

Tien praktijklessen rondom prestatiebeloning: over dilemma's en valkuilen bij implementatietrajecten

Richard de Vries en Geert Klaver

Prestatiebeloning mag weer. Uit onderzoek van de VHP is gebleken dat de meeste werknemers verwachten er door prestatiebeloning zelf beter van te worden. In werkelijkheid is deze visie te optimistisch, men heeft uitsluitend oog voor de beloning van de excellente presteerders, terwijl het nog maar de vraag is of men tot deze groep behoort.

Vakbonden kiezen dus een positieve 'grondhouding' en richten zich in de onderhandelingen op de randvoorwaarden waaraan bij invoering moet worden voldaan, maar de coalitie van werkgevers met werknemers en vakbonden is broos. Of deze standhoudt, hangt onder meer af van de invoering.

Dit artikel bevat een aantal belangrijke praktijklessen om die invoering zo soepel mogelijk te laten verlopen. Een aantal thema's dat aan de orde komt, draagt het karakter van een dilemma in zich. In de praktijk blijkt dan ook maar al te vaak dat het valkuilen worden waar nietsvermoedende HR-managers gemakkelijk in tuimelen. Dit artikel is bedoeld als voorbereiding voor allen die betrokken zijn bij de invoering van prestatiebeloning.

Bij het schrijven van dit artikel hebben we bij prestatiebeloning al die beloningsvormen voor ogen gehad die niet gegarandeerd zijn, maar afhangen van de gerealiseerde prestatie als individu, in team- of ondernemingsverband. Het kan daarbij gaan om prestaties die vooraf zijn gedefinieerd en om prestaties waarvan achteraf de balans wordt opgemaakt.

Les 1: Loop niet te ver voor de 'cultuur' uit

Prestatiebeloning en de daaraan gekoppelde instrumenten worden in de literatuur vaak gezien als middel om de cultuur te veranderen. Belonen stuurt gedrag van medewerkers en gewijzigd gedrag leidt tot een andere cultuur.

R.O. de Vries MMC en drs. G. Klaver zijn beiden werkzaam als Reward consultants bij Hay Group.

Maar pas op: je kunt geen ijzer met handen breken. Als prestatiebeloning niet in lijn is met de historie, met aspecten uit de organisatiecultuur zoals aanspreekgedrag (constructieve confrontatie) en met de globale verantwoordelijkheidsverdeling en -beleving tussen groepen binnen het bedrijf, loopt prestatiebeloning het gevaar een kil instrument te worden dat zelfs averechts kan werken op de beoogde cultuuromslag. Illustratief voor een mismatch met de ervaren verdeling van verantwoordelijkheden binnen een bedrijf is de opmerking: 'Ik ga niet voor de bonus van mijn baas werken, dat doet hij zelf maar!'

Een middelgrote bancaire instelling werkt al een aantal jaren intensief met een systeem van prestatiebeloning gebaseerd op beoordeling en planningsafspraken. De managers binnen deze organisatie, opgegroeid in het vak, bleken een vanzelfsprekende focus op vakkennis te hebben en niet op het aansturen van medewerkers op hun prestaties. P&O bedacht vervolgens regel op regel om managers en medewerkers volgens het prestatiebeloningssysteem te laten werken. Na een aantal jaren constateerde men dat de HR-afdeling zich als een interne politie manifesteerde om een systeem in stand te houden dat topzwaar geworden was. De stijl van leidinggeven veranderde niet door dit systeem. Sterker nog, het ontmoedigde managers om met het thema 'prestatiefocus' aan de slag te gaan. De belangrijkste constatering die men zelf deed, was dat men verkeerd aan het veranderingsproces was begonnen; niet het systeem maar het managementgedrag had centraal moeten staan in een poging de cultuur te veranderen.

Voor succesvolle cultuurverandering is het noodzakelijk direct de regels en gewoonten van de bestaande cultuur aan te pakken. Prestatiebeloning kan daarbij fungeren als katalysator, voorwaarde is wel dat men in de vormgeving aansluiting vindt bij de bestaande cultuur.

