

# Performance management

## Introduction

- Basic aims of traditional PM + links met HRM

Volgens Michael Beer zijn de 4 kerndimensies van HRM ;

1. **Beheren van personeelsstromen**
2. **Beheren van de inhoud** van de job (job design)
3. **Beheren van de prestaties**
4. **Beheren van diversiteit, cultuur en participatie**

(Performance management is de sterkste link tussen HRM en de business)

Def. PM:

Performance management is een strategische en geïntegreerde benadering voor het leveren van blijvend succes voor de organisatie door het verbeteren van de prestaties van de mensen die erin werken en door de ontwikkeling van de capaciteiten van teams en individuele bijdragers.

Dit kan gelinkt worden aan PM, De doelen van PM zijn '**sharing understanding**', het **ontwikkelen van capaciteiten** van wn en het geven van **steun en begeleiding (guidance)** zodat de wn hun prestaties kunnen verbeteren. Deze doelen kunnen bereikt worden aan de hand van de HRM praktijken

- Relevance of PM for the business

Ten eerste iets kunnen **leveren aan de klant** : hier wordt aandacht gegeven aan het kwaliteitsperspectief ; de focus ligt dan ook op een minimale variatie van de geleverde producten en het verbeteren van de integratie van complexe producten

Ten tweede is er het **financiële perspectief**. Het is is immers belangrijk voor de onderneming om winst te creëren. Men kan dit bereiken door efficiëntie te verhogen waardoor de kost per unit verlaagd

ten derde is er het **strategische perspectief**. Hier wordt de aandacht gegeven aan het lange termijn denken. De onderneming moet zoeken naar een competitief voordeel om de concurrentie voor te blijven

## Basic assumptions

- Criticize simple concept of organisations and what does that criticism mean for PM?

Het traditionele concept van organisaties is mechanistisch. Zo worden hierdoor ook gezien als een 'simpel' organisme, één enkele entiteit gebaseerd op een gezamenlijke



cultuur en waar uitwisselingen rationeel en berekend gebeuren. Echter is een organisaties zeer **complex en gefragmenteerd**. Een onderneming bestaat uit verschillende entiteiten (afdelingen, juridische entiteiten, ...) Waardoor politiek gekleurde visies er geen rationele handelingen gebeuren. Daarnaast is er ook een **wisselwerking** tussen het individu en de organisatie waardoor er co-creatie ontstaat.

Voor PM betekent dit dat een onderneming niet zomaar PM kan invoeren. Ondernemingen zijn niet eenduidig en afhankelijk van verschillende factoren die kunnen botsen met PM. Ook zal PM door de wederzijdse invloeden van mens en organisatie dus ook PM kunnen beïnvloeden.

## Motivation

- Motivation involves direction, persistence, initiation and intensity: what is relevance for PM?
  - **Direction** impliceert **focus**
  - **Persistence** impliceren **resultaat gedreven**: Niet stoppen totdat je het gewenste resultaat behaalt hebt (zeker het geval bij complexe taken). Het gaat dus niet alleen over het hebben van een idee maar dit ook tot resultaten brengen.
  - **Intensity** impliceert **inspanning/toewijding** wanneer je werkt aan iets, ben je gefocust. Je verspilt geen tijd.
  - **Initiation** impliceert **pro actief**: je doet wat gedaan moet worden en handelt zonder dat iemand je dat moet bevelen.

→ Hieruit leiden we af dat motivatie gecombineerd met vermogen (ability) voor prestaties kan zorgen.

- Goal theory: which are the effects of goals on performance?

Door een Goal **SMART** op te stellen zijn er 4 effecten die ontstaan

1. Directe aandacht op het doel
2. inspanningen worden gereguleerd
3. volharding neemt toe
4. actie strategie wordt aangemoedigd

=> Deze 4 kenmerken leiden tot superieure taak prestaties

Uitbreider de goal theorie (indien die bijvragen stelt):

- Doelen die **specifiek en uitdagend** zijn leiden tot hogere performance
- De **feedback** is belangrijker dan de uiteindelijke beloning: prof legde een test uit waarin de resultaten weergaven dat informatie en feedback geven meer effect had dan de uiteindelijke beloning.
- **Participatie** in goals bepalen leidt tot hogere commitment.

