



Door juiste strafsoort en goed toezicht
Reclassering Nederland

Straffen werkt wel!

**Waarom u de
eindejaarsbonus beter
kunt afschaffen**

LTP magazine

Weten wat mensen beweegt



Bonus?

Oké, maar zorg voor een goed beloningsbeleid!

**Martin Gaus over
het belonen van honden**

Colofon

LTP Magazine 2010
Speciale uitgave van LTP

Eindredacteur

Anouk Broersma

Redactie

Anje Hoogland,
Annelies Mulder

Met bijdrage van

Arjan Eleveld,
Frank van Luijk,
Tan Peters,
Jacqueline Stet

Ontwerp

TT Ontwerp, Haarlem

Fotografie

Friso Keuris
Roger Dohmen

Drukwerk

BWS-Excelsior bv, Haarlem

Redactiesecretariaat en bladmanagement

LTP, T.a.v. Anouk Broersma,
Postbus 75910,
1070 AX Amsterdam,
telefoon: [020] 30 50 400,
e-mail: a.broersma@ltp.nl

Met speciale dank aan

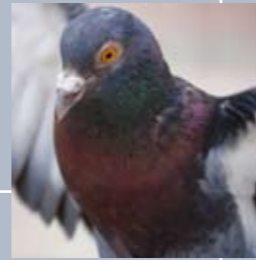
Martin Gaus
Sjef van Gennip
[Reclassering Nederland]
Maarten Hage
[De Nederlandsche Bank]
Frank van der Linde
[Fairfood International]

Inhoud



04

Waarom u de
eindejaarsbonus beter
kunt afschaffen



06

Juiste strafsoort en goed
toezicht door Reclassering Nederland
zorgen voor minder terugval in
criminaliteit

10

De mores van de bonus

14

Maarten Hage van DNB:
Bonus? Oké, maar zorg voor
een goed beloningsbeleid!



18

Martin Gaus over het
belonen van honden

20

De intrinsieke motivatie om
te werken bij Fairfood is hoog,
zowel bij betaalde als onbetaalde
krachten

24

LTP Kalender



Voorwoord



Bonussen mogen zich nog steeds
verheugen in grote publieke aandacht.
Ook hoge salarissen zijn veelvuldig
onderwerp van gesprek. Eigenlijk heeft
iedereen er wel een mening over. En
dan vooral over de beloning van andere

mensen. Want ja, over het eigen salaris is meestal niet meer te melden dan dat het iets te laag is. Maar de topsalarissen, dat is pas echt interessant.

Psychologen hebben zo hun eigen kijk op belonen. En op straffen. Deze onderwerpen zijn het eerste hoofdstuk in menig studieboek psychologie. Het is interessant om enkele wetmatigheden van de psychologie te verbinden aan het voeren van een goed beloningsbeleid. Volgens Frank van Luijk kun je de eindejaarsbonus zelfs maar beter helemaal afschaffen.

In deze editie van het LTP magazine komen weer heel verschillende mensen aan het woord, ieder vanuit een eigen context, ieder met een eigen kijk op belonen: Martin Gaus laat zien dat je honden niet hoeft te straffen om sociaal gedrag te ontwikkelen. Sjef van Gennip, algemeen directeur van Reclassering Nederland, heeft te maken met delinquenten en moet het voornamelijk met strafmaatregelen doen. Een bonus voor bankbestuurders is prima, betoogt Maarten Hage van De Nederlandsche Bank. Maar bij Fairfood, een idealistische organisatie met toenemende internationale invloed, zijn diverse mensen in dienst die niet eens een vast salaris ontvangen.

Voor een dergelijk complex en veelomvattend vraagstuk bestaat geen simpel recept. Wel zijn er invalshoeken, opvattingen en suggesties. Dit magazine zet er verschillende voor u op een rijtje. Bij LTP denken wij er het onze van en ongetwijfeld denkt u er het uwe van. Misschien goed om hier eens verder over door te praten? Overigens hebben wij geen verdere beloning nodig om bij u langs te komen.

Arjan Eleveld

Algemeen Directeur LTP
020 - 30 50 400
a.eleveld@ltp.nl

Straffen en belonen werkt, soms

Waarom u de eindejaarsbonus beter kunt afschaffen

Straffen en belonen werkt. Dat weten we al lang. Iedereen wil een beloning krijgen en straf ontlopen. Maar het is verstandig even stil te staan alvorens het toe te passen in de praktijk. Anders leidt het eerder tot onvrede dan meer inzet van medewerkers.

door Frank van Luijk

Aan René Descartes danken wij de uitspraak 'cogito ergo sum', ik denk dus ik ben. Dat 'denken' zou dan plaatsvinden in het bewustzijn, in de geest. Maar wat is dat bewustzijn? Waar zit dat? En hoe beïnvloedt het bewustzijn het gedrag, hoe kan de niet-stoffelijke geest het stoffelijke lichaam beïnvloeden? Voor deze lastige problemen heeft John Broadus Watson rond het begin van de twintigste eeuw een zeer radicale oplossing bedacht: het bewustzijn bestaat niet! Het enige dat bestaat is gedrag. Deze boude uitspraak vormde het fundament van een beroemde stroming in de psychologie, het behaviorisme.

Waarschijnlijk zijn er op dit moment nog zeer weinigen die de volstrekte ontkenning van het bewustzijn steunen, maar de iets minder radicale volgelingen van Watson hebben ons wel een schat aan informatie opgeleverd over hoe belonen en straffen het gedrag beïnvloeden.

Drie fundamentele beloningsregels

De volgelingen van Watson hebben zich vooral toegelegd op de bestudering van gedrag. Een logische keuze, het bewustzijn bestaat volgens hen immers niet en kan dus ook niet bestudeerd worden. Een van die volgelingen, Burrhus Frederic Skinner, sloot duiven op in een omgebouwde schoendoos, de zogenaamde Skinnerbox. Hiermee

deed hij onderzoek naar het effect van belonen en straffen op het gedrag van die duiven. Gebleken is dat duiven heel erg op mensen lijken, wij laten ons op dezelfde manier door belonen en straffen beïnvloeden. Het komt er op neer dat gedrag dat beloond wordt, gewenst gedrag, vaker wordt herhaald. Terwijl ongewenst gedrag dat wordt bestraft, niet minder vaak wordt vertoond.

Het onderzoek met de Skinnerbox heeft drie fundamentele beloningsregels opgeleverd:

- **Belonen van gewenst gedrag is effectiever dan bestraffen van ongewenst gedrag.**
- **Het effect van belonen is het grootst wanneer het onmiddellijk na het gewenste gedrag plaatsvindt.**
- **Het is beter om gewenst gedrag soms wel en soms niet te belonen. Deze 'partial reinforcement' moet dan wel onregelmatig worden toegepast.**

Belonen werkt beter dan straffen

De aanhangers van bonussen hebben dus gelijk, het geven van een bonus kan een goed middel zijn om gewenst gedrag te versterken. Een bonus of een salarisverhoging kan, mits op de juiste manier toegepast, bepaald gedrag stimuleren, de kans vergroten dat dit gedrag vaker getoond wordt. Dit gebeurt echter alleen wanneer ook aan de tweede regel voldaan wordt.

Gewenst gedrag? Meteen belonen!

Wanneer een van uw accountmanagers in januari van dit jaar een succesvol contract heeft weten af te sluiten, en u geeft hem aan het eind van het jaar een bonus, dan zal het effect op zijn gedrag minimaal zijn.

Een krachtig argument om de eindejaars bonussen af te schaffen. Eens per jaar vergaderen en dan beslissen wie wel en wie niet voor een dergelijke bonus in aanmerking komt is niet effectief. De tijdsperiode tussen het gewenste gedrag en de beloning is te groot, en bovendien is een dergelijke beloning te generiek, er wordt geen directe koppeling gemaakt met concreet gedrag. Veel beter is om de bonuspot op te knippen: werk niet met grote, jaarlijkse bonussen, maar met kleinere bonussen die mensen het hele jaar door kunnen krijgen, direct nadat iemand bepaald onderscheidend gedrag heeft getoond. En maak bij het geven van die bonus dan ook duidelijk voor welk concreet gedrag de bonus gegeven wordt, dus niet: 'we vinden dat je hoog scoort op collegialiteit' of 'jouw klantgerichtheid is een voorbeeld voor veel van je collega's', maar koppel de bonus aan een concrete situatie. Een beloning hoeft overigens niet altijd in de vorm van geld te zijn, soms zijn aandacht of het krijgen van complimenten veel sterkere reinforcers.

Deze tweede regel van de behavioristen maakt ook duidelijk dat het effect van jaarlijkse beoordelingsgesprekken bijzonder gering is. In december praten met een medewerker over gedrag dat een aantal maanden eerder heeft plaatsgevonden is zinloos, er ontstaat geen koppeling met dat gedrag. Wanneer u wilt dat beoordelingsgesprekken invloed hebben op gedrag, stop er dan mee. Stap op medewerkers af, geef complimenten en aandacht en doe dat zo snel mogelijk nadat een medewerker een succes geboekt heeft, zo snel mogelijk nadat iemand zich bijzondere inspanningen getroost heeft.

