

Inhoudsopgave

Agile belonen: betalen voor toegevoegde waarde	9
1 Wat is agile belonen?	12
1.1 Goede en slechte beloningssystemen bestaan niet	16
1.2 Objectiviteit is een illusie	18
1.3 Word je van meer salaris gelukkiger?	20
1.4 Vaste en variabele beloning	21
1.5 Het rechtvaardigheidsgevoel speelt een belangrijke rol	22
1.6 Het atoom van Cools	27
1.7 De opbouw van dit boek	29
2 Toegevoegde waarde, een nieuwe grondslag voor belonen	32
2.1 De waarde van een medewerker in geld uitgedrukt	33
2.2 Het probleemoplossend vermogen meten	38
3 Prestatiebevorderende middelen	60
3.1 Hoe werkt variabele beloning?	61
3.2 Hoe ontwerp je een effectief bonussysteem?	74
3.3 De juiste balans	77

4 Een rechtvaardig beloningspakket	80
4.1 De bedrijfscultuur rechtvaardigt het beloningssysteem	81
4.2 Apollo: de functie belonen, niet de mens	84
4.3 Athene: het team belonen	88
4.4 Dionysus: het individu belonen	94
4.5 Zeus: het collectief belonen	96
4.6 Belonen in de toekomst	99
5 In welke organisaties past agile belonen?	104
5.1 Klantwaarde en de structuur van organisaties	105
5.2 Operational excellence en de Allrounder	109
5.3 Operational services en de Vakspecialist	112
5.4 Professional services en de Professional	113
5.5 Product leadership en de Generalist	115
5.6 Samenvatting	117
6 Transparant belonen: het proces	120
6.1 Moeten: een slagvaardige organisatie ontwerpen	123
6.2 Kunnen: positie in de leerweg	135
6.3 Willen: waarde toevoegen aan de organisatie	151
6.4 En dan is het klaar en begint het pas	153
Literatuurlijst	155
Dankwoord	157
Over de auteur	159

Agile belonen: betalen voor toegevoegde waarde

‘Mijn vraag is waar jouw passie voor functiewaardering vandaan komt? Je bent supergedreven en enthousiast als je over je vak praat, maar waar komt dit vandaan?’

Deze en vele andere vragen kreeg ik op mij afgevuurd na de aankondiging dat ik een boek wil maken over een onderwerp dat zo veel mogelijk van onze klanten interesseert. Die klanten huren ons in om te adviseren over hun beloningsbeleid. ‘Daarom’, mailde ik in die aankondiging, ‘heb ik een simpel verzoek. Namelijk: als je mij één vraag zou mogen stellen over mijn vak, welke zou dit dan zijn?’

Nou, dat heb ik geweten.

‘Wat een leuk initiatief’, was meermaals de aanhef boven de veertig antwoorden die ik van diversen klanten mocht ontvangen. En zoals ik kon verwachten, liep de vraagstelling sterk uiteen.

De vragen waren nu eens strategisch van aard (‘Kan belonen bijdragen aan plezier en een betere wereld?’), dan weer tactisch (‘Hoe maak ik medewerkers bewust van de tegenprestatie die ik mag verlangen voor het salaris dat ik hun geef?’ en ook wel operationeel (‘Wat als een medewerker zichzelf niet herkent in de uitkomst van de Baarda Performance Indicator?’).

Veel vragen gingen ook over de toekomst (‘Ik ben heel benieuwd of we over tien jaar naar een systeem gaan dat medewerkers zichzelf gaan belonen!’) en over motiveren (‘Zijn bonussen om te bestraffen of om te belonen?’).

Wat mij triggerde toen ik al die vragen las, is dat de onderliggende vraag was hoe je het salaris betekenis kunt geven voor mensen en de organisaties waarin zij werken, waarbij je rekening houdt met de verschillende motieven van medewerkers om te werken, en met de verschillende strategische bedoelingen van ondernemingen.

Waar ben ik toen over gaan schrijven? Vooruitgang, zegt Freek de Jonge, komt voort uit frustratie, zoals de moderne koffiezetmachines hun oorsprong vinden in het Senseo-apparaat. Dit past wel bij mijn aard. Ageren tegen zaken die mij raken. In dit boek zit mijn ongenoegen verwerkt over de huidige beloningssystemen en waarom zij vaak zo gebrekkig werken. Waarom zij niet bijdragen aan werkgeluk.

Niet dat mijn gelijk in dit boek staat beschreven. Hier wil ik hooguit mijn ontdekkingen met jou delen. Mijn antwoorden op de vele vragen die mij werden gesteld. En wie weet leidt dit boek ook voor jou tot raadgevingen waarnaar je zocht, inzichten die nog ontbraken en wellicht een beetje inspiratie bovendien.

Waalwijk, 2019

Rolf Baarda

1

WAT IS AGILE BELONEN?

Het beloningsmanagement is in crisis. De aloude manieren van belonen werken niet meer. Expertsystemen, zoals functiewaardering, kunnen misschien nog wel wat uitrichten in klassiek geleide bedrijven. Die leunen immers sterk op hiërarchische verhoudingen, standaardisatie, specialisatie en arbeidsdeling. De functie staat daar centraal. Laat deskundigen van buitenaf dan maar uitmaken hoeveel salaris mag worden uitbetaald. In die omstandigheid kan dat heel goed leiden tot een gevoel van rechtvaardigheid.

