

Verslag vierde bijeenkomst
georganiseerd door Factor Vijf i.s.m. NSvP
Leernetwerk Anders Werken
over
Anders Verdienen
en over experimenten ter versterking van
Anders Werken
21 juni 2013, Landgoed Zonheuvel te Doorn

Op de langste dag van het jaar kwam het Leernetwerk Anders Werken van Factor Vijf en NSvP voor de vierde maal bij elkaar. Het thema was: Anders Verdienen. Werken de beloningssystemen van weleer nog wel? Is loon naar prestatie een goede manier om mensen te motiveren, of werkt het averechts? Na twee lezingen over Anders Verdienen verzonnen we experimenten die Anders Werken in de toekomst steeds beter mogelijk gaan maken.

Volgens de eerste spreker, **Kilian Wawoe**, auteur van het boek '*Bonus. Een Nederlandse bankier vertelt*' (kilianwawoe.nl), werkt prestatiebeloning prima! Dat wil zeggen, dat deed het in 1813, toen Kilians overgrootvader als slaaf op een rietsuikerplantage te Curaçao werkte. Dankzij prestatiebeloning ging hij extra hard werken en extra veel verdienen. Hierdoor kon hij zijn Afrikaanse naam terugkopen in plaats van de Nederlandse naam die hem in de maag was gesplitst toen hij vanuit Afrika naar Curaçao was verscheept. Het werk dat zijn overgrootvader deed was simpel, er was weinig denkkracht voor nodig, en de output was helder meetbaar. Belangrijke voorwaarden, volgens Wawoe, wil prestatiebeloning effect hebben. Nu, 200 jaar later, werkt prestatiebeloning bij de meeste soorten werk niet of zelfs averechts. Of zoals Kerr (1975) schreef: '*On the folly of rewarding A, while hoping for B*' (Over de dwaasheid om A te belonen terwijl je hoopt op B). Suikerriet plukken is niet hetzelfde als hypotheek verkopen. Het laatste is veel complexer, vraagt veel meer vaardigheden en is qua output moeilijker te beoordelen dan het eerste. Stelt men dan toch 'SMART-targets' – bijvoorbeeld hoe meer hypotheek verkocht, hoe hoger de bonus – dan richten medewerkers zich op kwantiteit (A) terwijl je alleen maar mag hopen op kwaliteit (B).

Daar komt bij dat mensen behept zijn met de neiging tot zelfoverschatting. Zo vroeg Kilian aan 1500 bankmedewerkers of zij

zichzelf boven, op of onder het gemiddelde vonden presteren. Wat bleek? Slechts drie procent vindt zichzelf ondergemiddeld presteren, één procent gemiddeld, en maar liefst 96 procent denkt bovengemiddeld te presteren. Aan onderwijsmedewerkers vroeg Kilian of medewerkers dachten een bonus te zullen krijgen zodra prestatiebeloning zou zijn ingevoerd voor de vijf procent beste docenten. Tachtig procent antwoordde 'ja'. Dat zou in de praktijk dus betekenen dat 75 procent fiks gedemotiveerd zou raken door prestatiebeloning. Want een bonus niet krijgen, terwijl je 'm wel verwacht, da's pas demotiverend!

Bonussen hebben niet zozeer in absolute, maar vooral in relatieve zin effect. Wawoe noemt dit het 'Blaricum-syndroom'. Ooit overhandigde hij in een envelop aan een bankier te Blaricum een bonus van 2,1 miljoen. Toch was de bankier niet blij. Reden: zijn buurman in de villa ernaast kreeg 2,3 miljoen! Zodra beloning fors is, heeft geld vooral een relatieve waarde: 'Als ik maar meer heb dan de buurman'. Alleen onderin de rijkdom-piramide heeft geld een absolute betekenis: dan maakt geld het verschil tussen wel of niet een kapotte koelkast kunnen vervangen. Geld maakt dan ook niet zozeer gelukkig (althans niet zodra je meer verdient dan zo'n 60.000 euro), maar wel ongelukkig zodra je te weinig hebt om (zorgeloos) te kunnen leven.

