

In deze bijdrage reageert Jos Destrooper op het artikel *Vertrouwen in beloningsmanagement ten tijde van crisis* van Peggy De Prins, Sonja Brouwers, Linda Mertens & Jesse Segers.

Engagement staat of valt met openheid rond het beloningsbeleid en de rol van de leidinggevende

Jos Destrooper

Het onderzoek van UAMS en Hay Group duidt het belang van HR-beloningsbeleid en -processen als determinerende factor voor verloopintentie en engagement. Het collectief vertrouwen van een organisatie in haar missie, strategie en maar ook in haar beloningsbeleid hangt samen met de werkelijke cultuur die er leeft. Het vertrouwen dat de medewerkers hebben in haar onderneming hangt samen met de reële perceptie over de mensvisie van het bedrijf door de ogen van haar medewerkers; zijn medewerkers een kost of een investering?

We weten en prediken allemaal 'in koor' dat de belangrijkste 'assets' van ons bedrijf niet op onze balans te vinden zijn, met name onze medewerkers en onze strategie. De reële perceptie van dit credo hangt nauw samen met het vertrouwen dat onze medewerkers hebben in 'de leidinggevende'. En dat vertrouwen moet een leidinggevende verdienen. Vertrouwen in het beloningsbeleid is een perceptie, het is een subjectief gegeven, net zoals het beurskoerssentiment dat kan zijn. Hierin spelen twee elementen een sleutelrol: (1) openheid omtrent het beloningsbeleid en (2) de leidinggevendenden zelf in de toepassing ervan.

Maar hoe verkrijgen we als leidinggevende dat vertrouwen? Waarom slagen sommige ondernemingen hier bijzonder goed in en andere minder goed? En wat betekent dit voor ons beloningsbeleid? Een aantal ideeën ter discussie.

1. Vertrouwen in het beloningsbeleid start met *een goed gesprek*. Vragen van een medewerker als 'wat is mijn rol en verantwoordelijkheid in het geheel van de onderneming?' en daartegenover 'wat zijn mijn salaris en bredere arbeidsvoorwaarden, vandaag en in de toekomst?' zijn in een transparante wereld alledaags geworden. Er is tegenwoordig sowieso een tweede waarheid: het internet. Daar vind ik alles waar ik geen afdoend antwoord op krijg. Een bedrijf kan dus maar beter met een goed doordacht beloningsbeleid en een doortimmerde beloningspraktijk voor de dag komen.

In het beloningsbeleid zijn vijf vragen belangrijk: (1) waarvoor betalen wij als onderneming?; (2) welk breed pakket aan arbeidsvoorwaarden bieden we aan?; (3) hoe differentiëren we het loon van een medewerker ten opzichte van de andere in een gelijk(w)aardige functie?; (4) welke vergelijkingsbasis nemen we voor een benchmark?; en ten slotte (5)

welke positie nemen we in ten opzichte van deze benchmark? Een goede basis voor vertrouwen is dat elke medewerker een duidelijk antwoord kent op deze vijf vragen.

Openheid, transparantie en demystificatie zijn mijns inziens belangrijk om dit vertrouwen te verdienen, zowel concreet individueel als collectief over de systematiek of politiek. De graad of mate van openheid gaat mijn inziens mee met de traditionele culturele verschillen per land en de maturiteit van de organisatie en haar medewerkers. Hierin stellen we nog grotere verschillen vast. Immers, openheid vergt tegelijkertijd maturiteit om met die informatie om te gaan. De boodschap dat uw medewerker 120 procent van zijn referentieloon verdient heeft twee kanten: hij of zij is al goed beloond naar de normen van het bedrijf, maar loonevoluties zullen beperkt zijn. Het omgekeerde geldt voor de medewerker die 80 procent van zijn referentieloon verdient. In beide gevallen is de boodschap moeilijk, omdat medewerkers vaak geneigd zijn uitsluitend oog te hebben voor de negatieve kant van de zaak. Toch wint het Angelsaksische denken ten aanzien van transparantie en de impact die dit heeft op vertrouwen aan belang en invloed, en hiermee verdwijnt een van de laatste taboes in Nederland en Vlaanderen. Mijn eigen ervaring leert dat Nederland vooroploopt in de transparantie.

2. Een tweede belangrijk punt is de *basis voor de beoordeling*. Uiteraard is een goede medewerker efficiënt en resultaatgericht. Maar de volgende attributen vinden we meestal even essentieel: integriteit, credibiliteit, teamgerichtheid, eerlijkheid, openheid, respect en passie. Nemen we die mee in onze beoordeling? 'Niet kwantificeerbaar', antwoorden sommigen. We weten intuïtief dat we verkeerd zitten, maar vaak we doen het toch, omdat kwantificeerbaarheid comfortabel is. Verkeerd, maar comfortabel. Er zijn geen eenvoudige oplossingen. Je kunt attributen als 'vertrouwen' en 'integriteit' niet vervangen

door statistieken, spreadsheets of simpele regels in de beoordeling. Naast een duidelijk inhoudelijk proces is het vaststellen van een beoordeling van het functioneren van onze medewerkers, het vaststellen van doelstellingen en het meten van de realisatie ervan min of meer een subjectief gegeven. Toch is het belangrijk een consensus te hebben over de basis van de beoordeling met de dominante coalitie van je organisatie. Het investeren in workshops met je medewerkers in het bepalen van positieve en negatieve gedragsindicatoren objectiviseert subjectieve attributen; het maakt de introductie makkelijker maar creëert vooral een breed draagvlak in de organisatie over de beoordelingscriteria.

