wat weergeeft hoe mens en taakgerichte profielen zijn. wat is het optimale punt of waar zit je liefst niet ?

- Task management is 9,1 dit is presteren of buiten, alles draait over presteren.
- The more the better is het gedacht achter dit model, 9,9 is optimale. Het idee is op de middenas (diagonaal) zitten dus op beide wel goed scoren. Maar daarom is 1,1 ook niet slecht als je een sterk team hebt kan je wat passiever zijn. Bij bv. 9,9 moet je iedereen continue in het oog houden en blijven controleren.
- Als je in een job start begin je in 1,9, naarmate je maturiteit en ervaring toeneemt zak je naar 2,6. na enkele jaren bv. Wil je meer autonomie en minder gecontroleerd worden, dus dan zak je meer richting 5,5 of 4,4 of 3,3.
- De ultimate goal is 1,1, een sterk team wat eigenlijk van zelf functioneert, je hebt hier minder leidinggevende nodig om mensen aan te sturen, af en toe moet je een brandje blussen en zo verder. De functie verdwijnt dus niet volledig, de manager kan zich meer beter houden met langdurige strategieën enzoverder. Dus minder en anders leidinggeven is het doel.

6.5. Contingentie theorieën van leiderschap

Contingentie theorie = Een contingentietheorie is een organisatietheorie die beweert dat er geen beste manier is om een bedrijf te organiseren, om een bedrijf te leiden, of om beslissingen te nemen. In plaats daarvan is de optimale handelwijze afhankelijk van de interne en externe situatie. Contingente leiders zijn flexibel in het kiezen en aanpassen van beknopte strategieën om de verandering in de situatie op een bepaalde periode in het runnen van de organisatie aan te passen.

Bij vraag over contingency het domein bij uitstek is leiderschap, dit vermelden bij zo een vragen. Het is ander verhaal als je in quick of mcdo werkt of bij ingenieursbureau, in een mcdo is alles uitgeschreven en zijn er vaste werkmethodes bij een ingenieursbureau is alles meer oplossen en aangepaste aanpak zoeken. Dit voegt fiedler erbij.

6.5.1. Fiedler model

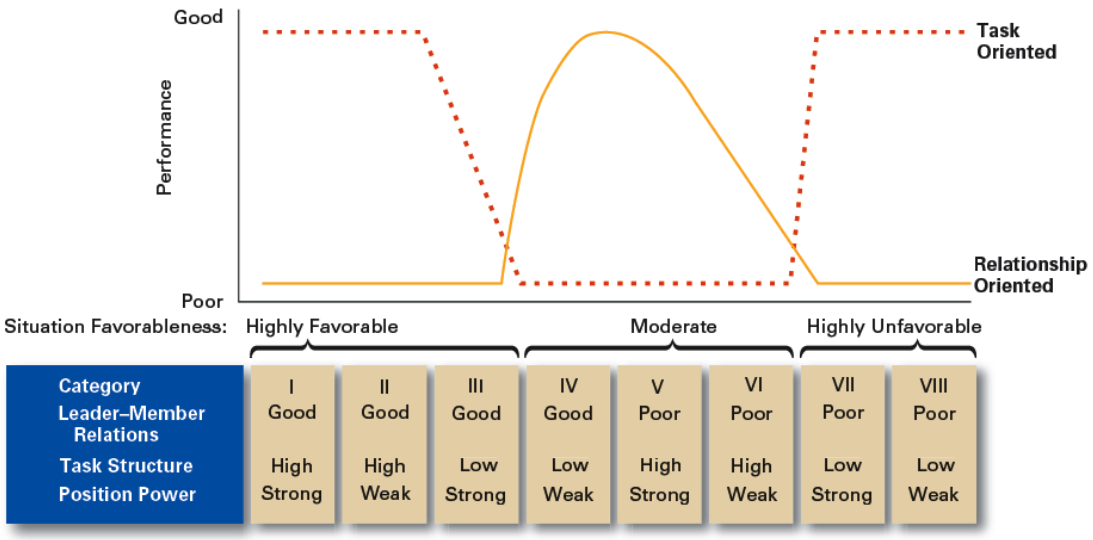
Stelt dat effectieve groepsprestaties afhangen van de juiste match tussen de stijl van interactie van de leider met volgelingen en de mate waarin de situatie de leider toestaat om te controleren en te beïnvloeden.

Assumpties:

- Een bepaalde leiderschapsstijl is het meest effectief in verschillende soorten situaties.
- Leiders veranderen niet gemakkelijk van leiderschapsstijl.
    - Het is nodig de leider op de situatie af te stemmen of de situatie zo te veranderen dat deze gunstig is voor de leider.

Least-preferred co-worker (LPC) questionnaire:

- Bepaald leiderschap stijl door de antwoorden te meten op 18 paar contrasterende vragen
    - Hoge score: een relatie georiënteerde leiderschapsstijl
    - Lage score: een prestatie georienteerde leiderschapsstijl
- Situationele factoren bij leider aan situatie matchen
    - Leider-lid relatie
    - Taakstructuur
    - Positionele macht



6.5.2. Hersey and Blanchard's Situational Leadership Theory (SLT)

Betoogt dat succesvol leiderschap wordt bereikt door de juiste leiderschapsstijl te selecteren, die afhankelijk is van het niveau van de bereidheid van de volgers.

- Acceptatie: de doeltreffendheid van leiderschap hangt af van het feit of de volgelingen een leider accepteren of afwijzen.
- Bereidheid: de mate waarin volgelingen de bekwaamheid en de bereidheid hebben om een specifieke taak te volbrengen.

Leiders moeten de controle over en het contact met volgelingen loslaten naarmate zij bekwamer worden.

Creëert vier specifieke leiderschapsstijlen waarin de twee leiderschapsdimensies van Fiedler zijn verwerkt:

- Vertellen: hoog taak-laag relationeel leiderschap
- Verkopen: hoog taak-hoog relationeel leiderschap
- Deelnemen: laag taak-hoog relationeel leiderschap
- Delegeren: laag taak-laag relationeel leiderschap

Stelt vier stadia van volgerbereidheid:

- R1: volgers zijn niet in staat en niet bereid
- R2: volgers zijn niet in staat maar wel bereid
- R3: volgers zijn in staat maar onwillig
- R4: volgers zijn in staat en bereid

6.5.3. Leader participation model (Vroom and Yetton)

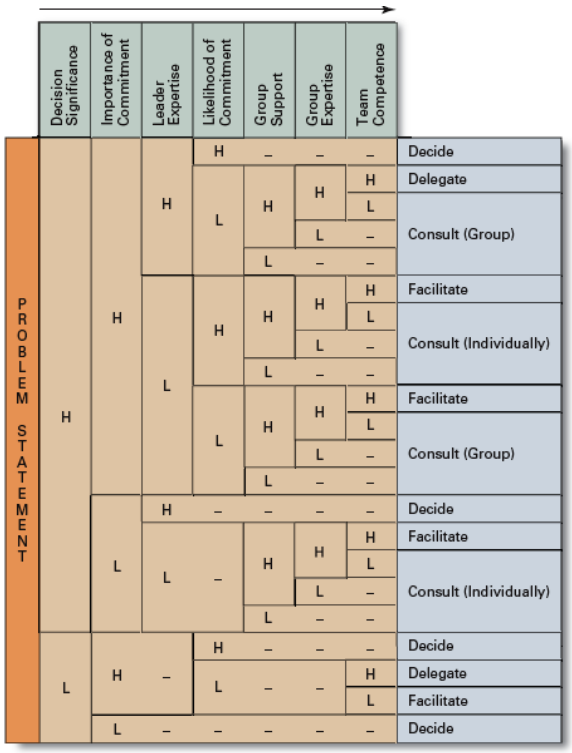
Stelt dat het gedrag van de leider moet worden aangepast om de taakstructuur te weerspiegelen - of deze nu routinematig, niet-routinematig, of daartussenin is - gebaseerd op een sequentiële reeks regels (contingenties) voor het bepalen van de vorm en de hoeveelheid van volgerparticipatie in besluitvorming in een bepaalde situatie.

