

Verder met prestatiebeloning?

Rob Vinke

Of we het in Nederland nu prestatiebeloning noemen, resultaatafhankelijke beloning, resultaatdeling, variabele beloning of stukloon, één ding is zeker: de naam verandert geregeld, maar het gedonder blijft.

Meewind of tegenwind?

Nog onlangs stopte Philips met haar gloednieuwe prestatiebeloningssysteem omdat de markt tegenzit. In die situatie wil Philips geen 'overbodige' bonussen toekennen. Dit doet vreemd aan omdat juist dit nieuwe systeem tegen de wil van de vakbeweging is ingevoerd. Het prestatiebeloningssysteem was zo belangrijk voor de toekomst van Philips dat het concern zo ver ging de vakbeweging op dit punt ernstig te schofferen. Al na een jaar hangt het systeem in de wilgen. Overigens nu weer tegen de wil van de vakbeweging. Begrijpen we het nog? Tegenwind is blijkbaar niet zo goed voor prestatiebeloning, terwijl deze juist dan haar waarde zou kunnen bewijzen. Wat moet er worden bewezen? Dat je door prestatiebeloning betere resultaten afdwingt? Bij rustig weer? Hoeveel sturing van resultaten is dan nodig? Als we de zeven kloeke delen van Voskuils *Het Bureau* lezen, zou enige sturing wel wenselijk zijn geweest. De hoofdpersoon Maarten Koning kan zijn medewerkers nauwelijks motiveren en moet machteloos toezien hoe zij schuilen in hun

anarchistische lethargie. Zou prestatiebeloning geholpen hebben? Ik denk van niet. Voskuil zegt over Maarten Koning in *Tirade* (Peters, 2001)¹:

'Hij doet zijn werk goed. Maarten vindt dat je niet afhankelijk moet zijn van een ander, in casu van een uitkering, en dat je je werk goed moet doen omdat je ervoor wordt betaald. Dat was vroeger een heel gewone gedachte. Als je het werkelijk goed doet, kan het je overkomen dat het goed is. Dat kan.' (pagina 151)

Kortom, het presteren zit gewoon in de functie, is niets uitzonderlijks, laat staan dat we daar extra voor moeten belonen. Prestatiebeloning dan als we de wind volop in de rug hebben? We hebben de afgelopen jaren gezien dat in een oververhitte economie nog betere prestaties nauwelijks te verwerken zouden zijn geweest. Zouden we bijvoorbeeld nog meer GSM-toestellen hebben kunnen produceren en verkopen? Zouden medewerkers nog harder hebben kunnen werken en zouden stress en werkdruk nog in de hand te houden zijn geweest? Ik denk van niet. Er is bij economische meewind al snel sprake van 'alle hens aan dek'. Alle beschikbare capaciteit wordt dan benut. Meer sturen leidt niet tot betere resultaten en daarmee ook niet tot hogere beloningen.

Veenbrand

Prestatiebeloning in Nederland gedraagt zich als een veenbrand. Soms heftig uitslaand, soms sluimerend en waar rook is, is ook vuur. Als er even geen openlijke discussie is, smeult deze onder de grond gewoon door. Het kan een periode stil zijn, maar dan barst de vulkaan weer uit en bedekken de stofwolken al snel de redelijke discussie. De argumenten voor en tegen tonen nauwelijks ontwikkeling. Opvallend is het dat er weinig tot niet wordt geleerd van toepassingen elders en dat een theoretische onderbouwing van het voor of tegen ontbreekt. Het is al jaren lang een debat op het niveau van de kniepeesreflex: je laat het woord 'prestatiebeloning' los en onmiddellijk is men voor of tegen. Ontwikkeling in dat denken is niet te constateren.

Voor of tegen prestatiebeloning?

Kun je tegen prestatiebeloning zijn? Laat ik het eenvoudig omschrijven: ik wou dat ik ervoor kon zijn. Want als ik de punten overzie die de voorstanders noemen, is het moeilijk om niet positief te reageren op een verzoek tot het invoeren van prestatiebeloning. Vanuit een rechtvaardigheidsgedachte wordt naar voren gebracht dat wie meer presteert, recht heeft op meer beloning. Dat is bovendien belangrijk voor de sfeer en de houding. Zij die de kantjes eraf lopen, moeten financieel maar voelen dat we dat niet tolereren. We hebben die extra resultaten in de organisatie hard nodig, dus wie meer presteert krijgt meer. Bovendien helpt een systeem van prestatiebeloning om duidelijk te maken dat we vooral de afgesproken doelen moeten halen en ons niet moeten richten op afgeleide doelen en hobby's. Een organisatie is tenslotte geen sociale speel-

tuin en wie niet werkt, zal niet eten. Prestatiebeloning als het zwaard van gerechtigheid, wie niet horen wil moet maar voelen. Voor wie hoort, gloren de gouden bergen. Wie verzaakt, voelt dat onmiddellijk in zijn portemonnee.

Ik vraag mij af of ik deze laatste argumenten wel zo acceptabel vind. Hoe zwarter de argumenten worden, hoe zwakker mijns inziens het fundament.

