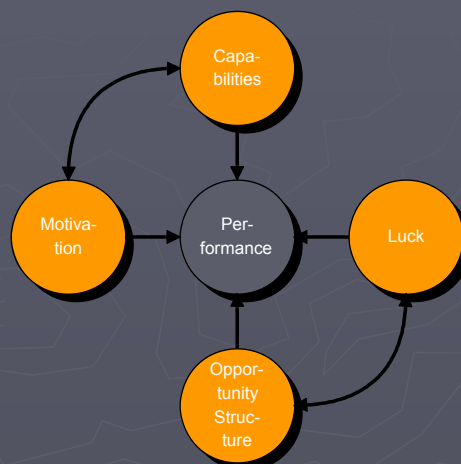


Markedsorienteret performance



Professor Laurids Hedaa
til Koompany morgenmøde
22. april 2009

Oversigt: $P = f(c,m,o,l)$



Professor Laurids Hedaa: $P=f(c,m,o,l)$ for Koompany

Performance = Præstationer

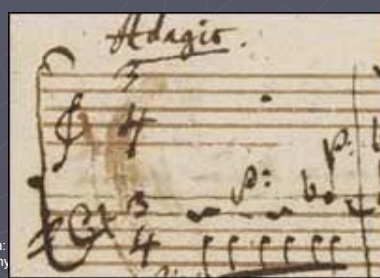
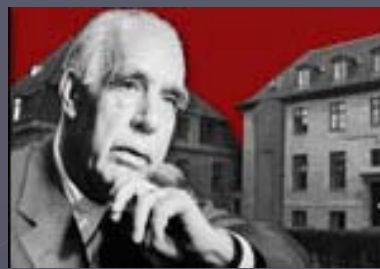
- ▶ Individ niveau
- ▶ Gruppe niveau
- ▶ Virksomhedsniveau
- ▶ Nationalt niveau

- ▶ Ja, enhver enhed som kan opfattes som
AKTØR

Professor Laurids Hedaa: P=f(c,m,o,l) for
Koompany

3

Præstationer



Laurids Hedaa:
Koompany

4

Men også....



Hedaa
Koompar

5

2 tidsdimensioner

- ▶ At se tilbage
 - For at forstå eller forklare præstationer
 - Hvorfor gik det, som det gjorde ?
- ▶ At se frem
 - For at planlægge for ønskede præstationer
 - Hvordan kan vi opnå det, vi vil ?

Professor Laurids Hedaa: P=f(c,m,o,l) for
Koompany

6

2 præstationsmål

- ▶ Efficiency
 - Med et minimum af anvendte ressourcer
 - Hvor langt nåede vi med det vi havde ?
 - Omkostningsfokus
 - Synonym: produktivitet
- ▶ Effectivity
 - Graden af målindfrielse
 - Over eller under det budgetterede ?
 - Resultatfokus
 - Synonym: effektivitet (?)

