

Theorie die is overgeslagen = job design theorie
= een omweg langs empowerment

Empowerment

Prof. Bart Van Looy

Managerial Economics, Strategy & Innovation
Faculty of Economics and Applied Economics
K.U. Leuven
Research Division INCENTIM
Naamsestraat 69
3000 Leuven
bart.vanlooy@kuleuven.ac.be

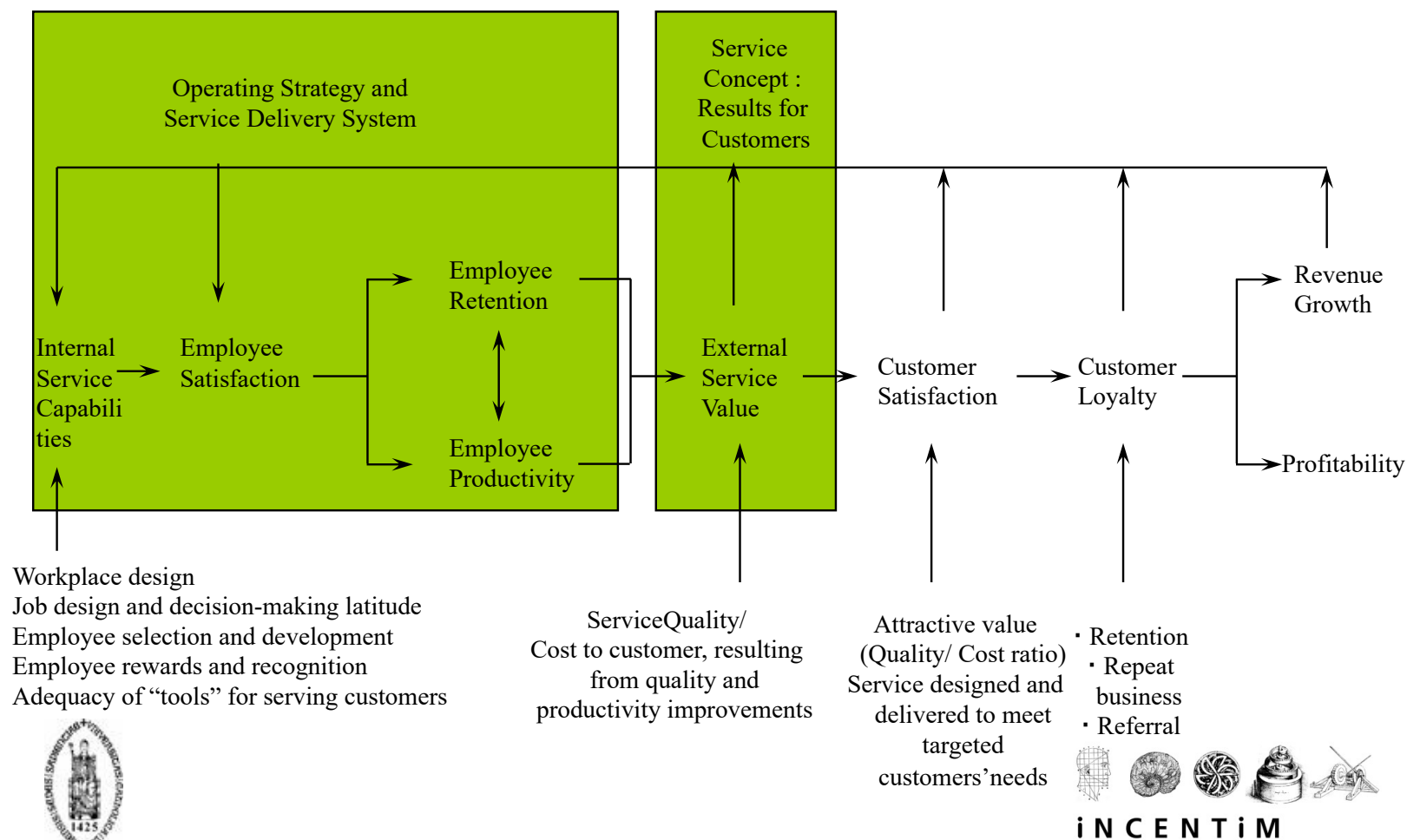


Herinner: SPC = illustratie van systeem denken

Je kijkt naar je organisatie als een geheel van delen die op elkaar inwerken

Cycle of failure/success: je investeert in goede infrastructuur > meer tevredenheid > meer motivatie > mensen die meer gaan werken en langer blijven = meerwaarde = financieel positief

Service Profit Chain (Heskett & Schlesinger, HBS)



Work place design = link naar motivatie

From HR Management principles towards HR Investment Principles (Miles & Creed)?

