

whitepaper

Belonen.

financieel of in de vorm van een compliment?





Inhoudsopgave

Belonen in de vorm van waardering.	4
Hoe werknemer belonen?	6
Belonen voor leren: 5 tips.	8
Beloning, een verhaal uit de coachingspraktijk.	12
Tips om te geven en te ontvangen.	14
Dikke bonus? Liever een Pluim!	16
Belonen met een letterlijke 'Pluim'	20
Redenen om de Pluim te geven.	22

Belonen in de vorm van waardering.

auteur: Pluimen.nl

Het belonen van werknemers kan in vele vormen. We kennen allemaal de bonus, de 13e maand of een andere manier van financiële beloning. Toch blijkt uit onderzoek dat een beloning in de vorm van waardering op zijn tijd beter werkt dan een geldelijke beloning.¹

Juist in tijden van crisis is een beloning in de vorm van waardering dé manier om de mens achter de werknemer in het zonnetje te zetten. Om hem of haar te bedanken voor de goede inzet, de uitmuntende prestaties of de behaalde targets.

Toch is het geven van een welgemeend compliment een vak apart. Uit een goed compliment blijkt namelijk erkenning, aandacht en waardering.

Belonen, zet je collega's in het zonnetje

In deze whitepaper worden verschillende zaken onder de loep genomen. Door middel van praktijkverhalen wordt dieper ingegaan op belonen in de vorm van waardering. Er worden handvatten geboden voor het geven en ontvangen van complimenten.

Deze whitepaper is zorgvuldig samengesteld door Pluimen in samenwerking met Helma van den Berg, Thea Bus, Simone van Veen, Madelon van den Heiligenberg en Marieke Noordam.

1. Motivar (2011) Compliment op zijn tijd werkt beter dan een bonus, <http://www.motivar.nl/stelling.php?id=10>

Hoe werknemer belonen?

“Is een financiële vergoeding écht de belangrijkste reden voor mensen om zich in te zetten voor hun werk.”

Als er binnen mijn HR-vakgebied wordt gesproken over het belonen van werknemers, dan staat dat meestal gelijk aan een financiële vergoeding. Maar waarom? Is dit nu echt de belangrijkste reden voor mensen om zich (extra) in te zetten voor hun werk? Zorgen de eurotekens er nou daadwerkelijk voor dat een werknemer het naar haar of zijn zin heeft op het werk?

Aandacht en complimentjes

Natuurlijk is salaris een belangrijke drijfveer om aan het werk te gaan. Het grootste deel van de beroepsbevolking heeft nou eenmaal een baan nodig om te voorzien in zijn of haar levensonderhoud. Maar ik ben van mening dat plezier in je werk wel degelijk van groot belang is om ervoor te zorgen dat je elke ochtend weer uit je bed stapt als de wekker gaat. Maar hoe zorg je er nou als werkgever voor dat je medewerkers elke ochtend uit hun bed stappen en met veel zin aan het werk gaan?

Volgens mij is het heel simpel. Aandacht en complimentjes, natuurlijk welgemeend en niet overdrijven. Maar aandacht is iets waar ieder mens naar hunkert en iedereen wil wel eens horen dat hij of zij goed bezig is. Of iemand nou hoog of laag in een organisatie gepositioneerd is. Hoe simpel kan het zijn! Even vragen

op maandagochtend hoe het weekend was, een verjaardag van een dochter of zoon onthouden of iemand bedanken voor het op tijd leveren van het gevraagde werk. Het zijn de kleine dingen die het hem doen.

Stap voor stap

Als HR-professional kun je in dit proces een grote rol spelen. Dit kan gedaan worden door managers te wijzen op zoiets simpels, maar ook door zelf het goede voorbeeld te geven. Stap voor stap zal het steeds meer een onderdeel van de bedrijfscultuur worden. Het zal ervoor zorgen dat medewerkers zich met plezier inzetten voor de organisatie en soms net een stapje harder lopen als het nodig is. Dit alles, zonder meteen aan de financiële beloning te moeten sleutelen.

