



‘Managers zijn bang voor het nieuwe belonen’

Steeds meer bedrijven twijfelen over het nut van het jaarlijkse beoordelingsgesprek. Logisch, vindt onderzoeker Kilian Wawoe. “We weten allemaal dat het niet werkt.” Maar wat is het alternatief? “Bij het nieuwe belonen en beoordelen draait het om échte gesprekken. Met een voortrekkersrol voor HR.”

Tekst Jeannette Beentjes

Beeld Ton Kastermans Fotografie

Belonen met een bonus; dat is het oude belonen en werkt echt niet meer, zegt Kilian Wawoe, docent HRM aan de Vrije Universiteit Amsterdam en auteur van het boek *Het Nieuwe Belonen*.

Het oude belonen berust op het principe dat geld het belangrijkste is. “Maar dat geldt vandaag de dag alleen nog voor banen met een lage complexiteit. Neem de aspergestekers; die komen hier naartoe om asperges te steken en dat doen ze puur voor het geld. Niet omdat ze zich aan het ontwikkelen zijn. Honderd jaar geleden deden we bij wijze van spreken allemaal dit soort werk. Geld was toen een goed middel voor allerlei doelen. Nu blijkt dat geld eigenlijk helemaal niet meer zo'n geschikt middel is om mensen tot prestaties aan te zetten, om ze tevreden te houden, et cetera.”

Wawoe, die tot 2010 HR-manager was bij ABN Amro, heeft de afgelopen jaren bij verschillende bedrijven hun beloningsbeleid onder de loep genomen. “Dan keek ik vooral naar wat ze er nou eigenlijk mee wilden bereiken. Dan zie je in het beloningsbeleid nog steeds termen opduiken als: prestaties verbeteren, mensen vasthouden, aantrekken enzovoort. Zo werkt belonen niet meer.”

Zes doelen van belonen

In zijn boek *Het Nieuwe Belonen* onderscheidt Wawoe zes van dit soort doelen: prestaties verbeteren, motivatie vergroten, meer tevredenheid/bevlogenheid, geluk, talentmanagement en eerlijkheid. Dit laatste houdt in dat je het geld eerlijk wilt verdelen in de organisatie. Alleen hierbij speelt geld nog

een rol: word ik redelijk betaald ten opzichte van mijn collega's en de markt? Dat is wat belonen volgens hem is. “Alle andere doelen uit dit rijtje moeten met andere middelen worden bereikt. Dus als je motivatieproblemen hebt in je organisatie, los je dit niet op met geld. Als je de prestaties wil verbeteren, los je dit niet op met geld. En als je niet genoeg mensen aan kunt trekken, los je dat niet met geld alleen op.”

Verdelingsvraagstuk

Wat houdt het nieuwe belonen dan concreet in? Het draait er volgens hem om dat je geld terugbrengt tot een verdelingsvraagstuk. “Als je er achter komt dat je collega veel meer verdient dan jij, dan frustrereert dat. Geld is een zogeheten hygiënefactor geworden. Dit betekent dat je een beetje redelijk betaald moet worden ten opzichte van je collega's in de markt, maar verder moet je er niks van verwachten. Dat doen managers wel en daarom is er zoveel te doen over mijn boek. Ze denken namelijk dat ze met geld veel op kunnen lossen. Alsof het een soort toverstaf is. Voor de aspergesteker misschien nog wel, maar niet voor het werk dat de meeste mensen doen. Als ik jou 20 procent meer salaris betaal, ga je heus niet beter je werk doen. Punt is dat managers vaak wel zo denken: ze presteren niet goed, laten we er een vette bonus aan hangen. Maar als je niet goed presteert, moet je leren hoe je dat wel doet. Je moet gecoacht worden, opleidingen volgen, enzovoort.”

Hekel aan managen

Managers blijven echter halsstarrig in het oude belonen geloven. Daar heeft Wawoe een eenvoudige ver-



» klaring voor: “Het maakt de wereld wel een stuk makkelijker als je alles terugbrengt tot een financieel vraagstuk.”

