



Belonen & stimuleren van ontwikkeling: organisatieperspectief

Aansluiting op persoon

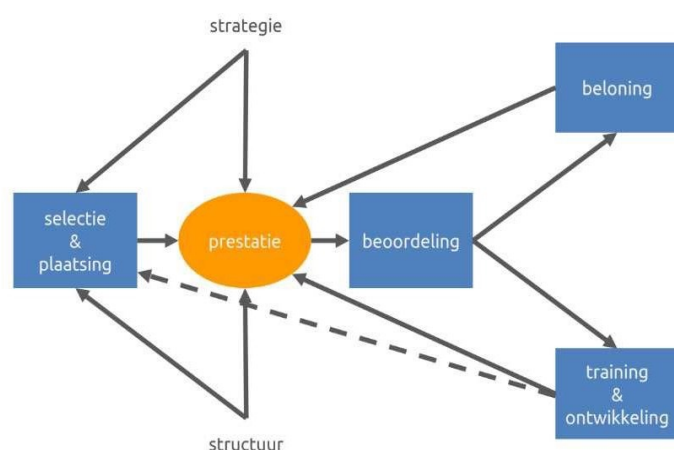
Voor veel mensen is persoonlijke groei een belangrijke drijfveer. Door ontwikkeling middels het werk te stimuleren kan een organisatie in het algemeen bijdragen aan tevredenheid en welzijn van de medewerker. Middels ontwikkeling kan werk ook beter aansluiten op de persoon, door een persoon te laten groeien naar een functie die beter past, of zich te laten verbreden naar andere gebieden die de persoon interesseren. Zo zal de persoon het werk met meer plezier uitvoeren en waarschijnlijk ook beter presteren.

Het is hierbij van belang dat ontwikkeling aansluit op doelen en behoeften van de medewerker zelf. Ontwikkeling is niet een doel op zich: een persoon heeft ook een beeld van de richting waarin hij/zij zich zal willen ontwikkelen (een 'gewenst zelf'; Geen, 1995). Indien ontwikkeling te zeer sturend wordt ingezet vanuit de organisatie, of als er een ontwikkeling wordt gevraagd die de medewerker eigenlijk niet wil maken, kan dit de motivatie en welzijn op het werk juist tegengaan. De ontwikkeling van de persoon komt dan vaak niet goed van de grond. Aan de andere kant kan de sociale omgeving, en dus ook de organisatie, juist een steunende rol innemen en zo bijdragen aan positieve uitkomsten van de ontwikkeling.

Aansluiting op organisatie

Tegelijk heeft ook de organisatie duidelijk baat bij ontwikkeling van het personeel. Vooral voor organisaties die te maken hebben met veel externe en interne ontwikkelingen, is ontwikkeling van personeel van steeds groter belang om wendbaar te zijn en mee te kunnen met ontwikkelingen in de markt. Het is dan wel degelijk wenselijk om sturing aan te brengen in de gewenste ontwikkeling van het personeel. Dit wordt weergegeven in de figuur hieronder.

In deze figuur is te zien dat verschillende HR activiteiten (selectie & plaatsing, beoordeling, beloning en training & ontwikkeling) idealiter worden afgestemd op elkaar, en op de structuur en strategie van de organisatie. Dat wil zeggen dat de organisatie een personeelsbeleid opstelt waarbij goed wordt nagedacht over wat voor gedrag en prestaties op korte en lange termijn van haar personeel verlangd worden om welke doelen te bereiken. De visie en strategie dienen hierbij als uitgangspunten om de inrichting van de HR activiteiten vorm te geven.



Welk gedrag moet bijvoorbeeld beloond worden? Welke competenties zijn er nodig om prestaties te verbeteren? Wie moeten we aannemen, of wie kunnen we opleiden? Tegelijk moet men rekening houden met structuur: welke taken zijn er precies te verrichten, hoe hangen activiteiten met elkaar samen, welke competenties kunnen waar ingezet worden?