Leadership participation model contigencies:

- Belang van de beslissing
- Belang van betrokkenheid
- Deskundigheid van de leider
- Waarschijnlijkheid van betrokkenheid
- Steun van de groep
- Deskundigheid van de groep
- Deskundigheid van het team

Leadership styles:

- **Beslissen**: Leider neemt de beslissing alleen en kondigt deze aan of verkoopt deze aan de groep.
- **Individueel raadplegen**: De leider legt het probleem individueel aan de groepsleden voor, krijgt hun suggesties en neemt dan de beslissing.
- **Groep raadplegen**: De leider legt het probleem in een vergadering voor aan de groepsleden, krijgt hun suggesties en neemt dan de beslissing.
- **Faciliteren:** De leider legt het probleem in een vergadering voor aan de groep en definieert als facilitator het probleem en de grenzen waarbinnen een beslissing moet worden genomen.
- **Delegeren**: De leider staat de groep toe de beslissing te nemen binnen de voorgeschreven grenzen.

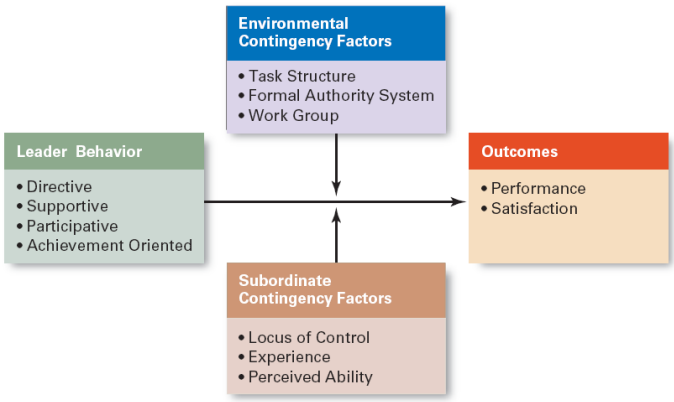


Stomme kleine dingen kan je alleen beslissen (koffiemachine is kapot). Dus er is veel variatie in beslissing nemen.

Er verschijnen rechts verschillende manieren om beslissingen te nemen, je gaat door de map door keuzes H (high) of L (low) te kiezen voor bepaalde aspecten en zo kom je vanzelf bij de juiste manier.

6.5.4. Path-Goal model

Stelt dat het de taak van de leider is om zijn of haar volgelingen te helpen bij het bereiken van hun doelstellingen en om richting of steun te geven om ervoor te zorgen dat hun doelstellingen verenigbaar zijn met de doelstellingen van de organisatie.



Leiders nemen op verschillende momenten verschillende leiderschapsstijlen aan, afhankelijk van de situatie:

- Directieve leider
- Ondersteunende leider
- Participatieve leider
- Prestatiegerichte leider

6.6. Hedendaagse blik op leiderschap

Transactioneel leiderschap

Leiders die hun volgelingen leiden of motiveren in de richting van vastgestelde doelen door de rol- en taakvereisten te verduidelijken. → taakgericht zijn

Transformationeel leiderschap

Leiders die volgelingen inspireren om hun eigenbelang te overstijgen voor het welzijn van de organisatie door rol- en taakvereisten te verduidelijken.

Leiders die ook in staat zijn een diepgaand en buitengewoon effect op hun volgelingen te hebben.

→ leiders die veel invloed hebben op hun volgers (Zelenski, trump, …)

Charismatisch leiderschap

Een enthousiaste, zelfverzekerde leider wiens persoonlijkheid en acties mensen beïnvloeden om zich op bepaalde manieren te gedragen.

Kenmerken van charismatische leiders:

- Hebben een visie.
- Kunnen de visie verwoorden.
- Zijn bereid risico's te nemen om de visie te bereiken.
- Zijn gevoelig voor de omgeving en de behoeften van de volgers.
- Vertonen gedragingen die ongewoon zijn.

Visionair leiderschap

Een leider die een realistische, geloofwaardige en aantrekkelijke toekomstvisie creëert en verwoordt, die de huidige situatie verbetert.

Visionaire leiders hebben het vermogen om:

- De visie aan anderen uit te leggen.
- De visie niet alleen verbaal uit te drukken, maar ook door gedrag.
- De visie uit te breiden of toe te passen op verschillende leiderschapscontexten.

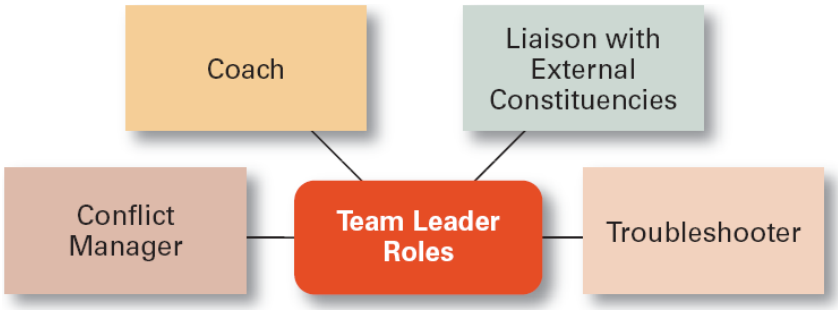
Team leadership

Karakteristieken:

- Geduld hebben om informatie te delen
- Anderen kunnen vertrouwen en gezag kunnen opgeven
- Begrijpen wanneer je moet ingrijpen

Een teamleader zijn job:

- De externe grens van het team beheren
- Faciliteren van het teamproces
    - Coachen, faciliteren, omgaan met disciplinaire problemen, beoordelen van team- en individuele prestaties, opleiding en communicatie



6.7. Leiderschaps problemen in 21e eeuw

6.7.1. Macht managen

- Legitieme macht
    - De macht die een leider heeft als gevolg van zijn of haar positie.
- Dwingende macht
    - De macht die een leider heeft om te straffen of te controleren.
- Beloningsmacht
    - De macht om positieve voordelen of beloningen te geven.
- Deskundige macht
    - De invloed die een leider kan uitoefenen als gevolg van zijn of haar deskundigheid, vaardigheden of kennis.
- Referentiekracht
    - De macht van een leider die ontstaat als gevolg van iemands wenselijke middelen of bewonderde persoonlijke eigenschappen.

6.7.2. Ontwikkelen van Geloofwaardigheid en vertrouwen

Geloofwaardigheid

De beoordeling van de eerlijkheid, de bekwaamheid en het vermogen om te inspireren van een leider door zijn of haar volgelingen.

Vertrouwen

- Is het geloof van volgelingen en anderen in de integriteit, het karakter, en de bekwaamheid van een leider.
    - Dimensies van vertrouwen: integriteit, bekwaamheid, consistentie, loyaliteit, en openheid.

- Is gerelateerd aan stijgingen in werkprestatie, organisatorisch burgerschapsgedrag, werktevredenheid, en organisatiebetrokkenheid.

Suggesties om vertrouwen op te bouwen:

- Wees open.
- Wees eerlijk.
- Spreek je gevoelens uit.
- Vertel de waarheid.
- Wees consequent.
- Kom je beloftes na.
- Bewaar vertrouwen.
- Toon competentie.

Er is geen bewijs dat mannen of vrouwen effectief beter zijn in bepaalde aspecten, er zijn uit beide groepen uitstekers in alle richtingen. Vrouwen brengen gemiddeld wel andere waarden etc.

6.7.3. Ethisch leiderschap

- Ethiek maakt deel uit van leiderschap wanneer leiders proberen:
    - Morele deugdzaamheid te bevorderen door veranderingen in houding en gedrag.
    - Hun charisma op sociaal constructieve manieren gebruiken.
    - Ethisch gedrag te bevorderen door hun persoonlijke eigenschappen van eerlijkheid en integriteit te tonen.
- Moreel Leiderschap
    - Omvat het aanpakken van de middelen die een leider gebruikt om doelen te bereiken, evenals de morele inhoud van die doelen.

6.7.4. Medewerkers empoweren

Het gaat om het vergroten van de beslissingsvrijheid van werknemers, zodat teams belangrijke operationele beslissingen kunnen nemen bij het ontwikkelen van budgetten, het plannen van de werklast, het controleren van voorraden en het oplossen van kwaliteitsproblemen.