Les 2: Werk vanuit missie naar strategie en operationele doelstellingen

Efficiëntie, effectiviteit, klantgerichtheid en flexibiliteit zijn overheersende dogma's in de moderne westerse bedrijfsvoering geworden. Of we nu praten over fabrieken, banken, kinderdagverblijven of ziekenhuizen, managers en medewerkers zullen het belang van deze doelstellingen erkennen. De kreten 'ondernemende overheid' en 'bedrijfsmatig werken' illustreren de generieke toepassing van deze dogma's maatschappijbreed.

Te vaak wordt prestatiebeloning gekoppeld aan deze dogma's en vertaald in operationele doelstellingen. Men stelt zich de vraag hoe processen

sneller, slimmer, goedkoper en met hoge klanttevredenheid kunnen verlopen. Men vergeet daarbij dat voor sommige organisaties deze procesvragen spanning met de missie oproepen. De missie van elektriciteitsbedrijven zal men in Californië sinds de stroomcrisis eerder definiëren rond het begrip 'betrouwbaarheid' dan rond het begrip 'efficiëntie'. Toch is het begrijpelijk dat energiebedrijven werken met prestatiebeloningen gebaseerd op efficiëntiedoelstellingen. Gaat het bij de politie om klantvriendelijkheid ('die pet past ons allemaal') of om het handhaven van gezag en orde? De nadruk op efficiëntie en effectiviteit in de thuiszorg heeft geleid tot ontevreden patiënten en medewerkers. De vraag is of de nadruk op deze operationele doelstellingen een juiste interpretatie is van de missie (waartoe is de thuiszorg op aarde?).

Bij een voormalige overheidsdienst had men na een aantal jaren werken met prestatiebeloning niet het gevoel dat de organisatie beter was gaan functioneren. Er werd wel hard en doelgericht gewerkt, maar men had het gevoel geen greep op ontwikkelingen in de buitenwereld te hebben. Men hield zich vanuit het verleden als overheidsdienst bezig met de kwaliteit van interne processen en de zorgvuldigheid rond te leveren diensten en adviezen aan de buitenwereld. Met de komst van prestatiebeloning werd deze focus alleen maar versterkt. Outputgerichtheid werd toegepast op de verdere optimalisering van processen en op de beleving van 'interne klanten'. Herbezinning op de verschoven missie en de gewijzigde strategie bracht uitkomst en leverde een ander soort resultaatafspraken voor medewerkers op: afspraken die minder te maken hadden met het opleveren van projectplannen en beleidsnotities, maar die vooral waren gericht op verbetering van de tevredenheid over de dienstverlening bij klanten.

Het een sluit het ander niet uit, maar de missie is het beginpunt en de reeks missie-strategie-operationele planning moet consistent zijn. Denk niet te snel dat dit het geval is. Ga altijd ter controle terug naar de oorsprong.

Les 3: Kies voor goede inbedding

Prestatiebeloning lijkt in logische zin vaak zo vanzelfsprekend dat werkgevers vergeten onder woorden te brengen waarom men ertoe overgaat. En zeker als ook ondernemingen in de nabijheid ertoe overgaan en zelfs vakbonden hun bezwaren opgeven, is er weinig reden meer om niet ook over te gaan op prestatiebeloning.

Belangrijk is echter een visie te communiceren waarom men tot prestatiebeloning overgaat, wat er van betrokkenen wordt verwacht en hoe de prestatie er in concreto uitziet. Voor een manager kan het beeld

van een prestatie er anders uitzien dan voor een medewerker. Zonder nadere discussie kunnen beide beelden een eigen leven gaan leiden en blijkt pas bij de beoordeling hoe groot de verschillen zijn. De een meent dat de prestatie is gerealiseerd, terwijl de ander nog niet zover is. In de welles-nietes-discussie liggen demotivatie en negativisme op de loer: reden waarom veel managers ertoe overgaan om toch een deel van de variabele beloning uit te keren, met als gevolg dat de scherpste uit de volgende prestatieafspraken is verdwenen en men er na verloop van tijd, om een eind te maken aan alle subjectiviteit in de beoordeling, toe overgaat de variabele beloningselementen maar structureel te verklaren.

Een illustratief voorbeeld is de middelgrote industriële onderneming die voor haar management vast-variabele inkomensbestanddelen en variabel-variabele inkomensbestanddelen kent. Minstens zo illustratief zijn de ondernemingen die op grond van een mislukt prestatiebeloningsbeleid aan hun werknemers een veertiende of zelfs vijftiende maand toekennen.

