

# routeplanner voor bedrijven

Een aantal richtlijnen om u door de recessie heen te helpen



## 3 Werknemers gemotiveerd houden in moeilijke tijden

Goede interne communicatie is altijd belangrijk, maar vooral wanneer de toekomst onzeker is. Wees eerlijk en open zonder erom heen te draaien. Sommige werknemers blijven wellicht cynisch, maar de meerderheid zal het management hierdoor vertrouwen en schadelijke geruchten worden zo de kop ingedrukt.

Teleurgestelde en ontmoedigde werknemers zijn minder productief. Leg daarom uit wat er aan de hand is en vertel het eerlijk als de zaken slecht gaan. Dit betekent echter niet dat uw boodschap dramatisch of wanhopig hoeft te zijn. Vertel uw mensen welke maatregelen worden getroffen om de situatie te verbeteren en hoe zij kunnen bijdragen.

## De FedEx-methode

Een goed voorbeeld van een onderneming die zo te werk gaat, is FedEx, de grote internationale koeriersdienst en logistieke dienstverlener. Tijdens de door Atradius gesponsorde European Business Awards 2009 werd het bedrijf verkozen tot “Werkgever van het Jaar”.

Op het Europese hoofdkantoor van FedEx in België geeft HR Manager Sara Mertens een toelichting: “Werknemers vallen stil als je stopt met communiceren terwijl je naar oplossingen zoekt omdat het slecht gaat. Mensen lijken dat vaak te vergeten.” Ze noemt angst en demotivatie de twee grootste vijanden van een onderneming die een recessie doormaakt. “Het is belangrijk om specifiek aan te geven wat er aan de hand is, welke stappen je zet om de situatie te verbeteren en hoe de oplossingen zich ontwikkelen.”

Mevrouw Mertens benadrukt dat het thema communicatie niet alleen op het personeel, maar evenzeer op het management van toepassing is. “Je moet je lijnmanagers niet over het hoofd zien,” zegt ze. “Zo hebben wij een vraag-en-antwoordsessie gehouden voor managers uit heel Europa. Uiteraard werden zij al op de hoogte gehouden via e-mail en door hun managementstructuur, maar het was ook belangrijk iedereen de gelegenheid te geven vragen te stellen. Zo konden we ervoor zorgen dat zij wisten hoe ze de boodschap moesten overbrengen naar hun medewerkers. Open communicatie is echt de sleutel.”

Beschouwd worden als *employer of choice* is een strategische doelstelling van FedEx en haar personeelsbeleid is erop gericht dat te realiseren. “Tijdens een economische crisis moet je vasthouden aan dat personeelsbeleid. Laat werknemers zien dat je inspanningen extern worden gewaardeerd. Deze European Business Award heeft bijvoorbeeld een positieve boodschap afgegeven aan het hele bedrijf. Het motiveert mensen enorm te weten dat ze deel uitmaken van een bekroonde onderneming.”

FedEx is wereldwijd vertegenwoordigd met kantoren in bijna alle landen van Europa en heeft 9000 mensen in dienst in Europa. “Hoewel de wetgeving van land tot land verschilt, is ons personeelsbeleid in alle landen grotendeels gelijk,” licht Mertens toe. “Dit zorgt voor consistentie. Het stelt ons in staat in een aantal landen te strijden voor de *Great Place to Work*-prijzen, een categorie waarin we constant hoge ogen gooien.”

Veel ondernemingen hanteren motivatiemethoden op basis van beloning en straf, ook wel ‘carrot-and-stick’-methoden genoemd. Sommige beloningen bieden echter uitsluitend kortetermijnvoordelen, en hoewel ‘straffen’ (zoals de dreiging van een negatieve salarisbeoordeling, beperkte promotiekansen, disciplinaire maatregelen en ontslag) in bepaalde individuele situaties wellicht op hun plaats zijn, leiden ze niet tot een productievere relatie met werknemers.

Bij FedEx worden gedwongen ontslagen gezien als een laatste redmiddel dat waar mogelijk moet worden voorkomen. “Onze medewerkers weten dat wij vasthouden aan ons werknemersbeleid, dat we maatregelen nemen maar dat we hun banen proberen te beschermen,” aldus Mertens. “Ondernemingen noemen hun mensen vaak hun belangrijkste bedrijfsmiddel. Nu is het tijd te laten zien dat we dit bedrijfsmiddel willen behouden,” stelt ze. “Natuurlijk is de situatie niet voor alle bedrijven gelijk, maar we proberen positief te blijven en onze werknemers gemotiveerd te houden.”