Wat ook meespeelt volgens hem, is dat veel managers een enorme hekel aan managen hebben. “Een manager moet aan zijn medewerkers vragen: wat motiveert je? Wat houd je bezig? Hij moet zijn medewerkers hierin sturen en dus steeds actief het gesprek aangaan. Maar daar heeft de manager helemaal geen zin in en ook geen tijd voor. Het valt me op dat bij topteam – en dan heb ik het over bijvoorbeeld piloten, chirurgen enzovoort – managers er goed bovenop zitten. Daar wordt heel duidelijk feedback gegeven over hoe het gaat. En een groot verschil is ook dat als het niet goed gaat, het ook gewoon niet wordt geaccepteerd.”

Basis voor het nieuwe belonen

De basis voor Wawoe’s model voor het nieuwe belonen is dat belonen gelinkt is aan beoordelen. “De eerste stap is dat geld een eerlijkheidsvraagstuk is. En als er iemand rondloopt die zijn geld eigenlijk niet waard is, dan zul je daar wat aan moeten doen. Daarom pleit ik voor een tweepuntsschaal bij beoordelen. Er moet één groep worden geïsoleerd: dat is de groep die niet goed bezig is en die een onvoldoende scoort bij de beoordeling. Alle overige medewerkers krijgen een voldoende.” Wawoe maakt hier de vergelijking met het rijbewijsmodel. “Op je rijbewijs staat niet hoe goed je kan rijden, maar dat je het recht hebt om te rijden. De overheid neemt het je af, als je er een puinhoop van maakt. Afhankelijk van of iemand voldoende of niet

voldoende scoort, vindt er een ander soort gesprek plaats. In het ene geval gaat het om groeien om te bloeien en in het andere geval om groeien om te blijven. Dus er zal moeten worden geïnvesteerd in de groep die onderpresteert, maar ook in de andere groep, om ze nog beter te laten worden.”

Stap twee in het nieuwe belonen is dat het gesprek veel meer over prestatieverbetering moet gaan. Wawoe noemt dit het échte gesprek, het omvormen van een beoordelingsgesprek naar een soort coachinggesprek. “Met dit gesprek bereik je de doelen die we ooit hadden met belonen.”

Winstdeling invoeren

De derde stap is dat er winstdeling wordt ingevoerd. “Ik ben nu bezig met een onderzoek hoe bedrijven die afstappen van het traditionele beoordelingsgesprek het nu doen. Maar veel van deze bedrijven hanteren toch nog een vijfpuntsschaal of driepuntsschaal met een financiële consequentie. Dit soort schalen wegdoen en echt winstdeling invoeren, dat zie je helaas nog heel weinig.”

Stap twee en drie zijn erg met elkaar verbonden, legt hij uit. “Met het gesprek bereik je een groot deel van de doelen die we ooit hadden met belonen. Dus als je vindt dat iemands prestaties moeten verbeteren, dan doe je dat niet met geld, maar met een gesprek. En als het bedrijf het goed heeft gedaan, dan krijgt diegene er wat bij. Dat is een andere manier van denken.”

Dan blijft natuurlijk wel de vraag: wat doe je met toppresteerders? “Als iemand in een jaar iets exceptioneels heeft gedaan, dan kun je een prosociale bonus geven. Dat wil zeggen dat niet de directie, maar de medewerkers zelf beslissen wie die krijgt. In de IT-sector gebeurt dit al. Google doet dit bijvoorbeeld. Ze zijn er daar achter gekomen dat als je in een team werkt, je ook in een team moet belonen. Een individuele bonus past daar dus niet bij.”

‘Met het echte gesprek bereik je de doelen die we ooit hadden met belonen’

KILIAN WAWOE (45)

FUNCTIE: docent HRM aan de Vrije Universiteit Amsterdam, onderzoeker en consultant.

OPLEIDING: Studeerde Psychologie aan de Universiteit van Utrecht. Promoveerde in 2010 aan de Universiteit van Amsterdam. Hij deed onderzoek naar de voorspellende waarde van individuele eigenschappen voor het toekomstig functioneren in organisaties.

EERDERE FUNCTIES: Diverse HR-functies bij ABN Amro in Nederland, België, Monaco en India.

ACHTERGROND: Wawoe is auteur van het boek 'Het Nieuwe Belonen'.