Belonen voor leren: 5 tips.

“Aan belonen zitten veel kanten, als geveer van de beloning is het lastig om iemand te belonen op het juiste moment.”

Hoe beloont u eigenlijk een medewerker die aan het leren is geslagen?

Als leidinggevende bent u diegene die een compliment kan geven. Bespreek bijvoorbeeld wat een cursus iemand heeft opgeleverd, wat hij of zij hier verder mee wil gaan doen of geef een compliment voor de voortvarendheid.

Voorspelbare ontwikkelingen

Belonen en motiveren van lerende medewerkers hoeft niet ingewikkeld te zijn. We weten dat een kind met vallen en opstaan leert lopen. De eerste zelfstandige pasjes zijn een hele prestatie, waarvoor we complimenten geven. We weten ook dat als het kind dit een week heeft gedaan, het minder toevoegt om hiervoor nog te complimenteren. Het kind is dan alweer op pad naar zijn volgende uitdaging. Belonen is in dit geval gemakkelijk, omdat de verwachtingen die we bij het lopende kind hebben, voorspelbaar zijn. Het wordt lastiger als u moet gaan belonen voor schoolprestaties. Voor de één is het VMBO al een flinke uitdaging, voor de ander is een prestatie op een gymnasium nog te makkelijk. Belonen van leren wordt dan een stuk ingewikkelder.

Belonen in de werksituatie

In de werksituatie gaat het op een soortgelijke manier: we weten bij de start van een werkrelatie niet wat de ontwikkelmogelijkheden zijn. Ook weten we niet wanneer en hoe we de nieuwe medewerker het beste kunnen belonen. Het is mede afhankelijk van de verwachtingen van werkgever en medewerker.

De vraag is welke verwachtingen uitkomen en of daarvoor genoeg kansen worden aangeboden. Verder is het heel belangrijk of de beloning als passend wordt ervaren. Aan belonen zitten veel kanten. Als geveer van de beloning is het lastig om iemand te belonen op het juiste moment. Is het wel een echte prestatie voor die persoon of maak je de persoon 'lui' door te belonen? Kortom: belonen is in de werksituatie niet zo gemakkelijk als dat het lijkt.

Natuurlijk zijn er de 'beloningen' zoals afgesproken in de arbeidsovereenkomst of de CAO. Uit onderzoek blijkt dat belonen in de zin van hoge salarissen of bonussen niet hoeft te leiden tot gedragsverandering (Abernathy, 1990). Ook blijkt uit dit onderzoek dat belonen in de vorm van complimenten, een personeelsuitje of taart bij de koffie wél werken en leiden tot het gewenste gedrag. Een positieve manier van belonen levert resultaat op. Naast het feit dat de creativiteit toeneemt, zijn medewerkers vooral niet meer bang om een stapje extra te doen. Dit maakt dat de weerstand tegen leren ook op die manier te verminderen is.

“ Voor elke werknemer werkt een andere beloning het best. Vraag het ze!”

Verskil per medewerker

Dat belonen ook invloed heeft op motivatie en dus doorwerkt in gedrag, attitude en welzijn is gebleken uit onderzoek bij een producent van printplaten (Rietdijk, 1995; 2009). De producent wilde de motivatie van het team op de productieafdeling verhogen. Dit is door de onderzoeker vertaald naar het verhogen van het aantal geproduceerde printplaten. Ze zijn gestart met het bijhouden hoeveel printplaten er werden geproduceerd en hebben de aantallen wekelijks in een grafiek gezet. Die grafiek werd op de muur van de afdeling geplakt, zodat iedereen kon zien wat de resultaten waren. Vervolgens zijn er doelen gesteld. Na drie maanden zou het team vijf procent meer printplaten moeten produceren. Als beloning hiervoor had de onderzoeker vrije tijd in gedachten. Als op donderdag vijf procent meer is geproduceerd, mag men op vrijdag thuisblijven.