Negatief effect van goals op performance: indien ze niet gehaald worden kan dit demotiverend zijn. Er schuilt dus een risico achter.

=> Conclusie: De beloning komt vaak uit jezelf en niet vanuit de supervisor/het management



- Hoe laten verwachtingen en goals tot superieure prestatie (omgekeerde vraag van hierboven)  
Goal theory ....

- Hoe kan job design leiden tot intrinsieke motivatie?

Volgens het model van Hackman kan een job intrinsieke motivatie opwekken als een job drie elementen bevat

1. **Autonomie** zorgt voor het gevoel van verantwoordelijkheid
2. **Feedback** zorgt voor de ervaring van succes of falen
3. **Skill variatie**, task identification en task importance creëren het gevoel van nuttig en betekenisvol werk

Naast Hackman kan de **commitment strategie** van Walton hier ook op worden toegepast. Dit kan geïmplementeerd worden door de focus te leggen op vlakke organisatiestructuur, nadruk op training en participatie en gelijkheid in werkrelaties.

bijvraag : intrinsieke motivatie kan ook in een organisatie tot stand komen  
purpose en community te bieden ; golden circle, purposing, appreciative enquiry

- How can cognitive, rational elements influence expectations (in kader expectancy theory)
  - **Verwachting** dat inspanning zal leiden tot prestaties
  - **Instrumentaliteit**: verwachting dat prestaties zullen leiden tot een beloning
  - **Valentie**: de verwachting dat de beloning een waarde zal hebben
- Explain: what is behavioral engineering?

Dit is een combinatie van **Goal setting, expectancy en shaping**. Zo wil een onderneming zijn wv sturen naar het gewenste gedrag en maximale output.

- **Goal setting theory :**

Hier gaat het om het stellen van uitdagende maar haalbare doelen voor de werknemers om tot betere prestaties te leiden. Hierbij gaat het om SMART doelstellingen die door een proces van participatie op punt zijn gesteld. Feedback over deze doelen is belangrijker dan de beloning volgens Hackman job design theorie. Doelen zorgen voor motivatie door het richten van de aandacht naar de doelen, het controleren van de 'moeite', het verhogen van het doorzettingsvermogen en het vormen van actie strategieën

- **Verwachtingstheorie**

Deze theorie zegt dat mensen beïnvloed worden door hun percepties van dingen. Er zijn drie soorten verwachtingen die invloed uitoefenen in het proces van 'effort' tot 'tevredenheid'. Verwachtingen zijn hierbij cognitieve functies die ons gedrag gaan beïnvloeden Als. eerste is er de verwachting dat inspanning zal leiden tot prestaties. Ten tweede is er instrumentaliteit: de verwachting dat prestaties gaan leiden tot een beloning. Ten derde is er nog de waarde die men hecht aan de beloning. Deze drie



verwachtingen bepalen of een inspanning leidt tot tevredenheid en deze verwachtingen bepalen dus de motivatie om die inspanning te leveren.

- **Shaping**

Theorie die er vanuit gaat dat we gewenst gedrag kunnen versterken door het te belonen wanneer het zich voordoet.

Voor **bijvragen**: Komt voort uit het idee van 'stick en carrot' (=het gebruik van belonen en straffen om het gewenste gedrag te verkrijgen) en KITA (=Kick in the ass)

- **Why do people get mad & competitive with behavioral engineering?**

Behavioral engineering laat de performantie inderdaad stijgen dankzij verhoogde motivatie. Motivatie bestaat uit 2 onderdelen ; effort en voldoening. Door behavioral engineering neemt enkel de effort toe.

1. Verwachtingen liggen bij monetaire beloning en **niet relevant of betekenisvol werk**
2. Er wordt slechts aandacht besteed aan de '**lagere**' **noden van een werknemer** (beloning). De werknemers worden als instrument beschouwd
3. Er wordt **geen aandacht geschonken aan intrinsieke motivatie**
4. Focus op **controle elimineert autonomie**

=> Wn krijgen geen sensemaking proces hierdoor voelen de werknemers zich **gemanipuleerd** en worden ze cynisch en/of kunnen ze actief disengaged worden.