- Traditional Model:
 - Work is inherently distasteful to most people - what people do is less important than what they earn doing it - few want/can handle work that requires creativity, self-direction or self-control
 - Manager should supervise/control closely – detailed instructions should be enforced fairly/firmly – people can tolerate work if the pay is decent and the boss fair.
- Human Relations Model:
 - People want to feel useful and important – desire to belong and to be recognized as individuals – these needs are more important than money in motivating people
 - Manager's task is to make each worker feel useful/important – should keep subordinates informed and listen to objections – manager should allow subordinates to exercise some self-control on routine matters.



From HR Management principles towards HR Investment Principles (Miles & Creed)?

- Human Resource Model:
 - Work is not inherently distasteful: people want to contribute to meaningful goals that they have helped establish – Most people can exercise far more creativity, responsibility, self-direction than their present jobs demand.
 - Manager's basic task is to make use of 'untapped' human resources – create an environment in which members contribute to the limits of their ability – encourage full participation on important matters, broadening self-direction and control.
- Human Investment Model:
 - Most people also have the potential to continually develop their technical skills, self-governance competency and their understanding of business issues. Most people are both trustworthy and anxious to be trusting in their relationship – offering possibilities to expand 'social capital'.
 - Manager should address current and future demands implying current and long-term investments in technical-skills, general business and self-management knowledge for every organizational member. Human capabilities are being approached entrepreneurially: as assets to be invested.
 - Investments in human capabilities, including self-governance and competence build *adaptive* capacity and create a learning organization.



Mensen in een service omgeving (met wat vertraging is hetzelfde vvan toepassing in een productie omgeving): tevredenheid is heel cruciaal voor waarde creatie
> dus wat motiveert mensen?

Empowerment

If the motivation and commitment of service employees is affecting directly the perception of quality/value, what matters most when it comes down to motivating people?

Factors influencing Employee satisfaction (Schlesinger & Zornitsky):

- Authonomie/vrijheid om dingen te doen in je job waarvan ze denken dat belangrijk zijn
- Latitude/Authority to serve/meet customers requirements: 55.8%
- Knowledge and Skills: 12.9%
- Rewards≠ beloningen = belangrijk, maar eerder hygiene factor 7.3%
- All other: < 5%



Authonomie is dus belangrijk



Mensen voelen zich empowered en dus ook tevreden en gemotiveerd als
> ze betekenis ervaren (dan is de job zinvol en vinden ze het de moeite- persoonlijke betekenis),
betekend die job iets voor mij: doe ik dit graag - geeft dit me energie
> competence: je moet in staat zijn resultaat (je wilt impact en het verschil maken) - ik kan dit, dit is
mijn ding

Empowerment

> Impact
> autonomie/verantwoordelijkheid/eigenschap over bepaalde activiteiten

- Interplay between individual aspirations and organizational/managerial practices.
- Empowerment at the individual level (motivation – see Spreitzer, 1996): Wat zijn motivationele elementen?
 - Meaning
 - Competence
 - Impact
 - Operational Autonomy (Self Determination)
 - Plus: Strategic Autonomy



is verkeerde vlag: how to preform the job. Hoe mensen een job uitwerken moeten ze vrij kiezen = operationele autonomie volgens de prof (niet echt self determination zoals zij het noemt)

The five dimensions of empowerment as a driving force behind individual work motivation

Meaning	The extent to which an individual experiences a task as personally meaningful Dit kan van persoon tot persoon verschillen
Competence	The extent to which an individual feels confident about his/her capabilities to perform the task
Self-determination	The degree of influence that an individual has on how to perform the job
Strategic autonomy	The degree of influence an individual has on the content of the job mensen durven laten nadenken over wat ze doen = grotere stap van autonomie
Impact	The degree of influence an individual has on the direct work environment



Eigenlijk moet je naar empowerment: mensen meer vrijheid geven, maar volgens een pyramide process

= stapgewijs proces, waarbij in de eerste lagen meaning en competence voldoende aanwezig zijn dat eens die er zijn moet je autonomie beginnen geven (eerst operationeel en dan strategisch)

Empowerment as a pyramid

Als de mensen niet intrinsiek gemotiveerd zijn en ze dan autonomie geven: dan gaan ze de job maar zo zo doen



Als je als baas het allemaal beter weet en zegt dat we dit jaar 1,2 miljoen verkopen met meer van hetzelfde, dan kan het zijn dat de verkopers zeggen we kunnen 2,3 miljoen verkopen (en ze meer invulling geven) als we ons heroriënteren in die en die segmenten

= mensen mee laten nadenken en invulling geven in hoe ze gaan doen en wat ze gaan done