Om doelen te behalen is het dus goed om een structuur aan te brengen die bijdraagt aan samenhang tussen HR activiteiten, en waarbij geredeneerd wordt vanuit een strategie. Zo worden niet alleen medewerkers beter van hun ontwikkeling, maar kan ook gestuurd worden naar grotere doelmatigheid van de organisatie.

Stel jezelf bij het opstellen van een ontwikkelbeleid, de volgende vragen:

- Wat is de visie en strategie van de organisatie?
- Welke competenties zijn nodig om deze strategie te behalen?
(zo concreet mogelijk)
- Weten medewerkers en leidinggevendenden welke vaardigheden of ontwikkeling van hen gevraagd worden?

Rol van de leiding: ruimte, richting en ruggesteun

Hierboven is ingegaan op enerzijds de belangen van de medewerker bij ontwikkelen, en anderzijds de belangen van de organisatie. Bij goed opgesteld ontwikkelbeleid versterken deze twee elkaar: de gewenste ontwikkeling sluit aan op de ontwikkelwens van de medewerker, en de vaardigheden of sterktes die de persoon wil ontwikkelen zijn bruikbaar voor prestaties van de organisatie.

Het kan echter een puzzel zijn om deze twee ontwikkeldoelen aan elkaar te verbinden: de werknemer op de werkvloer weet niet altijd goed wat er speelt op organisatieniveau, en het management van de organisatie kan onmogelijk alle individuen en hun ontwikkelwensen kennen en bijhouden.



Hierin is een belangrijke rol voor de leidinggevende weggelegd:

de leidinggevende is de persoon die de medewerker aan de organisatie verbindt. Hij/zij zorgt voor welzijn en functioneren van de medewerker, maar probeert de werkzaamheden van werkenden ook te stroomlijnen zodat zij op georganiseerde wijze bijdragen aan het grotere geheel: de doelen van de organisatie.

Concreet valt de rol van de leidinggevende in het stimuleren van ontwikkeling samen te vatten met drie kernwoorden: "richting", "ruimte" en "ruggesteun" (Sanders, Luijters, van Wijk, & Keijzer, 2013).

Richting

Om richting te geven, geeft de leiding informatie over waar de organisatie staat, waar die naartoe wil, en welke eisen daartoe gesteld zullen worden aan medewerkers. Dit is op organisatieniveau wellicht bekend, en wordt ook misschien gedeeld per nieuwsbrief (o.i.d.), maar dat wil niet zeggen dat de medewerker deze ontwikkelingen echt kent of aan de eigen situatie kan verbinden. Daarom is het goed om hier samen bij stil te staan, bijvoorbeeld tijdens een ontwikkelgesprek. Openheid over de richting van de organisatie geven kan inspiratie bieden aan de medewerker voor de eigen ontwikkeling: verandering

biedt kansen. Ook is het belangrijk om duidelijkheid te geven over kaders (beschikbare tijd en budgetten en eventuele andere voorwaarden) en juiste verwachtingen te bewaken (niet alles kan altijd maar).

Ruimte

Als de kaders duidelijk zijn kunnen leiding en medewerker samen verkennen welke mogelijkheden er zijn om die richting van de organisatie te volgen, en kijken welke ruimte de medewerker heeft om hier een eigen invulling aan te geven. Welke ontwikkelwens van de medewerker past bij het gevraagde competentiepakket van de organisatie? En welke leerstrategie past het beste bij de medewerker (scholing, training, workshop, coaching, learning-on-the-job, etc.)? Welke expertise kan de organisatie zelf bieden, en welke moet wellicht elders gezocht worden?