- **Citaat Burkhard Sievers: "Motivation is a surrogate for meaning": explain**

'Motivatie is een surrogate' op de manier dat het **niet over het origineel** gaat, maar over een kopie. Het woord motivatie werd pas dominant toen de meaning/de zin in jobs verloren ging:

- Er was een sterke opsplitsing tussen arbeids/werknemers en het management
- Het werk was zeer gefragmenteerd. Men ging van 'craftwork' naar een zeer klein deel van een job door de industrialisatie (denk aan de fabrieken van Ford). Denk bij dit bijvoorbeeld aan een schoenmaker: hij had veel betekenis in zijn job vroeger en deed ook alles: het managen, de marketing, het repareren... Door het opsplitsen van werk in kleine repetitieve handelingen verdwijnt die mening.
- Organisaties als immortality projects: waarin men onderdeel wordt van iets waarvan we voelen dat het onze tijd op aarde zal overleven. Daarbij voelen we dat we heldhaftig worden en deel uitmaken van iets eeuwig dat nooit zal sterven, vergeleken met het fysieke lichaam dat uiteindelijk zal sterven. → de community is belangrijk (dit staat erbij op de slide, weet niet of het de quote mee uitlegt van surrogate).



- **Motivatietheorieën linken aan traditionele PM cyclus**

De traditionele PM cyclus bestaat uit plan, actie, monitor en review. De Motivatie theorieën kunnen in de verschillende fases aan bod komen

### **Planning**

Als eerste moet er een goed plan/goal uitgedacht worden, dit kan het beste gebeuren aan de hand van Goal Theory waar een SMART goal zal worden opgesteld en tegelijkertijd afgestemd is op de organisatiedoelstellingen

- Door een doel te kiezen dat zingeving (sensemaking) en volbrenging (fulfilment) brengt versterkt hierdoor de motivatie. Dit heeft als gevolg hogere prestaties

### **Actie** (output) :

- Een goed doordachte doelstelling kan ook verwachtingen met zich meebrengen, deze verwachtingen kunnen motivatie met zich meebrengen en hogere satisfactie met zich meebrengen
- Natuurlijk moeten ook de juiste tools aan de wn gegeven worden om motivatie te stimuleren, dat kan het beste gebeuren met het model van Hackman, waar de job geredesigned wordt en autonomie, feedback en het kunnen gebruiken van verschillende vaardigheden de intrinsieke motivatie versterkt
- De juiste tools kunnen de wn in een staat van Flow brengen waardoor hun prestaties nog meer toenemen

### **Review** (beloning)

- Door de juiste doelstellingen te kiezen en op te stellen aan de hand van zingeving kunnen de hogere niveaus uit de piramide van maslow bereikt worden. Beloning gaat verder dan enkel monetaire beloningen

- **Distinction between motivation & fulfillment. Can this distinction be explained by high levels of active disengagement in (Gallup) surveys.**

Motivatie kun je opsplitsen in **inspanning en purpose**. Wanneer er enkel wordt gefocust op de inspanning gaan werknemers gefrustreerd en competitief geraken en actively disengaged. De motivatie heeft niks te maken met het werk zelf maar is enkel gefocust op extrinsieke zaken.

De bedoeling is om ook voldoening te verkrijgen door intrinsieke motivatie, dit komt door het ontwerpen van de job zelf op die manier dat mensen hun job als betekenisvol zien, verantwoordelijkheid ervaren en ook successen en falen ervaren. Feedback is belangrijker dan beloning

- What can make work meaningful ? and are there different levels of meaningful?

<b>Pay for performance</b>
----------------------------



- Why are industry agreements for pay so popular?

Hier kunnen verschillende voordelen aan gekoppeld worden. Voor de vakbonden is het dat de zwakkere schakels mee kunnen **profiteren van de sterkere die afspraken (Fairness for the weak)** kunnen afdwingen. Daarnaast is er **geen nadelige competitie** voor prijsafspraken voor de werknemers. Beide hebben door CAO afspraken een **lage transactie kost**.

- What are the dimensions of pay for performance?