Kortom, prestatiebeloning kan niet zonder goede inbedding, die bestaat uit een visie en een concrete uitwerking daarvan. De visie geeft antwoord op vragen als 'Waar willen we voor belonen?', 'Hoeveel willen we belonen?' en 'Hoe verhoudt de prestatiebeloning zich tot andere beloningselementen?'

Overigens zal de huidige recessie een aardige testcase vormen voor de vele afspraken rond prestatiebeloning. Heeft de economische recessie effect op de uitgekeerde som aan prestatiebeloning en hoe wordt daarop door werknemers gereageerd?

Les 4: Formuleer ook gedragseisen

Bij prestatiebeloning denkt men veelal aan harde resultaten die aan het einde van een boekjaar moeten zijn gerealiseerd. Vaak is het gebrek aan focus op de harde resultaten de aanleiding waarom men afspraken rond prestatiebeloning heeft gemaakt. Omzet, winst en beheersing van de kosten zijn herkenbare en meetbare grootheden. Dat is vaak de focus die men in de organisatie miste en waarom men tot prestatiebeloning is overgegaan. Omzet, winst en beheersing van de kosten zijn dan herkenbare indicatoren. Focus op deze indicatoren kan snel leiden tot ongewenst gedrag.

Illustratief hiervoor is het corrigerende gedrag dat bouwvakkers van een bouwbedrijf ten toon spreidden. Op hardhandige wijze werd een collega terechtgewezen, omdat het werktempo van deze medewerker de bonus

van het team in gevaar bracht. Of wat te denken van het salesteam van een softwareleverancier dat om de eigen targets te realiseren, onderhoudsservices tegen bodemtarieven verkocht, waardoor de betreffende serviceafdeling niet meer in staat was de eigen targets te realiseren.

Kortom, de resultaatafspraken moeten niet alleen betrekking hebben op de harde component, maar vergezeld gaan van afspraken over gedragscriteria en/of aanvullende randvoorwaarden waaronder de harde prestaties moeten worden geleverd.

Gedragscriteria (competenties) zoals organisatie van het werk, relatienetwerken, klantfocus, integriteit en samenwerken spelen bij het presenteren van de onderneming als geheel een belangrijke rol; op korte termijn is effect wellicht moeilijk te kwantificeren, maar op lange termijn zijn ook deze zachte componenten doorslaggevend.

Les 5: Sluit aan bij de beïnvloedingsniveaus van functies

In de meeste organisaties waar men prestatiebeloning kent, zijn resultaatafspraken gekoppeld aan het individu. Beloning en beoordeling zijn immers individuele aangelegenheden en met het maken van planingsafspraken lijkt het logisch om daarbij aan te sluiten. De praktijk van alledag is echter dat de meeste prestaties zelden individueel worden gerealiseerd; bijna altijd is er sprake van een samenwerkingsverband met een of meerdere collega's. Bij de beoordeling van prestaties kunnen er snel heftige discussies ontstaan over deze afhankelijkheden, zeker als ze de oorzaak zijn voor het niet behalen van de vooraf bepaalde resultaten.

In de bancaire sector en ook in de vastgoedbranche zijn de bedrijfsprocessen niet altijd scherp uit te lijnen in individuele accountability's. Individuele bonussen zijn dan ook vaak onderwerp van discussie vanwege de beïnvloedende afhankelijkheden. Maar ook enkele vooraanstaande consultancybureaus kennen geen vormen van groepsbeloning, terwijl men louter in projectteams aan opdrachten werkt.

Het vaststellen van groepsprestaties is overigens ook geen sinecure vanwege het grote aantal verschillende samenwerkingsverbanden waarin de meeste werknemers participeren. Onze les is dan ook niet dat men volledig moet overschakelen op groepsbeloning. Wij pleiten voor een gecombineerd beleid, waarbij de groepsprestatie, naast de individuele prestatie, wordt gewogen en bepalend is voor het uiteindelijke beloningsresultaat. Alle eventueel te onderscheiden beïnvloedingsniveaus (individu, team, afdeling, unit, totale bedrijf) dienen tot uitdrukking te

komen in de vaststelling van prestatiebeloning voor een medewerker. In welke verhouding de verschillende niveaus tot elkaar staan, is afhankelijk van de functie. Belangrijk is echter dat het beloningsinstrumentarium de keuzemogelijkheden biedt.