Maar in organisaties waarin functies nauwelijks bestaan of voortdurend veranderen, het werk projectmatig is en persoonlijke initiatieven hogelijk op prijs worden gesteld, is de kans groot dat deze instrumenten niet resulteren in beloningsverhoudingen die de medewerkers als rechtvaardig ervaren. Want in die bedrijven draait het niet langer alleen om de functie, maar om de rollen die een medewerker vervult, wat diegene kan en het vertrouwen dat hij geniet van anderen. Zomaar zeggen dat een functie 125 punten scoort om daarmee een maandelijkse beloning in schaal 10 te rechtvaardigen, is er dan niet meer bij. Dat wordt niet geaccepteerd.

En aan klassieke functiewaardering kleeft nog een ander nadeel: de verschillende manieren waarop medewerkers hun functie uitvoeren, leiden niet tot verschillen in betaling, zelfs niet als die verschillen substantieel zijn doordat talent, ambitie en mentaliteit uiteenlopen. Die aspecten meet een functiewaarderingssysteem niet. Dat meet de 'stoel', niet de mens. Maar een organisatie bestaat toch niet uit stoelen?

Ten slotte heeft deze ouderwetse benadering van salariëring het nadeel dat het formatieplan ieders vrije carrièreontwikkeling aan banden legt. Geen plek, geen plaats is hier zo'n beetje het adagium. Of iemand zich ontwikkeld heeft of niet, of iemand meer verantwoordelijkheden aan kan of niet, doet immers niet ter zake. Weg salarispectief. Terwijl wij juist blij en optimistisch worden van perspectief. Zeker als dit perspectief binnen onze mogelijkheden ligt. Van uitdagende maar wel realistische doelen gaat een enorme motiverende werking uit. Dat is al heel lang bekend. Daar kan geen bonus tegenop. Daarom raakt menig medewerker hopeloos gefrustreerd als niemand hem vertellen kan wat hij moet doen om een volgende loopbaanstap te maken. Weg motivatie!

Hoe moet het dan wel? Als het niet de functie is, waar zou je je medewerkers dan voor betalen? Hun inzet of deskundigheid? Of kies je voor denkkracht of de loyaliteit aan jou en je bedrijf? En hoe zit het dan met prestatiebeloning? Kunnen we ook daar wat mee, of zijn bonussen gevaarlijk en daarom onwenselijk. Of op z'n minst not done?

HOE VERDELEN WE DE POET?

‘Waar ik uiteindelijk naartoe wil, en ik weet niet of we daar ooit zullen komen, is dat we een zak met geld op tafel zetten en de mensen zelf laten bepalen hoe de inhoud daarvan wordt verdeeld.’

Ik heb het al zoveel klanten horen zeggen. Zonder uitzondering keken ze dan alsof twaalf maagdelijke engelen hen zonet voor de dis hadden genood. Iedereen pakt zijn rechtmatig verworven deel en is nog tevreden ook. Wat een hemels vooruitzicht is dat!

En, zo denk ik er altijd een beetje zeikerig bij, ook mooi dat die zak met geld je van een lastig probleem gaat verlossen. Namelijk hoe verdelen we hier de poet, zonder dat ik als baas boos nagekeken word? Want ondernemen is leuk, maar niet met mensen.

Een bedrijf in Maassluis is begonnen met een gedurfd pilot: via een app bepalen collega’s elkaars salaris op basis van gevoel.

‘We denken dat dit eerlijk is’, vertelt de organisatiepsycholoog die werkzaam is bij het bedrijf tegen het *AD*.

De onderneming is met zo’n 45 werknemers actief op het gebied van marketing, IT en organisatiekunde. Ook intern pakken ze dingen vaak op een andere manier aan. Zo hebben ze onbeperkt vakantiedagen, heeft iedereen iets te zeggen over alles en kan zelfs de stagiair de leiding nemen. Alle salarissen zijn openbaar en binnenkort ook afhankelijk van de beoordelingen van collega’s.

Dus wat deden ze? Ze ontwikkelden de zogenaamde *Sentiments-App*, waarmee mensen elkaar dagelijks beoordelen. De centrale opdracht: ‘Beoordeel je collega op basis van gevoel.’ In een schuifbalkje kunnen de werknemers vervolgens aangeven hoe goed het gevoel is. Daarbij maakt het niet uit of dat gevoel bepaald wordt door de bijdrage of de inzet. Alle verschillende beoordelingen worden samengevoegd en het gemiddelde telt.

Maar dan toont de betrokken organisatiepsycholoog zich toch enigszins zelfkritisch: ‘Waar ik persoonlijk een beetje bang



voor ben, is de verschuiving van motivatie. Dat onze werknemers het werk nu doen voor hoge scores en geld.'

Dat denk ik dus ook.

