

## Belonen werkt niet... Of toch wel?



Bert, teamleider van een verkoopteam, weet het zeker. Straffen en belonen om mensen beter te laten presteren werkt niet. Volgens Bert is het effectief aansturen van zijn verkoopteam vooral een kwestie van een deskundige en ervaren baas die uitlegt wat, hoe, waarom en wanneer iets moet gebeuren. Als je de discussies op inhoud altijd wint dwing je respect af, zo meent hij. En doordat hij respect heeft afgedwongen is zijn positie als leider van de groep onomstreden. Geen speld tussen te krijgen, toch?

Bert heeft een tijdje geprobeerd om prestaties te beïnvloeden door te belonen. Hij had een aantal mooie beloningsmechanismen bedacht. Ten eerste: de-verkoper-van-de-maand-wisseltrofee. De verkoopmedewerker met de hoogste omzet in een maand krijgt een wisselbeker en een foto aan de *wall-of-fame* in de kantine. Bovendien is er een stevige financiële bonus voor de verkoper die over het gehele jaar de hoogste totaalomzet heeft gescoord. Voor de bonus moet de CFO uiteindelijk wel nog even toestemming geven, maar dat zal waarschijnlijk een formaliteit zijn. In het dagelijkse werk geeft Bert soms wat feedback; meestal in het geval er iets mis gaat. Dan legt Bert, vanuit zijn expertrol, uit hoe het beter kan en hoe een gemaakte fout in de toekomst kan worden voorkomen.

Na twee maanden experimenteren met belonen keerde Bert terug naar zijn 'oude en vertrouwde' leidinggevende stijl. De omzet en verkoopcijfers gecombineerd met de beloningen lieten niet of nauwelijks een stijgende lijn zien. Voor Bert was het duidelijk: belonen werkt niet.

Bovenstaand voorbeeld komt in de praktijk vaak voor. Mede doordat veel organisaties zich geconfronteerd zien met het vraagstuk 'meer met minder', gaan managers zijn op zoek naar interventies die leiden tot betere prestaties. Helaas niet altijd met evenveel succes.

Uit de praktijk blijkt dat belonen van prestaties wel degelijk werkt. Echter, er zijn valkuilen die je als manager absoluut wil vermijden. Ik wil er twee noemen:

De eerste valkuil staat bekend als '*the perception error*'. De valkuil is dat je denkt dat je iemand een beloning voorspiegelt, terwijl de ander dat niet zo ervaart. Bijvoorbeeld: als we onze omzet met x% laten stijgen, dan gaan we met het hele team naar een balletvoorstelling in Carré! Voor sommigen een ultieme ervaring; voor anderen eerder een straf dan een beloning. Een dergelijke (misschien wel kostbare) beloning leidt niet per sé tot betere prestaties.

De andere valkuil is de zogeheten '*contingency error*', hetgeen betekent dat er geen relatie is tussen de beloning en de prestatie. Als je iemand beloont omdat je hem zo aardig vindt, of omdat hij/zij er ook bij hoort, dan heeft de ontvanger waarschijnlijk geen idee wat hij/zij heeft gedaan voor die beloning. De beloning wordt in dank aanvaard, maar zal niet leiden tot betere prestaties.



Wanneer werkt belonen dan wel? Een paar tips om bovenstaande valkuilen te vermijden:

- Belonen moet gekoppeld zijn aan een duidelijk gedefinieerde prestatie. Je beloont namelijk niet de mens of een groep, maar de prestatie, c.q. het gedrag. Wees specifiek als je beloont. Wat heb je gezien, wat heb je gehoord en waarom wil je dat belonen? Het bedoelde effect van belonen is dat de *prestaties* verbeteren; leg daarom de koppeling.
- Knoop eens een gesprek aan met je medewerkers over dit onderwerp. Ontdek wat mensen leuk, of aangenaam vinden. Kortom: check waar ze voor willen presteren. Laat je verbazen over de antwoorden. Je komt bovendien in beter contact met je medewerkers, hetgeen bijdraagt aan wederzijdse waardering en respect en de sfeer op het werk.
- De manier waarop je beloont zegt iets over jouw leidinggevende stijl. Geef beloningen een persoonlijk tintje. Bijvoorbeeld door iets te geven en dat te combineren met een woord van dank, of een kaartje met een persoonlijke boodschap. Daardoor neemt de waarde van de beloning toe voor diegene die hem ontvangt.

Ervaring<sup>1</sup> laat zien dat belonen werkt, mits het goed wordt toegepast. Gek genoeg is effectief belonen niet altijd even gemakkelijk. Managers zijn voor wat betreft beloningen met handen en voeten gebonden aan beleid en regels. Zeker wanneer je beloning associeert met geld en goederen. De meest effectieve beloningen zijn oprechte waardering en erkenning voor geleverde prestaties en complimenten. Die beloningen draag je altijd bij je en kosten helemaal niks. Verandering begint met delen. Hoeveel complimenten deel jij uit per dag?

Robert den Broeder

@: [r.den.broeder@trigono.nl](mailto:r.den.broeder@trigono.nl)

24-10-2014

---

<sup>1</sup> ADRIBA, onderdeel van de VU in Amsterdam verzamelt jaarlijks vele cases die laten zien hoe *positive reinforcement* (op juiste wijze belonen van prestaties) de prestaties en werksfeer van teams aantoonbaar verbeteren.