

Bibliografische gegevens**Titel:** Het nieuwe belonen**Auteur(s):** Kilian W. Wawoe**Uitgeverij:** Performa Uitgeverij B.V., Den Haag

Het nieuwe belonen

Ritchie de Blicck

Tien jaar na het verschijnen van *Beter belonen in organisaties* van Henk Thierry (3de herziene druk), publiceert Kilian Wawoe zijn visie op hoe het beter kan met belonen. Eindelijk weer een (Nederlandstalig) boek over belonen. Een onderwerp dat naar mijn mening ten onrechte een ondergeschoven kindje is in de HR-literatuur. Kilian Wawoe is momenteel een van de weinigen aan de Nederlandse universiteiten die zich bezighoudt met belonen. De beperkte aandacht voor belonen in HR-onderwijs en wetenschap staat in schril contrast tot de publieke opinies en aandacht. In de afgelopen tien jaar is er een verwoed publiek debat gevoerd over bonussen en excessieve beloning voor topmanagers, is de beloning in de publieke sector aan banden gelegd en zijn de bonussen in de financiële sector wettelijk gemaximeerd. Kilian Wawoe neemt op basis van zijn ervaring als HR-manager bij ABN AMRO actief deel aan dit publieke debat. Zijn vorige boek *Bonus* (2010) wijdde hij aan de problemen van de bonuscultuur bij banken. Hij beloofde te komen met een oplossing. Die belofte wil hij inlossen in zijn boek *Het nieuwe belonen*. Nieuwsgierig ga ik op zoek naar het “nieuwe” op het gebied van belonen.

Als leidraad voor de indeling van zijn boek kiest Kilian Wawoe voor de doelen die organisaties zeggen te willen bereiken met hun beloningsbeleid. In de hoofdstukken twee tot en met vijf gaat hij op zoek naar een antwoord op de vraag of belonen een adequaat middel is om de motivatie te verhogen, prestaties te verbeteren, het geluk, de tevredenheid en bevlogenheid van medewerkers te bevorderen en talent aan te trekken en te behouden. Kilian Wawoe bespreekt op een heldere en makkelijk leesbare wijze veel motivatie-

theorieën en resultaten uit onderzoek en vult zijn bevindingen aan met een praktische uitleg zijn op basis van zijn eigen waarnemingen en ervaringen uit zijn praktijk als HR-manager. De conclusie aan het eind van ieder hoofdstuk is dat belonen weliswaar een positief effect kan hebben op de motivatie, de prestatie, etc. maar dat dit effect beperkt is en dat er andere middelen zijn dan geld die meer effect hebben. Als voorbeeld van middelen om de motivatie te verhogen gaat het dan bijvoorbeeld om investeren in competentie van medewerkers en geven van meer autonomie en feedback. Voor het verbeteren van prestaties wordt selecteren op aanleg en investeren in training en continue feedback effectiever geacht dan het koppelen van extra beloning aan (de verbetering van) prestaties. Op grond van deze conclusies is Kilian Wawoe van mening dat belonen niet langer moet worden gezien als een strategisch HR-instrument, maar moet worden teruggebracht tot een verdelingsvraagstuk. Hoe verdeel je inkomens binnen je organisatie op zo'n manier dat medewerkers redelijk worden betaald voor hun werk. Maar wat is dan redelijk? En zijn er dan nieuwe opvattingen over de gronden voor een redelijke betaling?

In hoofdstuk 6 wordt onder de noemer “eerlijk belonen” het verdelingsvraagstuk behandeld. Het eerste aspect van belonen als verdelingsvraagstuk is of iemand in objectieve zin genoeg geld heeft om in de primaire en secundaire levensbehoeften te voorzien. Het tweede aspect is of iemand in vergelijking met anderen vindt dat hij eerlijk wordt beloond. Ook hier is de meerwaarde van het boek dat Kilian Wawoe zijn inzichten uit de literatuur combineert met zijn praktijkervaring en deze op een heldere en toegankelijke wijze bij elkaar brengt. Maar nieuw is het inzicht in het belang van een minimum inkomen en de relatieve vergelijking niet.