Sterker, ik weet het zeker. De motivatietheorieën laten daar geen enkele twijfel over bestaan: door extrinsieke prikkels – het dagelijks gebruik van de app – maakt intrinsieke motivatie plaats voor extrinsieke. Alleen het geld en de scores zijn dan nog belangrijk. En zo is in één klap die hele mooie cultuur van 'Wij willen iets heel moois neer gaan zetten' en 'We doen dat met elkaar' naar de gallemeizen geholpen. Sterker, wil je eens een collega serieus in zijn portemonnee raken, dan kan de app je daarbij prima helpen. Even het schuifje wat meer naar links en klaar is Kees.

Hoe gedurfd ik dergelijke initiatieven ook vind, ik vind ook dat je met arbeidsvoorwaarden niet moet experimenteren. Zeker niet als het experiment gespeend is van elke theoretische grondslag. Want, zoals Ronald Morcus, destijds CEO van Oxyma eens tegen mij zei: 'Je kunt het maar één keer goed doen.' En daarin heeft hij helemaal gelijk!

Belonen is geen experiment! Prima om over belonen zo je eigen gedachten en opvattingen te hebben, maar laten we eerst een fundamentele analyse maken. Daarom gaan we in dit hoofdstuk na of er goede en slechte beloningssystemen bestaan waarmee objectief is vast te stellen hoeveel salaris een medewerker toekomt. Als blijkt – en dat verbaast je natuurlijk niet – dat er noch goede, noch objectieve systemen zijn, gaan we een stap verder terug in de analyse om na te gaan wat we dan wel onder een eerlijke beloning kunnen verstaan. Bestaat zo iets eigenlijk wel? Of blijkt ook dat uiteindelijk een illusie te zijn?

Een eerlijke beloning betekent dat de medewerker vindt dat hij krijgt waar hij recht op heeft en – niet onbelangrijk – daardoor ook wordt gemotiveerd. Gelukkig is daar wel het een en ander over te zeggen. Zoveel zelfs, dat we na die analyse weer een stap vooruit kunnen zetten om antwoord te krijgen op de vraag: hoe stellen we samen met een medewerker vast hoe hoog die beloning moet zijn, zodat de uitkomst voor beide partijen volledig acceptabel is, en dat belonen toch niet verwordt tot een platte onderhandeling, een tafereel van handjeklap of een democratisch proces waar menige pol-deraar met jaloezie naar kijkt.

1.1 GOEDE EN SLECHTE BELONINGSSYSTEMEN BESTAAN NIET

Over beloningsmethoden zegt de wetenschap dat het er niet toe doet welk salarissysteem je kiest. Sterker, of je nu over een prachtig performance managementsysteem beschikt met mooie bonussen, of dat je variabele beloning maar helemaal niks vindt, het maakt helemaal niet uit. Als wat je doet maar rechtvaardig is. Dat is waar jouw personeel op let. Dat is wat je medewerkers motiveert!

In *The bonus as hygiene factor* concluderen de professoren Paul Jansen en André de Waal, de laatste bekend geworden van zijn niet-aflatende onderzoeken naar de succesfactoren achter High Performing Organizations, kortweg HPO's, dat een tiental kenmerken ertoe doet, te weten:

1. een eerlijke vaste en variabele vergoeding voor geleverde prestaties;
2. beloningssystemen die waarden en strategie belonen;
3. betalingen die gelinkt zijn met langetermijnsuccessen;

4. beloningen die gebaseerd zijn op prestaties;
5. groepsbeloningen;
6. een flexibel beloningssysteem;
7. beloningsbeleid dat nadruk legt op intrinsieke beloningen;
8. aandelen;
9. het belonen van vaardigheden (skill-based-pay);
10. het belonen van resultaten.

Dat zijn er veel. Heel veel meer smaken zijn er eigenlijk ook niet. Maar doen nu alle elementen ertoe om een HPO te worden? Nee, zo is het ook weer niet. Jansen en de Waal constateren dat sommige beloningselementen negatief correleren, wat logisch is. Zoals een aandelenplan en de nadruk op intrinsieke beloningen, of prestatiebeloning en skill-based pay, want ook dat is een niet erg voor de hand liggende combinatie.

Met andere woorden: je hoeft het lijstje niet af te vinken, het gaat erom dat je een beloningssysteem hebt waaraan zorg is besteed, en dat medewerkers jouw beloningssysteem ervaren als eerlijk. Wat zoveel wil zeggen als dat zij een salaris ontvangen dat overeenkomt met hun inzet, prestaties en marktwaarde.

Beloningssystemen zijn als hygiënefactoren, concluderen de beide onderzoekers daarom. Die term is afkomstig van de Amerikaanse psycholoog Frederick Herzberg en verwijst naar zaken die hooguit aanleiding geven om niet ontevreden te zijn, maar nooit tot erg veel enthousiasme zullen leiden, zoals een netwerk voor mobiele telefonie. Geen mens die verrukt vaststelt dat de verbinding tot stand gekomen is, maar o wee als op de lijn een storing zit.