- **Direct of indirect**

- Direct: prestaties zijn gemakkelijk te meten (bv hoeveel verkocht voor een vertegenwoordiger)
    - Indirect: geen directe link tussen wat je doet en het financiële effect ervan → merit evaluation

- **Variabele of vast**

- Vast: jaarlijkse verhoging (senioriteit)
    - Variabel: bonussystemen

- **Individueel of collectief**

- (kan je er nog bij zeggen) Individuele bonussen leiden tot competitie en collectieve tot free rider → hier proberen de twee te combineren om de nadelen van beide te verkleinen

- Wat zijn de eigenschappen van een traditioneel pay systeem

Deze zijn gebaseerd op

1. **Anciënniteit**
2. **Evaluatie** (job classificatie)
3. **CAO's**

- Explain: 'Rewarding is not (only) about the money  
beloning kan ook bestaan uit andere facetten

- Naast de monetaire vergoeding
  - **Kwaliteit van de job** ; autonomie, uitdagingen, ...
  - **Work/life balance** ; Flexibele uren, telewerk, kinderopvang
  - **Waarden** : Communicatie, leiderschap, integriteit
  - **Werkomgeving** : veiligheid, toegankelijkheid, teambuilding,
  - **Carrière perspectief** : training en ontwikkeling, interne mobiliteit

- Explain fairness for the strong and fairness for the weak in a context of pay for performance

**FFW**: Dit houdt in dat de zwakkere presteerders niet zullen leiden onder het feit dat ze zwakker presteren tegenover anderen. Prestaties kunnen op elk moment beïnvloed worden door een aantal externe factoren. De zwakkere presteerders krijgen nog steeds een eerlijke beloning.

**FFS**: Dit betekent dat werknemers die op een bepaalde manier sterker zijn dan anderen door extra inspanning of betere prestaties ook een extra beloning krijgen. Zij krijgen dus een eerlijke beloning voor hun extra inspanningen.

In traditionele betaalsystemen is FFW meestal aanwezig op twee manieren. Ten eerste kan je prestatie op verschillende momenten beïnvloed worden door externe factoren die je niet altijd onder controle hebt. Wanneer je zo een periode van zwakkere



prestaties doorgaat zul je hier in een traditioneel betaalsysteem als zwakkere presteerder niet onder leiden omdat je verloning steeds hetzelfde blijft, ongeacht je prestaties. Ten tweede is er het voorbeeld van het industry agreement pay system, waarbij verloningen van op voorhand vastliggen in tegenstelling tot organisaties waarbij er moet onderhandeld worden over de lonen. Wanneer de verloning van op voorhand vastligt kunnen je prestaties of andere aspecten die je eventueel zwakker maken geen effect hebben op je verloning.

In PFP daarentegen is er FFS aangezien er hier wordt verloond op basis van prestaties. Wanneer met dus extra inspanningen levert en betere prestaties vertoont zal men ook beter betaald worden dan de zwakkere presteerders. In het traditioneel betaalsysteem daarentegen is er geen budget om de betere presteerders extra te betalen en krijg je hetzelfde als alle andere. Die extra inspanning wordt dan niet erkend door verloning wat niet eerlijk is.

MAAR in PFP hangt de mate van FFW en FFS af van met hoeveel die extra inspanning wordt beloond bovenop het vast verlongsbedrag. Als dit maar een kleine increase is dan is er weinig FFS.

- Ambities en problemen van PFP

#### **Ambities**

- Selectie effect => het aantrekken van 'de beste', de meer dynamische en ambitieuze mensen die die extra prestaties willen leveren
- Incentive effect => shaping door beloning
- Fairness for the strong
- More risk taking
- Reinforce company culture

#### **Problemen**

- Vaste tijdschema's voor de evaluaties bepalen de betalingen, niet de variaties in prestatie => strategic goofing
- Assessment of merit may be flawed
- Employee perception of validity
- Management's tendency to moderate feedback
- De sterkte van beloningen kunnen te beperkt zijn (wage gap)
- Reward criteria may conflict with a more preferred criteria, contingent upon non-performance (acceptance by fellow members)

- Believers en non-believers van pay for performance toelichten aan de hand van de effecten van pay for performance

**Believers:** financiële gevolgen zullen het process van performance management versterken. Zonder pay for performance is er geen 'liability' in performance management en gaan mensen het niet serieus nemen

**Non-believers:** de focus van performance management is te geïnstrumentaliseerd en geeft enkel extrinsieke en niet intrinsieke motivatie.