Veel HR professionals laten zich nog steeds leiden door de bevindingen van de in 2000 overleden Amerikaanse klinisch psycholoog en motivatiegoeroe Frederick Herzberg. Hij stelde een overzicht op van wat hij ‘hygiënefactoren’ of ‘onderhoudsfactoren’ noemde en die ontevredenheid veroorzaken zodra deze als oneerlijk, onvoldoende of beneden de norm worden ervaren, maar die zelfs als ze worden hersteld of verbeterd in zichzelf geen blijvende motivators zijn. Deze factoren zijn onder meer de verhouding met leidinggevendenden, arbeidsomstandigheden, salaris, auto van de zaak, status, veiligheid en de verhouding met ondergeschikten. De echte motivators zijn volgens Herzberg prestatie, erkenning, het werk zelf, verantwoordelijkheid en groei. Maar niet iedereen is het eens met de ‘hygiënetheorie’. Volgens sommigen (waaronder waarschijnlijk bankiers) zijn geld in de vorm van bonusvooruitzichten en extra’s zoals bedrijfsauto’s noodzakelijke motivators.

“Mensen willen uiteraard gewoon hun salaris ontvangen aan het einde van de maand en voor verkoopmedewerkers zijn hun commissies belangrijk,” zegt Sara Mertens van FedEx. “Maar bonussen zijn er om personeel mee te laten delen als het goed gaat. Het krijgen van geen of een lagere bonus als het slecht gaat demotiveert mensen niet als ze de reden daarvoor begrijpen. Ook hier geldt dat communicatie van wezenlijk belang is. Werknemers zien in dat ze meeprofitteerden toen het erg goed met ons ging. Nu gaat het voornamelijk om behoud van banen. Iedereen is zich daarvan bewust en begrijpt dat.”

## Een creatieve werkomgeving creëren

Een ongebruikelijke benadering wordt gehanteerd door W. L. Gore & Associates, een wereldwijde onderneming die 51 jaar geleden werd opgericht door het Amerikaanse echtpaar Bill en Vieve Gore en die met name bekend is om haar Gore-Tex-kleding. De onderneming krijgt regelmatig prijzen toegekend in de categorie ‘*Best Place to Work*’ in verschillende landen en dit jaar werd het Franse filiaal benoemd tot ‘*Best Place to Work in France*’. De prijs is gebaseerd op een tevredenheidsonderzoek van 40 vragen onder werknemers.

Het bedrijf heeft 8000 ‘associates’ oftewel partners (zoals de werknemers worden genoemd) in 45 landen en zegt overal dezelfde bedrijfscultuur en -principes toe te passen. “Deze principes zijn erop gericht een omgeving te creëren waarin creatief kan worden gewerkt en direct kan worden gecommuniceerd, waardoor persoonlijk initiatief wordt aangemoedigd,” aldus de onderneming. De niet-hiërarchische

structuur is zeker niet voor iedere organisatie geschikt, maar een aantal concepten ervan zijn in ieder geval de moeite van het overwegen waard.

Gore zelf omschrijft het bedrijf als “een teamgebaseerde, platte organisatie zonder traditionele organisatieschema’s, hiërarchische structuren of vastgelegde communicatiekanalen. In plaats daarvan communiceren wij direct met elkaar en zijn we aansprakelijk ten opzichte van de andere leden van onze multidisciplinaire teams. Praktisch innoveren wordt aangemoedigd, waarbij de mensen die het meest met een project te maken hebben bij de besluitvorming worden betrokken”.

Het bedrijf kent geen functietitels en geen managers, uitsluitend ‘leiders’ en ‘partners’. Leiders worden geselecteerd als de meest geschikte persoon in een groep tijdens de veranderende cyclus van een project. “Teams worden georganiseerd rond kansen en leiders komen vanzelf naar voren. Leiders kunnen worden aangewezen, maar worden gedefinieerd door ‘volgerschap’. Vaker komen leiders vanzelf naar voren doordat ze over bepaalde kennis, vaardigheden of ervaringen blijken te beschikken die gunstig zijn voor een bedrijfsdoelstelling.”