Professor Laurids Hedaa: P=f(c,m,o,l) for
Koompany

7



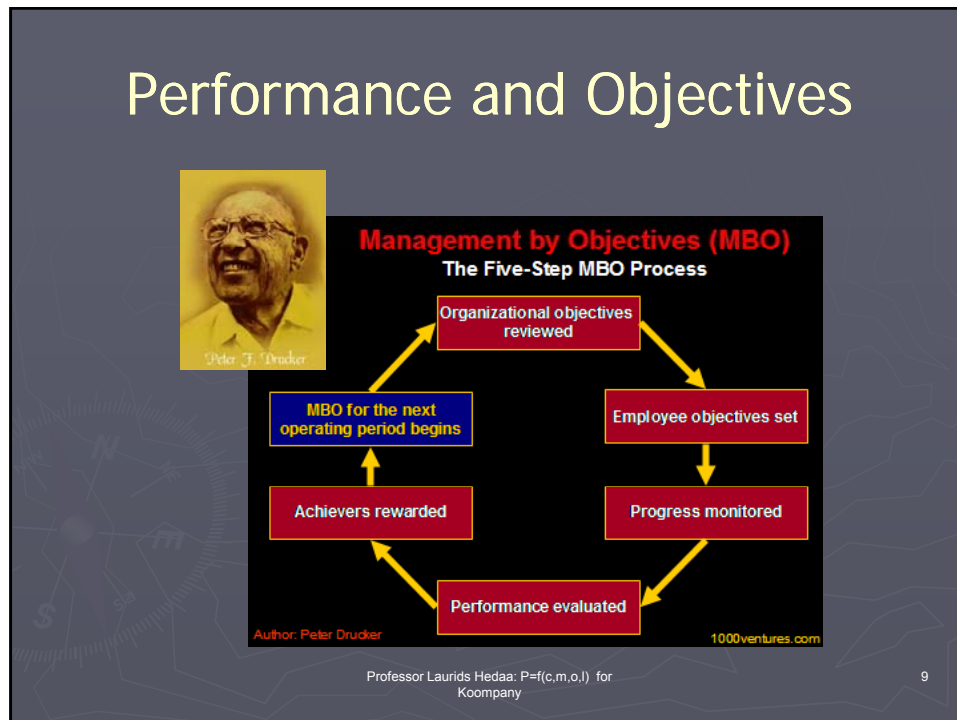
STUPIDITY

WHEN YOU EARNESTLY BELIEVE YOU CAN COMPENSATE
FOR A LACK OF SKILL BY DOUBLING YOUR EFFORTS,
THERE'S NO END TO WHAT YOU CAN'T DO.

Koompany

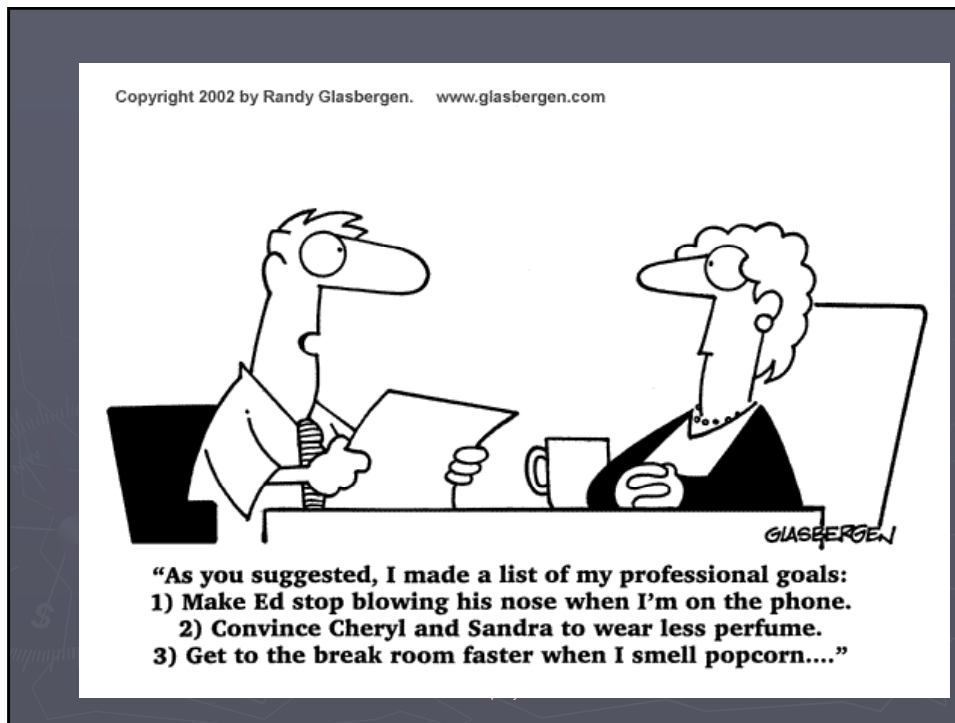
8

Performance and Objectives



Definition af P

- ▶ Mål bør normalt opfylde følgende betingelser:
 - Resultater, men ikke aktiviteter i fokus
 - Konsistente (konsekvente)
 - Specifikke
 - Målbare
 - Relaterede til eller indrammede af tid
 - opnåelige