<b>PM as improvement</b>
--------------------------



- In the viable system model, the basic operation unit mentions the environment: why that?

De omgevingen van van verschillende operation units die allemaal deel uit maken van 1 systeem staan in interactie met elkaar en wisselen informatie uit. Dus elke operational unit heeft zijn eigen omgeving. Dit gaat dus over de omgeving binnen het systeem en niet over de omgeving buiten het systeem.

- How does managerial cybernetics deal with variety in processes
  - **Flexibiliteit** toe te laten in hun feedback systeem. En de mogelijkheid geven aan de feedback adjuster om te leren van terugkerende variatie
  - Bepaalde elementen kunnen variatie doen versterken, door **teams, autonomie, diversiteit** en **organizational learning** toe te voegen kunnen onverwachte variatie opgevangen worden door de wn

- What are the different components of the feedback system?
  - De **feedback zelf**: directe feedback
  - **Feedback aanpasser** om 'oscillatie' (variatie, schommelingen) te vermijden

Wat als feedback te laat is of fout is, dan escaleert het. Feedback is heel gevoelig => Adjuster nodig om de effecten van feedback te controleren

- **Aanpassings organisator**: organiseert de aanpasser met informatie uit de omgeving, het bredere geheel)
- What does 'building social capital' mean and what is the relevance for PM?
  - Is een resource voor zowel individu als organisatie: meer kennis
  - Voorzien steun voor het individu en faciliteren collectieve actie
  - Dimensies
    - Creëer netwerken van zwakke of sterke banden
    - voorziet toegang tot informatie
    - vergemakkelijkt de locatie van waardevolle kennis
  - Bouw vertrouwen en wederkerigheid in de organisatie
    - Voorziet cohesie en identiteit
    - Vergemakkelijkt transacties
  - Deel context en kaders
    - Vergemakkelijkt communicatie
    - Vergemakkelijkt uitwisseling en het delen van kennis

- Extra : Hoe bouwen aan sociaal kapitaal
  - Voorzie kansen voor ontmoetingen à design buildings that way
  - Stimuleer een gevoel van community en gemeenschappelijk doel
  - Hou de organisatie vlak
  - Bouw vertrouwen door vertrouwenswaardig te zijn



- Wat is het verschil tussen systeem 3 en 4

	Systeem 3	Systeem 4
<b>Leiderschapsstijl</b>	Transactioneel	Transformationeel
<b>Uitgangspunt</b>	Stabiliteit	Verandering
<b>Doelstelling</b>	Geld	Toekomst creëren

- Explain: 'viable', 'ultrastability'
  - Stabiliteit wil zeggen dat men kan omgaan met verstoringen, je kan omgaan met verwachte wisselingen en veranderingen tot in zekere mate. Maar als er iets onverwacht uit de omgeving gebeurt kan hier niet mee omgegaan worden.
  - Ultrastabiliteit gaat veel verder dan stabiliteit. Het gaat om kunnen omgaan met onverwachte veranderingen uit de omgeving. Dit betekent dat het variatie uit de omgeving mee in rekening kan nemen. Daarnaast houdt het in dat het OVERLEEFT bij onverwachte variatie. Vandaar de term viability of levensvatbaarheid. (Organizator adjuster)
- Wat kan PM leren van total quality management

Total quality Management = een totale management aanpak voor een organisatie.

- Gebaseerd op kwaliteit
- Gebaseerd op de participatie van werknemers: dit kan je ook toepassen in performance management
- Gericht op Lange termijn succes door klanttevredenheid
- Voordelen voor alle leden van de organisatie en maatschappij.