1.2 OBJECTIVITEIT IS EEN ILLUSIE

Tamra Chandler trekt in haar bestseller *How Performance Management Is Killing – and What to Do About It* van leer tegen de huidige opzet van beoordelingsgesprekken. Als bewijs voor haar stelling dat beoordelingen subjectief zijn, draagt zij onderzoek aan dat vaststelt dat 60 procent van de beoordelingen een projectie is van het gedrag van de beoordelaar zelf op degene die hij beoordeelt. Ook anderen delen die opvatting. ‘Zonder objectieve criteria draaien beoordelingsgesprekken primair om sympathie, antipathie en andere vormen van willekeur’, schrijft managementgoeroe Ben Tiggelaar in zijn wekelijkse column in *NRC*. ‘Van alle factoren in de werkomgeving heeft de direct leidinggevende de grootste impact op het functioneren van werknemers. Wie werknemers negatief beoordeelt, beoordeelt zichzelf dus negatief. Wie zegt dat het beter moet in het komende jaar, zegt dat hij het zelf beter moet doen. Alleen weten veel managers dat niet. Ze zijn niet blij met wat ze zien, maar beseffen niet dat ze in een spiegel kijken.’

En er is meer kritiek. Fundamentele kritiek welteverstaan. Beoordelingen maken bijvoorbeeld defensief. Bewust of onbewust voelt een medewerker zich aangevallen door wat de beoordelaar van hem vindt. Wij mensen zijn namelijk overgevoelig voor kritiek. En omdat een beoordelingsgesprek niet automatisch ook een veilig gesprek is, laten we essentiële zaken liever onbesproken. Want wie spreekt vrijelijk over zijn minnen en plussen als dat beloningsconsequenties heeft? Niemand toch?

Die onveiligheid wordt in de hand gewerkt doordat de focus in die gesprekken ligt op negatieve ervaringen. Logisch. Elk mens is van nature nu eenmaal alert op wat er mis kan gaan. Daar zijn wij prooidieren voor. Veel minder aandacht hebben we voor zaken die goed gaan en een compliment verdienen. De nadruk ligt daarom nog vaak op ‘verbeterpunten’. Terwijl onderzoek laat zien dat het

verder ontwikkelen van wat al goed is, van sterke punten, veel meer oplevert: een betere werksfeer, toegenomen motivatie, betere prestaties en tevredener klanten.

Mensen die het kunnen weten, zeggen dat 20 procent van de leidinggevenden geen beoordelingsgesprek kan of wil voeren, 20 procent dat heel graag en goed doet en 60 procent dit doet omdat het moet. Een weinig hoopgevende score. Kortom, niemand vindt beoordelen leuk. Om niet te zeggen: het merendeel van medewerkers én leidinggevenden heeft er een afschuwelijke hekel aan. Ze zien er als een berg tegenop. Beoordelen leidt dus zeker niet tot meer betrokkenheid. Sterker, wellicht is veeleer van het tegenovergestelde sprake.

En als het dan toch moet, en je er echt niet aan ontkomen kan, oordelen we mild. Immers, de beoordelaar en beoordeelde moeten wel met elkaar verder kunnen. Een te kritische beoordeling is dan niet gepast. 'Zo worden mannen beter beoordeeld dan vrouwen, niet omdat ze beter zijn, maar omdat ze meer hun mening geven en managers geen zin hebben in een conflict', aldus Kilian Wawoe, docent Human Resources Management aan de Vrije Universiteit in Amsterdam, na onderzoek.

Is daarmee alles gezegd? Is de kelk nu helemaal tot de bodem toe leeggedronken? Helaas, er rest nog een ander belangrijk punt van kritiek, namelijk dat resultaten en performance weinig met elkaar te maken hebben. Individuele resultaten komen mede tot stand door toedoen van collega's, klanten of de omstandigheden. Zij zijn niet of nauwelijks toe te schrijven aan de inspanningen van een individu alleen. Dit houdt verband met nog een ander kritiekpunt, namelijk dat objectieve normen vaak ontbreken. Het stellen van heldere, meetbare doelen door of voor werknemers is moeilijk, soms zelfs onmogelijk.

Als zovelen er zo'n hekel aan hebben en de uitkomsten van beoordelingsgesprekken uiterst twijfelachtig zijn, hoe bepalen we dan wel het salaris zodat dit tot tevredenheid stemt? Doet, om zomaar eens wat te noemen, de hoogte ervan ertoe? We gaan het zien.

1.3 WORD JE VAN MEER SALARIS GELUKKIGER?

Geld maakt gelukkig. Tot die conclusie komen Nobelprijswinnaar Daniel Kahneman en econoom Angus Deaton van de Amerikaanse Princeton University in het blad van de Amerikaanse Academie van Wetenschappen. Alleen, toonden beide wetenschappers aan, er zit een grens aan dat geluk. Met een jaarinkomen van 60.000 euro bereik je het plafond van je geluksgevoel. Als je meer geld verdient, kun je wel tevredener worden, maar gelukkiger word je er niet van.

De onderzoekers verstuurden 450.000 vragenlijsten. De respondenten beoordeelden onder meer hun leven op een schaal van nul tot tien, waarbij nul het slechtst is. Mensen die veel geld verdienen, zijn tevredener over hun leven dan mensen die minder verdienen. Het geluksgevoel steeg ook met het inkomen, tot een plafond van 60.000 euro, zeg een 4.600 euro per maand. 'Wij concluderen daaruit dat geld tevredenheid koopt, maar geen geluk', aldus Kahneman en Deaton (bericht afkomstig van het ANP, 2015).