Wat in zekere zin wel nieuw is, is de formule voor werkprestatie en resultaat die Kilian Wawoe in zijn boek presenteert. Een formule die beoogt antwoord te geven op de kernvraag in de HRM-literatuur: “hoe kun je als HR-professional of manager de prestaties van werknemers verbeteren?”. De formule bestaat uit een breuk, met in de teller een verfijnde versie van het Ability Motivation Opportunity-model. In de noemer van zijn formule, positioneert Kilian Wawoe het begrip “beloningsfrustratie”. Hiermee wil hij aangeven dat beloning met name een negatief effect kan hebben op prestatie. Beloningsfrustratie wordt uitgedrukt in een getal van 0 (maximale frustratie) tot en met 1 (geen frustratie). Van beloningsfrustratie is sprake als de werkelijke beloning onder het niveau van het minimuminkomen ligt en/of wanneer de verwachte beloning hoger ligt dan de werkelijke beloning. Dus als een organisatie haar beloningsbeleid niet op orde heeft, het getal in de noemer is dan kleiner dan 1, neemt het positieve effect van alle andere interventies die ze doet om de prestaties te verbeteren, zoals bijvoorbeeld een investering in competentie van medewerkers, af. Bij maximale beloningsfrustratie (delen door nul) is het netto-resultaat zelfs nihil. Het beste dat een organisatie dus volgens dit boek met haar beloningsbeleid kan bereiken is dat beloning geen issue is en niet tot frustratie leidt. Ik weet niet of het de bedoeling is geweest

van de auteur, maar hiermee geeft hij beloning wel degelijk een cruciale rol in het HRM-beleid. Door de positionering van beloningsfrustratie in de noemer van zijn formule, heeft beloningsbeleid weliswaar geen direct positief noch een direct negatief effect op de werkprestatie. Maar met een beloningsbeleid dat leidt tot frustratie, ondermijnt een organisatie het beoogde effect van alle andere onderdelen van haar HR-beleid en leiderschap. Beloningsbeleid mag dan misschien niet strategisch zijn volgens Kilian Wawoe, maar is daarmee niet onbelangrijk. Integendeel.

Maar hoe zorg je dan als organisatie dat werknemers niet gefrustreerd raken over hun beloning? Hoe zorg je er als organisatie voor dat de werkelijke beloning en de beloning die een werknemer verwacht dicht bij elkaar liggen? Een echt onderbouwd antwoord geeft het boek hier helaas niet op. Kilian Wawoe beperkt zijn antwoord tot wat hij onder het nieuwe belonen verstaat. Een beloningsbeleid van een organisatie moet volgens hem uit vier pijlers bestaan:

1. Belonen op basis van HR-analytics
2. Prestaties alleen nog beoordelen met voldoet wel/niet
3. Veel aandacht voor competentie-ontwikkeling, feedback en doorlopende goal setting in de Performance managementcyclus
4. Variabele beloning in de vorm van winstdeling, teambeloning en eventueel een pro-sociale bonus.

Hoe laten die vier pijlers zich dan concreet vertalen naar een beloningssysteem en hoe nieuw is zo'n systeem dan? Bij belonen op basis van HR-analytics, de eerste pijler, noemt Kilian Wawoe het vaststellen van salarissen op basis van functiewaardering, een salarisstructuur met een beperkt aantal stappen gekoppeld aan de gemiddelde doorlooptijd tot taakvolwassenheid en het extern benchmarken van salarissen. In het hele boek lezen we dat de principes voor belonen, met name de koppeling tussen prestaties en beloning, uit het gedachtegoed van Taylor niet meer werken in de moderne professionele organisaties. Functiewaardering, een methode die eveneens is ontwikkeld in de context van de Tayloristische organisatie, wordt zonder enige kritische noot of bespreking van literatuur over de op functiezwarte gebaseerde beloning, bepleit. Thierry kwam tien jaar geleden op basis van onderzoek en literatuur tot de conclusie dat er nog al wat haken en ogen aan de traditionele functiewaarderingssystemen zaten. Hij was bovendien van mening dat op functiewaardering gebaseerde beloning niet paste bij moderne organisaties waarin werk zich niet goed meer liet classificeren in functies omdat er vaker in projecten, teams en rollen wordt gewerkt. Ik vind het jammer dat de auteur niet in gaat op de vraag of en hoe een traditioneel functiewaarderingssysteem kan worden gebruikt om werk te waarderen dat op een andere manier is vormgegeven dan in functies.