Waarom werknemers zeggenschap geven/empoweren?

- Snellere reacties op problemen en snellere beslissingen.
- Het aanpakken van het probleem van grotere controlebreedte door managers te ontlasten om aan andere problemen te werken.

6.7.5. Cross-cultural leadership

Universele elementen van effectief leiderschap:

- Visie
- Foresight
- Aanmoediging
- Betrouwbaarheid
- Dynamiek
- Positiviteit
- Proactiviteit

Bevindingen van cross-cultural leadership:

- Van Koreaanse leiders wordt verwacht dat zij paternalistisch zijn tegenover hun werknemers.
- Arabische leiders die ongevraagd vriendelijkheid of vrijgevigheid tonen, worden door andere Arabieren als zwak gezien.

- Van Japanse leiders wordt verwacht dat zij nederig zijn en vaak spreken.
- Scandinavische en Nederlandse leiders die individuen in het openbaar prijzen zullen waarschijnlijk die individuen in verlegenheid brengen, in plaats van hen te stimuleren.
- Van effectieve leiders in Maleisië wordt verwacht dat zij mededogen tonen, terwijl zij meer een autocratische dan een participatieve stijl gebruiken.
- Effectieve Duitse leiders worden gekenmerkt door hoge prestatiegerichtheid, laag mededogen, lage zelfbescherming, lage teamgerichtheid, hoge autonomie, en hoge participatie.

6.7.6. Geslachts verschillen in leiderschap

Onderzoeksbevindingen:

- Mannen en vrouwen gebruiken verschillende stijlen:
  - Vrouwen neigen naar een meer democratische of participatieve stijl, tenzij zij een door mannen gedomineerde baan hebben.
  - Vrouwen neigen naar transformationeel leiderschap.
  - Mannen neigen naar transactioneel leiderschap.

Where Female Managers Do Better: A Scorecard

None of the five studies set out to find gender differences. They stumbled on them while compiling and analyzing performance evaluations.

Skill (Each check mark denotes which group scored higher on the respective studies)	**MEN**	**WOMEN**
Motivating Others		✓ ✓ ✓ ✓ ✓
Fostering Communication		✓ ✓ ✓ ✓*
Producing High-Quality Work		✓ ✓ ✓ ✓ ✓
Strategic Planning	✓ ✓	✓ ✓*
Listening to Others		✓ ✓ ✓ ✓ ✓
Analyzing Issues	✓ ✓	✓ ✓*

*In one study, women's and men's scores in these categories were statistically even.
Data: Hagberg Consulting Group, Management Research Group, Lawrence A. Pfaff, Personnel Decisions International Inc., Advanced Teamware Inc.

6.8. Basics van leiderschap

- Geef mensen een reden om te komen werken.
- Wees loyaal aan de mensen van de organisatie
- Breng tijd door met mensen die het echte werk van de organisatie doen.
- Wees opener en openhartiger over welke bedrijfspraktijken aanvaardbaar en juist zijn en hoe de onaanvaardbare moeten worden verholpen.

6.9. Leiderschap kan irrelevant zijn

Substituten voor Leiderschap

- Kenmerken van de volger
  - Ervaring, opleiding, beroepsoriëntatie of behoefte aan onafhankelijkheid
- Functiekenmerken
  - Routinematige, eenduidige en bevredigende banen
- Kenmerken van de organisatie
  - Expliciete geformaliseerde doelen, rigide regels en procedures, of samenhangende werkgroepen

7. Decision making

- Decision/beslissing = een keuze maken uit 2 of meerdere alternatieven
- Het beslissingsproces =
    - Een probleem en beslissingscriteria identificeren en gewichten toekennen aan de criteria.
    - Ontwikkelen analyseren, en selecteren van een alternatief dat het probleem kan oplossen
    - Implementeren van een gekozen alternatief
    - Evalueren van de beslissings effectiviteit

Bij een markt assumeren we:

- Dat er veel producenten en consumenten zijn
- Dat we perfect geïnformeerd zijn

→ als aan deze condities voldaan zijn stellen we dat de markt een optimaal prijsevenwicht gaat bekomen

Rationeel kunnen denken, hoe rationeel is een proces. Hiervoor ga je kijken wat belangrijk is voor u (prijs, processor, ….) je gaat gewicht geven aan bepaalde criteria, dingen die je zeer belangrijk vindt geef je veel gewicht. Als je deze gewichten hebt weet je je nutsfunctie, dan ga je nut maximaliseren. Je kiest tussen alle opties hetgeen met hoogste score. Dit proces is rationeel denken, je optimaliseert nutsfunctie.

7.1. Decision making proces

7.1.1. Stap 1: identificeer het probleem

- Probleem = een verschil tussen een bestaand en een gewenste stand van zaken
- Karakteristieken van problemen
    - Een probleem wordt een probleem als een manager ervan op de hoogte is
    - Er is druk om een probleem op te lossen
    - De manager moet het gezag, de informatie of de middelen hebben om het probleem op te lossen.

7.1.2. Stap 2: de beslissingscriteria identificeren

- Beslissingscriteria zijn factoren die belangrijk (relevant) zijn voor het oplossen van het probleem.
    - Kosten die gemaakt zullen worden (benodigde investeringen)
    - Risico's die men kan tegenkomen (kans op mislukking)
    - Gewenste resultaten (groei van de onderneming)

7.1.3. Stap 3: Gewichten toekennen aan de criteria

- Belissingscriteria hebben geen gelijk belang
    - Door aan elk item een gewicht toe te kennen, worden de items in de juiste volgorde van belangrijkheid in het besluitvormingsproces geplaatst.
    - Belangrijke criteria krijgen een hoog gewicht en wegen dus zwaarder door

7.1.4. Stap 4: alternatieven ontwikkelen

- Identificeer geldige alternatieven
    - Er worden alternatieven genoemd (zonder evaluatie) die het probleem kunnen oplossen.

7.1.5. Stap 5: analyseer alternatieven

- Beoordeling van de sterke en zwakke punten van elk alternatief
    - De beoordeling van een alternatief is gebaseerd op het vermogen om de in stap 2 en 3 vastgestelde problemen op te lossen.

7.1.6. Step 6: een alternatief kiezen

- Het beste alternatief kiezen
    - Het alternatief met het hoogste TOTALE gewicht is gekozen

7.1.7. Step 7: implementeer het alternatief

- Het gekozen alternatief uitvoeren of in gebruik nemen
    - Het besluit overbrengen aan en het engagement verkrijgen van degenen die het besluit zullen uitvoeren.

7.1.8. Step 8: de effectiviteit van de beslissing evalueren

- De degelijkheid van de beslissing is beoordeeld door zijn uitkomsten
    - Hoe effectief werd het probleem opgelost door de resultaten van de gekozen alternatieven?
    - Als het probleem niet werd opgelost, wat ging er dan mis?

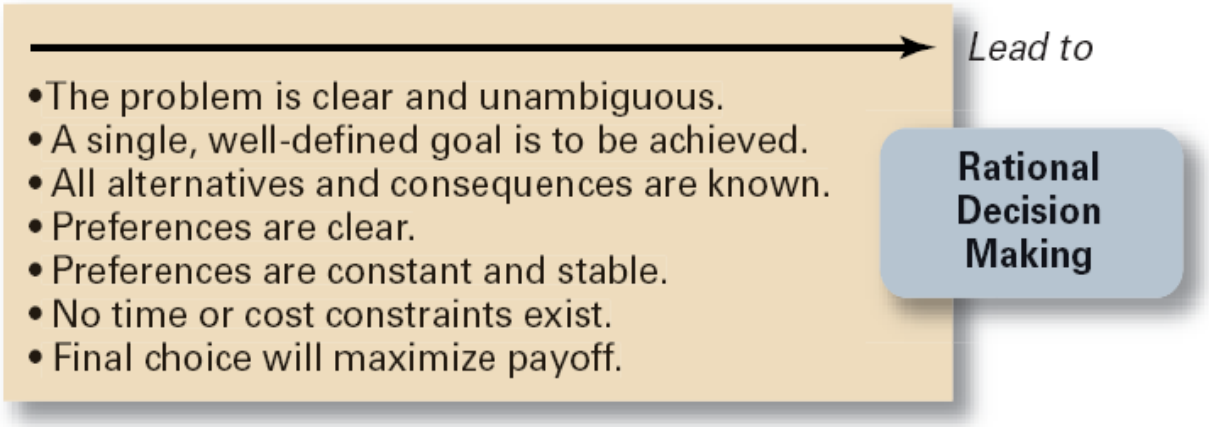
→ Je gaat ook rekening houden met tijd om deze 7 stappen te doorlopen, bij keuze van restaurant ga je niet alles bestuderen, hier is trade-off voor, dan heb je geen rational decision maar bounded rational (volgende wat we gaan zien).