C = capabilities

- ▶ Egenskaber (attributter)
 - Fx Intelligens og udseende
- ▶ Talent
 - Fx med tal eller med mennesker
- ▶ Færdigheder
 - Oftest opnået gennem træning og uddannelse
- ▶ Hovedspørgsmålet: Kan X ?

C = Capabilities



Yes, we can !

Professor Laurids Hedaa: P=f(c,m,o,l) for
Koompany

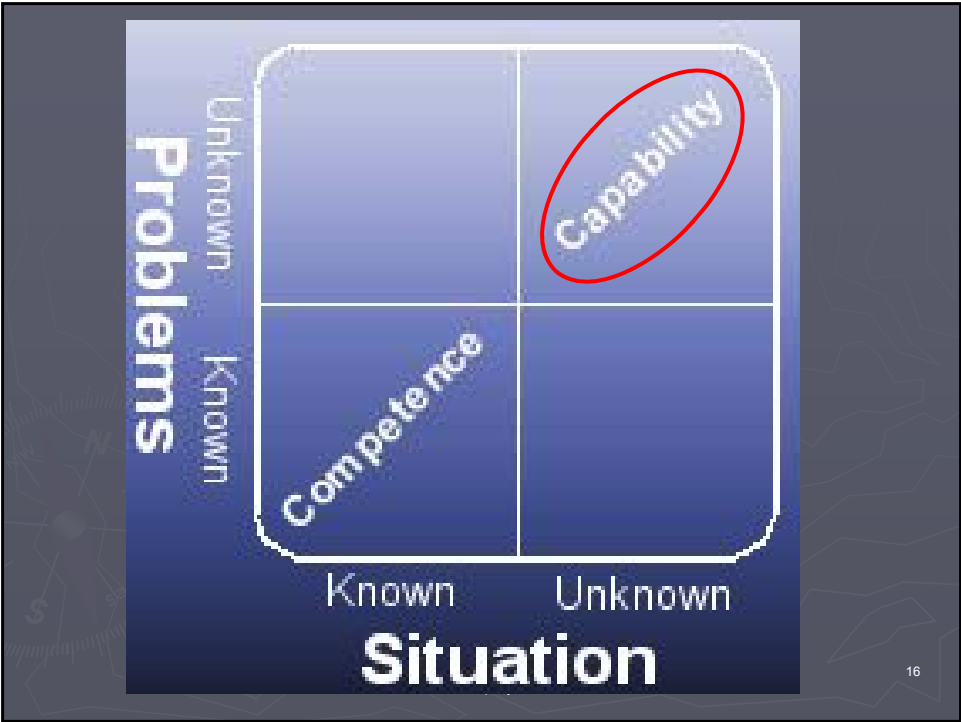
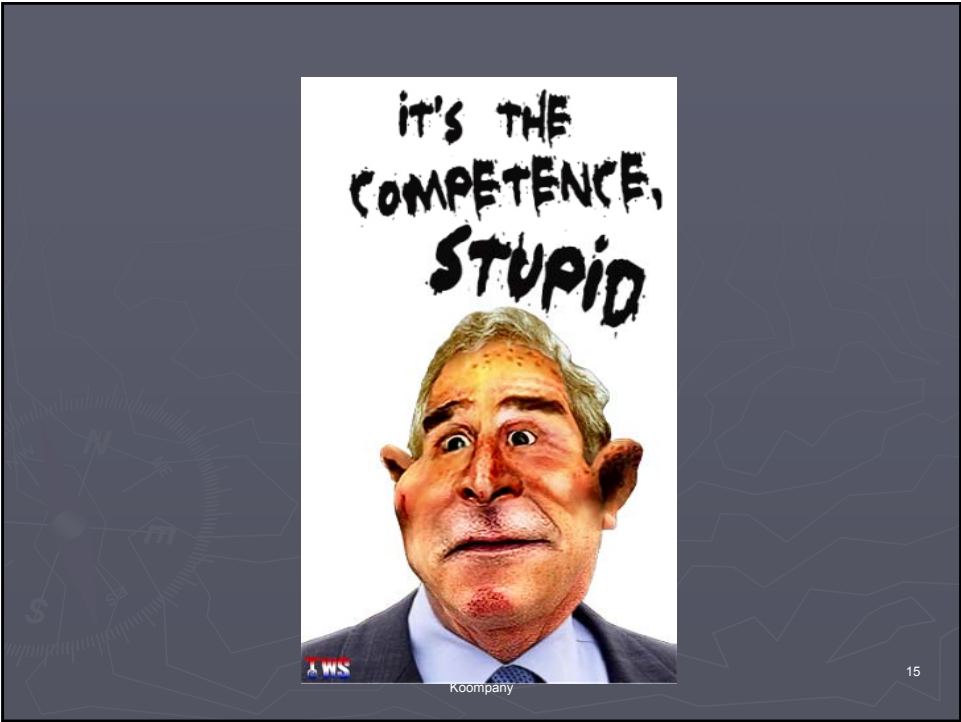
13