Doseren van beloningen

Af en toe en zomaar toevallig beloningen uitdelen, soms wel en soms geen bonus geven, Piet wel en Klaas niet, leidt waarschijnlijk tot onrust en onvrede. Toch hoeft dat niet altijd het geval te zijn. Zo is er een beroemd experiment waarmee veilig werken bevorderd werd.

Binnen een bouwbedrijf lukte het lange tijd slecht om medewerkers veilig te laten werken. Veiligheidsschoenen, beschermende handschoenen, oorbeschermers en valhelmen werden vaak niet gedragen, hekwerken die mensen moesten beschermen tegen valpartijen werden niet gezet of onvoldoende gezekerd, goederenliften werden ook voor personenvervoer gebruikt, etc. Er was

al regelmatig voorlichting gegeven over de gevaren, deskundigen waren ingehuurd om te wijzen op de risico's, in het inwerkprogramma werd er aandacht aan besteed en onveilig gedrag werd bestraft. Maar het rendement van dit alles was onvoldoende groot.

Er werd een behaviorist in de arm genomen. Die begon met duidelijk te maken dat bestraffen van onveilig werkgedrag veel minder effectief was dan belonen van veilig gedrag. Vervolgens kregen leidinggevenden waardebonnen, verzoek aan hen was om deze bij een bezoek aan de bouwplaats soms mee te nemen en uit te delen wanneer mensen zich conform de veiligheidsvoorschriften gedroegen. De waardebonnen werden dus niet elke dag uitgedeeld, maar 'at random', soms wel en soms niet. Wanneer die bonnen werden uitgedeeld dan gebeurde dat overigens wel aan iedereen die zich aan de veiligheidsvoorschriften hield. Wanneer men eenmaal een aantal waardebonnen verzameld had konden er uit een catalogus cadeaus worden gekozen. Het effect van deze aanpak bleek vele malen groter dan dat van strafmaatregelen, praatjes van deskundigen of angstaanjagende video's waarop het effect van valpartijen te zien was.

In verhouding

Een andere beroemde behaviorist, John Stacey Adams, leert ons dat de hoogte van een bonus eigenlijk niet zo belangrijk is. Volgens de 'equity theory' van Adams gaat het vooral om 'fairness'. Mensen vergelijken hun eigen input en output met die van anderen. Wanneer die vergelijking leidt tot de conclusie dat er sprake is van disbalans dan leidt dit tot onvrede. Wanneer ik vind dat mijn input groter is dan die van mijn collega, en deze collega krijgt een hogere bonus, dan irriteert dit. Die ergernis overstijgt zelfs de mogelijke vreugde samenhangend met de hoogte van de beloning.

Bijvoorbeeld: twee collega's hebben precies hetzelfde werk geleverd. Twee mogelijke situaties: Piet krijgt € 3.000,- en Jan € 5.000,- of Piet krijgt € 1.000,- en Jan € 500,-. Dan is Piet in de tweede situatie meer tevreden dan in de eerste. Louter omdat hij daar meer krijgt dan Jan, hoewel het bedrag in absolute zin lager is.

Het gaat dus niet om de hoogte van bonussen, het gaat erom dat een ander niet meer krijgt dan ik, terwijl ik tegelijkertijd vind dat die ander minder hard gewerkt heeft. Dit verklaart dus ook prima waarom die bonussen maar steeds hoger worden en waarom die lijstjes met bonussen in Quote zo populair zijn. We willen vergelijken, en zo lang de bonus van de ander maar niet groter is dan die van mij, ben ik tevreden!

Straffen werkt wel!

Juiste strafsoort en goed toezicht door Reclassering Nederland zorgen voor minder terugval in criminaliteit

Een veiligere samenleving door het voorkomen van criminaliteit. Dat is de missie van de ruim 1.700 medewerkers van Reclassering Nederland. Met diagnoses, adviezen, toezicht en effectieve trainingen proberen zij daders en verdachten op het rechte pad te houden of te krijgen. En met succes! Zo blijkt uit onderzoek dat van de personen die bij hen onder toezicht worden gesteld, en dit helemaal doorlopen, er veel minder terugvallen in de criminaliteit dan bijvoorbeeld personen die alleen een gevangenisstraf hebben uitgezeten. Wij spraken met Sjef van Gennip [Algemeen Directeur Reclassering Nederland], onder wiens leiding deze grote successen zijn geboekt, over straffen en belonen.

"Belonen van daders die op het rechte pad blijven? Nee, dat zou vanuit de maatschappij veel te veel vragen oproepen. Wij hebben bij Reclassering Nederland dan ook veel meer te maken met straffen. Voorwaardelijke straffen, werkstraffen: als een persoon zich aan de afspraken houdt en het gehele traject doorloopt, hoeft hij of zij niet naar de gevangenis. In die zin toch een beetje een beloning. Maar dat heeft diegene dus helemaal zelf in de hand."

Drie kerntaken

Per jaar vinden er bij Reclassering Nederland gemiddeld 80.000 contacten plaats met daders, verdachten en mensen die net uit de gevangenis komen. Reclassering Nederland heeft drie kerntaken: Advies & Diagnose, Toezicht en Werkstraffen. Van Gennip licht ze even kort toe: "Voordat iemand berecht wordt stellen reclasseringswerkers eerst een diagnose: Wat is er aan de hand? Waarom is iemand ontspoord? Wat kunnen we eraan doen om te zorgen dat hij of zij niet terugvalt, recidiveert? Wat is het risico op herhaling van crimineel gedrag? Deze informatie wordt verwerkt in een advies en gaat naar de rechter, die een vonnis uitspreekt. Dat is onze eerste taak, daarna volgt het toezicht. Veroordeelden die een voorwaardelijke straf hebben gekregen worden gekoppeld aan een proeftijd én reclasseringstoezicht. Een toezicht duurt minimaal twee jaar, maar kan oplopen tot tien jaar. Op basis van het vonnis van de rechter, waarin staat wat er met iemand moet gebeuren, vullen onze medewerkers dit toezicht verder in en maken afspraken met de

betrokkene over de begeleiding en controle. De derde kerntaak is werkstraffen. Werkgestraften moeten bijvoorbeeld natuurgebieden onderhouden, in de groenvoorziening aan de slag of aan het werk in de keuken van een bejaardentehuis. Door de werkstraf krijgen zij meer regelmaat en structuur in hun leven en krijgen ze ook nog wat vaardigheden mee. Uit onderzoek blijkt dat de werkstraf ook heel effectief is om herhaling van criminaliteit te voorkomen."

Formeel laten vastleggen door de rechter

"Reclasseringswerkers slagen er steeds meer in om precies te specificeren wat het toezicht inhoudt", vertelt Van Gennip. "Vroeger was het zo dat de rechter uitsprak 'u heeft een jaar gevangenisstraf, waarvan een half jaar voorwaardelijk, en u wordt onder toezicht geplaatst van de reclassering'. Dat was het. Dan gingen wij het verder invullen. Nu wordt steeds meer specifiek in het vonnis aangegeven wat het toezicht inhoudt en aan welke voorwaarden iemand zich moet houden: een gebiedsverbod,

contactverbod, alcohol- of drugscontrole, het verplicht volgen van een gedragstraining, noem maar op.”

“De rechter is dus heel specifiek in zijn aanwijzingen en dat werkt prettig, iedereen weet waar hij aan toe is. Als een reclassant zich niet aan de afspraken houdt, en wij melden dit bij het OM, dan kan er geen discussie ontstaan over de inhoud en voorwaarden van het toezicht. Deze zomer zou deze aanpak ook formeel worden vastgelegd, maar de regering heeft het controversieel verklaard. Naar mijn verwachting zal een volgend kabinet het gewoon overnemen. Ondertussen is het beleid intern al zodanig ingezet, en ook extern met rechters en het OM, dat steeds vaker al in de geest van deze wet gehandeld wordt.”

Werkstraf werkt

Reclassering Nederland organiseert en begeleidt zo'n 30.000 werkstraffen per jaar. Zo'n 60% hiervan is individueel, iemand werkt dan bijvoorbeeld in een keuken. Op de groepsprojecten staan de werkgestraften onder toezicht van een werkmeester van Reclassering Nederland. Zij knappen dan bijvoorbeeld speeltuinen op of voorzien bankjes in parken van een likje verf. “Werkstraffen moeten altijd een maatschappelijk doel dienen en vinden dan ook vrijwel nooit plaats binnen commerciële organisaties. Dan zou een werkgestrafte de plek innemen van een reguliere werknemer, dat kan natuurlijk niet.”

