

## Topbeloningen: waar gaat het nou eigenlijk om?

- Gepubliceerd in: M@n@gement, april 2004 -

In de aanhoudende discussie over de stijgende inkomens blijft ten minste een aspect onderbelicht. De morele verontwaardiging, vooral over de exorbitante beloningen van bestuurders van (semi)-overheidsorganisaties, is begrijpelijk maar er wordt te weinig gesproken over de vraag of het geven van een topbeloning eigenlijk wel tot betere organisatieresultaten leidt. Om te bekijken welke invloed beloning heeft op de ondernemingsprestatie wendde we ons tot het onderzoek van de zogenoemde *high performing organisations* (HPO's). De bekendste studie op dit gebied is ongetwijfeld 'Good to Great' (Jim Collins, 2001) maar er zijn inmiddels zo'n 90 onderzoeken waaruit geput kan worden. Er wordt door dergelijk onderzoek steeds meer bekend over de kenmerken van organisaties die consequent en langdurig goed presteren, in de zin dat ze hun doelstellingen steeds weer halen en waarde toevoegen voor al hun stakeholders (dus niet alleen de aandeelhouders!). Het is interessant om te zien hoe HPO's omgaan met het beloningsvraagstuk en om het profiel te bekijken dat naar voren komt van de leiders van HPO's.

Uit HPO-onderzoek blijkt dat goedpresterende organisaties de nadruk leggen op een beloningstructuur die door iedereen in het bedrijf als rechtvaardig wordt beschouwd. Hieruit kan worden afgeleid dat medewerkers niet zozeer zo veel mogelijk beloning willen, maar tevreden zijn met een salaris en bonussen die in verhouding staan tot wat van ze verwacht wordt en wat ze gepresteerd hebben. De bonusstructuur is bijna altijd gebaseerd op een combinatie van individuele prestatie en groepsprestatie, zodat iedereen mee kan delen in het succes van de onderneming. Daarbij wordt nadrukkelijk het instrument van niet-financiële beloning gehanteerd, zoals openlijke erkenning en complimenten voor behaalde resultaten, omdat deze een stuk langer doorwerken en daarmee effectiever zijn dan de kortdurende prikkel van 'meer geld'.

Wanneer we vervolgens kijken naar het profiel van een leider van een goedpresterende organisatie, dan komt als eerste (en wellicht opmerkelijkste) naar voren dat het gaat om een bescheiden man of vrouw die altijd het belang van de organisatie op de lange termijn voorop stelt, betrokken is met de medewerkers, en het eigen belang ondergeschikt maakt. De leider heeft een sterke set van normen en ethische waarden waarin eerlijke behandeling van mensen, consistentie van woorden en daden, goede relaties met employees, zorgvuldig rentmeesterschap, en het goede voorbeeld geven voorop staan. De HPO-leider is zich ervan bewust dat vooral door medewerkers te inspireren goede resultaten behaald kunnen worden, en zal daarom uit principe niets doen dat de mensen kan demotiveren.

Uit het HPO-onderzoek komt naar voren dat de leider van een HPO het beloningsinstrument voorzichtig hanteert, zowel in relatie tot zichzelf als in relatie tot medewerkers. Wordt dit instrument daarentegen op een dusdanige manier toegepast dat het mensen demotiveert waardoor die zich minder zullen inzetten, dan zullen de economische prestaties van de organisatie drastisch afnemen. De roep om de topinkomens te matigen zal dan terecht aanhouden omdat de topinkomens niet tot betere maar juist tot slechtere resultaten leiden. In dit licht bezien zal menig topbestuurder zich toch even achter de oren moeten krabben en zichzelf de vraag moeten stellen: 'Zit ik hier voor mezelf of voor de organisatie en haar stakeholders?' De vraag stellen is deze beantwoorden.

André A. de Waal  
Associate professor Maastricht School of Management  
[www.andredewaal.nl](http://www.andredewaal.nl)