C skaffes gennem:

- ▶ Rekruttering og omplaceringer
- ▶ Øvelser, praksis, træning
- ▶ Formel uddannelse
- ▶ Selvstudier
- ▶ Eksperimenter

Professor Laurids Hedaa: P=f(c,m,o,l) for
Koompany

14



M = motivation

- ▶ Synonym: drivkraft
- ▶ Sanktioner: Belønning og straf
- ▶ Ydre former:
 - Bonus, provision, ros og anerkendelse
 - Næser, trusler, bebrejdelser
- ▶ Indre former:
 - Tilfredshed, lyst, glæde, stolthed
- ▶ Hovedspørgsmålet: Vil X ?



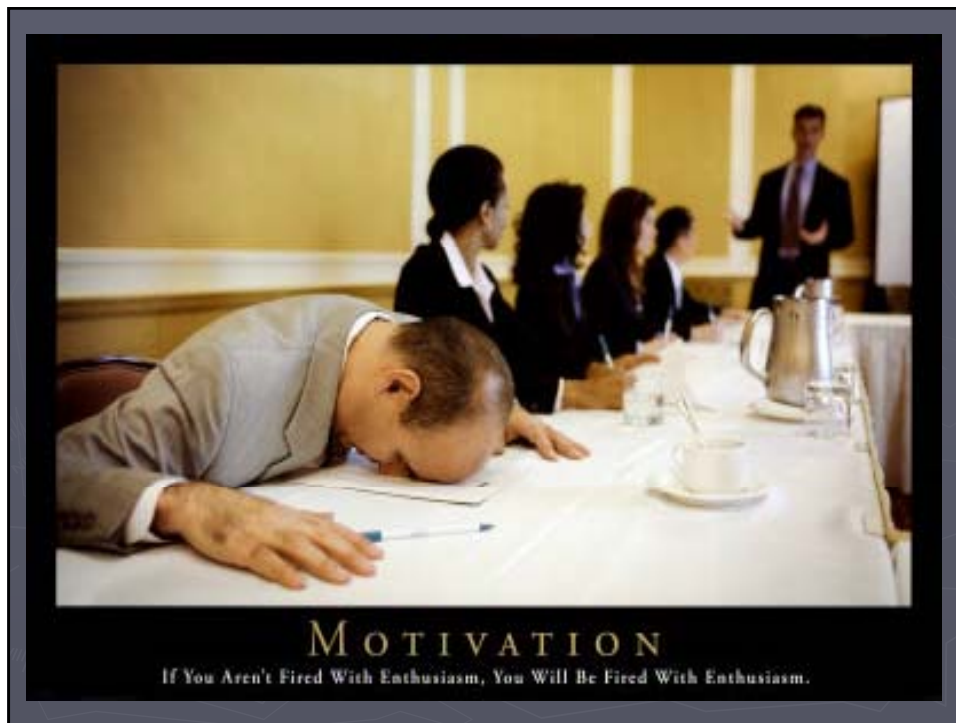
Professor Laurids Hedaa: P=f(c,m,o,l) for Koompany