= strategic autonomy

= tegen in gaan over de oude theorieën van eerder (scheiding tussen denken en doen)

Empowerment

- Ja en werkt dat?
- Does it pay off (at the employee level)?
Ja het werkt: mensen met veel autonomie gaan significant meer tevreden zijn en meer commitment tonen, gaan sneller nadenken over continuous improvement: als we het nu eens zo doen gaan we meer kwaliteit leveren
- High Empowered Employees report significantly higher levels of:
 - Job Satisfaction
 - Commitment
 - Problem Solving/Innovative Behavior



Als ik een ploeg van mensen kan empoweren, meer autonomie geven ga ik een return zien in termen van satisfaciton, commitment en innovatie
= dit gaat dus ook geld opleveren bij de service profit chain

Comparison of employees with high and low levels of empowerment (Van Looy et al. 1998)

	Low empowered (mean)	High empowered (mean)
Job satisfaction	4.39	5.66
Commitment	4.61	5.76
Innovative behaviour	4.01	5.13

> waarom doen we dit niet allemaal?
Het feit dat die mensen de vrijheid krijgen, is niet dat de mensen er geld voor vragen - die intrinsieke motivatie weegt niet op tegen meer geld, wat wel gebeurt: mensen die groeien (in zelfvertrouwen) > groeien in employability > mensen winnen zelfvertrouwen > als ze dan beknot worden: ja dan ben ik hier weg
Dus autocratisch leiding geven aan mensen die gewoon zijn om autonoom te handelen = niet goed
Ja ma wij zijn toch de managers, wij weten het beter, wij gaan die autonomie toch niet plots doorgeven?

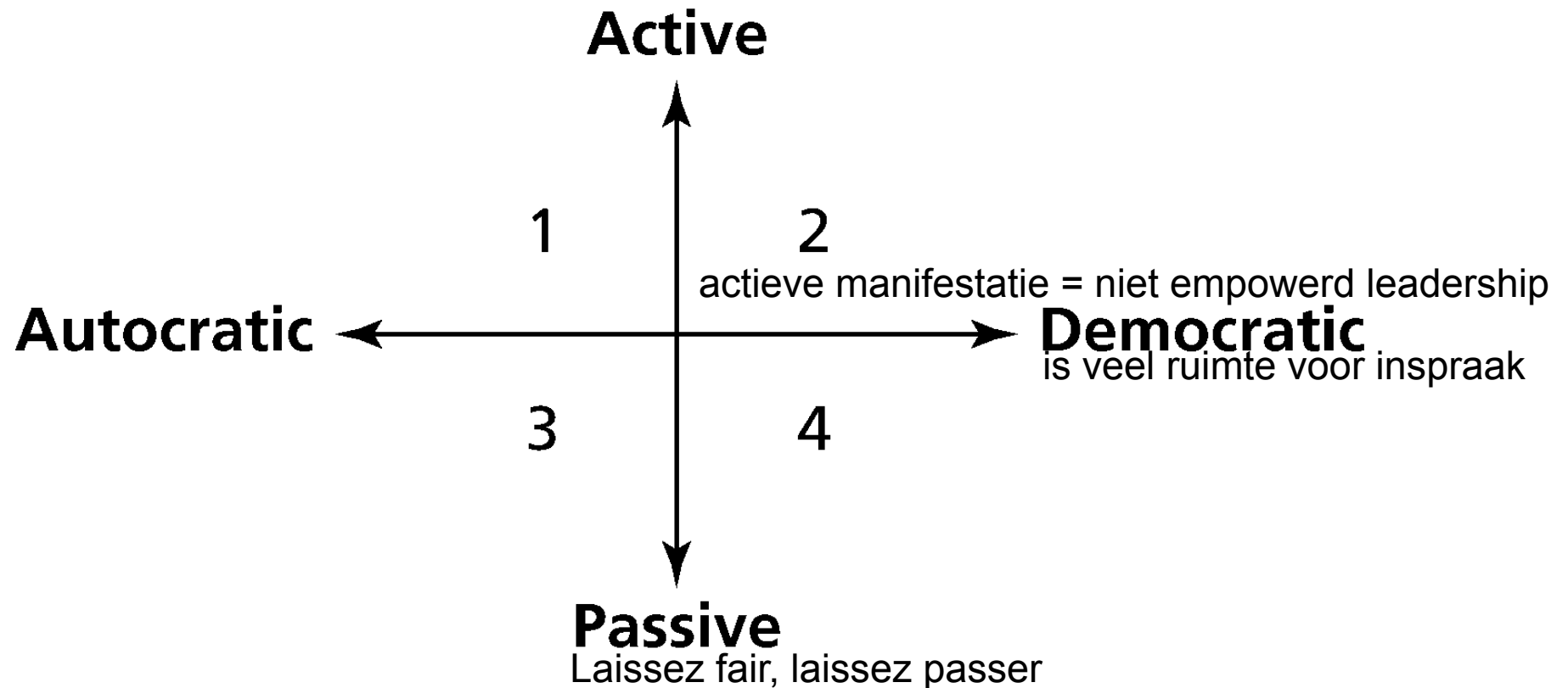
Je moet het dus kunnen verzoenen met de juiste leiderschapsstijl

Wat is de optimale stijl?

