door konden ze meegenieten van bedrijfswinsten en van een eventuele meerwaarde bij een overname. Ik zag beide zaken ook effectief gebeuren. ”

Inge Peeters kreeg ook reeds participanten over de vloer die met de fiscus werden geconfronteerd, nadat ze participeerden in winst die uit het buitenland kwam. Ze merkt dat medewerkers vaak te weinig informatie krijgen van hun werkgever. Dat kan ertoe leiden dat ze hun participatie liever kwijt dan rijk zijn: “Het kan toch niet veel moeite vragen van een bedrijf om op een A4’tje uit te leggen hoe de vork in de steel zit. Dan maak je van de participatie een mooi verhaal.”

CAO90

Inge Peeters ziet een aantal van haar klanten met succes het systeem van de cao90 jaarlijks implementeren. Ze ziet dat gebeuren tot grote tevredenheid van iedereen: “Op voorwaarde dat je het goed kadert bij de werknemers. Je moet iedereen aangeven welke de persoonlijke invloed is die zij zelf kunnen hebben op het realiseren van de doelstellingen.” Werkgevers moeten geregeld communiceren, aangeven hoe ver men staat in het streven naar het doel en welke de impact van iedereen is op het succes. Inge Peeters ziet het gegeven geïmplementeerd worden in kmo’s van een twintigtal medewerkers en vindt dat de ideale grootte van een groep. “Maar ook dan moet je zeker in elk functioneringsgesprek en bij herhaalde communicatie uitleggen aan je mensen hoe ze de doelstellingen mee kunnen helpen bepalen. Ook de persoon aan het onthaal moet zich betrokken voelen. Het gegeven mag geenszins een verworven recht worden.

“Als iedereen heeft bijgedragen tot de winst van de onderneming, kan je dat collectief gevoel onderstrepen door de winst met elkaar te delen.”

Winstdeelname

Inge Peeters is overigens ook gewonnen voor het systeem van de echte winstdeelname, dat nog niet zo lang bestaat in ons land. Ze ziet dat het systeem zeer gemakkelijk te implementeren valt, waar de cao90 nogal wat voorbereiding en het volgen van een strikte procedure vraagt: “Bij winstdeelname beslis je eenvoudig als aandeelhouder. Het systeem is misschien minder handig voor grotere bedrijven, omdat de band tussen aandeelhouder en werknemer daar kleiner is. In kmo’s kennen mensen elkaar echt. Als iedereen daar heeft bijgedragen tot de winst van de onderneming, kan je dat collectief gevoel onderstrepen door de winst met elkaar te delen. Ik vind het een heel leuk systeem, al waarschuw ik ook hier dat het geen verworven recht mag worden. Dan schiet het aan zijn doel voorbij.”

Tekst: Patrick Verhoest I Foto: GF

Xavier Baeten (professor in de Reward & Sustainablilty aan de Vlerick Business School)

De psychologie van verlonen

In HR-middens wordt Comp & Ben zonder twijfel ingedeeld bij de hard skills. Maar ook een mix van vast en variabel sorteert alleen het gewenste effect als aan een aantal psychologische randvoorwaarden voldaan wordt.

Beloning is nu eenmaal meer dan geld alleen. Werk-engagement wordt bepaald door het loon, de bijkomende financiële voordelen en niet-financiële aanvullingen. Aan het woord is Xavier Baeten, professor in de Reward & Sustainablilty aan de Vlerick Business School: “Eigenlijk zijn de *non-financials* — persoonlijke ontwikkeling, flexibele werktijd, participatief management — het belangrijkste aspect. De laatste jaren is daar *purpose* bijgekomen. Zo kan een bank eerder als doel hebben de energietransitie te financieren dan louter krediet-dossiers goed te keuren.”

Rechtvaardigheid

Toch is voor Baeten het belangrijkste element bij loon het rechtvaardigheidsprincipe. Medewerkers moeten in de eerste plaats bij hun loon het gevoel hebben dat het de vergelijking met anderen binnen of buiten de organisatie kan doorstaan, bij gelijke leeftijd, ervaring en prestaties. Ook het verloningssysteem moet goed zitten. Een systeem dat tot stand is gekomen in onderling overleg, wordt beter aanvaard door de collega’s.

Van groot belang is het leiderschap. Xavier Baeten noemt het met name erg belangrijk dat een medewerker zijn chef ziet als een ethisch leider: “Dan is hij gemakkelijker tevreden met zijn

loon. Het is immers deze chef die het loon van de medewerker mee bepaalt. De interactie tussen chef en medewerker is hier van groot belang. Het niet of niet tijdig communiceren van de leider met zijn teamleden over bijvoorbeeld een salarisaanpassing, kan nefaste gevolgen hebben."