Nog duidelijker laat Arie Pieter Veldhoen zich uit. Veldhoen, die zichzelf Aanvoerder noemt van de Monitor Groep, een consultancybedrijf dat zich richt op medewerkerstevredenheid, stelt: 'Werkgeluk is belangrijker dan salaris. Werkgeluk zorgt ervoor dat jij en ik in een flow komen, vrij van stress en verveling. Dat wij gaan als speren, zal ik maar zeggen.'

Maar wat is dat dan, werkgeluk? Veldhoen becijferde dat werkgeluk samenhangt met je thuis voelen, plezier in het werk, een duidelijke koers die veiligheid en continuïteit biedt en een coachende stijl van leiderschap.

Dus niet meer salaris?

‘Het allerbelangrijkste aan salaris is,’ vat Veldhoen zijn onderzoeken samen, ‘de eerlijkheid ervan. Een salaris dat te laag is, haalt je geluk omlaag. Laat daar geen onduidelijkheid over bestaan. Maar een goed salaris is helaas een slechte voorspeller van werkgeluk, want die twee zijn voor slechts een schamele 0,2 met elkaar gecorreleerd. En dat is niet veel.’

1.4 VASTE EN VARIABELE BELONING

Een goed salaris is kennelijk toch wat anders dan een eerlijk salaris. De hoogste tijd om het begrip *eerlijk* te verkennen. Want wellicht ligt daarin de sleutel van de oplossing. Laten we voor die analyse eerst eens bekijken waarvoor een vast en variabel salaris eigenlijk zijn bedoeld. Het antwoord is simpel en principieel. De vaste beloning is bedoeld om de kwaliteit van een medewerker te vergoeden, de variabele beloning compenseert zijn prestaties of die van een team of collectief.

Waarom dat zo is? Kwaliteit is de input van een functie. Datgene wat een medewerker inbrengt om zijn verantwoordelijkheden waar te maken. Prestaties vormen de output, de resultaten van het proces. De vaste salariscomponent beloont de toegevoegde waarde: de kennis en vaardigheden die voor de job nodig zijn en het probleemoplossend vermogen om die beide toe te passen in een werksituatie.

Feitelijk waardeert deze vaste beloningsvorm de individuele ontwikkeling, datgene wat iemand zich door de jaren heen aan kennis en vaardigheden heeft eigen gemaakt. Ontwikkeling is daarom een uitgesproken langetermijnperspectief. De vaste beloning ook. Hoe meer je leert, hoe meer en moeilijker dingen je kunt, hoe meer geld er in je loonzakje zit. En blijft zitten. Want wie kan zwemmen, verleert dat zijn leven lang niet meer. Dat is zo ongeveer de gedachte hierachter.

Anders ligt dit voor de variabele beloning. Die waardeert de inzet en prestaties van nu, dus op korte termijn. Dit lijkt een open

deur. De praktijk wijst echter uit dat bijna geen enkele organisatie dit verschil tussen vaste en variabele beloning consequent hanteert. Wie goed presteert, krijgt er vast salaris bij, ongeacht of die persoon in zijn vak beter is geworden of niet.

De eerste voorwaarde om tot een eerlijk salaris te komen, is daarom deze: geef salaris waarvoor het is bedoeld, namelijk als een vergoeding voor kwaliteit. Het variabele deel koppel je aan het resultaat van de activiteiten.

Vast salaris	Variabel salaris
Kwaliteit	Kwantiteit
Leren	Presteren
Toegevoegde waarde	Resultaat
Lange termijn	Korte termijn

Tabel 1.1 *Essentiële verschillen tussen vaste en variabele beloning*

1.5 HET RECHTVAARDIGHEIDSGEVOEL SPEELT EEN BELANGRIJKE ROL

Eerder las je al dat veel meer dan de hoogte van het salaris – een absoluut getal – het gevoel bij het salaris moet kloppen. Dat is een uiterst subjectief en relatief gegeven. Hoe zit dat?

Om grip te krijgen op dat ‘goede gevoel’ is de notie *rechtvaardigheid* van belang. Rechtvaardigheid is voor iedereen anders. Wat de een rechtvaardig vindt, omschrijft de ander als een groot onrecht. Dé juiste beloning bestaat daarom niet. Wat ertoe doet, is de rechtvaardiging ervan.

RONALDO'S KOMST TART GEVOEL VOOR RECHTVAARDIGHEID

Turijn is in rep en roer. Na de aankondiging van de komst van Ronaldo naar Juventus overweegt het fabriekspersoneel van Fiat in staking te gaan. Fiat is namelijk net als Juventus eigendom van de familie Agnelli, en dit bedrijf kent al jaren een loonstop om aan een faillissement te ontkomen. Ronaldo's komst daarentegen kost de club 100 miljoen en een jaarsalaris van circa een derde van dat bedrag.