Les 6: Stel managers in staat het proces te managen

De invoering van prestatiebeloning betekent vaak dat er veel energie wordt gestoken in een systeem dat voor alle betrokkenen transparant en hanteerbaar is. De rol van managers en dan met name die van middle managers wordt daarbij onderschat. De gedachte is immers dat zij de uitvoerders zijn van goed doordachte beleidsregels: zij moeten vooral doen en niet (te veel) denken. Daarbij ziet men over het hoofd dat middle managers in beperkte tijd, zonder het totale overzicht, vaak met gebrekkige informatie besluiten moeten nemen inzake prestatiebeloning van medewerkers. De sociale vaardigheden van de manager worden ineens buitensporig cruciaal.

Een middelgrote uitgeverij liet haar managers aan het begin van een beoordelingsjaar resultaatafspraken maken met de medewerkers, terwijl het besluit over toekenning van eventuele prestatiebeloning aan het eind van het jaar voorbehouden was aan de directie. In de discussie die steevast ontstond tussen managers en directie, kozen de managers opvallend vaak de zijde van de medewerker, waardoor de directie besluiten moest nemen zonder informatie uit de eerste hand over het presteren van de medewerkers op de werkvloer.

Bij een elektronicaconcern waren in de loop der jaren flink wat hiërarchische lagen weggesneden, met als resultaat een platte en slagvaardige organisatiestructuur. Middle managers kwamen echter daardoor in de positie dat zij aan vijftig of zelfs meer medewerkers geacht werden leiding te geven. Met name rondom de beoordeling van prestaties en de daaraan verbonden beloning kwam de onwerkbaarheid van deze enorme span-of-control aan het licht.

Het lijkt een open deur, maar te vaak worden situaties aangetroffen waarin managers niet in staat worden gesteld om het proces rondom prestatiebeloning goed te managen. Te vaak wordt dan de conclusie getrokken dat het aan de bereidheid of de geschiktheid van de manager ligt. Het zou goed zijn om eens na te gaan of aan een paar elementaire randvoorwaarden is voldaan. Het prestatiegericht managen van medewerkers kost tijd, managers die als meewerkend voorman te boek staan en het 'managen' erbij doen, zijn in het nadeel. Veel managers moeten besluiten nemen over het presteren van medewerkers terwijl ze die

medewerkers in de loop van het jaar nauwelijks hebben zien presteren; afgaan op wat anderen zeggen over de medewerker vraagt om extra informatie(bronnen) om opinies te kunnen controleren. Vaak ontbreken die, omdat er vooraf niet aan is gedacht deze informatiebronnen aan te boren. En tot slot zullen er altijd discutabele besluiten moeten worden genomen, eenvoudig omdat volledige objectiviteit niet bestaat. Een manager moet voldoende gezag hebben om deze besluiten te kunnen nemen zonder voortdurend zijn besluiten te moeten rechtvaardigen tegenover zijn medewerkers.

Les 7: Beschouw prestatiebeloning als communicatie-exercitie

Bedrijven en hun adviseurs bedenken geavanceerde systemen om te komen tot vaststelling van prestatiebeloning. Vaak houden zij daarbij rekening met vele factoren die de hoogte van het variabel inkomen bepalen en komen er ingewikkelde berekeningen aan te pas. Is de beloning eenmaal vastgesteld, dan stelt men de medewerker op de hoogte van de uitkomst en laat men de ingewikkelde berekeningen achterwege.

Het ontbreken van deze berekeningen heeft echter een belangrijke betekenis voor de medewerker. Voor hem of haar is relevant om te weten welke aspecten met welk gewicht zijn meegenomen in de berekening, niet zozeer om de manager te controleren, maar wel om zichzelf te overtuigen van de rechtvaardigheid van de uitkomst. Voor acceptatie van de uitkomsten kan het ook zinvol zijn om iets te communiceren over de uitkomst van prestatiebeloning binnen de afdeling of het bedrijf. Natuurlijk zullen zulke rapportages anoniem moeten zijn, maar er is geen enkele reden om de relatieve positie van een medewerker niet aan te geven ten opzichte van collega's. Dit laatste is minstens zo belangrijk als, zo niet belangrijker dan een goede technische onderbouwing van de prestatiebeloning.