Hoe moet het dan wel, aldus Kilian? Om te beginnen moeten we af van al te simpele beoordelingstargets. Deze doen geen recht aan veelomvattende taakprestaties. Cijfers zijn hooguit een begin van een discussie over hoe iemand presteert, maar zeker niet het eindoordeel.

Verder moeten we van Wawoe in onze oren knopen dat prestatie niet 'slechts' de resultante is van motivatie, maar bovenal van vaardigheid (Prestatie = motivatie * vaardigheid). Bij slecht presteren is meestal niet motivatie het probleem, maar eerder een gebrek aan vaardigheid. Als een verkoper niet met klanten kan omgaan, dan kan je 'm nog zoveel bonussen ontzeggen, een betere verkoper wordt-ie er niet van. Overigens illustreert dit ook het merkwaardige van bonussen: je belooft briljante medewerkers extra, in de hoop dat slechte medewerkers beter gaan presteren. Da's toch raar?!

Kilian eindigde met drie tips:

1. Besef dat prestatieverbetering vooral voortkomt uit vooruitgang in vaardigheid, niet in motivatie;
2. Deel je personeel in 3 categorieën in: briljant, goed en slecht. Om de briljanten (briljant) te houden, hoef je ze 'slechts' TLC te geven: *tender loving care*. Om van goede medewerkers briljante medewerkers te maken, geef je ze naast TLC ook nog training en coaching. Immers: dat ze (nog) niet briljant zijn komt niet door gebrek aan motivatie, maar doordat ze qua vaardigheid nog wat te

leren hebben. En wat te doen met de slechte presteerders? Ook die bied je training en coaching. En als dat niet helpt, steun je ze in zoeken naar ander werk, zo mogelijk binnen, en in uiterste nood buiten de organisatie.

3. Doe hooguit aan winstdeling, want dat kan een manier zijn om loonkosten te laten meebewegen met het bedrijfsresultaat.

Kilians visie is prachtig terug te zien in een 10-minuten filmpje dat hij liet maken, getiteld: 'De Psychologie van de Bankencrisis', zie <http://bit.ly/PsychologieBankencrisis>.

De tweede spreker, **Dennis Paalman**, Hoofd Rewards bij Ahold, vertelde hoe in 2003 de media-hype over het miljoenensalaris van de toen net nieuwe topman destijds leidde tot een consumentenstaking. Aan Dennis destijds de taak om Ahold qua beloning in rustiger vaarwater te krijgen; ook omdat in die tijd de aandelen Ahold sterk in waarde waren gedaald. Veel medewerkers hadden aandelen Ahold, en verlies ervaren mensen veel heftiger negatief dan dat ze winst als positief beleven.

Volgens Dennis moet een bonusprogramma aan drie criteria voldoen: fair, transparant en herkenbaar. Met dat laatste bedoelt Dennis dat mensen het gevoel moeten hebben dat ze invloed hebben op datgene waarvoor ze extra worden beloond, en dat ze regelmatig feedback krijgen op hun prestaties. Maar zelfs als aan deze criteria is voldaan, dan nog werken bonusprogramma's volgens Dennis niet waarvoor ze bedoeld zijn. Hooguit hebben bonusprogramma's een communicatieve waarde: een bedrijf kan er mee laten zien wat zij belangrijk vindt, bijvoorbeeld dat een winkel zijn voorraden zo laag mogelijk moet zien te houden. Maar juist in de communicatie over beloning gaat het vaak mis. Bij Ahold was de beloningssystematiek op een geven moment zo complex, dat niemand het nog begreep. En dat is funest, want mensen ervaren een bonus alleen als een bonus als ze snappen voor welke prestatie ze 'm krijgen, en als ze 'm redelijk snel na hun prestatie krijgen: boter bij de vis. Pas toen Dennis het systeem (met ondersteuning van een filmpje) helder kon uitleggen, en het beloningssysteem voor iedereen helder en daarmee betrouwbaar werd, kon Ahold focussen op waar het echt om gaat: als werkgever 'The Deal' onderhouden met je werknemers.