Een goed idee was het niet, zo bleek. De teamleden wilden die beloning niet, want dan zouden ze met hun vrouw boodschappen moeten doen. Wat ze wel wilden, versilde per persoon.

Met een vragenlijst werden de hobby's en behoeften van de medewerkers gepeild. Door de antwoorden kreeg de chef een aardig beeld van wat passende beloningen voor zijn medewerkers waren. Tijdens een etentje waar een mijlpaal die was behaald werd gevierd, kregen de medewerkers ieder een persoonlijk aandenken, passend bij wat men in de vragenlijst had ingevuld. Die beloningen varieerden van een gettoblaster tot de Veronica Gids, omdat die betreffende medewerker deze het liefst las. En ja, het werkte; de medewerkers wilden nog harder hun best doen.

Vijf tips

Natuurlijk is dit onderzoek gedaan naar belonen van werk dat verzet is en niet van een lerende medewerker.

Maar we kunnen zeker wel de belangrijkste principes uit dit artikel vertalen naar mooie do's and don'ts:

1. Zorg dat u weet wat uw medewerkers waarderen.
2. Een compliment is zo gegeven, maar echte aandacht geven in de vorm van vragen naar de prestatie én afspreken hoe de medewerker er verder mee gaat levert nog veel meer op, zeker als u er regelmatig naar vraagt.
3. Zorg dat u weet wat voor uw medewerker het moeilijkste is in leren en pas de beloning ook aan de geleverde prestatie aan.
4. Zorg dat u op het juiste moment belooft, niet als uw medewerker een jaar geleden een studie heeft afgerond, maar op de dag na de toets als hij zijn certificaat heeft gekregen (of beter nog, zorg dat u bij de certificaatuitreiking van de medewerker bent).
5. (last but not least:) Geniet samen met uw medewerkers van de momenten dat er iets te belonen is.

“ Pas een beloning zoveel mogelijk aan op de geleverde prestatie.”

Beloning, een verhaal uit de coachings praktijk.

“ De meeste coaches geven aan blijer te worden van een welgemeend compliment .”

auteur: Marieke Noordam | www.mariekenoordam.nl

Als loopbaancoach begeleid ik mensen die toe zijn aan volgende stap in hun carrière. Daarbij werk ik niet volgens een vaststaand programma. Ik vind het namelijk belangrijk om 'maatwerk' te bieden. Toch heb ook ik een favoriete opdracht die ik vaak bij de start van een coachingstraject laat maken. Met deze opdracht brengt de coachee zijn werkwaarden in kaart waarmee - een deel van - het werk/levensverhaal verteld wordt. Voorbeelden van werkwaarden zijn bijvoorbeeld 'onafhankelijkheid', 'samenwerken', 'vertrouwen', 'loyaliteit' en 'zingeving'. Ik laat de coachee schrijven over de betekenis van de door hem gekozen werkwaarden. Hoe komen deze werkwaarden terug in zijn werkervaring en hoe ondersteunen deze waarden zijn talenten?

Van sommige coachees ontvang ik A4-tjes vol met de prachtigste verhalen, anderen steken het bescheidener in en vertellen in een paar zinnen wat de werkwaarden voor hen betekenen. Het geeft hen inzicht, maakt hen - opnieuw - bewust van gemaakte keuzes. Voor mij is deze opdracht de 'kapstok' van het coachingstraject waaraan we alle andere opdrachten, ontdekkingen en dergelijke aan ophangen.