De beloningsronde bij een middelgrote dienstverlener ging vooraf aan de boodschap dat de hoogte van de bonussen voor de prestaties van het afgelopen jaar was aangepast aan de terugval in de omzet. De bonusbrieven werden uitgereikt met de boodschap over de relatieve positie van de bonus binnen het totaal aan toegekende bonussen. Hoewel de hoogte van de bonus tegenviel, werd met de relatieve positie wel de erkenning voor de prestatie gecommuniceerd.

Beschouw prestatiebeloning als een communicatie-exercitie waarbij niet zozeer de directe inhoud als wel de impliciete boodschappen (in positieve en negatieve zin) veel aandacht vragen. Goede argumenten van managers om uit te leggen hoe men tot de prestatiebeloning is geko-

men, kunnen naast of ook in plaats van goed vastgelegd beleid en goede berekeningen effectief zijn om de rechtvaardiging en het streven naar objectiviteit zo veel mogelijk te bevredigen.

Les 8: Zorg voor prestatiebeloning van voldoende omvang

Organisaties hebben in de praktijk de neiging om voorzichtig te beginnen met prestatiebeloning. Ze zorgen voor een niveau van variabele beloning waarbij ze het gevoel hebben dat dit niet meteen tot hoge kosten leidt zonder verbetering/verhoging van de gewenste prestaties. Deze voorzichtigheid lijkt ook terecht, omdat er genoeg voorbeelden zijn van prestatiebeloningsregelingen die niet tot betere prestaties maar wel tot verhoging van de structurele loonkosten hebben geleid.

De boodschap die uit marginale bedragen kan worden gelezen, is dat prestatiebeloning niet echt serieus bedoeld is en kan worden beschouwd als een klein extraatje. Gevolg is dat er door medewerkers niet met volle energie aan de realisatie van targets wordt gewerkt. Uiteindelijk levert de evaluatie van de eerste ervaringen dan bijna per definitie teleurstellende resultaten op.

Bij een grote bancaire instelling was de hoogte van het vaste salaris van medewerkers dusdanig dat de relatief beperkte variabele beloning niet als prikkelend genoeg en als onbevredigend werd ervaren. Managers en medewerkers vonden het vervolgens, gezien de omvang van deze beloning, niet eens de moeite waard de kritiek om te zetten in verbeteringsacties.

Beloningsdeskundigen zijn het erover eens dat prestatiebeloning meer stimuleert naarmate deze een groter deel van het inkomen uitmaakt. Sommigen hangen de stelling aan dat om prestatiebeloning te laten slagen, een deel van het vaste inkomen zal moeten worden opgeofferd voor prestatieloon. Dat is in de meeste gevallen niet realistisch. Vakbonden en medewerkers zullen hiertoe niet bereid zijn. Feit blijft wel dat voldoende omvang van de beloning van groot belang is voor de effectiviteit daarvan.

Les 9: Accepteer dat processen en systemen rond prestatiebeloning dynamisch zijn

Wanneer een systeem van prestatiebeloning is ingevoerd, verwacht de organisatie een systeem ontworpen te hebben, al dan niet met externe

experts, waarmee men weer jaren vooruit kan en waarmee men de gewenste resultaten zal bereiken. Deze verwachting wordt ook gevoed door emoties die het ontwerp- en ontwikkelproces met zich meebrengen.

Realiteit is dat het beïnvloeden van het feitelijke gedrag van werknemers in de richting van gewenst gedrag een proces van vallen en opstaan is. Meerdere aspecten werken op elkaar in, waardoor het moeilijk is om te bepalen aan welke 'knop' moet worden gedraaid.