### Leadership

- Explain the difference between transformational and transitional management (waarom is de ene beter dan de andere)

John Kotter: manager versus leider

- **Transactioneel leiderschap** => manager => stabiliteit => systeem => Traditioneel PM => afhankelijkheid en heroïc
  - Rewards contingency
  - Management by exception



- **Transformationeel leiderschap** => leider en manager => verandering en ontwikkeling => systeem 4 => ultrastabiliteit => modern PM
  - Vision
  - Intellectual stimulation
  - Idealized influence
  - Individual consideration

- Transformationeel is beter dan traditioneel maar nog altijd niet helemaal het beste => identiteit systeem 5 à inspiratie

- **Leg uit: heroic myth of leadership**

De traditionele theorieën wijzen naar een echte held als leider

- Strong man theory : dominant en moedig
- Transactionele held : berekend en houdt controle
  - Manipuleert goals en beloning
- Transformationele leider : emotionele inspiratie en charisma

Maar dit brengt ook negatieve gevolgen met zich mee

- Leiderschap is een **eigenschap** van de held, geen interactie gebeuren
- Stimuleert **narcissism**
- wn zijn '**disempowered**' omdat de tools in de handen van de leider zijn
- Leider krijgt alle eer en **privileges**

- **What is superleadership and how can it increase capacity**

**What**

- Leider geeft empowerment aan wn onder zich
- Leider stimuleert zelf leiderschap
  - eigen doelen en focus bepalen
  - vinden van natuurlijke beloningen in taken
  - vinden van kansen en mogelijkheden

**Increase capacity**

- Autonomie en verantwoordelijkheid zorgt voor intrinsieke motivatie, zo evolueren de wn en gaat op zoek om bij te leren. Dit verbreed channel capacity, dit geeft ruimte om beter in te spelen op onverwachte variatie.

- **What are the risks of being in a leadership position?**

het is een moeilijke psychologische omgeving : worden steeds geanalyseerd, hun contacte worden beschouwt al instrumenteel, sommige leiders ondergaan fysieke aftakeling en tot slot kan de macht die ze krijgen een sterke drug zijn

- **De revival van traitbased approach on leadership aan de hand van female leadership**



De oude kenmerken van trait approach streven naar de dominante man die aan de hand van zijn positie autocratisch over komt. Werken met dit soort type leider is taak georiënteerd en individualistisch. Echter zijn de nieuwe trends in voordeel van vrouwelijke eigenschappen. Overtuigen en interpersoonlijke relaties gebruiken om taken te volbrengen. Democratie en participatie wordt gestimuleerd, als gevolg komt het team eerst en zijn handelingen persoonsgericht. Deze vrouwelijke benadering past dan ook goed bij PM omdat hun doelstellingen op deze manier bereikt kunnen worden ; sharing understanding, developing capacity en steun geven.

- What is the dark triad of personality?  
Narcissism : focust enkel op zichzelf  
Psychopathy : geen empathie/ spijt/ schuld  
Machiavelism : manipulatie en bedrog
- Which leadership style goes with which system (cybernetics)

Leiderschap	Transactioneel	Transformationeel	Spiritueel
Systeem	3	4	5
Doel	Stabiliteit : geld maken	Verandering : toekomst creëren	Identiteit : make sense

- Verschil tussen heroic en spiritual leadership uitleggen

	Traditioneel heroïsch	spiritueel
Gebaseerd op	stabiliteit	balans heden en toekomst
Systeem	3	5
Motivatie voor wn	extrinsieke	intrinsiek
Doelstelling	Instrumenteel	voldoening
Gevolg voor wn	Managerial couple	Geinspireerd, high committed high performance
Relatie met wn gebaseerd op	Afhankelijkheid, en illusie van onsterfelijkheid	Innerlijke kracht, gemeenschap en connectie

- Servant leadership provides an organizational landscape. Explain what this means and why it is important.

### Servant leadership

- Leiden door te dienen
- Focus ligt niet op de leider maar op de diensten die hij kan bieden aan
  - De organisatie
  - Het team
  - De stakeholders
  - De gemeenschap



- Dimensies van servant leadership
  1. Ontwikkelen aan de hand van aandacht
    - Ruimte geven om te presteren
    - Delen van vreugde, vieren
    - Coachen van het team
  2. **Voorzien van organisationeel landschap**
    - betrekken van collaboraties om strategieën en purposing te ontwikkelen
    - helpt omgaan met complexiteit en onzekerheid
    - dilemma's en culturele verschillen overkomen

#### **Belang :**

- Het betrekken van werknemers (in het maken van strategieën) bevordert de participatie, met als gevolg dat commitment en motivatie gestimuleerd worden. Na het bereiken van bepaalde doelen kan door de ownership van deze doelen en nog hogere satisfactie behaald worden
- deze omgeving buffert voor onzekerheden en complexiteiten, hierdoor kunnen capaciteiten optimaal ontwikkelen
- Door de inbreng van iedereen zorgt dit voor meer variatie, maar door deze variatie kunnen problemen ook sneller opgelost worden en ultra stabiliteit tot stand brengen

- What is empowerment and why is it difficult to implement?