Een vaak gekozen werkwaarde is 'waardering'. Wanneer ik in het gesprek hierop in ga, blijkt dat waardering voor veel mensen gelijk staat aan 'beloning'. Maar dan niet beloning in de letterlijke betekenis van het woord, juist niet! Natuurlijk is het prettig en aangenaam om een bonus te ontvangen. Natuurlijk zeggen we geen 'nee' tegen een 13e maand. Maar de meeste coachees geven aan blijer te worden van een - welgemeend - compliment: Het krijgen van alle 'credits' voor het behalen van een goed resultaat of oprechte belangstelling voor de mens achter de medewerker. Met deze kennis kan een werkgever zijn voordeel doen!

Waar moet een werkgever op letten? Een compliment moet welgemeend en oprecht zijn, anders mist het zijn uitwerking. Richt het compliment op het gedrag van de medewerker en niet op een eigenschap van de persoon. Laat het compliment vergezeld gaan van een non-verbaal gebaar, dus een glimlach of een opgestoken duim. Voor oprechte belangstelling geldt hetzelfde: is de belangstelling niet oprecht, dan wordt daar direct doorheen geprikt. Dus werkgever: verdiep je echt in de mens achter de medewerker, doe moeite om hem/haar beter te leren kennen (en daarmee beter te waarderen). En achter dat welgemeende compliment, die oprechte belangstelling kan dan nog heel goed een financiële beloning volgen. Die wordt dan vervolgens veel meer gewaardeerd!

“ Het krijgen van alle 'credits' voor het behalen van een goed resultaat of oprechte belangstelling voor de mens achter de medewerker.”

Tips om te geven en te ontvangen.

“ Kies een goed moment en wacht ook niet te lang voor het compliment.”

Waardering en erkenning, in de vorm van een compliment, is een waardevolle beloning op de werkvloer. Maar veel mensen vinden het lastig om een compliment te geven of te ontvangen. Lees de 3 x 7 tips.

7 Tips om complimenten te geven of waardering te uiten

1. Geef concreet aan welke prestaties je van de ander waardeert.
2. Ga bij jezelf na of je de ander dit ook echt wilt laten weten.
3. Zoek naar woorden om je waardering te laten blijken die bij jou passen, zorg dat het je eigen woorden zijn.
4. Kies een goed moment en wacht ook niet te lang voor het compliment.
5. Laat voelen dat het compliment gemeend is en laat dit blijken in je houding.
6. Als je het compliment hebt gegeven, kijk dan of de boodschap is overgekomen.
7. Geef zonder de verwachting iets terug te ontvangen.

7 Tips om complimenten of waardering te ontvangen

1. Luister echt naar de woorden van de ander.
Wat is het compliment?
2. Laat de woorden van waardering goed tot je doordringen.

3. Maak oogcontact met de ander en voel jezelf ontspannen.
4. Als het compliment niet duidelijk is, vraag de ander wat zij of hij bedoelt.
5. Vertel de ander wat de blijf van waardering doet met jou, hoe dit voelt.
6. Bedank de ander voor het compliment of de waardering.
7. Ontvang zonder de druk iets te moeten teruggeven.

7 Tips voor complimenten en waardering voor jezelf

1. Richt je op de doelen die je wilt bereiken.
2. Kijk naar wat goed ging in plaats van fout.
3. Sta jezelf toe dat je fouten mag maken.
4. Beloon jezelf voor alles wat goed gaat.
5. Deel met anderen wat goed is gegaan.
6. Geef jezelf een compliment en zeg dit hardop tegen jezelf.
7. Vier je successen.

Dikke bonus? Liever een Pluim!

“Beloning kan een incentive-effect hebben: mensen gaan beter hun best doen om beloning te verdienen.”

auteur: Maarten de Haas | www.rvdb.nl

Net wanneer ik dit stukje wil gaan schrijven, zie ik in het Tijdschrift voor Conflicthantering (2013, nr. 2) een artikel van Frank van Marwijk en Hans Poortvliet met als kop “Meer complimenten, minder conflicten”. De auteurs betogen dat een tijdig en goed gegeven compliment veel gedoe op het werk kan voorkomen. Ook worden er in dit artikel tips gegeven over hoe je een compliment het best kunt geven. Blijkbaar zit het in de lucht, het compliment. Terwijl juist de bonus, de geldelijke beloning voor prestaties, in ongenade is gevallen door de excessen in (onder andere) de financiële wereld. Kan het compliment de bonus vervangen?