7.2. Beslissingen maken

7.2.1. Rationaliteit

- Managers maken consistent, waarde maximaliserende keuzes met vastgestelde beperkingen
- Veronderstellingen zijn die besluitvormers:
    - Volkomen rationeel, volledig objectief en logisch zijn.
    - Het probleem zorgvuldig hebben gedefinieerd en alle haalbare alternatieven hebben geïdentificeerd.
    - Een duidelijk en specifiek doel hebben
    - Het alternatief zullen kiezen dat de resultaten maximaliseert in het belang van de organisatie, eerder dan in hun persoonlijke belangen.

Zijn wij als mensen perfect rationeel? Nee, we hebben voorkeur voor bepaalde producten (Audi, Mercedes, BMW, …) mensen identificeren zich met bepaalde keuzes ongeacht de parameters die we in rekening nemen. Dit is emotionele en collectieve laag in de keuze die we maken en niet perfect rationeel dus. Een computer handelt dus wel compleet rationeel.



7.2.2. Begrensde rationaliteit (*bounded*)

- Managers nemen rationele beslissingen, maar zijn beperkt (begrensd) door hun vermogen om informatie te verwerken.
- Veronderstellingen zijn die besluitvormers:
    - Niet alle alternatieven opzoeken of kennen.
    - Het eerste alternatief zullen kiezen dat het probleem bevredigend oplost, in plaats van het resultaat van hun beslissing te maximaliseren door alle alternatieven te overwegen en het beste te kiezen.
- Invloed op de besluitvorming
    - Escalatie van betrokkenheid: een verhoogde betrokkenheid bij een eerdere beslissing ondanks aanwijzingen dat deze verkeerd kan zijn geweest.

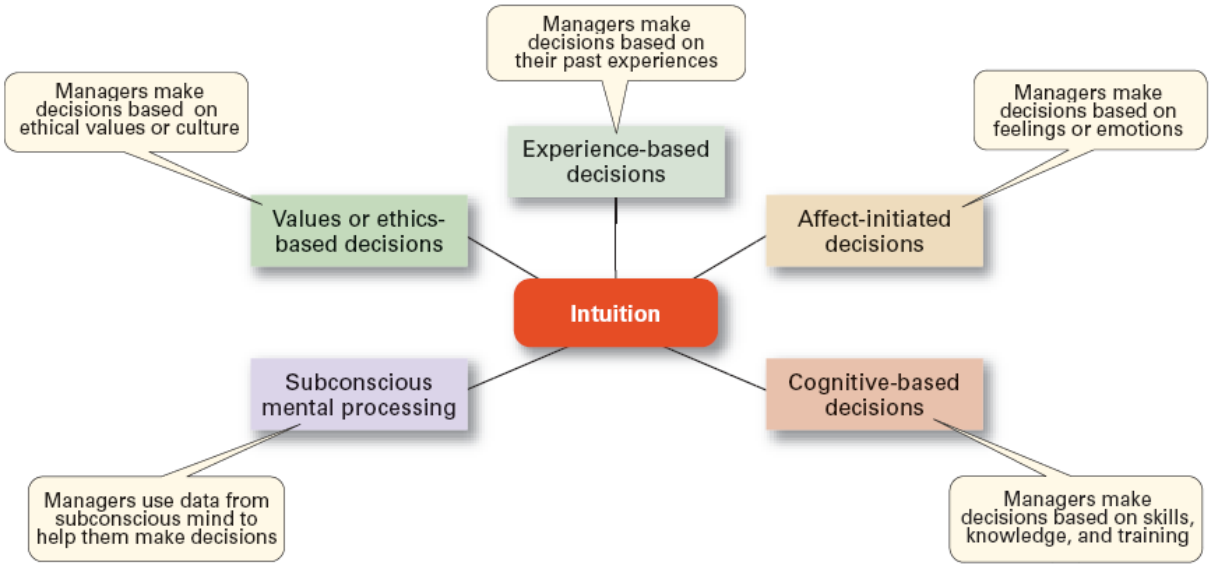
Beperkt in energie en tijd die we hebben om iets te analyseren → bounded rationality

Hierbij gaan we niet maximaliseren maar satisfiën, we kiezen wat goed genoeg is en niet het beste (*beste laptop onder 1000 euro, de aller beste kost miss 10k maar we kiezen de beste onder 1k, dus wat voor ons het beste aan onze wens voldoet*)

We geven dit wel niet graag toe, wie kiezen iets dus het moet wel goed zijn, mensen geven de gebreken van hun keuze niet graag toe en zijn (over) tevreden met hun keuze, dit is escalation of commitment.

7.2.3. De rol van intuïtie

- Intuïtieve beslissingen maken
  - Beslissingen maken gebaseerd op ervaring, gevoel, en optelling van oordelen
  - Als je het niet meer weet komt derde type voor en dat is intuïtief beslissing maken.



De informatie die je hebt over de toekomst is onzeker en toch moet je beslissen. Je beslist dan intuïtief maar wordt wel beïnvloed door bepaalde dingen. (*voor olie crisis kan je bv gaan kijken naar vroegere prijs fluctuaties, als ze snel terug dalen kan je denken dat ze nu opnieuw snel zullen dalen, je bent dan nog niet zeker maar hebt al wel een veiliger gevoel*).

Values and ethics hier kijk je naar de waarde die je er zelf aan hecht.

7.3. <u>Soorten problemen en beslissingen</u>

7.3.1. Gestructureerde problemen

- Hebben betrekking op doelen die duidelijk zijn.
- Bekend zijn (eerder zijn voorgekomen).
- gemakkelijk en volledig gedefinieerd zijn - informatie over het probleem is beschikbaar en volledig.

7.3.2. Geprogrammeerde beslissing

- Een repetitieve beslissing die via een routinematige aanpak kan worden afgehandeld.
- Soorten geprogrammeerde beslissingen
  - Beleid/policy
    - Een algemene richtlijn voor het nemen van een beslissing over een gestructureerd probleem.

        - Vb. accepteer alle klant geretourneerde artikelen
    - Procedure
        - Een reeks samenhangende stappen die een manager kan gebruiken om te reageren (toepassen van een beleid) op een gestructureerd probleem.
        - Vb. Volg alle stappen voor het invullen van de merchandise return documentatie.
    - Regel
        - Een expliciete verklaring die beperkt wat een manager of medewerker wel of niet kan doen.
        - Vb. Managers moeten alle terugbetalingen van meer dan $50,00 goedkeuren. Of Contante aankopen worden niet terugbetaald.

→ Door policy, procedure en regels is de beslissing al genomen en valt er niet te onderhandelen, voor simpele job mag je diploma hebben wat je wil ga je niet meer door betaald krijgen. Vastgelegde stramien. Door AI kan automatisch dingen berekend worden.

→ Dit type van beslissingen kan ***enkel*** gemaakt worden bij een gestructureerd probleem.

7.3.3. Niet-gestructureerde problemen

- Problemen die nieuw of ongebruikelijk zijn en waarvoor informatie dubbelzinnig of onvolledig is.
- Problemen die een custom-made oplossing nodig hebben

7.3.4. Niet-geprogrammeerde oplossingen

- Beslissingen die uniek zijn en niet wederkerend
- Beslissingen die unieke antwoorden genereren

Characteristics	Programmed Decisions	Nonprogrammed Decisions
Type of problem	Structured	Unstructured
Managerial level	Lower levels	Upper levels
Frequency	Repetitive, routine	New, unusual
Information	Readily available	Ambiguous or incomplete
Goals	Clear, specific	Vague
Time frame for solution	Short	Relatively long
Solution relies on	Procedures, rules, policies	Judgment and creativity

7.4. Beslissingsvoorwaarden

Zekerheid

Zekerheid= Een situatie waarin een manager exacte beslissing kan maken omdat de uitkomst van elke alternatieve keuze gekend is

Risico

Risico= Een situatie waarin de manager in staat is de waarschijnlijkheid (waarschijnlijkheid) te schatten van uitkomsten die voortvloeien uit de keuze van bepaalde alternatieven.