Uit onderzoek van hoogleraar criminologie Paul Nieuwbeerta is gebleken dat werkstraffen nog meer criminaliteit voorkomt. Ruim 7.000 daders [van achttien tot vijftig jaar] die in 1997 een werkstraf kregen opgelegd werden onderzocht. De groep is over een periode van acht jaar vergeleken met 3.500 daders die door de rechter tot een gevangenisstraf van maximaal zes maanden werden veroordeeld. De conclusie: 47% minder recidive na een werkstraf. “Hieruit blijkt ook weer het nut en de noodzaak van het bestaan van Reclassering Nederland. Wij moeten blijven zorgen voor goede begeleiding en controle. Veel mensen waar wij toezicht op houden zijn werkloos, blijven tot 12 uur in hun bed liggen. Met een werkstraf of een re-integratietraject krijgen zij meer regelmaat, ze leggen contacten met ‘collega’s’, leren meer de arbeidsrelaties kennen, en krijgen

ook nog wat vaardigheden mee. Dus zelfs wanneer iemand geen werkstraf opgelegd heeft gekregen, is zo'n reïntegratietraject erg zinvol.”

Gebaande paden verlaten

Wij zijn benieuwd hoe binnen Reclassering Nederland wordt omgegaan met belonen en straffen, en of Van Gennip nog wensen of doelen heeft voor zijn eigen organisatie.

“Om ons werk goed te kunnen blijven uitvoeren moeten collega's, begeleiders van hoog tot laag in de organisatie, grenzen durven opzoeken. Uiteraard is hierbij een nauwe samenwerking en het verkrijgen van collegiale adviezen erg belangrijk. Er zijn allerlei protocollen en regels waar wij ons aan moeten houden, maar als de veiligheid van de samenleving in het geding is, mogen de druk van verantwoordingsplicht en strak vastgelegde opdrachten nooit onnodig belemmerend zijn. Wij moeten niet handelen volgens het principe: als we ons aan de regels houden komt het allemaal wel goed. Dan roesten we vast. We moeten steeds met gezond verstand kijken naar de praktijk. Dat vereist wel een bepaalde attitude en de nodige vaardigheden.”

“Binnen Reclassering Nederland belonen we natuurlijk wel. We hanteren een systeem van bewust belonen. Prestaties van medewerkers kunnen door leidinggevendenden met een bonus worden beloond. Maar het wordt nooit van tevoren kenbaar gemaakt. Pas na een behoorlijke inspanning, of omdat iemand buiten zijn werk om prestaties heeft geleverd, krijgt diegene dat te horen. We hebben geen vast bonussysteem.”

Eerlijk zijn en durven aanspreken

“Wanneer ik naar de organisatie van Reclassering Nederland kijk, hoop ik dat we meer en meer een cultuur creëren van transparantie, ‘elkaar aan durven spreken’ en ‘afpraak is afspraak’. Als iets je niet zint of je bent ergens ontevreden over, dan moet je je daarover uitspreken. Van begin af aan, van hoog tot laag in de organisatie. Dat gebeurt nu nog niet altijd. Nu hoor je nog wel eens iets zoemen door de gangen. We worden een betere organisatie door elkaar aan te spreken, duidelijk te zijn, en oprecht.”

Management Development bij Reclassering Nederland

Voor het landelijk managementteam en de regio managementteams heeft LTP in samenwerking met Reclassering Nederland een omvangrijk ontwikkelprogramma ontworpen. Het doel hierbij is om medewerkers goed te kunnen begeleiden bij de toenemende werkdruk en de steeds hoger wordende eisen.

In het MD programma worden leiderschap en competenties ontwikkeld door het aanreiken van coaching, kennis, trainingen en intervisie. Ook wordt er onderling kennis en ervaringen uitgewisseld. Het programma sluit volledig aan op de belangrijkste thema's die binnen de organisatie spelen en is gestoeld op het principe van Action Learning, waarbij organisatie- en leiderschapontwikkeling hand in hand gaan. Ondanks dat de grote lijn voor het gehele programma is uitgezet, wordt flexibiliteit verlangd van de programmamanagers. Actuele gebeurtenissen en thema's moeten 'as and when they occur' meteen verwerkt worden.

Het MD programma kent vijf sporen:

- 1 HET INDIVIDUELE SPOOR [360° FEEDBACK, ONTWIKKELGESPREK, PERSOONLIJK ONTWIKKEL PLAN]
- 2 TRAININGSPROGRAMMA'S
- 3 REGIONALE- EN LANDELIJKE TEAMONTWIKKELING
- 4 INTERVISIE
- 5 LARGE SCALE EVENTS

Wilt u meer weten over het MD programma bij Reclassering Nederland? Of wilt u graag een persoonlijk gesprek over de mogelijkheden voor uw organisatie? Neem contact op met Annelies Mulder: a.mulder@ltp.nl of [020] 30 50 400.



"Uit een analyse van onze registratie blijkt dat reclassanten die hun toezicht succesvol doorlopen en afronden, minder recidiveren."

DE MORES VAN DE BONUS

door Arjan Eleveld

Het was Agnes Kant van de Socialistische Partij die voor het eerst in Nederland sprak over een bonuscultuur. Bonussen zijn hoger en wijder verspreid dan ooit daarvoor. Ook de vaste salarissen van topbestuurders bleken hoger dan menigeneen wist. Het is een onderwerp waarover nog steeds veel en met afkeur wordt gesproken. Volgens velen kan het een heel stuk minder. Maar is dat zo en hoeveel dan? Het perspectief van de psychologie op een omstreden onderwerp.

Een bonus is extra geld voor een uitstekende prestatie of voor een uitzonderlijke inzet. Daarmee is het een handig middel voor leidinggevendenden om hun medewerkers te stimuleren. Het is een instrument dat past bij een enigszins afstandelijke leiderschapsstijl. Als je extra geld oplevert voor de organisatie, krijg je zelf ook extra geld. Maar dat is niet alles. Een bonus is ook het tastbare bewijs van waardering en erkentelijkheid van de organisatie. Met een bonus kan de leidinggevende laten zien dat uitzonderlijke inzet niet onopgemerkt blijft. Het geld wordt daarmee een symbool van waardering. Zo passen bonussen heel goed bij een op betrokkenheid gerichte leiderschapsstijl. Het begrip 'bonus' is daarom te veel omvattend om er simpelweg voor of tegen te zijn.

De bonus in het verdachtenbankje

Volgens sommigen zijn de hoge bonussen van bankbestuurders en financiële handelaren dé oorzaak van de kredietcrisis en de wereldwijde economische recessie. Die conclusie is te kort door de bocht, maar bonussen waren wel een belangrijke factor in de levensgevaarlijke cocktail die in de voorafgaande jaren was ontstaan.

Voor handelaren in financiële producten was het effect van bonussen dat, als je succes had, je heel veel extra geld kreeg. Als je mis gokte en verloor, was het verlies voor de bank en had je er persoonlijk weinig last van. Uiteraard leidt zo'n systeem tot speculatief gedrag. Het is als gokken met andermans geld: geen risico op verlies maar wel kans op winst.

De andere ingrediënten van de crisiscocktail waren de kunstmatig lage rentetarieven [waardoor het voor banken goedkoop was om veel geld te lenen en te investeren], de voortdurende druk op banken om aandeelhouderswaarde te creëren [waardoor ze hoge rendementen moesten halen en dus grote risico's moesten nemen], en de computergestuurde ontwikkeling van ingewikkelde financiële producten [waardoor zelfs de 'rating agencies' de risico's niet meer konden overzien]. Tel daar de bonussen bij op en je hebt het recept voor het creëren van een wereldwijde zeepbel.

Inperken van bonussystemen

In de publieke discussie zijn vooral bonussen nu kind van de rekening en dat is goed te begrijpen.

Bonusloze burgers wereldwijd ervaren de gevolgen van de crisis. Daarbovenop heeft de houding van verschillende bankbestuurders het sentiment geen goed gedaan. Zelfs nationale wetgeving en sectorale gedragscodes, in Nederland en elders, zijn gericht op het inperken van bonussystemen.

De vraag is of dit echt nodig is. Bonussen, toegepast in allerlei sectoren en op allerlei niveaus, hebben in de afgelopen jaren ook bijgedragen aan economische groei, groei die we nu hard nodig hebben. In de financiële sector in Nederland geldt sinds enige tijd de richtlijn dat de maximale bonus 100% van het vaste salaris mag bedragen. Dat is nog steeds een hoog percentage, maar een beperking ten opzichte van het recente verleden. Het leidt ertoe dat, om zeer talentvolle individuen te binden, basissalarissen inmiddels fors zijn verhoogd. Topbestuurders van banken verwachten dat de salarissen in hun sector binnenkort weer aanmerkelijk zullen stijgen. Dat was niet de bedoeling. Hoe moet het nu verder?