Belonen in theorie

De wetenschap van het gedrag in organisaties (Organizational Behaviour) heeft verschillende effecten van financiële beloning geanalyseerd. Op de eerste plaats heeft beloning effect op de behoeftebevrediging van degene die beloond wordt: de persoon kan ermee in het levensonderhoud worden voorzien. Een bonus als extra beloning maakt de aanschaf van een iPad of een mooiere vakantie mogelijk. Beloning kan daarnaast een incentive-effect hebben: mensen gaan beter hun best doen om de beloning te verdienen. Verder is beloning een uitdrukking van waardering en erkenning, dus een versterking van het positieve zelfbeeld. Beloning kan voldoen aan de behoefte aan rechtvaardigheid, in verdelende zin (distributive justice). Dat is het geval als verschillende prestaties verschillend beloond worden. Ten slotte heeft de beloning een ‘sorteer’-effect (sorting). Medewerkers die niet voor een bepaalde (hogere) beloning in aanmerking komen, worden gemotiveerd om de organisatie te verlaten.

Belonen in de praktijk

Het is duidelijk dat een bonus deze effecten kan hebben. In de praktijk is dat echter niet zo eenvoudig. Het is erg lastig om een bonusregeling zó in te richten, dat precies het juiste gedrag of de juiste prestaties worden beloond. De manager moet die prestaties eerlijk beoordelen. Dat is één van de moeilijkste taken van het management.

Ook de hoogte van de beloning moet passen. Niet teveel, zodat je allerlei ongewenste neveneffecten krijgt, maar ook niet te weinig zodat er geen positieve effecten zijn. De medewerker vindt dat hij met een fooi wordt afgescheept. En, zoals we weten, gaat dat geregeld mis.

Incentive-effect

Kan een compliment – al of niet vergezeld van een cadeautje – de functie van de bonus overnemen zonder de negatieve gevolgen? Ik denk dat we een heel eind zouden komen. Natuurlijk kun je met een compliment niet in de eerste levensbehoeften voorzien. Maar daar hebben we dan het vaste salaris voor.

Een incentive-effect is ook niet direct te verwachten bij een compliment, omdat niet tevoren vaststaat dat een bepaalde prestatie tot een compliment leidt – dat zou nogal gekunsteld worden. Hoewel, als een manager op een consequente manier complimenten uitdeelt, zou je op termijn toch zo’n incentive-effect kunnen krijgen. Aan de andere kant zijn er sowieso twijfels, of dat incentive-effect wel zo sterk is. Voor medewerkers die sterk gemotiveerd zijn door het werk zelf (intrinsieke motivatie), voegt een bonus niets toe aan die motivatie. De bonus kan dan zelfs contraproductief zijn.

“ Een compliment verhoogt de binding van een medewerker met de organisatie en heeft een positief effect.”

Het compliment, de Pluim

Waardering en erkenning zijn heel belangrijk en complimenten zijn bij uitstek geschikt (meer dan een afstandelijke beloning) om deze over te brengen. Datzelfde geldt voor het gevoel van rechtvaardigheid ten opzichte van collega's. Een compliment is een unieke vorm van waardering die op dat moment alleen over jouw prestatie gaat. Het compliment tilt je boven het normale uit. Omdat het compliment, de Pluim, direct volgt op de prestatie, is het risico veel kleiner dat medewerkers het gevoel hebben dat niet de goede dingen worden gewaardeerd. Het compliment verhoogt de binding van een medewerker met de organisatie en heeft dus een positief sorting effect. Misschien is er niet direct een negatief sorting effect (het vertrek van medewerkers die niet beloond worden), maar is het niet veel eerlijker daarover met hen rechtstreeks in gesprek te gaan?