Risk is niet hetzelfde als zekerheid. zekerheid is duidelijk, je weet wat de keuzes zijn en wat de uitkomst gaat zijn. Risk is als je niet weet wat het gaat zijn maar wel de waarschijnlijkheid, dan spreken we over risico. Als ook over de kans niet bekend is spreken we over onzekerheid.

Je weet niet wie of wat er gaat overkomen maar je weet wel dat er een bepaalde kans is dat het gaat voorvallen, hiertegen kan je je wapenen (*bv. Bank, stel dat iemand lening aangaat en na 1 jaar afbetalen dood valt, je rekent bij alle andere klanten 0,1% extra aan zodat je rekening houdt met de kans dat dit kan gebeuren opgevangen wordt*).

- EMV = expected revenues * probabilty
    - Deze functie wordt gemaximaliseerd voor de optimale beslissing te bekomen

Onzekerheid

Onzekerheid = Beperkte informatie verhindert het inschatten van uitkomstkansen voor alternatieven in verband met het probleem en kan managers dwingen te vertrouwen op intuïtie, voorgevoel en "buikgevoel".

- Maximax: de keuze van de optimistische manager om de maximale uitkomst te maximaliseren.
- Maximin: de keuze van de pessimistische manager om het minimum uitkomst te maximaliseren.
- Minimax: de keuze van de manager om de maximale spijt te minimaliseren. (minimaliseer de beste uitkomst)
- Minimin: de keuze van de manager om de minimale spijt te minimaliseren. (minimaliseer de slechtste uitkomsten)

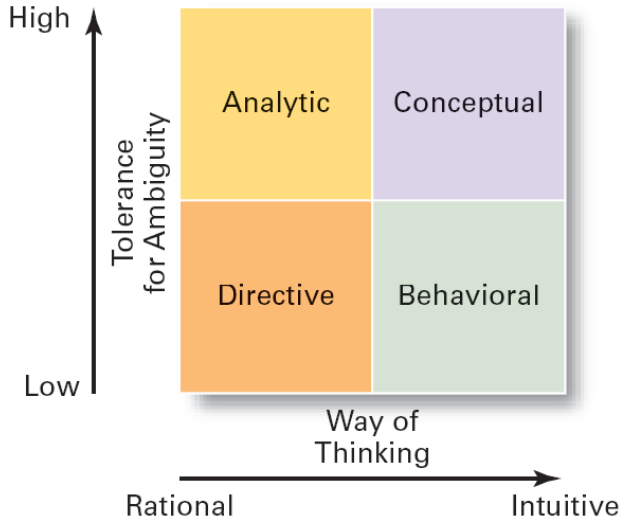
7.5. Beslissingsstijlen

Dimensies van besluitvormingsstijlen

- Manieren van denken
  - Rationeel, ordelijk en consistent
  - Intuïtief, creatief en uniek
- Tolerantie voor ambiguïteit (dubbelzinnigheid)
  - Lage tolerantie: vereist consistentie en orde
  - Hoge tolerantie: meerdere gedachten tegelijkertijd

Soorten beslissingsmakers

- Richtlijn/directive
  - Gebruik minimale informatie en overweeg weinig alternatieven.
- Analytisch/analytic
  - Neemt zorgvuldige beslissingen in unieke situaties.
- Conceptueel/conceptual
  - Handhaaft een brede kijk en overweegt vele alternatieven bij het nemen van beslissingen.
- Gedrag/behavioral
  - Vermijd conflicten door goed met anderen samen te werken en open te staan voor suggesties.



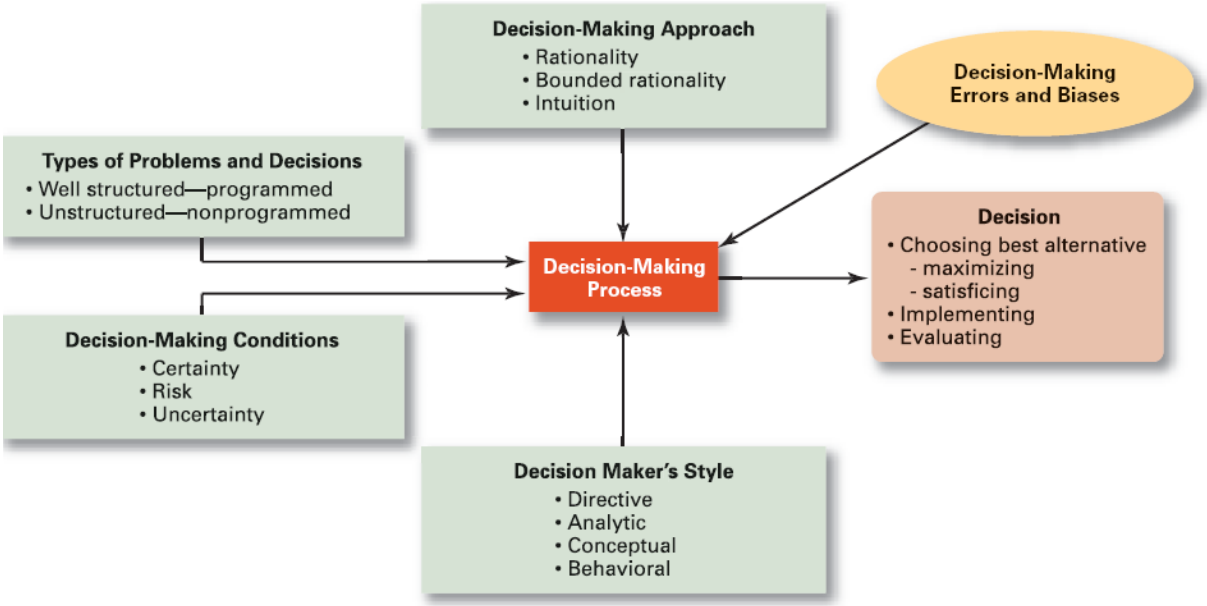
7.6. Veelvoorkomende beslissingsfouten en vooroordelen

Als het heel onzeker wordt dan wordt het intuïtief, kans op decision making errors and biases is zeer groot. Deze sommen ze op maar je kan er zelf ook we opkomen, het besluit dat je maakt is kwetsbaar.

Gaan kijken of je het verlies kan afforden, als je het risico neemt en de toekomst van het bedrijf niet jeopardise moet je het doen.

- **Heuristiek** - Heuristic
  - Het gebruik van "vuistregels" om de besluitvorming te vereenvoudigen.
- **Overmoedige vertrouwen** - overconfidence
  - Een onrealistisch positieve kijk op zichzelf en zijn prestaties.
- **Onmiddellijke bevrediging** – immediate gratification
  - Kiezen voor alternatieven die onmiddellijke beloningen bieden en die onmiddellijke kosten vermijden.
- **Verankeringseffect** – anchoring effect
  - Fixeren op initiële informatie en negeren van latere informatie.
- **Selectieve waarnemingsvertekening** – selective perception
  - Het selecteren van het organiseren en interpreteren van gebeurtenissen op basis van de bevooroordeelde percepties van de beslisser.
- **Bevestiging bias** - confirmation
  - Het zoeken naar informatie die eerdere keuzes bevestigt en het negeren van tegenstrijdige informatie.
- **Framing bias** - framing
  - Het selecteren en benadrukken van bepaalde aspecten van een situatie en het negeren van andere aspecten.
- **Bechikbaarheids Bias** - availability
  - Het verliezen van besluitvormingsobjectiviteit door te focussen op de meest recente gebeurtenissen.
- **vertegenwoordiging** - representation
  - Het trekken van analogieën en het zien van identieke situaties terwijl die er niet zijn.
- **Willekeurigheid** - randomness
  - Ongegronde betekenis creëren uit willekeurige gebeurtenissen.
- **Verzonken kosten fouten** – sunk costs

    - Vergeten dat huidige acties geen invloed hebben op gebeurtenissen in het verleden en alleen betrekking hebben op toekomstige gevolgen.
- **Eigenbelang vooringenomenheid** – self serving
    - Snel krediet nemen voor successen en externe factoren de schuld geven van mislukkingen.
- **Vooringenomenheid achteraf** - Hindsight
    - Ten onrechte geloven dat een gebeurtenis had kunnen worden voorspeld zodra de feitelijke uitkomst bekend is (achteraf).