De effecten van bonussen en salarissen

Hoge salarissen en bonussen zijn meer dan een noodzakelijke vergoeding voor de geleverde inzet. Ze hebben vooral een andere uitwerking. Het is goed om deze psychologische effecten eens op een rijtje te zetten:

> *Bonussen werken. Als je mensen een onderscheidende bonus in het vooruitzicht geeft [dus niet 5% van het jaarsalaris maar 35% of meer] gaan ze hun gedrag aanpassen. Over het algemeen leidt het ertoe dat mensen zich explicieter gaan richten op de criteria van de bonus en minder op andere factoren. Een bonusmogelijkheid van 200% of 300% leidt ertoe dat mensen zich steeds minder moreel gedragen en in toenemende mate bereid zijn de belangen van collega's of klanten te schaden. Ook leiden dergelijke niveaus tot ongewenst risiconemend gedrag.*

> *Een bonus is een uiting van waardering door de organisatie. Daarbij geldt vooral het principe van 'fairness'. Dat betreft de onderlinge verhouding van de bonussen, onafhankelijk van de absolute hoogte ervan. Als een ander een hogere bonus krijgt dan jij, terwijl je denkt dat je zelf meer hebt gepresteerd, werkt de bonus voor jou averechts. Binnen de*

investeringsbanken en de handelsafdelingen van grote banken leidde dat de afgelopen jaren tot koddige situaties. Woedende handelaren van 31 jaar oud klaagden bij hun baas dat ze 'maar' € 650.000,- bonus hadden gekregen. Ze waren zo ontevreden omdat een collega een ton meer had ontvangen.

> Voor bestuurders van grote organisaties geldt dat hoge salarissen of bonussen niet nodig zijn om ze tot extra prestaties te stimuleren. De persoonlijkheidsstructuur van veel directeuren is zodanig dat zij zich toch wel willen laten gelden, dat ze hun organisatie succesvol willen laten zijn en dat ze daar hard voor willen werken. Hoge salarissen werken op de wat langere termijn zelfs omgekeerd. Bestuurders worden door de hoge inkomsten financieel onafhankelijk en worden dan door hun omgeving gestimuleerd om het wat rustiger aan te doen.

> Voor kwaliteit moet je betalen. Uitzonderlijk leiderschap is voor een organisatie zeer waardevol. Topkwaliteit is echter ook een vluchtig en moeilijk meetbaar fenomeen. In de afgelopen jaren bleken diverse managers, die verkozen werden tot topmanager van het jaar, niet lang daarna hun organisaties in grote moeilijkheden te brengen. Omgekeerd weten we ook dat talentvolle mensen kunnen groeien in hun functie en in korte tijd zelf toppers kunnen worden en hun organisaties naar succes kunnen voeren.

Er bestaat een redelijke mobiliteit onder topmanagers, meer dan onder middenmanagement en medewerkers van bedrijven. Maar het moet ook niet worden overschat. Het aantal Nederlandse topmanagers in buitenlandse dienst is op de vingers van twee handen te tellen. In Nederland zijn bestuurders uitstekend op de hoogte van de salarissen van hun collega's. Wanneer ze een switch kunnen maken naar een wezenlijk beter betalende positie elders zullen de meesten daarvoor openstaan. Het is dus van belang om als organisatie in de pas te blijven lopen met collega organisaties als het om de salarissen van de top gaat. Maar het is ook weer niet nodig om alle ontwikkelingen in Engeland of de Verenigde Staten op de voet te volgen.

> Openheid van topsalarissen heeft ertoe geleid dat ze een enorme vlucht hebben genomen. Naïeve beleidsmakers uit het verleden namen aan dat het openbaar maken van topinkomens in de

jaarrapporten zou leiden tot gevoelens van schaamte bij de bestuurders. En daarmee tot matiging. Het omgekeerde gebeurde. Iedereen vergelijkt zijn bonus of inkomen met anderen, ook topbestuurders. Al snel vonden ze, selectief vergelijkend zoals bijna iedereen dat doet, dat ze ten opzichte van collega's te weinig ontvingen. In korte tijd werd tevreden discretie in de directiekamer veranderd in ontevreden openheid. Als gevolg hiervan stegen vele jaren lang de topsalarissen met percentages die ver boven de CAO salarisverhogingen uitgingen. Overigens hebben de diensten van de salarisadviesbureaus, tot op de dag van vandaag, exact hetzelfde effect.

> Zeer grote verschillen tussen beloningen in een organisatie en in de maatschappij zijn wellicht financieel draagbaar, ze creëren wel een wezenlijk ander probleem. Grote verschillen zijn niet rationeel uitlegbaar, zeker niet voor degenen die aan de verkeerde kant van de streep zitten. Zij onderstrepen de verschillen. En daarmee verminderen ze de samenhang in een organisatie en de verbinding in de maatschappij. De impliciete boodschap is: ieder gaat voor zichzelf en probeert zoveel mogelijk binnen te harken als haalbaar is. Dat is slecht voor bedrijven, voor de economie en voor de maatschappelijke samenhang.

> Het argument van sommige topbestuurders dat de gehele discussie over de hoge salarissen gevoed wordt door jaloezie is maar ten dele waar. Er is natuurlijk wel degelijk sprake van ideologische verontwaardiging. 'Niemand is zo'n bedrag waard!' De echte klassieke jaloezie is echter maar heel beperkt aanwezig. Dat komt omdat mensen vooral vergelijken met zichzelf. De jaloezie ten opzichte van een directe collega die € 50,- meer ontvangt, is groter dan ten opzichte van een topbestuurder. Deze laatste behoort immers tot een geheel andere en onbekende wereld. 'Dat kun je toch niet vergelijken?'

Adviezen voor een evenwichtig salaris- en bonusbeleid

Het is niet nodig om voortdurend mee te blijven doen aan de voortgaande oprijving van de hoogste salarissen en bonussen. Er is voldoende toptalent beschikbaar dat graag aan de bak wil voor aanmerkelijk lagere beloningen dan nu betaald wordt aan bestuursvoorzitters. Ook weten we dat

topbestuurders geen hoge bonussen hoeven krijgen om zich volledig in te zetten voor hun organisatie. Hun eigen eergevoel is een veel belangrijker motivatie. Het kan dus ook wel een beetje minder. Anderzijds is het ook onverstandig om je buiten de werkelijkheid van bestaande salarisverhoudingen te plaatsen. Topmanagers korten zal door hen worden ervaren als een bewijs van onderwaardering en disrespect en zal zeker leiden tot vertrek. Wat zou, vanuit psychologisch perspectief, een verstandig salaris- en bonusbeleid zijn?

De hoogte van de topsalarissen van bestuurders moet realistisch zijn en passen bij de markt voor topbestuurders. Het verdient aanbeveling om een nationaal *beloningsraster voor topbestuurders* op te stellen. Dit zou tot stand moeten komen door vertegenwoordigers van bedrijfsleven en overheidsorganisaties uit te nodigen om, bijvoorbeeld in het kader van de SER, normniveaus [totaal jaarinkomen, inclusief bonussen en pensioenbijdragen] op te stellen voor voorzitters en leden van Raden van Bestuur. Voorwaarde is wel dat het een raster op hoofdlijnen blijft dat ook internationaal niet uit de toon valt. Vervolgens zouden deze bedragen jaarlijks moeten worden geïndexeerd met de gangbare percentages, zoals gelden voor CAO lonen.

Tegelijkertijd zou de verplichting moeten verdwijnen om absolute salarisbedragen te vermelden in de jaarrapporten. Veel beter is het om een percentuele afwijking te noemen voor de individuele bestuurders ten opzichte van de norm. Bij deze afwijking zou de toezichthouder of de voorzitter van de Raad van Commissarissen een toelichting moeten schrijven die het verschil ten opzichte van de norm verklaart. Het effect hiervan zal groot zijn want de openheid blijft, maar het voortdurende oprijvende effect van de absolute hoogtes van de salarissen wordt een halt toegeroepen. Dat komt omdat niet meer met elkaar wordt vergeleken maar met een stabiel, inflatiebestendig raster.

Geen drastische sprongen

Organisaties die hun managers en medewerkers belonen, moeten niet opeens drastische sprongen gaan maken. Belangrijk is en blijft dat onderlinge verhoudingen logisch en uitlegbaar zijn. Dat geldt in nog sterkere mate voor bonussen dan voor het

basissalaris. Een bonus is namelijk vooral een meetbare uiting van waardering. Verschillen moeten beperkt en objectief uitlegbaar zijn.

Bonussen kunnen een zeer nuttig instrument zijn om mensen te motiveren. Daarvoor is het niet nodig dat ze heel hoog zijn, 20% is meestal al ruim voldoende. Bonussen die hier ver boven uitstijgen kunnen leiden tot ongewenste effecten, zoals eerder in dit artikel betoogd.

Tenslotte is het van het grootste belang dat de criteria voor bonustoekenning meetbaar en relevant zijn en dat de systematiek eerlijk en transparant is. En er moet opgepast worden dat er geen ongewenste onderlinge concurrentie ontstaat waardoor samenwerking wordt ontmoedigd.