De tweede pijler betreft het beoordelen van prestaties op wel/niet voldoen. De derde pijler betreft een performance management cyclus met continue constructieve feedback in plaats van drie of vier formele gesprekken waar-

onder een jaarlijks beoordelingsgesprek. Deze twee pijlers impliceren een afschaffing van veel voorkomende salarisgroeitabellen die differentiëren in hoogte op basis van beoordelingscore en relatieve salarispositie. Wat doet dat het met het rechtvaardigheidsgevoel van medewerkers als beter presteren in vergelijking met collega's niet leidt tot een hoger salaris? En wat voor verhogingssystematiek komt daar dan voor in de plaats? Salarisgroei op basis van promoties en competentie zolang de medewerker nog niet het niveau van taakvolwassenheid heeft bereikt, lezen we in het boek. Promotiemogelijkheden in traditionele zin zijn in de tegenwoordig toch vaak platte organisaties echter beperkt. Ik had graag meer gelezen over hoe dit principe te vertalen in een modern beloningssysteem.

De vierde en laatste pijler betreft met name het variabele deel van de beloning. Kilian Wawoe heeft van dichtbij gezien wat de negatieve effecten van hoge individuele variabele beloning kunnen zijn. In zijn ideeën over het nieuwe belonen past zo'n systematiek absoluut niet. Hij pleit voor een beperkte variabele beloning, bijvoorbeeld een maandsalaris, op basis van bedrijfsresultaat, teamresultaat en een prosociale bonus. Die prosociale bonus is misschien wel het meest vernieuwende idee in het boek. Het is een deel van de totale variabele beloning dat wordt toegekend voor een uitzonderlijke prestatie. Collega's kunnen voorstellen doen als zij vinden dat een medewerker zo'n uitzonderlijke prestatie heeft geleverd. Dus geen vooraf door leidinggevende vastgestelde prestatiedoelstellingen meer, maar een discretionaire beoordeling achteraf door collega's. Beperking van de variabele beloning, roept bij mij de vraag op naar effecten daarvan op de verdeling van vaste inkomens. Praktijk in veel organisaties is dat het aandeel van de variabele beloning toeneemt naarmate functies zwaarder worden en worden geacht meer bij te dragen aan het realiseren van de organisatiedoelstellingen. Betekent beperking van de variabele beloning dan dat salarisverschillen toenemen en is dat dan een eerlijke(re) verdeling van inkomens?

Resumerend, Het Nieuwe Belonen is een boek dat inzichten uit de literatuur en praktijk op een zeer prettig leesbare wijze bij elkaar brengt. Het stimuleert de HR-professional tot nadenken over wat er met beloning wel en niet bereikt kan worden. Bovendien is het boek interessant voor managers die worstelen met motivatieproblemen in hun team en op zoek zijn naar oplossingen. De centrale boodschap in het boek is dat beloning slechts beperkte positieve effecten heeft op de werkprestatie, maar vooral een negatief ondermijnend effect kan hebben. Organisaties moeten met hun beloningsbeleid niet zozeer proberen de prestatie en motivatie van hun medewerkers te verbeteren, maar vooral streven naar een eerlijke verdeling van inkomens. Helaas geeft het boek slechts een beperkt antwoord op de vraag "hoe doe je dat dan, eerlijk belonen", maar zet wel belangrijke stappen in de goede richting.

Mw. drs. R.A.L. de Blicq is zelfstandig C&B-specialist en lid van de redactie van het Tijdschrift voor HRM.