Twee zaken zijn nu belangrijk: de ruilrechtvaardigheid en de verdelende rechtvaardigheid. Uit de ruilrechtvaardigheid spreekt het gevoel dat iemand krijgt als hij zich met anderen van buiten de eigen organisatie vergelijkt. Verdelende rechtvaardigheid heeft te maken met een eerlijke verdeling van de loonsom binnen de onderneming. Het gaat dan niet over de externe, maar over de interne salarisverhoudingen. Beide vormen van rechtvaardigheid spelen een rol in beoordelingen van wat voldoende is en wat niet.

Ruilrechtvaardigheid is gerelateerd aan marktconformiteit: wat betaalt de markt voor een functie? Dat vraagt om een 'objectieve norm', een maximum. Helaas, overeenstemming daarover zullen we wel nooit bereiken. Bedragen die de een bespottelijk hoog noemt, zijn volgens de ander onverantwoord bekrompen. Daardoor zijn de verschillen tussen salarissen soms immens groot.

Functies zeggen weinig op de arbeidsmarkt. Edward Lawler III, een vermaard wetenschapper op het gebied van beloningsmanagement, zei daar eens over: 'Bij het bepalen van een marktconform salaris moet het gaan om wat de werknemer waard is, niet de functie. De arbeidsmarkt is een markt van mensen, niet van banen. Banen veranderen niet van organisatie. Mensen wel' (Lawler, 1971).

DRAAGT SALARISMARKTONDERZOEK BIJ AAN EEN EERLIJKE BELONING?

Elk zichzelf respecterend dag- of weekblad heeft tegenwoordig een rubriek die antwoord moet geven op de vraag: 'Wat moet ik verdienen?' Het zal je echter niet verbazen, dat dit 'moeten' nog weleens ver bezijden de waarheid is.

Neem nu mijn eigen huisblad *de Volkskrant*. Een hr-functionaris van een klein bedrijf (22 medewerkers) vraagt zich af op welk salaris hij recht heeft. Een vrij onschuldige vraag van een collega die kennelijk zelf het spoor even bijster is, maar de geraadpleegde expert er toch weet toe te verleiden om een advies te geven, dat, gelet de hoogte van het bedrag, direct tot een bedrijfsfaillissement moet leiden. Volgens deze 'kenner' heeft een hr-manager recht op maar liefst 70.000 euro. Ik schat in, een salaris zo ongeveer gelijk aan de gerealiseerde winst.

Een andere expert in dezelfde rubriek houdt het op maximaal 40.000 euro. Een niet onaanzienlijk verschil. Des te opvallender die uitkomst, omdat deze specialist nou net het woord voert namens de vakbond. De 51.000 die de vraagsteller maandelijks beurt, was, vond hij, daarom best aan de ruime kant.

Allemaal geklets.

Adviezen van deze strekking zie ik wel vaker. Zo kreeg ik eens een staatje onder ogen waarin stond dat een hr-manager tussen de 4.333 en 10.416 euro mag verdienen en zijn medewerker marktconform tussen de 3.500 en 7.500 euro. Dat hier appels met peren in een grote stoofpot zijn gestopt, hoef ik niet uit te leggen. Dit soort getallen zegt echt helemaal niets. Laat staan dat je er iets mee kunt.

Laten we ophouden met deze staatjes heilig te verklaren. Salarisonderzoek is geen wetenschap en rechten kunnen er al helemaal niet aan worden ontleend. Niet dat er niets over marktconformiteit te zeggen is. De verhoudingen zijn bij elke goede adviseur bekend. →

Een betrouwbare uitspraak begint met te vragen: welke toegevoegde waarde lever je in jouw bedrijf en welke functionarissen bij andere bedrijven leveren een toegevoegde waarde die gelijk is aan die van jou?

Aan functietitels alleen heb je dan zeker niet genoeg.

Behalve een 'objectieve' grens aan salarisverschillen, bestaat er ook een subjectieve. Daarover gaat de *equity theory*. Die theorie beschrijft hoe gelijkheid tussen personen de motivatie kan beïnvloeden. De *equity theory* stelt dat mensen onbewust op zoek gaan naar een duidelijke referentiegroep waarmee het prettig is om zich te vergelijken. De verschillen zullen ze proberen op te heffen. In de meeste gevallen heeft dit gevolgen voor de eigen motivatie: die is namelijk het makkelijkst aan te pakken. Je gaat harder of zachter werken naar gelang de verschillen die je aangetroffen hebt.

Het gevolg laat zich raden. Een promotie en navenant hoger salaris leiden ertoe dat je referentiegroep automatisch een andere wordt. Een die net weer een trapje hoger staat. Je kunt immers niet minder hard gaan werken om de verschillen met je oude referentiegroep kleiner te laten zijn. Kortom, als we ons vergelijken met anderen, doen we dat niet met mensen die het slechter hebben dan wij, maar altijd beter of minstens gelijk. Tevreden over ons salaris zullen we dan ook wel nooit worden.