- Auto of demo? Als je mensen laat medenken = democratisch (je laat ruimte voor inspraak)
- Ik ben manager dus ik moet heel actief aanwezig zijn in die rol

Dus mensen zeggen vaak nummer 2, maar dat vloekt met empowerment! Dus 4 is beter

Empowerment & Leadership



A general model of leadership



Herinner: Minsberg (role of managerial thinking) - managers zijn voor 80% bezig met brandjes blussen ipv nadenken over fundamentele kwesties

An integrated framework of leadership and empowerment

Leader involvement	Active	Overpowering leadership <i>Leader behaviour</i> • Coercion • Reinforcement and punishment • Autocratic decision making • Initiating structure <i>Team reactions</i> • Compliance, conformance • scepticism <i>Outcome</i> • Submissive teams – teams acquiesce to supervisor control	Power-building leadership <i>Leader behaviour</i> • Guidance and encouragement • Delegation • Reinforcement • Culture development <i>Team reactions</i> • Learning, skill development, team building <i>Outcome</i> • Self-managing teams – teams control how work is carried out
	Passive	Powerless leadership <i>Leader behaviour</i> • Intermittent initiation of structure • Enforcement of sanctions • Psychological distancing <i>Team reactions</i> • Lack of direction, power struggles, frustration <i>Outcome</i> • Alienated teams – teams and supervisors struggle for control	Empowered leadership <i>Leader behaviour</i> • Modelling • Boundary spanning • Assisting <i>Team reactions</i> • Self-direction, strategic planning, ownership <i>Outcome</i> • Self-leading teams – teams control what work is and how it is carried out
		Autocratic	Democratic

Een sterk bedrijf heeft een sterk team waar er ook in de top naar empowerment wordt gewerkt

Leader power orientation

Source: Stewart, G. and Manz, C. (1995) 'Leadership for self-managing work teams: A typology and integrative model', *Human Relations*, vol 48, No 7, 747-70



i N C E N T i M

Contingencies of Empowerment?

(Bowen & Lawler)

Ja oke het kan wel werken, maar toch nie taltijd en overal

> contingency: het gaat voor sommige mensen meer werken dan voor anderen (voor hoog opgeleide die meer verstand hebben kunnen dat) of voor de jonge mensen wel, maar aan de oude mensen moeten we dat niet meer gaan vragen

> anders moet je maar scheiden van denken en doen toepassen (laaggeschoold, oud)

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



i N C E N T i M

Empowerment: Enabled by Organizational Practice (Research Foramen)

- Als dat waar is dat autonomie werkt enkel voor hooggeschoolde, dan zou je moeten zien dat bij de leeftijd: significantie (als dat groter is dan 0, 05 dan wil dat zeggen dat er geen relatie tussen leeftijd en de mate waarin je autonomie ervaart en empowert zijn > in ons onderzoek vinden we geen enkel verband tussen empowerment en de leeftijd

	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

- Bij job difficulty (meer complex bij hoger management): totale afwezigheid van relaties. Highest scores of empowerment = 7 a 8 arbeiders (huh? zijn de blue collars) > ze hadden het voorbije jaar meer autonomie en verantwoordelijkheid bij het bedrijf in de verf gezet (sensibilisatie): er was een nieuw project van de verhuis van een magazijn. De arbeiders zeggen: wij vollonteren, wij willen die verhuis van A tem Z doen zonder managmeent. Management zegt oke: maar we gaan jullie een kleine project management opleiding geven want ieder bedrijf heeft schrik van een magazijn verhuis:

1. Voorraden = kost in boekhouden

2. Die goederen zijn plots aan het bewegen = het kan van de camion vallen... = stress/kosten

De mannen doen het & bereiden het voor > scores waren super hoog > verhuis was nog nooit zo goed

Organizing Empowerment

- Pushing Down
 - Power
 - Information:
 - The service concept
 - The service delivery process as a whole
 - Past, current performance and future targets
 - Goal setting (!)
 - Rewards: Performance and Skills
 - Knowledge
- Adopting such principles does affect (Organizational) Performance !
(E.g. Lawler et al. – Creating High Performance Organizations)