7.7. Beslissingen maken de dag van vandaag

- Richtlijnen voor het nemen van effectieve beslissingen:
    - Begrijp culturele verschillen.
    - Weet wanneer het tijd is om te stoppen.
    - Gebruik een effectief besluitvormingsproces.
- Gewoonten van zeer betrouwbare organisaties (HROs – Highly Reliable Organisations)
    - Worden niet misleid door hun succes.
    - Vertrouw op de experts in de frontlinie.
    - Laat onverwachte omstandigheden de oplossing bieden.
    - Omarmen complexiteit.
    - Anticiperen, maar anticiperen ook op hun grenzen.

7.8. Karakteristieen van een effectief beslissingsmakings proces

- Het richt zich op wat belangrijk is.
- Het is logisch en consequent.
- Het erkent zowel subjectief als objectief denken en mengt analytisch met intuïtief denken.
- Het vereist slechts zoveel informatie en analyse als nodig is om een bepaald dilemma op te lossen.
- Het stimuleert en begeleidt het verzamelen van relevante informatie en geïnformeerde meningen.
- Het is eenvoudig, betrouwbaar, gemakkelijk te gebruiken en flexibel.

8. Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Social media

Facebook is gratis, niemand betaald. Dit kan door reclame, dit is een two-sided market: we hebben users (*in drugs en socialmedia gebruiken ze users voor klanten*), het tweede stuk is advertisers deze betalen wel (dit kan door directe reclame of advertenties of door het kopen van bulk data). Adobe reader Is ook een two sided market (*Het is gratis voor gebruikers en degene die complexe softwares nodig hebben om alles te encrypten betalen ervoor*) Prijsdifferentiatie en optimalisatie. Voorlopig nog niks verkeerd.

We zijn van waarde voor facebook als we dagelijks gebruik ervan maken. Ze scannen onze activiteit en verkopen deze data, ze lezen niet alles maar het wordt gescand. Als dit zou gebeuren bij onze post dan zouden we zeggen dit kan niet!

Hoe zorg je ervoor dat mensen meer tijd doorbrengen op facebook, door ze te laten zien wat ze willen zien, like-minded messages (echo chambers). Dingen die je niet graag ziet worden eruit gehaald. Veel polarisatie, hoe emotioneel heeft het betrekking tot jezelf, dit zorgt ervoor dat je meer het gaat gebruiken. Ze maken je verslaafd aan social media.

Opoïde crisis

De opioïdenepidemie , ook wel de opioïdencrisis genoemd , is de snelle toename van het aantal sterfgevallen door overmatig gebruik, verkeerd gebruik/misbruik en overdoses , geheel of gedeeltelijk toegeschreven aan de klasse van opiaten/ opioïden sinds de jaren negentig. Het omvat de aanzienlijke medische, sociale, psychologische en economische gevolgen van het medische, niet-medische en recreatieve misbruik van deze medicijnen.

Opoide crisis, pijnstillers waarbij stuk van mogelijke gebruikers gevoelig is aan verslaving en dit is gepushed geweest en helemaal ontspoord.

Diesel-gate

Volkswagen wou grootste op de markt worden, daarom wilde ze veel verkopen in de US, in de US meer controle op fijn stof i.p.v. op CO_2, de diesels van toen waren nog niet in orde met de emissive normen. Volkswagen lanceert toch en ze hebben plots goede waardes onder de norm. er was gesjoemeld met de uitstoot normen.

PFOS

Het PFOS-schandaal is een milieuschandaal in België dat in juni 2021 aan het licht kwam toen bij werken aan de Oosterweelverbinding een vervuiling ontdekt werd met grote hoeveelheden van de giftige stof PFOS 15 km rond Zwijndrecht, veroorzaakt door het bedrijf 3M. Hoewel het giftige effect van PFOS bij deskundigen en bij het bedrijf reeds sedert de jaren 1970 bekend was, en de Belgische bevoegde diensten minstens sedert 2017 op de hoogte waren, kwam de zaak pas breed in de pers naar aanleiding van de graafwerken aan de Oosterweeltunnel. 3M veel info achter gehouden

Pfizer vaccin

Er blijken plots niet 5 maar 6 of 7 vaccins uit flacon te kunnen gehaald worden, pfizer past prijzen aan, in het contract stond een prijs per vaccin, niet per flacon. Vaccins i.p.v. te zeggen laat de mensen maar extra vaccins nemen, dreven ze prijs op voor de overschotjes. Is dit ethisch verantwoord?!

8.1. CSR / MVO

CSR = Corporate Social Repsponsibility = MVO

Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) gaat ervan uit dat een bedrijf verantwoordelijk is voor de effecten van de bedrijfsactiviteiten op mens, milieu en bedrijfsvoering. Een bedrijf moet bewuste keuzes maken om een balans te bereiken tussen people, planet en profit (of prosperity, om aan te geven dat niet alleen aandeelhouders geld verdienen in een bedrijf).

- Van Marrewijk

MVO kan worden beschouwd als "het wondermiddel dat de wereldwijde armoedekloof, sociale uitsluiting en aantasting van het milieu zal oplossen" (samenleving = People, planet and profit)

- Klassieke zienswijze op MVO/CSR

"Er is slechts één sociale verantwoordelijkheid van het bedrijfsleven - het gebruik van zijn middelen en het ontplooien van activiteiten die zijn bedoeld om zijn winst te vergroten, zolang het zich aan de spelregels houdt, dat wil zeggen, zich bezighoudt met open en vrije concurrentie, zonder bedrog of fraude". → naleving van de wetgeving is voldoende voor CSR/MVO

  - Hier stelt men, een bedrijf is sociaal als het de winst maximaliserend. Voor een stuk is dit waar, je hebt veel mensen in dienst, zij krijgen hierdoor welvaart, de aandeelhouders krijgen welvaart, … maar within de rules of the game, als men de regels volgt is het oké.
  - Starbucks, Apple, … betalen geen belastingen in België, Apple zit in Dublin om belasting te ontwijken. Ze volgen gewoon de regels maar is dit verantwoord ? Nu is er nieuwe wet dat ze minstens 50% van hun belastingen in het gevestigde land betalen.
- Sociaal economische zienswijze op MVO (Rijnlandse model)

De verantwoordelijkheid van het management gaat verder dan het maken van winst en omvat ook het beschermen en verbeteren van het welzijn van de samenleving