DE RELATIVITEITSTHEORIE VAN LAYARD

Onder de kop 'Rijker kunnen we u wel maken, niet gelukkiger' besprak de econoom Frank Kalshoven in *de Volkskrant* het boek *Happiness. Lessons from a new science* van zijn Britse vakgenoot Richard Layard, een boek dat ons volgens Kalshoven nog lang →

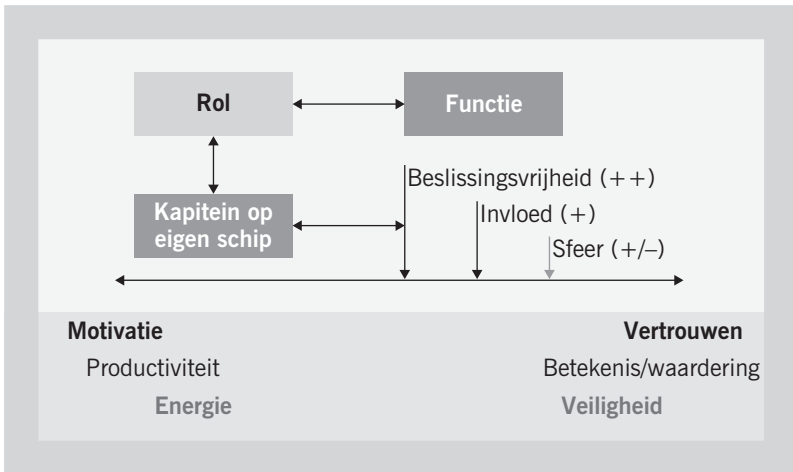
zal heugen. Als Layard gelijk krijgt, meet het Centraal Bureau voor de Statistiek voortaan ons geluk, nemen politici en beleidsmakers afscheid van het (nationaal) inkomen als de maat aller dingen, en bekwamen we ons voortaan in positief denken. Niet het hoogste inkomen per hoofd maar het grootste geluk voor het grootste aantal inwoners is de juiste succesmaat voor een land, aldus Layard. Zijn belangrijkste punt is dit: sinds de Tweede Wereldoorlog is het inkomen per hoofd van de bevolking verdrievoudigd, maar het percentage mensen dat zegt erg gelukkig te zijn, bleef nagenoeg stabiel. De westerse mens is wel rijker geworden, maar niet gelukkiger. Waarom is dat? Layard doet met zijn lezers een gedachte-experiment. In welke van de volgende twee werelden zou u liever leven (de prijzen in beide werelden zijn gelijk)? Eén: u verdient per jaar 50 duizend euro; anderen verdienen 25 duizend euro. Twee: u verdient 100 duizend euro; anderen krijgen gemiddeld 250 duizend euro. De kans is groot dat u ervoor kiest in wereld één te leven, ook al is uw inkomen in wereld twee het dubbele. Veel mensen vinden hun relatieve inkomenspositie namelijk belangrijker dan hun absolute inkomen. Dit heeft onder meer als gevolg dat u minder gelukkig wordt als uw collega meer gaat verdienen en u hetzelfde salaris houdt. Wie een inkomensstap vooruitzet, maakt zichzelf gelukkiger en tegelijkertijd andere mensen ongelukkiger.

Een eerlijke beloning is dus vooral ook een rechtvaardige beloning. En bij die rechtvaardiging is de vergelijking met relevante anderen, zowel intern als extern, de manier om de hoogte van het salaris van gevoel en bijpassende emoties te voorzien. Eerlijke beloningen, kunnen we hieruit leren, gaan dus niet zozeer over de beloning sec, maar over de verhoudingen die er tussen salarissen en medewerkers

bestaan. Wie doet wat voor welk geld? Belonen is eerst en vooral een buitengewoon relatieve aangelegenheid!

1.6 HET ATOOM VAN COOLS

Een eerlijk salaris motiveert. Het bewijs voor die stelling levert professor Kees Cools. Hij bestudeerde de relatie tussen vertrouwen en motivatie. En wat bleek? Hoe groter het vertrouwen is van je directe omgeving, hoe groter de motivatie wordt om je daarvoor in te zetten.



Figuur 1.1 *Het atoom van Cools*

De relatie tussen vertrouwen en motivatie, ontdekte Cools, wordt in hoge mate beïnvloed door beslissingsvrijheid. Beslissingsvrijheid of autonomie wil zeggen dat een medewerker de keuze wordt gelaten om zijn eigen aanpak te kiezen. Invloed is een goede tweede variabele die van invloed is op het verband tussen vertrouwen en motivatie. Invloed heeft betrekking op de besluiten van anderen waarvan je voor je werk direct afhankelijk bent. Ook een prettige onderlinge samenwerking is een factor die de motivatie beïnvloedt, wees Cools'

onderzoek uit, maar veel minder dan de eerdergenoemde twee variabelen.

Kennelijk willen medewerkers kapitein zijn op hun eigen schip. Zij willen zelf kunnen werken aan het vertrouwen dat hun omgeving, collega's en leidinggevend, in hen hebben. Die missie, het opbouwen van dat vertrouwen, geeft energie! Dat motiveert! Je bent immers zo goed als dat de ander vindt dat je bent! Anders gezegd: je bent zoveel waard als de betekenis die je voor andere mensen hebt.