17



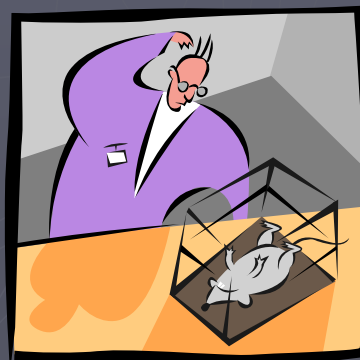
MOTIVATION

It's not that I'm lazy, it's that I just don't care.



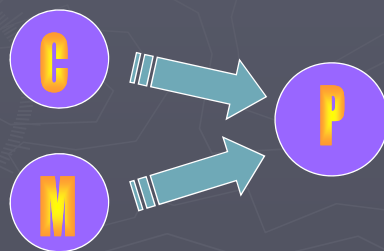
Motivationsteorier

- ▶ Hierarchies of Needs (Maslow)
- ▶ Factor Theories (Herzberg)
- ▶ Expectancy Theories (Vroom)
- ▶ Behavior Modification (Skinner)
- ▶ Styles of Management (McGregor)
- ▶ and Many More Contributors



Hertil ligner jeg de andre:

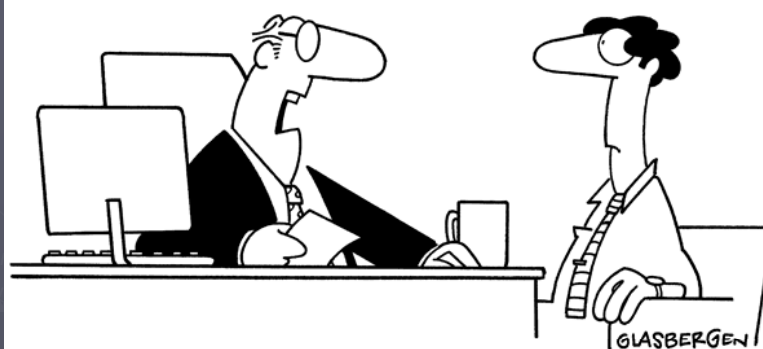
$$P = f(c,m)$$



Professor Laurids Hedaa: $P=f(c,m,o,l)$ for Koompany

21

Copyright 2006 by Randy Glasbergen.
www.glasbergen.com

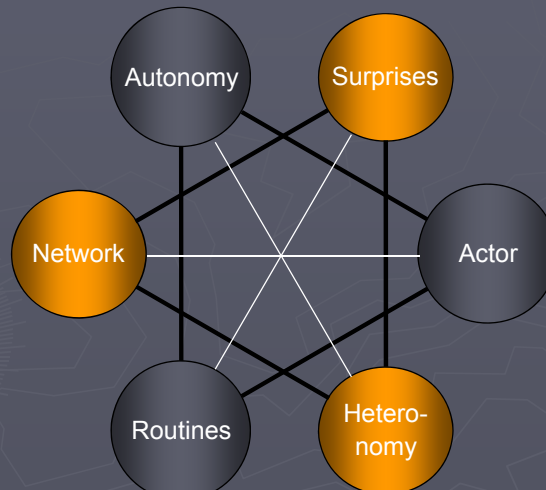


"If you want to be a top salesman like me, you need charm, charisma, and a natural ability to make other people like you. Why can't you get that through your thick skull, you idiot?!"