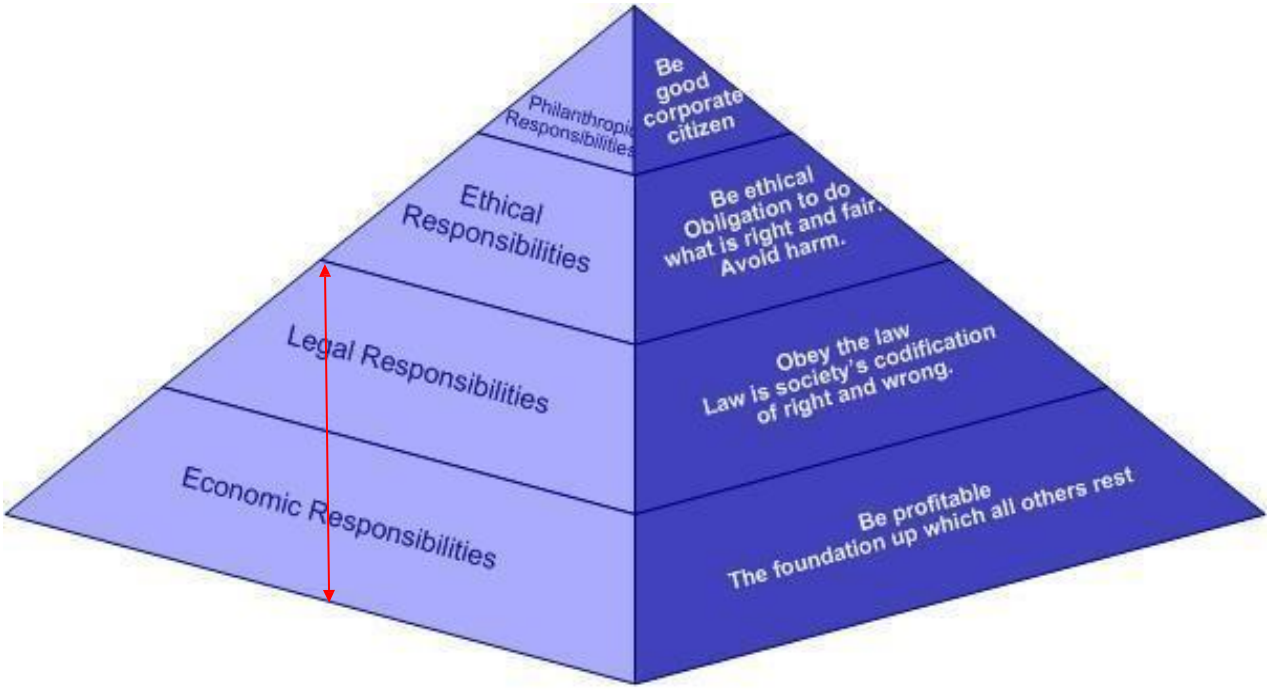
"Bedrijven zouden verantwoordelijkheid nemen voor **het effect van hun activiteiten** op het milieu, consumenten, werknemers, gemeenschappen, belanghebbenden en alle andere leden van de publieke sfeer. Voorts zou het bedrijfsleven **proactief** het algemeen belang bevorderen door de groei en ontwikkeling van de gemeenschap aan te moedigen en **vrijwillig praktijken te elimineren die de publieke sfeer schaden**, **ongeacht de legaliteit ervan**".

  - Bedrijf zegt we respecteren de normen, maar in Amerika net zelfde studie gedaan en daar klopte het niet.
  - Conclusie: het enige wat een bedrijf moet doen is de wet volgen klopt eigenlijk niet. Of moeten we regelgeving niet gewoon strikter maken (dit leidt tot meer liberaal denk patroon wat weer conflict geeft met socialisten).

- Tripple Bottom Line

Elkington ontwikkelde indices om 3BL te meten: People, Planet, and Prosperity *(=welvaart*) (soms ook profit).

Colruyt bijvoorbeeld houdt zich hiermee sterk bezig, het moet rekening houden met deze 3 basis principes.



Carroll's CSR Pyramid

Pyramide van Carroll houdt rekening met de 4 criteria van MVO/CSR

→ Goodwill door zelf toe te geven dat er iets niet oke is en er snel proberen er iets aan te doen krijg je emphatie voor terug.

- New policies on MVO/CSR

Om hun sociale verantwoordelijkheid volledig te kunnen nemen, moeten ondernemingen een proces hanteren om sociale, milieu-, ethische en mensenrechtenaspecten in nauwe samenwerking met hun stakeholders in hun bedrijfsactiviteiten en kernstrategie te integreren.

- Corporate sustainability

De betrokkenheid van bedrijven bij sociale en milieukwesties naast hun economische activiteiten

De integratie van sociale, ecologische en economische overwegingen in de cultuur, de besluitvorming, de strategie en de activiteiten van een organisatie.

8.2. Stakeholder theorie

MVO is nauw verbonden met de stakeholder theorie

Een belanghebbende (stakeholder) in een organisatie is (per definitie) elke groep of persoon die de verwezenlijking van de doelstellingen van de organisatie kan beïnvloeden of erdoor wordt beïnvloed.

- Stakeholders vs stockholders
  - Stockholders zijn je eigen mensen (leveranciers, klanten) aandeelhouders.
  - Stakeholders hier erkennen we dat we meer invloed hebben dan alleen eigen aandeelhouders. (People profit planet)
- Brede visie op stake holders

Hier erkennen ze dat er een grotere stakeholders zijn dan kleine value chain, dus enkel leveranciers en klanten. Je erkent dat er een bredere visie is meer stakeholders zijn (vakbonden, media, het publiek) Hiermee moet je ook rekening houden.

Bedrijven zijn niet bevriend met bv. Green peace maar ze gaan er wel mee in gesprek, want hieruit kunnen ze nuttige informatie krijgen en voorkomen ze eventueel toekomstige aanvaringen.

- Stakeholder management
  - Indentificeer de interne/externe stakeholders
  - Welke zijn hun interesses en belangen?
  - Hoe kritisch is een bepaalde stakeholder voor het bedrijf?
  - Bepaal hoe je de relatie met (vooral de kritische) stakeholders gaat beheren

Stakeholders	Examples of interests
Government	taxation, VAT, legislation, low unemployment, truthful reporting.
Employees	rates of pay, job security, compensation, respect, truthful communication.
Customers	value, quality, customer care, ethical products.
Suppliers	providers of products and services used in the end product for the customer, equitable business opportunities.
Creditors	credit score, new contracts, liquidity.
Community	jobs, involvement, environmental protection, shares, truthful communication.
Trade Unions	quality, Staff protection, jobs.
Owner	have interest of the success of his/her business.

- Social accounting CSR rapportering/audit

Communicating/reporting the effects of an organisation's actions of an organisation on its environment (environmental and social) in relation to all stakeholders.

  - Vrijwillige rapporten (jaarverslagen)
  - GRI (Global Reporting Initiative) standards*
  - AAA 1000 standard (John Elkington's triple bottom line reporting)
  - ISO 14000 environmental management standard en ISO 26000 social responsibility**
  - Verslagen van vrijwillige "audits" door derde partijen (bvb. Fair Labor Association)
  - The United Nations Global Compact*** vereist dat bedrijven hun vooruitgang rapporteren (Communication on Progress, COP), en beschrijven hoe ze de 10 principes van de UN Compact implementeren

- GRI (Global Reporting Initiative)
  - GRI is een onafhankelijke internationale organisatie
  - De GRI Standards zijn globale best practices, gebaseerd op
  - a.o. ISO rapportering
  - Werkt samen met United Nations Global Compact
  - Commerciële organisatie, maar veel is via Internet down te loaden
  - Kritiek
    - Rapportering, geen audit.
    - "The focus is on more reporting, not better reporting or more usable or actionable reporting"