Ruggesteun

Ook al lijkt de weg vrij voor de inzet van besproken ontwikkelactiviteiten, dan nog kan de werknemer soms wat extra ondersteuning gebruiken. Ruggesteun bestaat uit expliciete en impliciete waardering en motivering als stimulans van de ontwikkeling (bv door af en toe stil te staan bij de besproken ontwikkelactiviteiten – zie ook 'koffiemomentjes'). Daarnaast kan de leidinggevende instrumentele steun bieden, en eventuele blokkades wegnemen doordat hij/zij kennis heeft van de organisatie(mogelijkheden) die kan helpen bij de ontwikkeling, of kan meedenken in bepaalde praktische zaken zoals bijvoorbeeld in de planning van werktijden en cursussen.

Een leidinggevende verdient zelf ook wat ruggesteun:

- is de leidinggevende op de hoogte van de visie en strategie van de organisatie?
- weet de leidinggevende welke ontwikkelmogelijkheden er zijn?
- wat heeft de leidinggevende nodig voor de eigen persoonlijke ontwikkeling?
- hoe kan de leidinggevende verder gefaciliteerd worden in het ontwikkelen van personeel?

Beloningmethodieken

Om gewenst (ontwikkel)gedrag van medewerkers te stimuleren en de ontwikkeling van gewenste competentie bij te sturen kan een organisatie gebruik maken van belonings-technieken. Hierin zijn veel verschillende mogelijkheden, welke vooral opgedeeld kunnen worden in materieel en immaterieel belonen (Van den Berg, Peters & Van Voskuilen, 2023).

Materiële (prestatie)beloning

Bij belonen kan men ten eerste denken aan materiële beloningen, zoals een hoger salaris, een bonus of aandelen in een bedrijf. Inderdaad gelden zulke financiële prikkels als belangrijke beloningsvorm. Zij kunnen worden ingezet om positief werkgedrag te bekrachtigen door de beloning te koppelen aan bijzondere prestaties. In zulke gevallen spreken we ook wel over een 'prestatiebeloning'.

Door beloningen te koppelen aan gewenst werkgedrag heeft de organisatie gelegenheid om sturing aan te brengen in het werkgedrag. De prestatiebeloning wordt dan toebedeeld aan een medewerker die met het eigen werkgedrag de organisatie speciaal dient. Ook kunnen zulke beloningen ingezet worden om goed presterende medewerkers voor langere tijd aan de organisatie te binden, doordat de beloningen bijdragen aan werk-

tevredenheid of een aanbod bij een andere werkgever minder aantrekkelijk maken. Door structuur aan te brengen in een dergelijk beloningssysteem brengt een organisatie automatisch ook structuur aan in de aansturing van personeel. Door goed na te denken over welk gedrag gewenst is (of, in andere woorden: door beloningsbeleid te koppelen aan de 'strategie'), hierbij duidelijk en liefst transparant te zijn over de te verwachten beloningen bij bepaalde prestaties weet een medewerker welk gedrag gewenst is en wanneer hij/zij voor welke beloning in aanmerking komt. Dit kan bijvoorbeeld in de vorm van een overzicht met salarisschalen/treden.

Materiële beloningen kunnen uitgereikt worden als teken van waardering, en zo bijdragen aan een positieve werksfeer. Een risico van materiële beloningen is echter dat zij ook als sturend kunnen worden opgevat, en zo voor de medewerker het gevoel van 'zelfbepaling' beperken. Ook is er het risico dat de werknemer zich vooral door de financiële beloning laat leiden, en minder geïnteresseerd raakt in het werk zelf, of in de doelen die het werk dient. De werknemer is dan minder intrinsiek gemotiveerd (hij/zij "werkt voor het geld"), en zal minder gemotiveerd zijn zodra de materiële beloning wordt onthouden, of aan kracht verliest (door bv. gewenning). Het is daarom verstandig materiële beloning aan te vullen met immateriële beloningen.