”Partners worden aangenomen op algemene werkterreinen. Onder begeleiding van hun sponsors (geen bazen) en door een groeiend inzicht in kansen en teamdoelstellingen, verbinden partners zich aan projecten die aansluiten bij hun vaardigheden. Dit alles vindt plaats in een omgeving waarin vrijheid wordt gecombineerd met samenwerking en autonomie met synergie.” Partners helpen elkaar middels een systeem van persoonlijke coaching, waardoor iedereen de kans krijgt zijn of haar vaardigheden en persoonlijke ambities te ontwikkelen en die aan te passen aan de behoeften van de onderneming.

In de VS behaalde Gore in 2009 de 15<sup>e</sup> plaats op de lijst ‘*Best Companies to Work For*’ van Fortune Magazine en diens bedrijf in het VK staat in de top 10 van de ‘*100 Best Companies to Work For*’ van de Sunday Times. Deze krant meldde dat 86 procent van de werknemers van mening was een waardevolle bijdrage te kunnen leveren aan het succes van de firma, 84 procent van zijn of haar werk hield en 87 procent er trots was op bij de organisatie te werken. Bovendien gaf 80 procent van de werknemers aan plezier te hebben met collega’s en vond 81 procent dat de teams veel om elkaar gaven. Ze verveelden zich zelden (81 procent), vonden niet dat er teveel druk op hen werd uitgeoefend om goed te presteren (80 procent) en hun gezondheid had niet te lijden onder het werk (86 procent). Meer dan de helft van het personeel werkte al tien jaar of langer bij het bedrijf.

## ‘Overlegpaternalisme’

Het regelmatig raadplegen van personeel kan winstgevend zijn. Er kunnen bruikbare ideeën uit voortkomen en daarbij is het altijd goed voor het moreel te weten dat het management open staat voor adviezen. Overleg geeft mensen een gevoel van erkenning en verantwoordelijkheid, twee van Herzbergs ‘werkelijke motivators’. Deze mening wordt gedeeld door de Britse juweliersketen Beaverbrooks, die dit jaar eerste werd op de lijst van de Sunday Times.

“De manier waarop wij het bedrijf leiden noem ik overlegpaternalisme,” legt directeur Mark Adlestone uit. “Wij zorgen voor mensen alsof we een familie zijn. We luisteren écht naar onze mensen.” Trainingen zijn gericht op het ontwikkelen van elk aspect van de werknemer, met de bedoeling het personeel overdraagbare levensvaardigheden mee te geven in plaats van een werkspecifieke training. “Het is iets heel krachtigs, dat verder gaat dan van mensen betere verkopers maken”, aldus Adlestone. “Mensen zijn geen machines. Alles heeft een doorwerkend effect en wij erkennen dat.”

Beaverbrooks is een familiebedrijf en kent dus geen druk van aandeelhouders. Zo doneert het bedrijf 20 procent van de winst na belastingen aan door het personeel te kiezen goede doelen. Deze werkwijze, een goed voorbeeld van de betrokken aard van het bedrijf, is zeer geliefd bij het personeel, maar zou institutionele aandeelhouders tot woede drijven.

Volgens de personeelsenquête van de Sunday Times heeft 90 procent veel vertrouwen in de directie, meent 85 procent dat winst niet de enige drijfveer is van de onderneming en heeft 85 procent het gevoel dat managers om hen geven als persoon. Een doorsnee werknemer wordt als volgt geciteerd: “Soms verkoop je iets wat in termen van geld minder waardevol is, maar wat beter aansluit op de behoeften van de klant. Geld is belangrijk, maar het is niet de reden waarom we hier zijn. Ethiek is een van de belangrijkste drijfveren van deze onderneming.”

## Beloningen en extra's

Nuchterder advies over motivatie wordt verstrekt door het Britse Business Link, een overheidsinstantie voor ondersteuning aan ondernemers. Het introduceren van een effectief systeem van beloningen en

extra's kan bijdragen aan werving en behoud van waardevol personeel en beloont prestaties en productiviteit, meent de instantie. Financiële prikkels voor het realiseren van doelstellingen kunnen bestaan uit winstgerelateerde en winstdelingsprogramma's en uit bonussen en commissies. Niet-financiële beloningen zijn bijvoorbeeld formele blijken van erkenning, prijzen, ceremonies of bonnen, extra vakantiedagen en cadeaus.