3. Dit brengt ons bij het derde en waarschijnlijk belangrijkste element: *de leidinggevende*. 34 procent van de onderzoekspopulatie vindt dat loongerelateerde beslissingen gebaseerd zijn op 'favoritisme'. Het performance managementlук is 'key'. Het opleiden van de leidinggevende in het dagelijks coachen, bijsturen en uiteindelijk beoordelen is *minstens* even belangrijk als het proces of de criteria van het performance management. Goede leidinggevers vertrekken van een blanco blad en weten hun boodschap op een motiverende manier weer te geven. Hoewel de toegevoegde waarde van openheid zeer groot kan zijn, kan er ook onbedoeld schade worden aangericht wanneer men open spreekt over moeilijke onderwerpen. Dat is waarom leidinggevers nog altijd zoveel moeite hebben met evaluatiegesprekken voor slechte presteerders. Helaas is er geen magische formule voorhanden om het geven van negatieve feedback makkelijker te maken, noch voor de feedbackgever noch voor de feedbackontvanger. De rol van de leidinggevende blijkt nog maar eens cruciaal in het vertrouwen dat de medewerker heeft in zijn organisatie. We mogen ook niet vergeten dat de leidinggevende ook andere sleutels in handen heeft die de verloopintentie en engagement van zijn medewerkers bepalen:

ontwikkeling bijvoorbeeld. Vertrouwen in het beloningsbeleid hangt daarom voornamelijk af van de perceptie ten aanzien van de *fairness* van de beoordeling door de leidinggevende. Ook hier geldt het gezegde 'vertrouwen komt te voet en vertrekt te paard'. Het lijstje van mogelijke beoordelingsfouten is lang; de ervaring leert dat het challengen van de beoordelingen en consistentiechecks met een vier- of meer-ogenprincipe kunnen helpen om beoordelingen te objectiveren en de kwaliteit ervan te verhogen. Een aanrader...

4. Daarnaast is er een aantal zaken dat ook de perceptie beïnvloedt. Uit het onderzoek van UAMS en Hay Group blijkt reeds dat *interne billijkheid* en *externe competitiviteit* – terecht – naarvoren worden geschoven als sleutelbegrippen voor een fair beloningsbeleid. 'We vergelijken', zegt de *equity theory* van Adams. En dat doen medewerkers maar al te vaak individueel. Nochtans loopt elke individuele vergelijking per definitie mank. Als we over ons loonstrookje spreken lijkt elke statistische representativiteit onbelangrijk: 'De buurman heeft een nieuwe BMW 5 bedrijfswagen voor de deur. Maar ik krijg bij mijn bedrijf niet zo'n wagen terwijl ik toch ook een financiële functie uitoefen.' De veronderstelling wordt al gauw gewekt dat elke medewerker in de financiële afdeling in een chique bolide rijdt. En vaak zien we ook onze eigen functie als minstens even belangrijk als of zelfs belangrijker dan andere functies, zelfs wanneer ze onderling gelijk(w)aardig zijn. Een medewerker kan al snel in meerdere of mindere mate de vergelijking maken met andere functies in de eigen organisatie, maar het wordt een hele klus om dat ook te doen buiten het eigen bedrijf. Mogen we hier spreken over overschatting van de eigen functie en/of prestatie? Verwart het individu niet al te vaak de begrippen *functie*

en *prestatie*? Het mag dan ook niet verwonderen dat deze perceptie leeft. En om zijn gelijk te halen en het bewijs te leveren vindt de medewerker ook wel na drie keer doorklikken op een Google search de uitzondering die de regel bevestigt.

5. Ten slotte: 62 procent van de respondenten uit de onderzoekspopulatie verkiest de stelling: 'In het loonbeleid van mijn organisatie zou ik graag terugzien dat goede presteerders meer verdienen dan minder goede presteerders in een gelijksoortige functie. Een ander voorbeeld van 'geloof in eigen kunnen' is het concept van 'pay at risk'. Bij 'pay at risk' hebben medewerkers de kans om een (klein) gedeelte van hun vast loon in te ruilen voor een verhoging ervan als een aantal ondernemingsdoelstellingen behaald worden. Met andere woorden, bij 'pay at risk' zetten medewerkers vast loon in voor variabel loon gekoppeld aan een aantal doelstellingen. Dit concept wordt reeds jaren toegepast met succes in ons bedrijf in Nederland voor alle medewerkers. Hier zien we tevens dat de participatiegraad van de medewerkers positief gerelateerd is met de hiërarchie in de organisatie en het persoonlijk vertrouwen in de onderneming. Hoe hoger het vertrouwen en hoe hoger de functie, des te hoger de participatiegraad.

Samengevat, een goed gedocumenteerd en transparant beloningsbeleid, een duidelijke basis voor de beoordelingscyclus en een bewakende leiding zijn de drie sleutelfactoren voor een beloningsbeleid waarin de medewerkers hun vertrouwen kunnen schenken.

J. Destrooper is Corporate Director Finance & HR van Lotus Bakeries.