'The Deal' van een werkgever met zijn werknemers komt volgens Dennis neer op vier componenten: primaire beloning (vast, variabel, aandelen e.d.), secundaire arbeidsvoorwaarden (een auto en mobiele telefoon van de zaak e.d.), leer- & ontwikkelmogelijkheden en tenslotte de werkomgeving. Met de eerste twee kun je werknemers hooguit aantrekken. Met de laatste twee kun je zorgen dat ze blijven. Dennis

weet uit eigen ervaring dat geld geen effectief middel is om mensen te houden. In 999 van de 1000 gevallen komt vertrek niet doordat men het salaris te laag vindt, maar door 'gedoe met de baas'. En dus is de voornaamste taak van HR om 'de beloningskwestie' zo snel mogelijk van tafel te krijgen. Als mensen zich fatsoenlijk betaald voelen, zonder al te complexe poespas, dan kun je in gesprek over dat wat er echt toe doet: het werk zelf en hoe iemand zich wil ontwikkelen.

Volgens Dennis hebben bedrijven SMART-targets en daaraan verbonden bonussen bedacht ter compensatie van gebrek aan 1. vertrouwen in, en 2. kwaliteiten van managers. Voor managers lijkt het comfortabel om zich te kunnen vastklampen aan precieze cijfers, als ze iemand moeten beoordelen die ondermaats presteert. Dan kunnen ze praten over dat iemand slechts de helft van het doel heeft gehaald en hoeven ze het echte gesprek niet aan te gaan. Dennis pleit er dan ook voor dat leidinggevendenden zich leren gedragen zoals directeuren van familiebedrijven meestal 'gewoon doen': Zeg tegen je medewerkers wat je belangrijk vindt in hoe ze presteren, heb een open gesprek over wat hiervoor nodig is. Dat werkt veel beter dan een bonusprogramma. Bonusprogramma's zijn hooguit goed voor gevoelens van balans en rechtvaardigheid: 'Ik heb hard gewerkt dus ik verdien een bonus'. Maar bonussen hebben nul effect op gedrag van mensen; ze gaan er niet harder of beter van werken!

Afschaffen dan maar, die bonussen? Nee, zegt Dennis Paalman. Want bij indiensttreding kijken mensen wel degelijk of Ahold een interessant bonussysteem heeft. Om te kunnen concurreren op de (internationale) arbeidsmarkt is een bonussysteem dus een 'noodzakelijk kwaad'. Omdat iedereen het doet, blijft het bestaan. Je kunt gewoonweg niet achterblijven.

Noot van Factor Vijf: Voor wie nog meer wil weten over de matige effectiviteit van prestatiebeloning: zie de geanimeerde TED-talk van Daniel Pink, een must-see! <http://bit.ly/PinkMotivatie>.

Experimenteren met Anders Werken

Na vier leernetwerkmeetings over Anders Werken beseften we dat lezingen en gesprekken hierover weliswaar boeiend zijn, maar dat echte verandering op de werkvloer plaatsvindt. Wat kunnen we verzinnen om, als mens en als organisatie, écht anders te gaan werken, zodanig, dat organisaties hun doelen halen en mensen plezierig werken en zich ontwikkelen? Hierover brainstormden we in vier zogenoemde 'flapdialogen'.