Bonus? Oké, maar zorg voor een goed beloningsbeleid!

De Nederlandsche Bank [DNB] is verantwoordelijk voor het bewaken van de financiële stabiliteit in Nederland. Daarbij is onder andere de soliditeit en integriteit van financiële instellingen van groot belang. Daarom houdt DNB hier toezicht op. Al meer dan twee jaar geleden laaide de publieke discussie op over de hoogte van bonussen van financiële topmensen en bankiers die teveel geld zouden verdienen. Dé oorzaak van de financiële crisis menen sommigen. Volgens Maarten Hage, Afdelingshoofd Accountancy, organisatie en integriteit bij de divisie Toezicht beleid van DNB, ligt het genuanceerder. Wij spraken met hem over het werk en de mensen van DNB, hun visie op het geven van beloningen en prikkels en het belang van een internationale aanpak.

Stabiele financiële instellingen

"De Nederlandsche Bank is de toezichthouder op financiële instellingen. Wij moeten ervoor waken dat financiële instellingen solvabel blijven, voldoende stevig zijn om overeind te blijven, en continuïteit kunnen waarborgen. Dit betreft banken, verzekeraars en pensioenfondsen, maar bijvoorbeeld ook beleggingsinstellingen en trustkantoren. Het is van het grootste belang dat deze financiële instellingen stabiel zijn. Goed toezicht bevordert dat zij aan hun verplichtingen kunnen voldoen en integer werken. Daarnaast hebben we in Nederland nog een instantie die financiële instellingen controleert: de Autoriteit Financiële Markten [AFM]. Die kijkt naar het gedrag van de financiële instellingen: gaan zij eerlijk en netjes

met hun klanten om? Zijn zij transparant over hun diensten en producten en de kosten ervan?"

"Bij DNB hebben we vier divisies die zich bezighouden met toezicht: Toezicht verzekeraars en trust- en geldtransactiekantoren, Toezicht pensioenfondsen en beleggingsondernemingen, Toezicht banken en Toezicht beleid. De eerste drie noemen wij de uitvoerende toezicht divisies, daar werken mensen die naar die organisaties toegaan en daar onderzoeken doen en dagelijks toezicht houden. De divisie Toezicht beleid, waar ik werk, maakt het beleid. Wij stellen de kaders aan de hand waarvan de collega's uit de andere divisies van DNB toezicht houden. Ik ben verantwoordelijk voor de afdeling Accountancy, organisatie en integriteit. Die gaat over alles wat te maken heeft met de bedrijfsvoering en governance, de besturing en de beheersing van de organisatie."

De risico's van verkeerde prikkels

"Toen zo'n twee jaar geleden de discussie oplaaide over de hoogte van bonussen van financiële topmensen en bankiers, door de maatschappij gezien als dé oorzaak van de financiële crisis, ging DNB zich meer begeven op een terrein waarmee zij voorheen slechts beperkt bekend was. Dat is een onderwerp waar een toezichthouder in het verleden niet noodzakelijk iets van moest vinden. Wel hebben we van begin af aan gezegd: wij gaan niet over de vraag wat veel geld is, wat heel veel geld is en wat onfatsoenlijk veel geld is. Wij kijken vanuit een andere invalshoek naar bonussen. Wij kijken naar de risico's die dergelijke prikkels – ik probeer de term beloning altijd wat breder te trekken – met zich meebrengen."

"Een goed voorbeeld is een levensverzekeraar met een forse beleggingsportefeuille. Een manager zegt tegen een van de fondsbeheerders dat zijn performance target is dat hij ieder half jaar de index moet verslaan. Alleen dan krijgt hij zijn bonus. Dan dwing je hem om het beter te doen dan wat de markt gemiddeld gedaan heeft. Dat lijkt een hele interessante maatstaf. Maar hiermee dwing je iemand ook om meer risico's te nemen. Impliciet zeg je: 'Ga maar veel risico lopen. Want als jij die risico's niet loopt, dan weet je zeker dat jij je targets niet haalt'. Als organisatie moet je dus goed nadenken over de vraag: 'Welke prikkels geven wij nou mensen mee om bepaald gedrag te vertonen of niet te vertonen?'"

Internationale afspraken

"Je kunt niet stellen dat het alleen de bonussen zijn geweest die de financiële crisis hebben veroorzaakt. Het is veel te simplistisch te redeneren dat wanneer die bonussen niet waren gegeven, of minder hoog waren, we nu geen probleem gehad zouden hebben. Maar de onvrede bestaat nog steeds, termen als bonuscultuur en graaicultuur komen nog vaak ter sprake. DNB is al zo'n twee jaar betrokken bij het internationaal verscherpen van de regels. Wij vinden namelijk ook dat het beter moet. Wat meteen duidelijk werd, is dat wij dat wel kunnen vinden, maar dit is zo'n politiek en internationaal onderwerp dat je dit niet alleen vanuit Nederland kunt doen. Nemen landen allemaal andere regels aan omtrent beloningen, dan kunnen organisaties hierop gaan concurreren. Het is immers niet zo moeilijk iemand aan te nemen in Londen en hem of haar te laten werken in Amsterdam. Er zijn daarom enkele internationale werkgroepen gestart. Waarvan een onder de FSB [Financial Stability Board – internationaal de meest overkoepelende organisatie], waar ik namens Nederland in heb geparticipeerd. Daarin hebben we 'high level principles' geformuleerd. Grofweg hebben we in die principes [deze staan op de website van DNB] twee grote verbeterpunten benoemd: 1) Betere governance omtrent beloningen; de Raad van Commissarissen moet hun rol goed oppakken, maar ook riskmanagers en compliance medewerkers moeten nauw betrokken worden. 2) Betere vormgeving van het beloningsbeleid; organisaties moeten goed nadenken over targets en structuur."

Laat de Raad van Commissarissen hun rol pakken

"Wij vinden dat de Raad van Commissarissen sterk betrokken moet zijn bij het beloningsbeleid binnen een organisatie en het beleid moet goedkeuren. In de praktijk bemoeiden zij zich vaak wel met de Raad van Bestuur, maar niet echt met de lagen eronder. Terwijl bij financiële instellingen, dat is heel bijzonder eigenlijk, de laag onder de bestuurders vaak het meest verdienende deel is van de organisatie. Wij vinden natuurlijk niet dat een Raad van Commissarissen van een grote bank zich in detail moet bemoeien met alle 20.000 medewerkers, maar wel met het beloningsbeleid en de prikkels en risico's die hieruit voortvloeien. Grootste risicogroep zijn die functionarissen die in verhouding tot het totale salaris een aanzienlijke variabele beloning ontvangen, zij zijn daarmee

afhankelijk geworden van hun bonus en zetten ieder jaar dus alles op alles om hun targets halen."

"Naast een grotere rol voor de commissarissen, moeten ook riskmanagers en compliance medewerkers betrokken worden. Want van beloningen gaan prikkels uit, en van prikkels risico's. Het is dus eigenlijk heel vreemd dat mensen die verstand hebben van risico's en beheersing nooit betrokken zijn geweest bij het opstellen van een beloningsbeleid."

Deskundigheidsstoets voor commissarissen

"Er is veel kritiek geweest op het functioneren van governance structuren. In allerhande populaire uitingen komt dat duidelijk naar voren, maar ook in ons werk. Binnen het Bazels Comité voor banktoezicht, waar Nout Wellink voorzitter van is, hebben we een werkgroep rondom corporate governance gestart. En ook binnen de IAIS [the International Association of Insurance Supervisors], de wereldwijde verzekeringstoezichthouders, bestaat een corporate governance groep. Daar ben ik zelf de voorzitter van. In beide groepen brengen we zeer expliciet naar voren dat commissarissen hun taak als toezichthouder binnen de organisatie [zij beoordelen of de organisatie goed draait, of het systeem werkt] heel actief moeten invullen."

"Dat heeft er in Nederland toe geleid dat wij al lang geleden, maar nadrukkelijker toen de crisis uitbrak, tegen het ministerie van Financiën zeiden: 'Het is toch eigenlijk raar dat wij bestuurders moeten toetsen op hun deskundigheid, maar commissarissen niet!'. Daar was de wetgever in het parlement het mee eens. Dus vanaf 1 januari 2011 geldt de deskundigheidsstoets die wij in het verleden altijd al bij bestuurders deden, ook voor commissarissen. Op dit moment zijn wij bovendien het deskundigheidsbeleidskader aan het herzien. Dit maken wij binnenkort samen met de AFM openbaar zodat iedereen weet waar commissarissen en bestuurders aan moeten voldoen. De deskundigheid gaan wij niet alleen toetsen aan de hand van kennis en ervaring. Ook vaardigheden, gedrag en persoonlijkheid worden onder de loep genomen. Want iemand kan een mooie titel en carrière hebben, hij of zij moet ook binnen het team goed kunnen opereren. Met conflicterende karakters vorm je geen constructieve groepsdynamiek."