Professor Laurids Hedaa: $P=f(c,m,o,l)$ for Koompany

22

Two Complementary Management Perspectives



Professor Laurids Hedaa: P=f(c,m,o,l) for Koompany

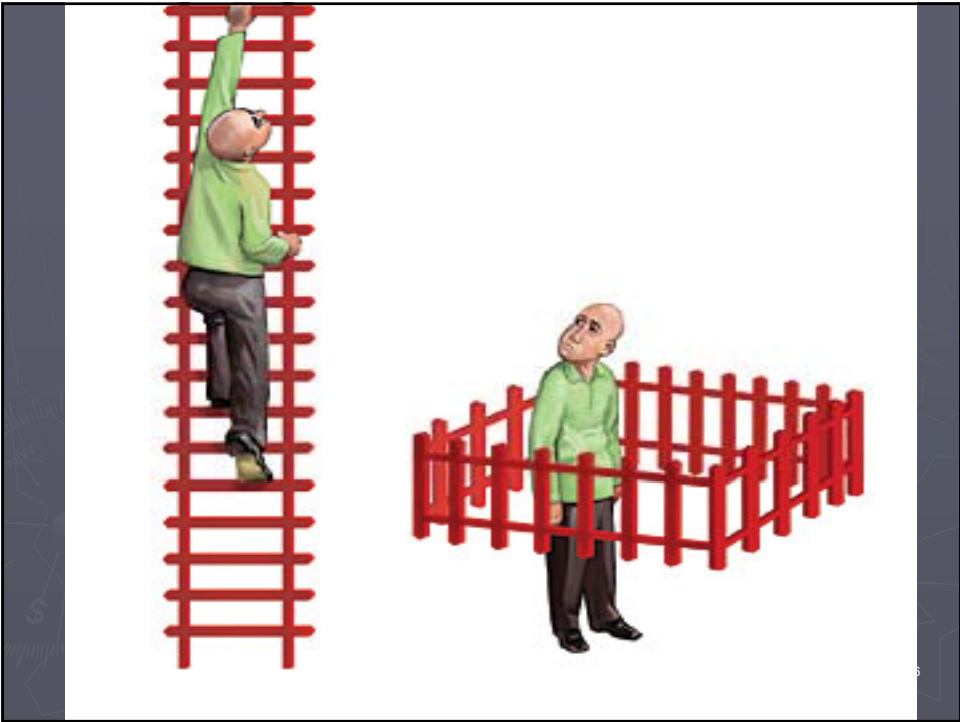
23

O = Opportunity Structure

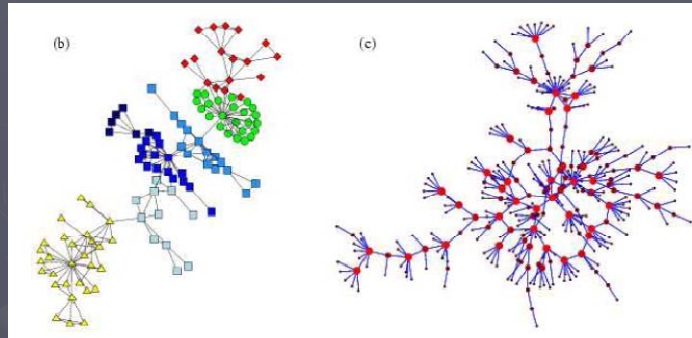
- ▶ Organisationens opbygning
- ▶ Kontrol- og styringssystemer
- ▶ Indbyrdes afhængigheder
- ▶ Snubletråde og forhindringer
- ▶ Netværk (interne og eksterne)
- ▶ Social og fysiske infrastruktur
- ▶ Procedurer (bureaukrati)
- ▶ Kultur og normer

Professor Laurids Hedaa: P=f(c,m,o,l) for Koompany

24



Sociale Netværk og aktørens position



(b) The network of collaborations between scientists at a private research institution (*Newman, 2004*)