Het is belangrijk goed na te denken voordat u een incentiveprogramma introduceert. Financiële prikkels kunnen onder meer als voordeel hebben dat werknemers zich meer richten op het behalen van doelen en waarde hechten aan prestaties. Nadelen zijn dat beloningen soms noodzakelijkerwijs klein zijn en dat ze, hoewel ze de winnaars motiveren, een tegenovergesteld effect kunnen hebben op alle verliezers.

Individuele beloningen kunnen zijn gericht op prestaties en betrokkenheid bij het bedrijf stimuleren. Daartegenover staat dat hierdoor verdeeldheid kan ontstaan en individuele inkomens kunnen gaan schommelen. Groepsincentives kunnen teamwerk aanmoedigen en individuele onderprestaties corrigeren. Nadelen zijn dat individuele vaardigheden mogelijk worden ondergewaardeerd en dat het kan leiden tot intimidatie van onderpresteerders.

Extra's (niet-prestatiegerelateerde beloningen) variëren van beroepspensioenen, meer vakantiedagen dan het wettelijke minimum, voordelen op de zorgpremie, flexibele werktijden, een gesubsidieerde personeelskantine, sociale evenementen (kerstborrels en bedrijfsuitjes), lidmaatschap van een vereniging of een fitnessclub, leningen voor seizoenskaarten en extra trainingsmogelijkheden naast de voor het werk benodigde vaardigheden. De bedoeling hiervan is personeel aan te trekken en te behouden en betrokkenheid bij het bedrijf te stimuleren.

Wetgevingen kunnen variëren, maar voor de meeste landen geldt dat beloningen en extra's fiscale gevolgen hebben. Voor de werknemer moeten ze dus meer waard zijn dan de eventuele belasting die hij of zij erover moet betalen.

Het is aan te raden overleg te voeren met het personeel en, indien van toepassing, met de vakbond of de ondernemingsraad voordat een incentiveprogramma wordt opgezet, leidinggevend en te trainen in het beantwoorden van vragen, te documenteren hoe het programma werkt om misverstanden te voorkomen en het programma te testen om te zien of aanpassingen nodig zijn.

Controleer en beoordeel de beloningen om te zien of het programma aan het doel beantwoordt, vraag feedback van personeel, zorg ervoor dat het systeem als rechtvaardig voor iedereen wordt gezien en vergelijk uw programma met dat van concurrenten of met de sectorstandaard.

Bij aandelenprogramma's kunnen werknemers aandelen krijgen die worden beheerd in een trust, aandelenopties verkrijgen of tegen gunstige voorwaarden aandelen kopen. U moet nadenken over hoeveel u wilt uitgeven aan het programma, welke medewerkers in aanmerking komen, wat er gebeurt als het programma moet worden stopgezet of als het negatief wordt beïnvloed door belastingwijzigingen, wettelijke vereisten en hoe u uw aandelen moet waarderen. Het is verstandig contact op te nemen met een jurist of deskundig adviseur voordat u een definitief besluit neemt.

Wat u ook doet, denk eraan dat motivatie niet alleen belangrijk is in moeilijke tijden, maar onderdeel moet uitmaken van de bedrijfscultuur. En welke methode u ook toepast, verwacht geen verbeteringen van de ene op de andere dag. Er zal altijd even sprake zijn van een pauze, waarin het personeel nagaat of er sprake is van hypocrisie.

Auteursrecht Atradius. Hoewel wij alles in het werk hebben gesteld om de informatie in dit rapport alleen uit betrouwbare bronnen te halen, is Atradius niet verantwoordelijk voor eventuele fouten of omissies of voor de resultaten van het gebruik van deze informatie. Alle informatie in dit document wordt "as is" verstrekt, zonder enige garantie van volledigheid, nauwkeurigheid of tijdigheid of ten aanzien van de resultaten die met het gebruik van deze informatie zijn verkregen, en zonder uitdrukkelijke of impliciete waarborgen van ongeacht welke aard. Atradius, haar gelieerde partners of ondernemingen of hun partners, vertegenwoordigers of medewerkers zijn in geen enkel geval jegens u of derden aansprakelijk voor een besluit dat is genomen of een maatregel die is getroffen op basis van de informatie in dit rapport of voor eventuele gevolg-, bijzondere of soortgelijke schade, zelfs niet indien zij over de mogelijkheid van dergelijke schade zijn geïnformeerd.