"De deskundigheidsstoets nemen wij af bij de indiensttreding van een bestuurder of [vanaf januari]



Maarten Hage
De Nederlandsche Bank

"Je moet goed opletten wat voor prikkels je als organisatie geeft aan mensen. Daar is het in een aantal gevallen misgegaan, denk dan vooral aan de Verenigde Staten. De prikkels waren te sterk korte termijn- en financieel gericht, waardoor er te weinig aandacht was voor andere zaken zoals de beheersing van risico's en de diverse stakeholders."

commissaris. Maar we blijven hen ook volgen. Zien wij veel problemen ontstaan in de portefeuille bij een organisatie waar hij of zij verantwoordelijkheid voor is, dan gaan wij opnieuw de deskundigheid toetsen. Het is dus een toets met eventueel herhaalmomenten, maar dit zijn geen vaste momenten. Het opnieuw bekijken of iemand wel of niet deskundig is doen wij alleen wanneer daar aanleiding voor is."

Denk na over targets en structuur

"Organisaties moeten goed nadenken over de targets die zij stellen aan medewerkers. Korte termijn targets en doelen voor de langere termijn moeten in balans zijn, dat is belangrijk voor de continuïteit van de organisatie. Maar ook een balans in financiële, kwantitatieve targets en targets meer gericht op kwaliteit, zoals het continu verbeteren van producten en diensten, een hoge klanttevredenheid en een effectieve samenwerking tussen medewerkers. En zo kan je nog veel meer bedenken wat belangrijk is voor een organisatie om op langere termijn succesvol te zijn, en wat niet uit te drukken is in geld. Dat zijn punten die je in een beloningsbeleid terug wilt zien komen."

"Daarnaast moet er ook goed nagedacht worden over de koppeling tussen het uitbetalen van beloningen en de langetermijnrisico's. Risico's van een bepaalde beslissing kunnen aan het einde van het jaar, wanneer normaal gesproken de bonussen worden uitgekeerd, nog niet zichtbaar zijn. Misschien blijkt een jaar later die beslissing wel helemaal niet goed te zijn geweest. Dan is de bonus al gegeven, onverdiend. Een manier om dit tegen te gaan, is slechts een deel van de variabele beloning direct uit te keren en de rest voorwaardelijk toe te kennen. Dit voorwaardelijke deel kan dan in navolgende jaren alsnog worden uitgekeerd, wanneer er meer zekerheid bestaat over de kwaliteit van de geleverde prestaties. Deze maatregel staat in het stuk van de FSB en is vorig jaar september bekrachtigd door de G20. De praktijk is echter soms toch ingewikkelder dan gedacht tijdens het uitdenken van het theoretische principe."

Maatschappelijk belang

"De mensen die bij DNB werken, dat herken ik ook in mijn collega's, zijn heel intrinsiek gemotiveerd. Er werkt hier niemand alleen voor het geld, we werken voor het maatschappelijk belang. Maar we worden wel geprikkeld hoor. Er wordt daarbij vooral gekeken naar de kwaliteit die je geleverd hebt, en daar krijg je bij ons ook de moge-lijkheid toe: zo krijg je bijvoorbeeld de tijd en de ruimte om een echt inhoudelijke analyse te maken, het hoeft niet binnen een half uur klaar te zijn. Dat werkt prettig en zegt ook veel over DNB als organisatie. Persoonlijk haal ik er ook veel lol uit dat mijn werk actueel is en politiek, het staat bijna iedere dag in de krant. Al is het natuurlijk minder leuk als het negatief is. Maar wij hebben er alle vertrouwen in dit ook weer te kunnen keren."



Martin Gaus over het belonen van honden

In het kort...

Hoewel de verwachtingen waren dat Martin Gaus, net als de veertien voorgaande generaties, voor het slagersvak zou kiezen besloot hij in de staal te gaan werken. Al snel werd hij onderdirecteur en voor hij het wist was hij voor zichzelf begonnen. Op zijn dertigste wilde hij het rustiger aan gaan doen en besloot hij van zijn liefhebberij zijn werk te maken, hij startte een hondenhotel. Maar hij kreeg het drukker dan ooit tevoren! Zijn kwispelende gasten hadden de hele dag, de hele week door aandacht nodig. Daarbij richtte hij ook nog een hondenschool op waarmee hij heel wat aandacht trok. Hij werd gevraagd om een hondenshow te presenteren en heeft dit vervolgens ook 25 jaar lang gedaan. Inmiddels is het hondenimperium uitgebreid met tientallen hondenscholen, een dierentehuis en met cursussen en opleidingen, zowel voor bijvoorbeeld de blindengeleidehond, als voor de instructeur. Zijn kinderen hebben het bedrijf overgenomen, maar hij is zelf nog steeds zeer actief.

Wie denkt aan conditionering, denkt aan Pavlov en Skinner.

Beiden werden door hun studie naar conditionering van dieren

wereldberoemd. Wie kent het verhaal niet van het belletje en de

kwijlende hond? Of van de kip die als een gek op de hendel drukte

in ruil voor eten? Dit magazine staat in het teken van belonen.

Verschillen mensen daarin veel van honden? Wij vroegen het aan

dé grote hondenkenner van Nederland, Martin Gaus.

Hoe leert u honden iets?

“Net als bij kinderen tussen de 0 en 3 jaar, is bij honden de periode van 3 tot 8 weken cruciaal. Hij moet dan al regelmatig en positief contact hebben met mensen, anders is het hopeloos voor de rest van zijn sociale leven. Dat geldt overigens ook als hij het jaar daarna alsnog eenzaam opgroeit. Als een hond merkt dat hij door bepaald gedrag aandacht krijgt, gaat hij dat herhalen. Want een hond wil graag aandacht, net als kinderen en mensen. Je kunt dat gedrag bewust sturen door hem te belonen

met wat echt bij hem past. Dat kan oogcontact zijn, iets lekkers, maar ook een bal- of zoekspelletje. Iets lekkers kan een goede motivatie zijn, net als geld bij mensen. Geld betekent immers eten. Maar lol in wat je doet en oprechte waardering werken nog beter. Eigenlijk is er dus geen verschil.”

“Een hond vindt aandacht dus heerlijk. Door bepaald gedrag te herhalen vraagt hij om die zo gewenste aandacht. Maar let op: mopperen is ook aandacht! Je moet dus oppassen dat hij geen ongewenst gedrag gaat herhalen om die aandacht te krijgen. Want dan wordt zo'n hond een irritante aandachtsvreter die ook nog eens jouw gedrag gaat bepalen. Je voorkomt dit door hem te laten voelen dat hij een toegevoegde waarde is voor zijn omgeving. Door met hem samen te werken en die samenwerking te belonen met oprechte waardering. Net als bij mensen. Als de hond dat voelt heeft hij niet aldoor een aai nodig.”

Wat is het verschil tussen belonen met een aai en belonen met een koekje?

“Als je een hond iets wilt laten doen, moet je hem wel motiveren. Hierbij moet je je wel realiseren

waar je mee bezig bent. Stel, je laat een hond in huis een speeltje opsporen. Als hij het gevonden heeft, heeft hij lol. Maar ga je hem daarna belonen met een snoepje, dan is de lol van het vinden bij de hond verdwenen en doet hij het voor het snoepje. De innerlijke drive en bevrediging van het vinden van de prooi is dan weg.”

“Als beloning voor de bevelen 'zitten' of 'liggen' mag een snoepje juist weer wel. Want dat gaat in tegen zijn natuur, dat is eigenlijk belachelijk voor hem. Maar je moet niet steeds blijven belonen met hetzelfde of voor hetzelfde gedrag, want voorspelbare beloningen hebben weinig waarde voor het leereffect. Het werkt net als een mens met een fruitautomaat. Je wint een paar keer wat, dus blijf je geld inwerpen. Maar daarna geeft de fruitmachine interval beloningen. Je weet nooit wanneer en hoeveel mazzel je hebt. En dat werkt verslavend. Met een hond werkt dat precies zo. In het begin beloon je heel frequent, maar later ga je variëren. De beloning zelf en het moment van de beloning moeten onvoorspelbaar zijn, maar de hond moet wel weten dat er ergens iets gaat komen. Let maar op, dan leert je hond graag en razendsnel! Dus beloon eerst consequent, dan met interval en zorg voor variatie!”

Kan je een oude hond nog wat leren?