(c) A network of sexual contacts between individuals (*Newman, 2004*)

Professor Laurids Hedaa: P=f(c,m,o,l) for Koompany

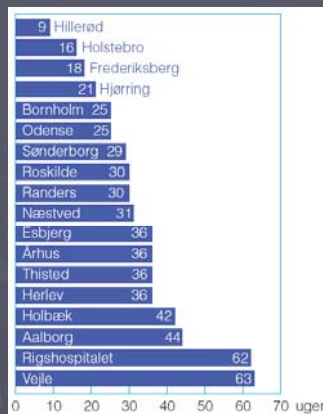
27



28

Sorte huller i netværk

► Heteronomi ► venteomkostninger



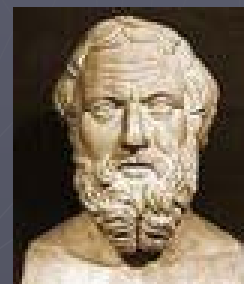
Koompany

29

Opportunity Structure = Destiny

Herodot c. 485-425 BC

*"Circumstances rule men;
men **do not** rule circumstances"*



Professor Laurids Hedaa: P=f(c,m,o,l) for
Koompany

30

Nogle teorier af relevans for O

- ▶ Organisationsudvikling
- ▶ System teori & Kybernetik
- ▶ Den lærende organisation
- ▶ Netværksteorier
- ▶ Overspringshandlinger (procrastiantion)
- ▶ Køteori
- ▶ Social kapital

Professor Laurids Hedaa: P=f(c,m,o,l) for
Koompany

31

L = Luck (bad & good)

- ▶ Heldet følger den tossede
- ▶ Lykken står den kække bi
- ▶ Uforudsete hændelser
- ▶ Den ukendte fremtid
- ▶ Positive og negative overraskelser
- ▶ Tilfældighedernes spil
- ▶ Risiko vs. Usikkerhed
- ▶ NB: Attribution bias !!!

Professor Laurids Hedaa: P=f(c,m,o,l) for
Koompany

32

Lykkens gudinde drejer skæbnens hjul



33

Held & Uheld



Koompany

34

Ledere kan bedre lide TIMING

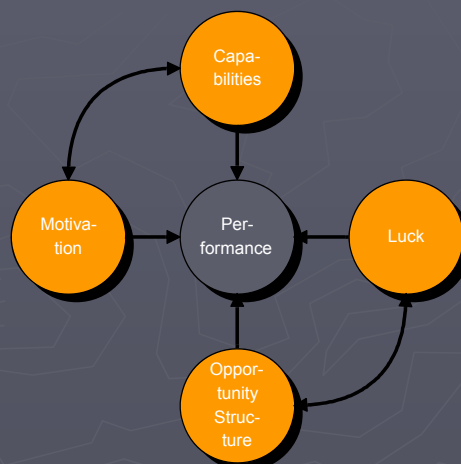


Kairos:
Timingens gud

Professor Laurids Hedaa: P=f(c,m,o,l) for Koompany

35

Opsamling: $P = f(c,m,o,l)$



Professor Laurids Hedaa: P=f(c,m,o,l) for Koompany

36

Senere udvikling af teorien

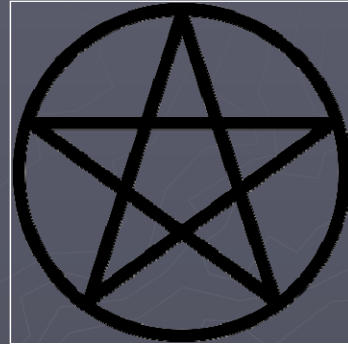
$$P = f(C, M, O, L)$$

$$C = f(P, M, O, L)$$

$$M = f(P, C, O, L)$$

$$O = f(P, C, M, L)$$

$$L = f(P, C, M, O)$$



The Performance Pentagram

Professor Laurids Hedaa: P=f(c,m,o,l) for
Koompany

37

That's all Folks !