Ook de argumenten tegen liggen voor het oprapen. Je kunt nooit prestatiebeloning invoeren, want presteren zelf, het waarmaken daarvan en de koppeling aan beloning is altijd subjectief. Je krijgt nooit een geaccepteerde objectieve standaard. Hebben we het over de inzet of over de resultaten van die inzet? Het woordenboek noemt beide presteren. Dus je kunt voor of tegen prestatiebeloning zijn omdat je doelt op 'inzet' en evenzeer omdat je je beroept op 'resultaat'. Wanneer is het de organisatie, wanneer de groep en wanneer het individu als we het over presteren en beïnvloeden hebben? Je zult zo nooit twee medewerkers gelijk kunnen behandelen, ook al zou je het willen. Bovendien, wie zegt dat de minder presterende medewerker dat zichzelf kan verwijten? Het kan toch gewoon tegenzitten, je kunt met onduidelijke normen worden opgescheept en je kunt een leidinggevende hebben waar je meer last dan gemak van hebt. Erger nog, misschien wil je wel presteren maar heb je eenvoudigweg de capaciteiten niet of heb je een zwakke gezondheid. Wat dan? Gewoon niets doen is ook wel erg eenvoudig. Want ja, het is nu eenmaal subjectief, je kunt er zelf nauwelijks iets aan beïnvloeden, want het zijn allemaal factoren die buiten jezelf liggen. Zo schiet de discussie niet op.

Lengte van de discussie

Je kunt er inderdaad net zo lang over praten totdat de stofwolken je ieder zicht ontnemen. Voor of tegen prestatiebeloning zijn is niet de juiste discussie. Het gaat om het kunnen waarmaken van de inmiddels bekende randvoorwaarden. En dan ben ik redelijk somber over het welslagen van een gedegen systeem van variabele beloning. Als we naar de huidige werkdruk kijken, zien we dat veel medewerkers niet toekomen aan noodzakelijke opleidingen. Ze kunnen hun competenties nauwelijks op niveau houden, laat staan deze op het gewenste niveau brengen waarmee ze de toekomst kunnen afdwingen. Managers hebben het bovendien zo druk dat de tijd voor de noodzakelijke begeleiding ontbreekt. Nu al hebben leidinggevendend nauwelijks tijd om een normaal werkcontact met hun medewerkers te onderhouden, gegeven hun eigen werkdruk en de gigantische span of control. We zien ook dat de performance-indicatoren vaag blijven en snel veranderen en dat de elektronische snelweg nog voor veel prestatieverkeer gesloten blijft. De enorme feedbackbehoefte en het adequaat monitoren van de vorderingen blijven uit. Kortom, in veel gevallen is het nu niet verstandig om massaal over te gaan tot het invoeren van prestatiebeloning.

Veel organisaties die een vorm van prestatiebeloning toepassen, doen dat al jaren en hebben ook hun organisatieprocessen daarop ingericht. Verbetering is natuurlijk altijd wel mogelijk, maar het belangrijkste is dat de organisatiecultuur zich niet verzet tegen 'voor wat hoort wat'. Het geforceerd invoeren van prestatiebeloning in organisaties die een dergelijke cultuur niet kennen, draait uit op een ramp. Zo is het bijvoorbeeld een uiterst gevaarlijke gedachte om, zoals het Ministerie van Onderwijs voorstelt, in de

onderwijsorganisatie het fenomeen prestatiebeloning in te voeren. Juist in onderwijsorganisaties bestaat nauwelijks een infrastructuur om deze invoering succesvol te laten zijn. Aan de meest eenvoudige voorwaarden ontbreekt het, zoals het geregeld bespreken van de voortgang en uitvoering van het werk door middel van functioneringsgesprekken of beoordelingsgesprekken. Het is als het ware het bouwen van een dakkapel op een huis terwijl het fundament daar niet op is ontworpen. Dat kan alleen maar verkeerd aflopen.

Voorwaarden

De voorwaarden voor een succesvol invoeren, uitvoeren en onderhouden van een prestatiebeloningssysteem kunnen in de vorm van kernvragen aan de orde worden gesteld. Bij een negatief antwoord op een van deze vragen is directe toepassing twijfelachtig.

- 1 Is er sprake van redelijk stabiele te realiseren doelen? Worden deze doelen helder gecommuniceerd?
- 2 Past prestatiebeloning logisch bij de performancecyclus van de organisatie? Hebben we het sturen op resultaten nodig voor de voortbrenging?
- 3 Is er een infrastructuur aanwezig? Is er een geaccepteerd beoordelingssysteem, is er sprake van geregelde informatie-uitwisseling?
- 4 Zijn de betrokkenen goed opgeleid om met de systemen om te kunnen gaan?
- 5 Is beïnvloeding van de prestatie mogelijk en wenselijk?
- 6 Zijn een ondersteunende cultuur en managementstijl aanwezig?
- 7 Hebben we op de weegschaal van de voordelen van prestatiebeloning voldoende aandacht gegeven aan de mogelijke negatieve effecten?

- 8 Zouden we het zonder prestatiebelonings-
systeem slechter doen?
- 9 Is het alle moeite waard?

Noot

- 1 Peters, A. (2001). 'Nu Het Bureau af is, leid ik
geen dubbelleven meer'. *Tirade*, nummer 389,
jaargang 45, pp. 147-159.