“Moeilijk. Het is net als bij verandermanagement, men voelt zich daardoor onveilig en dat stuit vaak onbewust op weerstand. En juist bij onveiligheid valt men snel terug op oude gewoontes. Zo werken hersenen, die houden er niet van steeds opnieuw

het wiel te moeten uitvinden. Zo is het ook voor een huisdier. Een voorbeeld: wil je een hond leren niet meer tegen mensen op te springen, dan moet je zorgen dat dat gedrag hem in ieder geval niets meer oplevert. Het oude succes moet weg, dus geen oogcontact, geen gemopper, geen aai. Men moet wel onmiddellijk belonen als hij met vier poten op de grond blijft staan. Alleen zo zal het oude gedrag uitdoven, mits consequent toegepast natuurlijk. En daar komt de gewoonte van de eigenaar meekijken, die zal zijn gedrag ook moeten veranderen. Maar ook die eigenaar valt gemakkelijk terug in zijn oude gewoonte. Het ligt dus vaak niet zozeer aan de hond dat zijn gedrag niet verandert!”

Heeft het straffen van een hond zin?

“Het straffen van een hond werkt net als dat wij een flitspaal zien: je houdt in en geeft weer gas. Dus je leert remmen, maar niet langzaam rijden. Daarnaast is straffen ook aandacht geven. En aandacht werkt altijd belonend.”

Belonen honden hun bazen?

“Een goede hond investeert in zijn baas. Die kijkt je aan om te zien wat hij voor je kan doen, wil samenwerken, samen jagen, rennen, naar buiten, eten. Dat werkt net als een goede directeur die zijn personeel credits geeft. Hij weet dat hij zijn personeel nodig heeft om de zaak als een geoliede machine te laten lopen. Zo werkt dat ook bij honden. Ik vlooi jou, jij vlooi mij. Reciproke altruïsme wordt dat genoemd. Er is geen enkel mens die volkomen onbaatzuchtig iets doet voor een ander. Iedereen wil alleen maar zelf beter worden. Als je niet kunt zwemmen, spring je niet in het water om iemand te redden, dat zou stom zijn want dat overleef je niet. En daardoor zijn er dus alleen maar egocentrische, egoïstische mensen overgebleven.”

Wat is in uw werk uw beloning?

“Ik heb de ziekelijke afwijking dat ik applaus nodig heb. Ik wil gerespecteerd worden en horen: 'Wat kan je leuk vertellen en ons inspireren!'. Ik moet er eigenlijk voor in therapie. Wat betreft honden is mijn beloning dat ik ze zo vertederend en schattig vind, en ik denk dat zij mij beter begrijpen dan ik hen. Fantastisch om te zien hoe een hond kan investeren in je. Zo aanhankelijk en eerlijk. Daar kunnen wij nog wat van leren!”

DE INTRINSIEKE MOTIVATIE IS HOOG, ZOWEL BIJ BETAALDE ALS ONBETAALDE KRACHTEN

'Eat fair, beat hunger!

Door hier eerlijker te eten, ga je de strijd
aan tegen de honger en armoede in
ontwikkelingslanden.'



Het wereldwijd verbeteren van arbeidsomstandigheden,
een einde maken aan de milieuschade en een eerlijke wereldhandel.
Daar maakt Fairfood International zich hard voor.
Met lobbytrajecten en rake, eerlijke acties sporen zij de
voedingsmiddelenindustrie aan om haar producten te
verduurzamen. Dit doen zij met een club van ongeveer veertig
betaalde medewerkers en een wisselende groep van zo'n zestig
onbetaalde krachten. Het pand van Fairfood is gevestigd in hartje
Amsterdam, hier spraken wij met directeur Frank van der Linde
over hun bijzondere werkwijze, hoe zij omgaan met betaalde
en onbetaalde medewerkers en hun aanpak van belonen.

Even terug in de tijd

Frank van der Linde begon zo'n zes jaar geleden bij Fairfood, en is nu twee jaar directeur. Als management consultant heeft hij in het verleden bij verschillende commerciële bedrijven gewerkt, tot hij op een gegeven moment besloot om zijn kennis en capaciteiten voor een ander doel in te zetten dan enkel geld verdienen. Hij kwam terecht bij Fair Trade Original, waar hij leveranciers in Zuid-Oost Azië ondersteunde bij hun ontwikkeling, en later bij Amnesty International. Tot hij de oprichter van Fairfood, Eelco Fortuijn, tegenkwam. "Het concept van Fairfood sprak mij enorm aan", vertelt Frank. "Met lobbytrajecten en campagnes worden voedsel- en drankbedrijven aangespoord om [nog meer] duurzaam te ondernemen. Er is rechtstreeks contact met het bedrijfsleven, wereldwijd. Zo pak je het armoedeprobleem op grote schaal aan."

Het probleem oplossen waar het probleem ligt

"Het armoedeprobleem wordt grotendeels door de westerse en andere rijke opkomende landen veroorzaakt. Per jaar lopen ontwikkelingslanden namelijk maar liefst 160 miljard euro aan



Frank van der Linde
twitteradres: frankvderlinde

belastinggelden mis. Via allerlei constructies zorgen bedrijven ervoor dat zij zo min mogelijk aan belastingen hoeven te betalen. Geld dat hard nodig is voor sociale voorzieningen, een betere infrastructuur, noem maar op. Ik geloof heel erg in het feit dat als je een wereld eerlijker wilt maken, je het probleem moet oplossen op de plek waar het probleem echt ligt. En de 120 miljard die de westerse landen aan hulp bieden lost dat dus niet op. Er moet een structurele oplossing komen tegen belastingvermijding, maar hier spelen vooral de bedrijven zelf een grote rol in. Belastingvermijding is namelijk niet strafbaar en het heeft geen zin om het in de nationale wetgeving vast te leggen. Dan wordt er wel weer een andere constructie bedacht. Dus tenzij zo'n wetsvoorstel wereldwijd wordt omarmd, ligt de verantwoordelijkheid bij de bedrijven zelf."

"En dan heb ik het nog maar over één aspect. Ontwikkelingslanden lopen ook nog veel inkomsten mis door marktversturende subsidies, maar ook door allerlei technische barrières die worden opgeworpen. Zo moet in Frankrijk altijd alle tekst op verpakkingen in het Frans worden geschreven. Hier hebben zij vaak de kennis niet voor. Kortom, de import wordt geremd en de eigen markt beschermt."

Ervoor zorgen dat bedrijven luisteren

"Fairfood is een lobby en campagne organisatie die het bedrijfsleven in eerste instantie op een vriendelijke manier, achter de schermen, probeert te beïnvloeden om stappen in de goede richting te zetten. We sturen bedrijven regelmatig informatiemateriaal en updates. Blijft een bedrijf toch de verantwoordelijkheid maar voor zich uitschuiven, geven zij geen openheid van zaken, laten zij niets horen? Dan gaan wij wat harder campagne voeren. Dit melden wij altijd van tevoren, zodat zij alsnog in actie kunnen komen en zodat zij



Jacqueline Stet
Senior Adviseur LTP
j.stet@ltp.nl

Wat doet LTP voor Fairfood?

Wij geven leiderschaps- en vaardigheidstrainingen aan de medewerkers van Fairfood. Ook verzorgen we intervisiebijeenkomsten, [loopbaan]coaching en assessments.

Wat is jouw rol?

Naast mijn rol als contactpersoon geef ik ook trainingen, zoals het voeren van functionerings- en beoordelingsgesprekken. Daarnaast coach ik medewerkers die toe zijn aan een vervolgstap in hun loopbaan.

Anders dan bij andere klanten, stuur je naar Fairfood meestal geen factuur. Wat maakt Fairfood zo bijzonder dat je op vrijwillige basis voor hen werkt?

Als kind verbaasde ik mij al over de materiële ongelijkheid in de wereld. Om deze reden ben ik na mijn studie een aantal jaar naar Latijns-Amerika gegaan om sociale projecten te begeleiden, zoals het inrichten van een school of het opzetten van een microkredietfonds. Vooral het effect van het laatste project, waarbij aan kleine ondernemers tegen een gunstig rentetarief geld werd geleend, was bijzonder groot. Dit project deed namelijk sterk beroep op de verantwoordelijkheid van individuen en vergrootte daarmee hun zelfredzaamheid. Dit mechanisme, waar ik zonder meer in geloof, zie ik ook terug bij de werkwijze van Fairfood, maar dan op macroniveau. Bovendien doet de speelse, veelal ludieke manier waarmee Fairfood wereldwijd organisaties stimuleert om op een faire manier handel te drijven, een beroep op het kind in mij.

Wat krijg je er voor terug?

Door onze expertise toegankelijk te maken voor Fairfood en hen te ondersteunen in de professionaliseringslag die zij als jonge, ambitieuze, snel groeiende organisatie doormaakt, heb ik toch het gevoel iets te doen aan de honger- en armoedebestrijding in de wereld.

achteraf niet kunnen reageren van: ‘wij wisten van niets, wat heb je nu gedaan, had het nou maar even aangekondigd’. Want je wilt natuurlijk wel in gesprek blijven, er moet geen vijandig gevoel ontstaan. Daar schiet je als Fairfood niets mee op. We bouwen een campagne dan ook geleidelijk op. Eerst worden er vaak wat Twitteracties of Facebookacties gevoerd. Daarna wordt het pas breder opgezet.”