Immaterieel belonen

Terwijl mensen vaak snel aangeven dat zij voorkeur hebben voor een materiële beloning, blijkt in de praktijk ook 'immaterieel belonen' erg positief gewaardeerd te worden. Deze discrepantie is mogelijk te wijten aan het niet of nauwelijks kennen van de overige opties. Immaterieel belonen stimuleert de intrinsieke motivatie. Intrinsieke motivatie is een grotere drijfveer voor lange termijn dan extrinsieke motivatie. Ook brengt intrinsieke motivatie vele voordelen met zich mee met betrekking tot welzijn, (duurzaam) functioneren en betrokkenheid.

Bij immateriële beloning kan het gaan om non-financiële beloningen als waardering, complimenten, status, erkenning, aandacht en vertrouwen. In deze vormen van beloning speelt de leidinggevende een sociaal verbindende rol tussen werknemer en organisatie, die van grote positieve invloed kan zijn op welzijn en functioneren van de medewerker. Bevorderlijk voor zulke beloningen is het om de medewerker goed te kennen zodat de leidinggevende weet waar de medewerker waarde aan hecht, zodat de leidinggevende de beloning hierop kan laten aansluiten.

De genoemde beloningen kunnen worden gekoppeld aan prestaties (bijvoorbeeld 'medewerker van de maand'), maar kunnen door hun laagdrempeliger karakter ook wat 'losser' worden toebedeeld. Door vaker (oprechte) complimenten uit te spreken wordt een positieve cultuur van verbinding en waardering gecreëerd, waarin medewerkers zich in het algemeen prettiger voelen. Dit kan bijdragen aan welzijn, vertrouwen en werkplezier, wat weer een belangrijke voedingsbodem biedt voor samenwerking en persoonlijke ontwikkeling.

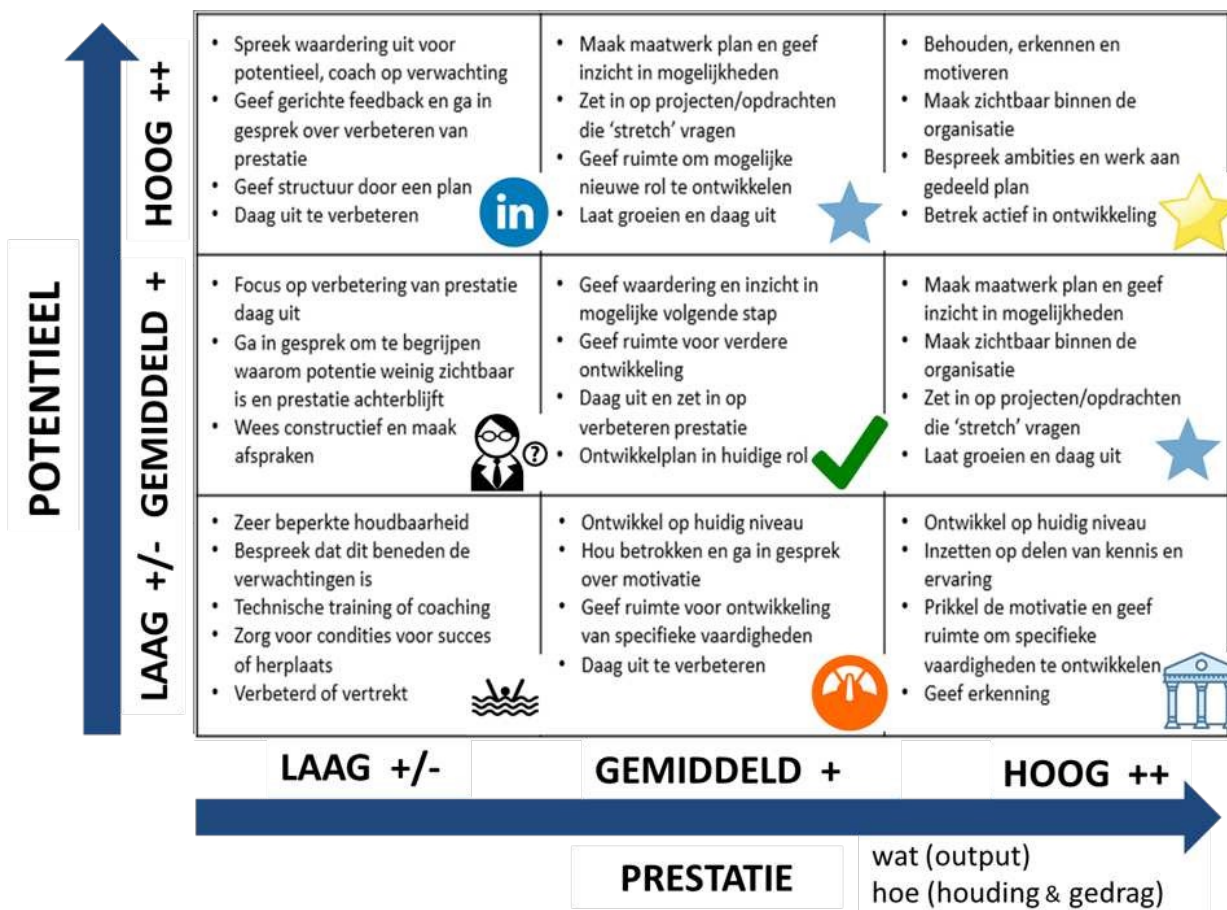
Voorbeelden van immaterieel belonen:

- Geef medewerkers complimenten als het goed gaat. Het klinkt logisch, maar nog steeds horen medewerkers vaak pas iets als het niet goed gaat.
- Combineer complimenten eventueel in een **ontwikkel- of beloningsgesprek**: bedenk tijdens de voorbereiding twee of drie complimenten die je de medewerker wil geven.
- Kies een **medewerker van de maand** en gebruik dit om iemand in het zonnetje te zetten. Licht iemand eruit die een speciale bijdrage heeft geleverd, voor de organisatie of voor een collega. Zo ontstaat een cultuur waar medewerkers meer aandacht voor elkaar hebben en waar extra inspanningen gewaardeerd worden.
- Kleine attenties (een kaartje, een bos bloemen, een lekkere kop koffie) wanneer een medewerker iets speciaals heeft gepresenteerd, of aandacht op momenten die ertoe doen.
- Een spontaan gesprek waarin je echt tijd neemt voor iemand.
- Maatregelen ter bevordering van de **duurzame inzetbaarheid** (gezondheid, motivatie, kennis & competentie) zoals opleiding, sportfaciliteiten of coaching.

9-GRID model

Een manier om structuur in belonen aan te brengen is door in het personeelsbestand een vloot-schouw te verrichten met de 9-GRID methode. De organisatie bepaalt hierbij in hoeverre medewerkers op het moment al bijdragen aan de organisatiedoelen, en welk potentieel het personeel heeft. In het 9-GRID model worden medewerkers afgezet langs twee assen: de huidige prestaties (x-as) en het potentieel (y-as). Zo kan de organisatie overzichtelijk maken hoeveel medewerkers op welk niveau presteren, en in hoeveel/welke medewerkers extra investeringen gewenst zijn. Het is mogelijk dit model aan zowel beloning- als ontwikkelactiviteit te koppelen (waarbij investering in 'ontwikkeling' overigens kan gelden als 'beloning').

Zie onder voor een uitwerking van een 9-GRID weergave, en wat men met medewerkers kan doen om ontwikkeling te stimuleren, door toekennen van ondersteuning en (immateriële) beloning (bron: Beterkoersen.nl/Medewerkersmonitor). Met de 9-GRID methode verkrijgt de organisatie inzicht in het personeelsbestand en kan het structuur aanbrengen in de belonings- en ontwikkelactiviteiten.



Vrijgesteld door HAN, juli 2023
www.han.nl