Een accountmanager een bonus in het vooruitzicht stellen als hij extra veel verkoopt, daarin gelooft Wawoe zeker niet. "Bij een paar beroepen werkt het, bijvoorbeeld een telemarketeer. Punt is dat het echt individueel werk moet zijn. Op het moment dat mensen elkaar vliegen af gaan vangen, is het onprettig. Het werk moet dus meetbaar zijn. Dan kan het werken."

Rol voor HR

Het staat voor Wawoe vast dat HR een voortrekkersrol heeft bij het nieuwe belonen. "Het regelen van het proces, dus dat het gesprek plaatsvindt, moet worden gefaciliteerd door HR. Dat wil ook zeggen dat het moet worden geleerd aan mensen die dat niet kunnen. Het belonen werkt niet zoals we zouden willen, maar wat nu het belangrijkste is, is de kwaliteit en de kwantiteit van het gesprek. Spreek je met je leidinggevende en gaat dat gesprek ook ergens over?"

HR is nu veel tijd kwijt aan het managen van het hele beoordelingsproces, het managen van de formulieren, vindt Wawoe. "Iedereen krijgt een jaardoel en dat wordt halverwege het jaar geëvalueerd. Dan volgt nog het eindejaargesprek. Dan moet er een bonus worden bepaald. Dat kost heel veel tijd, tijd die beter kon worden besteed aan het coachen van de managers."

Doodeng

Maar voordat het zover is, moet HR eerst af van het huidige beloningssysteem. En dat blijkt toch wel lastig te zijn, merkt Wawoe. "Ik ben nu bij een paar bedrijven bezig om het om te gooien en mensen vinden het doodeng. Iedereen is het er wel over eens dat het huidige systeem met de vijfpuntsschaal, *mid-reviews* enzovoort, nergens op slaat, maar ze durven er ook niet zomaar vanaf te stappen. Het geeft namelijk wel duidelijkheid. Als iemand aan het einde van het jaar zijn doel heeft bereikt, dan hoef je het gesprek niet aan te gaan. Dat scheelt een hoop gedoe. Met het sys-

teem van het nieuwe belonen kun je je niet meer verschuilen achter scores en kijk je ook naar kwaliteiten van de medewerker: hoe gaat het met hem? Was hij te pruimen in het team? Wat wil hij over vijf jaar doen?"

Hoop frustratie

HR moet lijnmanagers zover krijgen dat ze het oude beoordelingssysteem overboord gooien, vindt Wawoe. Dan moet HR stevig in zijn schoenen staan. "Het valt mij op – en dat is wat we moeten leren als HR – dat we niet moeten praten in de taal van HR-processen, maar in de taal van onze interne klant. En dat is de taal van kosten en inkomsten. Ik zeg altijd: 'Reken nou eens uit hoeveel uur je bezig bent met het beoordelingsproces. Hoeveel managers heb je en hoeveel uur kost het? Wat levert het je op? Een hoop frustratie, mensen zijn vaak ontevreden en vinden het oneerlijk. Managers zijn zo'n 150 uur per jaar bezig met het beoordelingsproces. Wat nou als je de helft daarvan besteedt aan andere dingen en de andere helft echt besteedt aan je mensen? Ik beloof je dat ze daar tevredener van worden, beter gaan presteren. Het levert je dus tijd en geld op en je krijgt tevredener mensen.' Dan ontstaat er meestal wel ruimte voor een gesprek. Zo moet HR het insteken."

Het is een les die Wawoe leerde in zijn tijd als HR-manager bij ABN Amro. "Mijn baas zei altijd: 'Er zijn drie dingen waar ik geïnteresseerd in ben: lage kosten, hogere inkomsten en tevredener klanten. Als jij iets kan verzinnen dat daaraan bijdraagt, ben je welkom, anders niet'. Het hele belonings- en beoordelingssysteem moet je ook in die termen zien. Kun je er de kosten mee verlagen? Ja, de manager krijgt meer tijd voor andere dingen. Hogere inkomsten bereik je doordat ze beter gaan presteren door het nieuwe belonen. En het maakt klanten tevredener, omdat je de medewerkers gaat coachen op wat echt belangrijk is." «