Dialogo #1 ging over het thema van vandaag: **Anders Verdienen.**

Anders Verdienen zou eigenlijk over Anders Waarderen moeten gaan: vooral waardering uiten voor leren en ontwikkelen; gesprekken aangaan over *hoe* je presteert in plaats van *wat* je presteert. Misschien komt dat wel het best tot zijn recht als we in plaats van performancemanagement- en beloningssystemen, *geen systemen* meer hebben. Om te toetsen of *geen systeem* werkt, is een *quasi-experiment* denkbaar. Je zou een controlegroep (groep 0) van werkenden kunnen vergelijken met een groep die training & coaching krijgt in hoe je elkaar positieve feedback geeft (groep 1), een groep die werkt met een 'feedback-app' (groep 2), en een groep met een combi van training & coaching en een feedback-app (groep 3). Nog beter is om groep 1 op te splitsen in een groep (1a) die 'slechts' te horen krijgt dat elkaar positieve feedback geven goed werkt; hoe je dat doet, daar zijn de teamleden vrij in. Groep 1b krijgt daarentegen nauwkeurige instructie in hoe je feedback geeft. Welke conditie zou nu het beste werken, qua prestatie en motivatie?

Een heel ander experiment is om meerdere prestatiebeloningsexperimenten die momenteel gaande zijn te monitoren, zoals die in de verplegings- en verzorgingssector, waarin werkenden met hybride beloningsconstructies te maken krijgen: geen cao-loon, maar een systeem waar ze iets meer voor eigen rekening en risico werken, bijna – maar niet helemaal – als een zzp'er.

Enkele noties die in aanvulling op deze experimenten volgden zijn:

- Wat is belangrijk voor ouderen?
 - waardering
 - motivatie in het werk zelf
 - overdragen van kennis
 - maatschappelijke relevantie; toegevoegde waarde leveren
- Voor bovenstaande zijn meester-gezel relaties van belang. Meester-gezel constructies zijn niet nieuw, maar worden desondanks nauwelijks toegepast.
- Hoe faciliteer je kwetsbare groepen, zoals wajongers?
 - Begeleidingsconstructies, bijv. in de vorm van meester-gezel, zijn daarbij van belang
- Hoe waardeer/beloon je directe productie, zoals 100 hypotheek verkopen, wat 'echt werk' is, versus bijdrage leveren aan een leefgemeenschap, de kwaliteit van het organisatieklimaat, wat in de ogen van velen (nog) 'niet echt werk' is? Dit laatste zou je mee moeten nemen in het waarderingssysteem; dat past bij (intern) maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO); hetgeen deel uitmaakt van goed werkgeverschap.
- Hoe leg je de link tussen HR en MVO? Helpt het dan om hiervoor certificaten uit te delen?

Dialoog #2 ging over **Ander Leiderschap**. Voorbeelden werden uitgewisseld, zoals:

- Bij SBI Training en Advies zijn er geen middelmanagers meer, alleen nog 2 (meewerkende) directeuren versus 'de rest', professionals die alle producten en diensten samen ontwikkelen;
- Bij de Hogeschool Utrecht werkt men met zelfsturende teams, inclusief onderlinge beoordelingen, en nieuwe rollen zoals die van regisseur.
- Bij Heembouw wil de HR manager een experiment starten waarbij leidinggevendenden geen HR-documenten meer krijgen, maar slechts de boodschap: 'Voer een gesprek dat ergens over gaat!'
- In het HBO wordt in het kader van de nieuwe cao, waar professionele ruimte centraal staat, geëxperimenteerd met ontwikkelbudgetten die teams onderling verdelen en besteden: 'I-deals op teamniveau'.

Daarna werden onderzoeksvragen gesteld, zoals:

- Waarom zakt de vraag naar coaching in zodra je het niet meer standaard aanbiedt maar alleen op aanvraag?
- Hoe komt het dat mensen wel ontwikkelambities hebben, maar dat dit zich – bijvoorbeeld bij de UMC's - niet vertaalt in concrete ontwikkelafspraken?
- Is dienend leiderschap dé leiderschapsstijl van de toekomst?