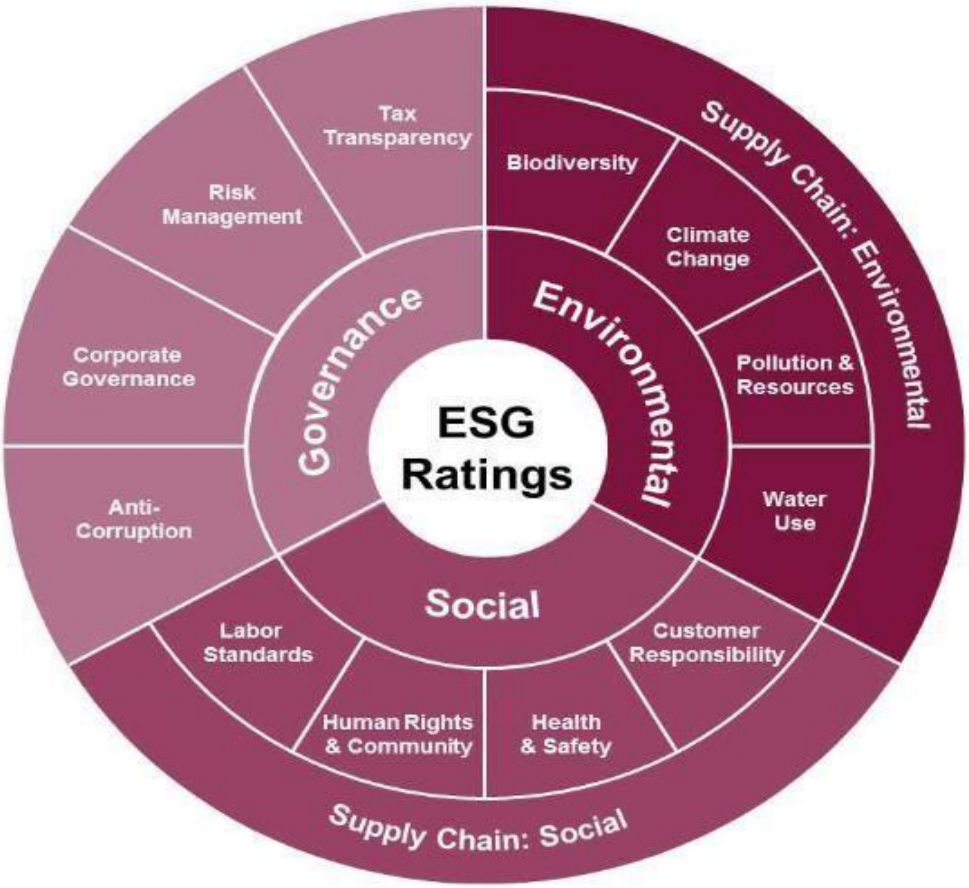
- ISO = **Internationale Organisatie voor Standaardisatie** (ISO) is een internationale organisatie die normen vaststelt. De organisatie is een samenwerkingsverband van nationale standaardisatieorganisaties in 163 landen
  - Bedrijven sluiten vrijwillig aan
  - Is niet verplicht, je moet er enkel aan voldoen als je iso gecertificeerd wil worden

8.3. Hoe kunnen we weten of bedrijven sociaal verantwoord zijn ?

- Social accounting
  - Rapporten
  - ISO certificaten
- "Fair trade" en andere "eco" labels
- Vrijwillige aansluiting bij audit initiatieven
- Global Compact lidmaatschap
- FTSE*
- Probleem
  - Slechts partiële indicatoren
  - "walk the talk?"

- FTSE
  - Meet de performantie van bedrijven die beweren algemeen aanvaarde
  - CSR standaarden te volgen.
  - "FTSE is an independent company jointly owned by The Financial Times and the London Stock Exchange. FTSE does not give financial advice to clients, which allows for the provision of truly objective market information".
  - Good index (ESG conisderations)
    - Kinderarbeid, vervuiling, veiligheid, …

- ESG



8.4. The business case of CSR

- Waarom gaan bedrijven over tot CSR?
    - Uit overtuiging
    - Legitimatie
    - PR, publiek imago
    - Ethische consumerisme
    - Strategie!
    - Kosten vermindering (vooral duuraamheid)
    - Betere capaciteit om te innoveren
    - Motivatie van werknemers

Als het ethisch handelen zou opbrengen dan zou iedereen dit doen. Dan moeten we bijna niet meer reguleren want dan is de weg om profit te maken gewoon door ESG toe te passen.

Is het verantwoord om spa water hier te bottelen en dan te transporteren naar amerika etc ??? Nee ecologische voetafdruk wordt enorm en maar het brengt wel omzet binnen. Spa exporteerde vroeger naar 42 landen nu maar naar 6, hierdoor verliezen ze enorm veel omzet maar ze streven meer naar CSR.

- Is er een verband tussen CSR en economische prestaties?

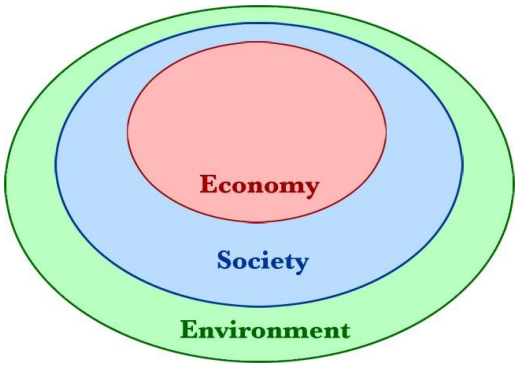
Onderzoeken spreken elkaar tegen

    - Hoe meet je MVO?
        - In de onderzoeken: jaarverslagen, pers, reputatie…
    - Hoe meet je economische prestaties?
        - Boekhoudkundig
        - Maar quid lange termijn?
    - Is er wel een causaal verband?
    - Of, maakt meer winst MVO mogelijk?
    - Nergens wordt een negatief verband aangetoond

8.5. Duurzaam ondernemen/ontwikkeling

- Vertrekpunt

De economie is in eerste instantie een subsysteem van de menselijke samenleving ... die op haar beurt, in tweede instantie, een subsysteem is van het totale leven op aarde (de biosfeer). En geen enkel subsysteem kan zich verder uitbreiden dan de capaciteit van het totale systeem waarvan het deel uitmaakt".



- Sustainability

Duurzame ontwikkeling is een ontwikkeling die voorziet in de behoeften van de huidige generaties zonder het vermogen van toekomstige generaties om in hun behoeften en aspiraties te voorzien in gevaar te brengen".

- Vergroening

Figuur 4.5 Handelwijzen en groentinten

(uit R.E. Freeman, J. Pierce en R. Dodd, *Shades of Green: Business Ethics and the Environment,* New York, Oxford University Press, 1995)

8.6. Creëren van shared value

- Startpunt:
  - het doel van business = profit maximization
- Het resultaat vanuit het perspectief van een shareholder op welvaart:
  - De sociale verantwoordelijkheid van een bedrijf is om zijn winsten te laten toenemen
- Capitalism wordt de "root of all evil"
  - social problems, environmental problems, economic problems,….

Idea in Brief

The concept of shared value—which focuses on the connections between societal and economic progress—has the power to unleash the next wave of global growth.

An increasing number of companies known for their hard-nosed approach to business—such as Google, IBM, Intel, Johnson & Johnson, Nestlé, Unilever, and Wal-Mart—have begun to embark on important shared value initiatives. But our understanding of the potential of shared value is just beginning.

There are three key ways that companies can create shared value opportunities:
- By reconceiving products and markets
- By redefining productivity in the value chain
- By enabling local cluster development

Every firm should look at decisions and opportunities through the lens of shared value. This will lead to new approaches that generate greater innovation and growth for companies—and also greater benefits for society.

Er wordt gepleit om energie en aandacht te richten op grote uitdagingen CSR en PPP

- Creating shared value

Vb. glazen flessen niet oke, het is te zwaar en kost veel om te transporteren, plastieke flessen zijn eigenlijk best oke voor spa, zolang ze achteraf in de PMD zak belanden.

Het oplossen van sociale problemen is de verantwoordelijkheid van overheden en NGO's (?)

Maar ze weten niet hoe ze moeten schalen? Of niet zo goed in opschalen? Niet zo effectief in het efficiënt/effectief schalen?

Dus hebben we het 'hefboomeffect' van bedrijven nodig?

Maar bedrijven hebben mogelijkheden over het hoofd gezien om aan maatschappelijke behoeften en problemen te voldoen...

→ Gedeelde waarde creëren: het op eigenbelang gerichte gedrag van bedrijven (bij)sturen om economische waarde te creëren door maatschappelijke problemen aan te pakken en zo ook waarde voor de samenleving te creëren.

- New vision on CSR-activity:
  - Allereerst voor reputationele redenen en ze worden beschouwd als kost

Hoe shared value de grens tussen non profit en for profit vertroubelt → rise of social enterprises

Grotere sociale ondernemingen in Vlaanderen kring winkel, hun hoofddoel is niet winst maken maar willen goed doen op vlak van CSR en mensen te werk te stellen etc. het probleem is dat hiervoor niet beloond wordt het is economisch niet verantwoord.

Bitter weinig bedrijven die winstgevend zijn en sociaal ingesteld zijn (dus goed doen op vlak van CSR en PPP)

Voorbeeld oogoperaties, ze behandelen iedereen en hebben tarieven voor degene die kunnen betalen. Ze doen ethisch een prachtige zaak en zijn winstgevend, veel mensen zijn lovend over dit principe. Ze gaan achteraf na operatie als ze terug kunnen werken en geld verdienen doen ze vaak donaties. (ARAVIN ?)