Kortom, behalve de voorziening in het levensonderhoud kan de Pluim dezelfde effecten hebben als een geldelijke bonus. Soms nog een stuk krachtiger en tegelijk worden de negatieve effecten en de uitwassen vermeden. Dat geldt misschien niet in alle organisaties (voor puur salesgedreven medewerkers ligt dat wellicht anders), maar wel bij een heel groot deel. De Pluim moet dan wel op de goede manier en met de goede motieven worden gegeven. De wereld van belonen en waarderen zal er zeker niet slechter op worden.

“ Kan een compliment - al of niet vergezeld van een cadeautje - de functie van de bonus overnemen zonder de negatieve gevolgen? Ik denk dat we een heel eind zouden komen.”

Maarten de Haas, Senior Consultant bij RaymakersvdBruggen

Belonen met een letterlijke 'Pluim'.

“De Pluim is de perfecte combinatie tussen waardering en een bonus.”

auteur: Pluimen.nl

Uit onderzoek blijkt dat niet geld, maar waardering in de vorm van aandacht van de leidinggevende het meeste motiveert².

De drie belangrijkste vormen van motivatie voor medewerkers zijn:

- Complimenten van de directe manager
- Aandacht van het hogere management
- De kans om zelfstandig projecten te leiden

Waardering op de werkvloer is ontzettend belangrijk, maar het compliment hoeft de bonus natuurlijk niet te vervangen. Deze twee vormen van belonen kunnen prima samengaan. Een andere optie is om deze twee vormen

te combineren tot één sterke waarderingstool: de Pluim. Wanneer je een Pluim geeft, maak je jouw waardering concreet. De ontvanger weet dat hij of zij gewaardeerd wordt en mag als beloning gaan genieten van een leuke belevenis.

En belevenissen maken gelukkig! Uit onderzoek blijkt dat 66% gelukkiger wordt van het ondernemen van leuke uitjes.³

Top 5 leukste uitjes:

1. Dierentuin
2. Sauna
3. Pretpark
4. Hotelovernachting
5. Uit eten

2. McKinsey (2009) "Motivating people getting beyond money", http://www.mckinsey.com/insights/organization/motivating_people_getting_beyond_money

3. Onderzoek van Pluimen/PanelWizard (2012)

4. Izuma, Keise, Daisuke N. Saito (2010) "Processing of the incentive for social approval in the ventral striatum during charitable donation." Journal of cognitive neuroscience 22.4: 621-631

5. Daniel Amen en Mark George in Nelson, Noelle (2003) "The Power of Appreciation", http://www.noellenelson.com/book_powerofappreciation.cfm

Redenen om de Pluim te geven.

Je collega's belonen zorgt ervoor dat ze hun beste beentje voorzetten. Dit doe je het beste met een 'wilverdiende Pluim'.

Hoe gelukkiger je werknemers, hoe beter zij presteren. Uit onderzoek blijkt dat je van genieten van je vrije tijd gelukkig wordt. Met de Pluim geef je genieten cadeau.

“Niet alleen de werknemer zelf, maar het hele gezin geniet mee van waardering met de Pluim!”

“Wanneer je weet wanneer je medewerkers kunt boeien, kun je ze ook motiveren.”

“Wij maken leuke-dingen-doen toegankelijk. Dat is wat we voor jou en mét jou willen bereiken.”

Meer informatie

Wil je meer informatie over de Pluim of wat jij kunt doen om je collega's extra te motiveren? Neem dan vrijblijvend contact met ons op. Pluimen is een merk van WishWish.

Adres

Van Nelleweg 1404
3044 BC Rotterdam

Bereikbaarheid

Op werkdagen van 08.00 - 18.00 uur
010 - 213 66 66
informatie@pluimen.nl