Genoegzaam bekend zullen de voorbeelden zijn van calculerende managers en medewerkers die met behulp van het systeem de prestatiebeloning in voor hen gunstige zin proberen te beïnvloeden. De leiding van een organisatie oordeelt dan vaak dat 'het systeem' niet werkt, veroordeelt het calculerende gedrag en probeert het uit te sluiten. Het werkelijke knelpunt is dat men op dat moment nog niet de juiste knoppen heeft gevonden om het eigenbelang van medewerkers samen te laten vallen met het bedrijfsbelang.

Men zal moeten accepteren dat processen en systemen voor prestatiebeloning op zijn minst om regelmatige 'fine tuning' vragen en op zijn tijd om groot onderhoud.

Daarnaast speelt een rol dat bedrijven zich door veranderende omstandigheden steeds opnieuw moeten afvragen welke gevolgen deze veranderingen hebben voor de missie en de strategie en vervolgens voor de operationele doelstellingen en de daaraan gekoppelde variabele beloning (zie ook les 2). Dit kan zelfs leiden tot aanpassingen in het systeem van variabele beloning, maar ook tot het ter discussie stellen van de variabele beloning zelf.

Les 10: Niet alleen prestatiebeloning zorgt voor goede prestaties

Zodra prestatiebeloning op de HR-agenda wordt geplaatst, gaat daar al snel alle aandacht naar uit. In de beleving van velen is deze vorm van beloning 'Haarlemmer-olie' en wordt er minder aandacht besteed aan andere HR-thema's. Begrijpelijk omdat het principe dat eraan ten grondslag ligt, de transactie, zo simpel en herkenbaar is. Gevolg van zo'n handelwijze is dat enkele vraagstukken die niet kunnen worden opgelost via dit transactieprincipe, niet worden opgelost. Dit staat nog los van het sterk calculerende karakter dat in de relatie werkgever/werknemer gaat domineren.

Binnen een accountteam van een dienstverlenende organisatie realiseerden de senioren aan het eind van het jaar eenvoudig hun targets, terwijl de junioren over de hele linie onder de norm bleven. Het feit dat begeleiding en coaching van collega's niet in de targets was opgenomen omdat dit in voorgaande jaren een vanzelfsprekendheid was geworden, maakte dat in de nieuwe situatie deze vanzelfsprekende collegialiteit plaatsmaakte voor een 'what's in it for me?'-mentaliteit.

In een middelgrote adviesorganisatie presteerde een van de teamleden jaar na jaar onder de maat. De competenties van deze werknemer kwamen in de betreffende functie niet tot hun recht. Het uitblijven van prestatiebeloning omdat de targets niet waren gehaald, vormde onvoldoende reden voor de betrokkene om aan deze situatie een einde te maken. Pas toen de manager actie ondernam om over een verandering in het loopbaanplan te praten, ontstond er een opening die uiteindelijk leidde tot een succesvolle functiewisseling.

Onderzoek door Hay Group heeft uitgewezen dat succesvol presteren samenhangt met een aantal factoren, waar (prestatie)beloning er maar een van is. Een goede werksfeer, een goed werkklimaat, helderheid over verwachte prestaties, leiderschap en persoonlijke ontwikkeling zijn elementen die eveneens van belang zijn. De HR-manager dient aan al deze elementen aandacht te besteden en ernaar te streven ze permanent te verbeteren. Daarmee wordt het alles-of-niets-karakter van een prestatiebeloningsregeling verminderd en is de kans op succes groter.

Tot slot

Prestatiebeloning is vanwege het vermeende of werkelijke effect op het gedrag van werknemers een interessant instrument. Verwachtingen zijn over en weer hooggespannen. In dit artikel is ingegaan op de implementatievraagstukken rondom prestatiebeloning en zijn enkele dilemma's en valkuilen de revue gepasseerd, dit om degenen die verantwoordelijk zijn voor de invoering, te behoeden voor onnodige schade.

Hoewel prestatiebeloning in belangrijke mate effect kan hebben op het presteren van de organisatie, is het iets te snel om te concluderen dat voor iedere organisatie prestatiebeloning een onmisbaar element in het moderne beloningsbeleid zou moeten zijn. Verwachte effecten in relatie tot de vereiste materiële en immateriële investeringen dienen tegen elkaar afgewogen te worden. Zo'n afweging dient eigenlijk vooraf te gaan aan het implementatietraject. Met andere woorden: 'Bezint of ge er iets mee wilt!'