Voorzichtigheid

Er gaat een groot incentiverend effect uit van *pay for performance*, maar er zijn veel voorwaarden waaraan dient te worden voldaan. Zo mogen variabelen niet zo sterk bepalend zijn dat mensen gaan overdrijven om ze te behalen. Xavier Baeten adviseert voorzichtigheid met het gebruik van baremieke opslagen als bonus. Het zijn vooral de minder presterende medewerkers die hier voorstander van zijn. De Vlerick-specialist stelt bovendien dat een bonus een groter effect heeft op mensen dan een baremieke opslag, ook al is een opslag in het vaste loon beter voor de latere pensioenvorming. Toch is een bonus, mede omdat het om grotere bedragen gaat, een betere motivator.

Baeten raadt aan voorzichtig om te springen met vaste gewoontes qua opslag: "Wie elk jaar 2% opslag krijgt, onthoudt de twee percent. Als je echter een jaar niets krijgt, en nadien een jaar 5%, dan is het psychologisch effect groter. Ik adviseer een bedrijf in elk geval aan minder mensen minder frequent een grotere stijging te geven. Dat heeft een groter incentiverend effect."

Collectieve beloning

Professor Baeten, al meer dan twintig jaar betrokken bij de thematiek van financiële werknemersparticipatie, ziet een tegenstrijdigheid tussen het academisch onderzoek en de praktijk van collectieve beloning, in welke vorm dan ook (teamgebaseerde verloning, winstdeelname, financiële participatie). Volgens onderzoek zouden collectieve beloningsvormen heel goed werken. Toch ziet Xavier Baeten heel weinig van deze systemen in de praktijk voorkomen: "En misschien is dat maar goed ook, want ik raad bedrijven aan heel goed na te gaan of de randvoorwaarden — vaak puur psychologische — voldaan zijn om aan teamvariabel te beginnen."

Psychologisch eigenaarschap

Loon moet dus ervaren worden als rechtvaardig. Maar Xavier Baeten wijst ook op het belang van psychologisch eigenaarschap. Ook dat is een aspect van de relatie leider en medewerker: "We moeten chefs opleiden om hun persoonlijk ethisch kompas naar boven te laten komen. Dan krijg je vertrouwen." Mensen moeten worden betrokken bij de beslissingen die worden genomen over hun werk. "Bedrijven moeten mensen geïnformeerd houden over de beslissingen die een directie neemt over hun functioneren. Dat lijkt een minimum, maar het gebeurt vaak niet. Als je dat niet doet, werkt je verloning ook niet. Het is de sleutel om de praktijk te laten werken."

Teamcohesie

Alvorens teamverloning in te voeren, raadt Xavier Baeten zijn klanten aan om na te gaan of de cohesie van het team goed zit. Hij gaat daarvoor te rade bij Patrick Lencioni, die er in zijn boek *Five Dysfunctions of a team* aandacht aan besteedde.

Bij teammeetings moeten de leden steevast met elkaar spreken over hun privébeslommeringen, om elkaar beter te leren kennen. De medewerkers moeten open durven praten over elkaars goede en minder goede kanten. Zonder deze voorwaarden werkt een teamvariabele niet, weet Baeten: "Ik ben een grote *believer* in teamvariabelen, maar ze zijn alleen zinvol als er voldoende teamcohesie is. Dan moet je targets gaan vastleggen op teamniveau, maar de bonus moet je bepalen op basis van de individuele bijdrage aan dat team. Ik hou niet van systemen van gelijke verdeling."

De teamcohesie is eveneens nodig, om te vermijden dat beter presterende teamleden met een scheef oog gaan kijken naar zwakkere collega's. "Bij sterke teams stappen de betere presteerders tijdig naar de zwakkeren en spreken hen daarover in vertrouwen aan."

Interdependentie van taken

Om een variabele verloning op een team los te laten, moet aan een aantal voorwaarden voldaan worden. Er moet interdependentie zijn tussen de verschillende taken van de teamleden. Als iedereen los van elkaar staande zaken uitvoert, is een groepsvariabel niet aangewezen. Die taken zijn bij voorkeur eerder complex, in tegenstelling tot wat lang werd gedacht.

> **"Laat geen variabele verloning op een team los zonder aan een aantal voorwaarden te voldoen."**

Het moet bovendien om relatief kleine teams gaan, maximaal twintig man. Baeten: "Dan heeft een dergelijk variabel een belangrijkere impact op het kwalitatieve dan op het kwantitatieve." Baeten kan niet genoeg het belang van het vertrouwen benadrukken dat moet heersen in een dergelijk team. Er mag geen schrik zijn om met elkaar in conflict te gaan, zonder elkaar nadien wantrouwend te bekijken. Iedereen moet het nodige engagement nemen om samen resultaten te behalen.

Daarna komt de beloning waarvoor men samen gaat. Xavier Baeten: "Als die stappen niet voldaan zijn, moet je niet voor *teambased pay* gaan. Het is echt een complex gegeven. Eigenlijk is het dus maar goed dat veel organisaties nog geen collectieve verloningsvormen hebben, want vaak is nog niet aan de randvoorwaarden voldaan."

Tekst: Patrick Verhoest I Foto: GF