#### **What**

Empowerment komt van servant leadership. Waar de leider dit aanleert aan zijn werknemers en zo zelf-leiderschap stimuleert.

#### **Why difficult**

- Gemengde boodschappen van het management
    - 'wees spontaan'
    - walk  $\neq$  talk
    - restricties beslissingsmacht
  - Middle management dat tegenwerkt (verlies van privileges)
  - aangeleerde hulpeloosheid
- Hoe komt het dat traditioneel leiderschap stabiliteit en comfort brengt tussen de leider en de werknemer?
    - Leiderschap was gefocust op stabiliteit: een omgeving waarin men **een duidelijke taak** heeft die men zo efficiënt mogelijk moet uitvoeren. Die efficiëntie is de verantwoordelijkheid van de **supervisor**, die moet verzekeren dat de werknemers het goed doen. Men heeft deze 'veilige context'. Het gaat hier meer over een **manager** dan een leider eigenlijk. Deze manager onderhoudt de stabiliteit in het systeem (het gaat hier niet over de veranderingen en de toekomstige visie van een leider zoals in de meer moderne visies)  
(Bijvragen evt: hieruit kwam de kritiek voort dat een manager niet gelijk is aan een leider, zie Kotter. Leiderschap kijkt meer naar de toekomst.)



- Het geeft de werknemers comfort omdat het idee er was dat een leider nodig is om dingen klaar te krijgen. Er was iemand 'in charge'. De leider geeft duidelijk aan wat er moet gebeuren → **minder onzekerheid**.

<b>Conclusion</b>
-------------------

- What can PM learn from high-performance-high-commitment organisations?
  - **Intrinsieke motivatie**  
 Passie voor prestatie, dwingende visie, nieuwsgierigheid en leren  
 => 'sense of purpose' ontwikkelen
  - **Systeem verbetering**  
 Flexibiliteit, autonomie, open atmosfeer en vertrouwen  
 => Requisite variety
  - **Servant Leadership**  
 feedback van klanten, coaching, fit op de job, intrinsieke motivatie  
 => self leadership
- Explain "PM is not restricted to the interaction between boss & employee"  
 De interactie vloeit voort uit de relatie tussen wn en organisatie in het algemeen. Hoe de onderneming 'gedesigned' en ontworpen is ook een beslissende factor voor PM. vb. een sociale omgeving met respect, passie en gemeenschap.
- Explain the sentence "designing your organization for performance means focusing on commitment, resilience, viability, self-leadership and purpose"
  - **Commitment en purpose:** motivatie en sense-making process. Intrinsieke motivatie en het gevoel van voldoening en betekenis in het behalen van je doelen en het verbeteren van je prestaties omwille van dit. Autonomie en participatie
  - **Viability en resilience:** gaat over ultrastabiliteit van een organisatie. Het kunnen omgaan met onverwachte variatie in de omgeving en het overleven als organisatie in een veranderende omgeving. Hiervan komen de termen levensvatbaarheid en weerstand. Improvement
  - **Self-leadership:** helping others to lead themselves. Werknemers moeten hun eigen doelen zetten en hun eigen focus bepalen. Daarnaast moeten ze natuurlijke intrinsieke beloningen vinden in het werk zelf à intrinsieke motivatie.