Mensen willen van betekenis zijn voor hun omgeving. Want dit 'van betekenis zijn' betekent veiligheid. Het verlangen naar veiligheid is heel diep in onze genen gegrift. Veiligheid staat voor een grotere kans op overleving. Het is precies daarom dat wij van waarde willen zijn voor anderen, dat wij door hen willen worden gewaardeerd!

Het 'model' van Cools moet niet worden onderschat. In essentie is het een 'atoom', het kleinste elementaire deeltje waaruit organisaties zijn opgebouwd. Beslissingsvrijheid, invloed en samenwerking houden net als elektronen, protonen en neutronen het atoom in een dynamisch evenwicht. Samen vormen zij de bron van energie, net als vertrouwen en motivatie dat zijn. Maar tegelijkertijd is die kern ook de bron van saamhorigheid.

Als dat vertrouwen zo belangrijk is en zo motiverend werkt, moet voor een eerlijke beloning de aandacht wel gaan naar het proces van waarderen. Niet alleen naar de beloning an sich. Waarderen is het uitspreken van het vertrouwen dat de organisatie in zijn medewerker heeft.

Eerlijkheid hangt niet zo zeer af van de hoogte van het salaris, als wel van het proces om de hoogte van dat salaris te bepalen. Medewerkers willen zich gewaardeerd zien voor de bijdrage die zij dag in dag uit leveren. En het liefst zo, dat dit beeld overeenstemt met hoe zijzelf die bijdrage – de toegevoegde waarde – ervaren. Want alleen dan voelen ze zich veilig.

1.7 DE OPBOUW VAN DIT BOEK

De toegevoegde waarde staat voor de kwaliteiten die een persoon inbrengt om een resultaat neer te zetten. Zeg maar de input van een functie. We hebben het dan over kennis, vaardigheden en, misschien nog wel het belangrijkste, het probleemoplossend vermogen van een individu. Want kennis is één, die kennis kunnen toepassen in verschillende situaties is iets heel anders, maar wel bepalend voor het eindresultaat. Om die inputzijde te benadrukken, kiezen steeds meer organisaties voor een nieuwe grondslag voor belonen, namelijk de toegevoegde waarde.

$$\text{Toegevoegde waarde} = \text{Kennis} \times \text{Vaardigheden} \times \text{Probleemoplossend vermogen}$$

Niet langer wat medewerkers moeten doen (= de functie), maar wat zij daadwerkelijk bijdragen (= de toegevoegde waarde) bepaalt de hoogte van het salaris. Vanaf nu noemen we deze vorm van belonen: *agile belonen*. In hoofdstuk 2 lees je daar alles over.

Voor het realiseren van eerlijke beloningsverhoudingen moeten we echter ook aandacht geven aan de output: de prestaties die een medewerker neerzet. De compensatie daarvoor is een variabele, prestatieafhankelijke beloningscomponent. Hoe je die inzet en welke gevaren daaraan kleven, komt aan bod in hoofdstuk 3.

Agile belonen is niet de oplossing voor alles en iedereen. Dat beweren zou ingaan tegen de conclusie die de wetenschap trekt, namelijk dat het beste beloningssysteem niet bestaat. Agile belonen werkt daarom slechts bij de gratie van rechtvaardigheid. Dat betekent dat een medewerker zijn salaris en alle andere beloningscomponenten die hij ontvangt, reëel vindt in vergelijking met wat anderen krijgen, in en buiten de eigen organisatie. Rechtvaardigheid houdt ook in dat het beloningspakket in lijn ligt met de gemeenschappelijke opvattingen over wat rechtvaardig is en wat niet. En dan blijkt recht-

vaardigheid niet voor iedereen hetzelfde te zijn. In hoofdstuk 4 komen vier bedrijfsculturen langs die alle heel verschillend oordelen over een rechtvaardige verdeling van de loonsom en de samenstelling van het ideale beloningspakket.

Om dit plaatje terug te halen naar de bedrijfsvoering – bij welk type bedrijf past welk beloningspakket? – gaat hoofdstuk 5 in op de relatie tussen die vier culturen en de typen primaire processen waar zij een uitgesproken voorkeur voor hebben. Primaire processen zijn de belangrijkste bedrijfsprocessen in een onderneming die de klantwaarde helpen realiseren. In dit hoofdstuk lees je welke bedrijfscultuur typisch is voor de klantwaarden *operational excellence*, *customer intimacy* en *product leadership*.

Het boek gaat ook in op het proces van waarderen. Door met eenduidige criteria helder te maken hoe ieders toegevoegde waarde wordt gemeten, leg je de verantwoordelijkheid voor het ontwikkel- en groeiperspectief bij de medewerker zelf. Die weet dan wat er gebeuren moet om zijn toegevoegde waarde te vergroten. Zo kan iedereen werken aan zijn eigen (financiële) toekomst. En op het moment dat die toegevoegde waarde op zijn hoogtepunt gekomen is – iedereen heeft immers een plafond – kan een medewerker ook accepteren dat zijn salarisprogressie ten einde is gekomen. Hoofdstuk 6 maakt dit duidelijk aan de hand van een simpel concept: Moeten, Kunnen & Willen: de Kwik, Kwek en Kwak van het beloningsbeleid.