Stilstaan bij successen

“Zet een bedrijf een goede stap in de richting? Dan zet Fairfood dat bedrijf ook even in het zonnetje. Wij gaan na een succes niet gelijk door met volgende harde acties, maar staan even stil bij wat er is bereikt. Zo hebben we met een enorm spandoek aan ons pand op het Damrak positieve aandacht besteed aan het nieuwe puur & eerlijk assortiment van een grote supermarktketen. Een goed initiatief, daar zijn wij erg blij mee. Maar tegelijkertijd houden wij hen natuurlijk wel nog steeds scherp in de gaten. Ze moeten het wel blijven waarmaken: puur én eerlijke producten.”

Onbetaalde medewerkers

“Bij Fairfood hebben we zo’n 40 betaalde posities. Het aantal vrijwilligers wisselt bijna elke week, maar meestal zijn het er zo rond de 60. Overigens gebruiken wij de term vrijwilliger niet. Dat heeft een associatie met vrijblijvendheid en dat is het niet. We noemen ze dan ook gewoon onbetaalde medewerkers. Zij zijn er voor minimaal drie maanden en twee dagen in de week. Ze krijgen gewoon een contract, verantwoordelijkheden en een beoordeling. Eigenlijk alle elementen die ook bij een normale baan spelen. Ik vind dat dit goed kan. Want ga je ergens vrijwillig aan de slag, dan wil je wel zo interessant mogelijk werk doen en serieus genomen worden. Zelf heb ik vroeger ook weleens gekeken of ik vanuit mijn vak als management consultant iets voor een goed doel kon betekenen. Dan kreeg ik als reactie: nou ik heb nog wel wat klusjes hier en daar. Maar dat wil je niet! Je wilt geen flauwekul klusjes doen, je wilt werk op niveau! Bij Fairfood krijg je na een intensieve introductie cursus een goed afgebakende ‘baan’. Bijvoorbeeld als iemand wordt ingezet bij het project e-campaigning, dan zeg je niet: ga jij maar de hele ‘social media’ doen! Maar: richt jij je nou alleen maar op Twitter, of alleen op LinkedIn. Dan maak je het beter behapbaar, maar wel met veel vrijheid en verantwoordelijkheid.”

Hoge intrinsieke motivatie

“Onze medewerkers krijgen een redelijk conservatief salaris. We zitten redelijk aan de onderkant van wat goede doelen betalen. Dat vind ik ook gewoon goed. De intrinsieke motivatie om bij Fairfood te werken is bij iedereen verschrikkelijk hoog. Dat is niet anders bij de betaalde krachten dan bij de onbetaalde krachten. Als je hogere salarissen zou betalen, wat andere goede doelen bijvoorbeeld doen, dan zouden er ook mensen tussen kunnen zitten die het gewoon een leuke baan vinden en die het niet per se doen voor het goede doel. Dat wil je vermijden.”

“Wij geven ook bonussen. Bij goed functioneren krijgen medewerkers een bonus van 3% van het jaarsalaris en bij een extra hoge prestatie 6%. Je zou dit eigenlijk niet verwachten, maar op deze manier bouw je toch een kleine stimulans in. En bij ons is de bonus uiteraard 100% gekoppeld aan het functioneren van de medewerker en niet aan het behalen van omzet. Je geeft medewerkers de mogelijkheid om het basissalaris een stukje beter te maken. Daarnaast belonen wij onze medewerkers door persoonlijke ontwikkeling te



'In de cacao industrie gaat het goed. Een grote snoepfabrikant heeft aangekondigd vanaf 2020 alleen nog maar duurzaam geproduceerde cacao te gebruiken. Een goed initiatief met veel impact! Er is nu eigenlijk meer vraag naar duurzame cacao dan er geproduceerd kan worden.'

faciliteren met allerlei trainingen, en organiseren wij vaak leuke uitjes. Maar het belangrijkste is natuurlijk de waardering van mensen. Dat is weer die intrinsieke kant. Maak kenbaar aan medewerkers hoe waardevol ze zijn voor de organisatie. Bij een organisatie als Fairfood draait het natuurlijk vooral om human capital. Onze mensen: dat is uiteindelijk waar het allemaal om gaat!”

Meer landen bereiken

“Sinds 2009 zijn wij een van de goede doelen die de Nationale Postcode Loterij steunt. Hierdoor kunnen wij extra betaalde medewerkers aannemen. Er zijn nu bijvoorbeeld vacatures voor lobbyisten in het buitenland. We zijn nu al in contact met 1.300 bedrijven wereldwijd in 66 landen. Dat deden we eigenlijk altijd vanuit Amsterdam, Londen en Berlijn. Maar dat gaat nu niet meer. We hebben daarom de wereld opgedeeld in negen regio’s, die krijgen allemaal een eigen lobbyist. En daarnaast hebben we nog iemand voor de ‘basis lobby’. Een flinke groei, want we gaan van drie lobbyisten naar tien!”

Een blik vooruit

“Ik hoop dat over 20 jaar Fairfood niet meer bestaat. Dat duurzaamheid dan vanzelfsprekend is geworden. Als dan de term ‘ketenverantwoordelijkheid’ ter sprake komt, dat een bedrijf zegt: ‘Natuurlijk praat ik over duurzaamheid met mijn leveranciers en als zij niet kunnen aantonen dat zij op een eerlijke manier handelen dan doe ik geen zaken meer met ze!’ Maar of dat gaat lukken? Soms gebeuren er positieve dingen en dan denk ik bij mezelf: ja, dat gaat de goede kant op! En soms denk ik dat het wel allemaal ellende zal blijven. Wat we nu wel goed beseffen is dat de wereld op een keerpunt staat. In 2050 zijn we met 9 miljard mensen en de grondstoffen raken op. We zijn tot elkaar veroordeeld en moeten er het beste van maken. In die zin heb ik dan wel weer hoop dat het daardoor beter zal gaan. Maar of mensen ineens meer integer zullen zijn dan bijvoorbeeld 3.000 jaar geleden? Nee, dat geloof ik niet.”



LTP 'Behind the Scenes'

Op 24 juni jl. kwamen zo'n 60 klanten en relaties een kijkje achter de schermen nemen bij LTP. Iedereen kon zich voor twee podia [twee soorten dienstverlening] opgeven. Zo gingen de deelnemers aan het Management Development podium actief aan de slag: door mee te doen aan een rollenspel en hierover in gesprek te gaan met adviseurs. Hoe je een assessment kunt opbouwen, daar ging het Assessment podium verder op in [zie foto]. En in de vorm van een speedcoachingscafé praatten de deelnemers aan het Personal Development podium over hun dromen en de stappen en obstakels die daarbij horen. En ook de andere podia [employability en organisatieadvies] waren het bezoeken waard!

2010

Met deze kalender willen wij u op de hoogte houden van de ontwikkelingen bij LTP en willen wij u informeren over bijeenkomsten op HR-gebied.

16 en 17 september

Speedcoaching op de Noorderlinkdagen!



Ook dit jaar is LTP weer actief op de Noorderlinkdagen, het grootste tweedaagse symposium van Noord-Nederland waar ontwikkelingen binnen management en organisatieontwikkeling centraal staan. U kunt het team van LTP Groningen ontmoeten aan de 'LTP Speedcoachingstafel' op het Plaza Interactiva in de Martinikerk. Hoe zit het met de voornemens en inzichten die u op vakantie heeft opgedaan? Laat u steunen, uitdagen en prikkelen in uw voornemens, plannen of dilemma's in een speedcoachingssessie!

23 september

Masterclass: Het Hart van de Zaak



De aftrap van een nieuwe masterclass van LTP: Het Hart van de Zaak. Een bijzondere masterclass over 'coachen in context' voor managers, HR professionals en coaches die het beste in mensen naar boven willen halen. Vanuit LTP begeleiden Francine Zwaan [manager Personal Development en senior coach] en Arjan Eleveld [algemeen directeur en leiderschapsspecialist] de masterclass. Verder verzorgen vijf topdocenten ieder een eigen trainingsdag, waarbij steeds een andere invalshoek van coachingsvraagstukken wordt belicht. Kijk voor meer informatie op www.ltp.nl/hartvandezaak.

2 november

LTP Symposium



Dit jaar staat het LTP Symposium in het teken van: 'Het karakter van succes. De invloed van de persoonlijkheid en stijl van werken van leiders op het succes van organisaties'. Zoals u inmiddels van ons gewend bent kunt u weer veel van ons verwachten: interessante sprekers, verdiepende vraaggesprekken en uiteraard de uitreiking van de LTP-Van den Berghprijs [het beste Nederlandse boek op HRM gebied]. Ook dit jaar vindt het LTP Symposium plaats in het Koninklijk Instituut voor de Tropen in Amsterdam. Uiteraard ontvangt u te zijner tijd een persoonlijke uitnodiging, maar noteer de datum alvast in uw agenda!