En ze moeten nadenken over mogelijkheden => empowerment en autonomie  
=> viability en resilience

- **Purpose** zorgt een gevoel van commitment aan de organisatie omdat men zelf de doelen en focus mag bepalen. Men zoekt naar natuurlijk beloningen in het werk zelf waardoor met intrinsieke motivatie geeft en meedoet aan het proces van sense making wat ervoor zorgt dat je capaciteit tot het observeren van variatie omhoog gaat, dit zorgt voor de levensvatbaarheid en de weerstand van de organisatie
- Discuss 3 new performance practices that are emerging in current organizations. What is the fundamental difference between these practices and traditional PM.
- Wat zijn HCHP organisaties en op welke pillars steunen deze  
High commitment, high performance organisaties : dit zijn ondernemingen waar dankzij de hoge commitment, hoge prestatie op operationeel level leveren. De pilaren waarop ze steunen zijn :
  - **Collectief leren** : flexibiliteit en nieuwsgierigheid
  - **Egalitaire cultuur** : iedereen is gelijkwaardig, geen status
  - **Transparante verticale communicatie** : open constructieve atmosfeer waar er vertrouwen en respect heerst
  - **Performance alignment** : operationele processen zijn afgestemd op strategie en doelstellingen. Dit is ook consistent op leiderschaps vlak
  - **Psychologische alignment** : emotionele hechting aan doelen, waarden en missie van de organisatie
  - **Capaciteit om te leren en veranderen** : om lange termijn succes te bekomen
  - **Passie voor hoge prestaties** : een grote 'afschrikwekkende' doelstelling
- Waarom werkt de traditionele visie op organisaties niet meer?  
De traditionele visie op organisaties en performance management is gebaseerd op het principe 'work hard, good rewards', maar dit is niet het geval bij elke taak. (bv bij onderzoek).
  - Productiviteit is meer dan enkel de output
  - De traditionele visie neemt complexiteit, ambivalentie (tweeheid) en creativiteit niet in beschouwing. Nochtans is dit vereist voor veel taken.

Accounting wordt als objectief gezien, maar dit klopt eigenlijk niet. Accounting is een verhaal, een manier om de realiteit te beschrijven. In het echt is een organisatie en de prestaties niet zo zwart/wit.

De traditionele visie gaat uit van theorie X: 'werknemers doen hun best niet als je ze niet pusht'. Management wordt als noodzakelijk gezien om de werknemers te controleren ookal is dit eigenlijk niet hoe het echt werkt.

Organisaties worden op een mechanische manier beschouwd: altijd hetzelfde ding doen en herhalen. (slecht voor motivatie bv)

- Which characteristics of HCHP organisations can help build social capital



- Egalitaire structuur
    - Hou de organisatie plat, zonder privileges
    - Stimulate sense of community en common purpose
  - Collectief leren
    - Het delen van context en kader
    - Useful location of knowledge en acces to information
    - Strong and weak ties
  - Eerlijke verticale communicatie
    - Het opbouwen van vertrouwen
    - Identiteit en cohesie
- Explain: a picture of the traditional performance management, cycle was given + geef kritiek

Traditioneel performance management cycle is een continue cyclus. Waarvan de basis componenten prestatie planning , prestatie review (functionerings gesprek : gericht op toekomstig presteren) en prestatie appraisal (evaluatie gesprek : gericht op prestaties van het verleden). Maar deze cyclus kan ook in een groter geheel geplaatst worden.

1. De organisatie doelstellingen liggen aan de basis voor het 'plan' gedeelte
2. Hoe een persoon presteert brengt de output in rekening
3. aan de hand van de prestaties van het verleden kan er een beloning aan gekoppeld worden.

=> Output en beloning worden dan weer afgestemd met de organisatiedoelstellingen

### Kritieken

#### Uit laatste slide reeks

1. Puur transactioneel leiderschap
2. Focust op een individuele prestaties in een stabiel systeem
3. Instrument voor extrinsieke motivatie (erger als pay-for-performance er aan gekoppeld is)
4. Geen variatie
5. Versterkt managerial couple : afhankelijk gedrag

#### Uit eerste slide reeks

- Algemene problemen
  - Assumpties waarom PM gebaseerd is zijn niet meer geldig
    - Theory X
    - Organisatie is mechanistic
  - Houdt geen rekening met complexiteit, onzekerheid en creativiteit
- Specifieke problemen
  - Meetproblemen
  - Feedback en communicatie problemen
    - Appraisal : "opgelegd door HR"
  - Beloningsproblemen
  - controle problemen