Dialoog #3 ging over **Anders (Re)Organiseren**. Ook hier werden voorbeelden uitgewisseld, zoals:

- De HU en de UvT doen onderzoek naar ruimte voor Ondernemend Werknemerschap in de VVT sector (zie ook Anders Verdienen). Het betreft een tussenvorm tussen zzp en loondienst, een hybride arbeidsrelatie dus. De organisatie matcht tussen vraag en aanbod. Zo wordt het een netwerk in plaats van een 'harkje'. HU en UvT gaan intensief monitoren of het werkt, en of nadelen opwegen tegen voordelen. Eén van de mogelijkheden is om met een aantal organisaties een learning community te vormen.
- Bij ING Bank experimenteert men met Het Nieuwe Organiseren (HNO). Daar valt van alles onder, zoals een flexpool, wat helpt om 'iedereen een beetje flex' te krijgen (vgl. Jongejan et al., 2012).

Mogelijke experimenten zouden zijn:

- Werknemers 'idle time' geven, zoals Google doet: iedereen krijgt een paar uur per week of per maand om vrij te besteden aan iets wat je zelf leuk en belangrijk vindt, en wat mogelijk ook waarde heeft voor het bedrijf. Grote kans dat dit tot meer productiviteit en innovatie leidt dan iedereen in vaste functieomschrijvingen 'stoppen'.

- Interorganisationele flexpools ten behoeve van meer uitwisseling tussen bedrijven. Dit zou een mooie uitwerking kunnen zijn van het Sociaal Akkoord, of een besteding van de extra 600 miljoen die Asscher vrijgeeft ter bestrijding van werkloosheid.
- Bruno Fabre van ABN Amro heeft bedacht om 7 managers voor langere tijd weg te halen, opdat hun teams in die periode zichzelf leren leiden, al of niet met behulp van een coach.

Dialog #4 ging over **Inzetbaarheid**. Ideeën om dit te stimuleren zijn:

- Vrijwilligerswerk mogelijk maken, want dit komt motivatie en inzetbaarheid ten goede.
- Ouwe-lullendagen vervangen door oplaaddagen, stages, etc. 'Ervaring werkt', zou het uitgangspunt moeten zijn. Hoe kun je de jaren die oudere medewerkers te gaan hebben in, na of naast het werk zo leuk mogelijk maken?

Er werden ook experimenten bedacht voor het leernetwerk zelf, bijvoorbeeld:

- Zouden de leden van het leernetwerk zelf een dagje van werkplek kunnen wisselen? Om vanuit die ervaring daarna ook een dagje medewerkers van diezelfde organisaties te laten uitwisselen? Zo kan ons leernetwerk een uitwisselingsgroep worden, als toonbeeld van bedrijven die steeds makkelijker personeel uitwisselen. De vraag is hoe je personele uitwisseling betaalt. Met een inzetbaarheidsbudget?
- Een tweede experiment kan zijn om in elk van de bedrijven die meedoen aan het leernetwerk een arbeidsgehandicapte te plaatsen. Enexis en ING zouden hier zo mee willen experimenteren. Fysieke arbeidsgehandicapten blijken dan vaak makkelijker te plaatsen dan mentaal gehandicapten; dat laatste is daarmee dé uitdaging. Qua experiment gaat het om leerervaringen uitwisselen: waar loop je tegenaan, hoe heb je lastige kwesties opgelost?

En nu verder...

We zijn heel benieuwd of alle mooie ideeën hierboven daadwerkelijk tot actie en experimenten binnen en tussen organisaties aanzetten. We sluiten dit verslag daarom af met een vraag aan alle deelnemers van het leernetwerk: Kunnen jullie ons laten weten of, en zo ja hoe, jullie aan de slag willen met een of meer van deze ideeën? Dat kan tijdens een eerstvolgende bijeenkomst, maar het kan ook altijd tussendoor, want we zijn simpelweg erg benieuwd!

