

2011 USBO



Universiteit Utrecht



Master Thesis

Tim Belzer

Studentnummer: 3647919

Master: Strategisch Human Resource Management

SAMEN NAAR TEAMBELONING?

EEN KWALITATIEF ONDERZOEK NAAR DE PASSENDHEID VAN
TEAMBELONING BIJ VERZEKERAAR ACHMEA



COLOFON

Geschreven door: Tim Belzer
Contactgegevens: E | T.Belzer1@students.uu.nl
T | 06 41 685 404
Studentnummer: 3647919

Master: Strategisch Human Resource Management
Departement Bestuurs- en Organisationswetenschappen. USBO,
Universiteit Utrecht.

Begeleider USBO UU: Prof. Dr. Peter Leisink
Begeleiding Achmea: M. ten Broek – HR Manager compensation
Drs. P. de Rooij – Sr. Manager compensation & benefits

14-10-2011 , Utrecht

VOORWOORD

Voor u ligt een rapport dat het resultaat is van een relatief lang onderzoekstraject naar de passendheid van teambeloning bij de organisatie Achmea. Nadat ik zelf diverse pogingen had ondernomen om een geschikt afstudeeronderwerp te vinden, werd mij door Peter Leisink de vraag gesteld of ik interesse had in een onderzoek naar teambeloning. Daarover is eigenlijk geen moment getwijfeld en zodoende vonden binnen de kortste keren de eerste oriënterende gesprekken plaats. Aan het begin van dit onderzoekstraject werd mij door een collegastudent de vraag gesteld waarom er niet allang teambeloningen bestaat bij Achmea. Ik vind het in dat opzicht erg goed dat een organisatie, vooraleer een dergelijke beloningsvorm wordt overwogen, dit onderwerp eerst laat onderzoeken.

Na een periode van ruim een half jaar is dit rapport het product van een kwalitatief onderzoek naar teambeloning. Tijdens het onderzoek is gebleken dat het in toom houden van een onderwerp als teambelonen erg lastig is. Toch is getracht de inhoud van het rapport zo te houden dat het niet te breed is, maar toch antwoorden biedt op de belangrijkste vragen.

Ondanks dat mijn naam op dit rapport staat, is het gehele onderzoek natuurlijk geen product van één persoon. Daartoe wil ik ten eerste mijn begeleiders Peter Leisink (universiteit Utrecht), Marco ten Broek en Peter de Rooij (Achmea HR) bedanken. Deze drie personen hebben zich naast de auteur het meest bezig gehouden met de inhoudelijke vormgeving van het onderzoek. Daarnaast wil ik alle geïnterviewde medewerkers bij Achmea bedanken, zonder wiens tijd en inzet het onderzoek geen resultaten zou hebben opgeleverd. Tenslotte mijn dank aan alle anderen, waaronder collega-studenten, familie en vrienden. Van deze mensen heb ik tijdens de afgelopen tijd steun en motivatie gekregen, om tot dit eindproduct te komen.

Tim Belzer

"If everyone is moving forward together,

then success takes care of itself." **Henry Ford**

INHOUDSOPGAVE

	Samenvatting	p.1
1	Inleiding	p.2
1.1	Aanleiding	p.2
1.2	Achtergrond	p.3
1.3	Probleemstelling	p.4
1.4	Relevantie van het onderzoek	p.5
1.5	Leeswijzer	p.6
2	Theoretisch kader	p.7
2.1	Kernconcepten	p.7
2.1.1.	Teambeloning	
2.1.2.	Organisatie-identiteit	
2.1.3.	Conclusies en verwachtingen - kernconcepten	
2.2	Contingentiefactoren omtrent teambeloning	p.12
2.2.1.	Interne contingentiefactoren	
2.2.2.	Externe contingentiefactoren	
2.2.3.	Conclusies en verwachtingen - contingentiefactoren	
2.3	Inrichting van teambeloning	p.20
2.3.1.	Niveau van belonen	
2.3.2.	Financiële en/of niet-financiële beloning	
2.3.3.	Conclusies en verwachtingen – inrichting van teambeloning	
3	Methoden van onderzoek	p.24
3.1	Onderzoeksbenadering	p.24
3.2	Methoden van dataverzameling	p.26
3.3	Data-analyse	p.27
3.4	Validiteit en betrouwbaarheid	p.27

4 Resultaten **p.29**

- 4.1 Passendheid van teambeloning p.29
- 4.2 Interne contingentiefactoren p.32
- 4.3 Externe contingentiefactoren p.36
- 4.4 Inrichting van teambeloning p.38

5 Conclusies **p.40**

- 5.1 Beantwoording deelvraag 1 p.40
- 5.2 Beantwoording deelvraag 2 p.41
- 5.3 Beantwoording deelvraag 3 p.42
- 5.4 Beantwoording centrale onderzoeksvraag p.42

6 Discussie **p.43**

- 6.1 Teambeloning en organisatie-identiteit – p.43
Past teambeloning wel bij wat de organisatie is?
- 6.2 Complexiteit van de organisatie – p.43
Waar en wanneer kan teambeloning waarde toevoegen?
- 6.3 Afstemming met prestatiebeoordeling – p.44
Wat gaat er vooraf aan het belonen van teams?
- 6.4 Inrichting van teambeloning – p.45
Wat zijn passende niveaus en vormen van belonen?
- 6.5 Externe contingentiefactoren – p.46
Waarom lijken deze factoren geen/weinig invloed te hebben?
- 6.6 Slotoverwegingen – p.46
Beperkingen van het huidige en suggesties voor vervolgonderzoek

7 Aanbevelingen Achmea **p.47**

Literatuurlijst **p.50**

Bijlagen **p.53**

- Bijlage 1 - Topiclijst oriënterende interviews p.54
- Bijlage 2 - Topiclijst medewerker interviews p.56
- Bijlage 3 – Paper Publieke Dimensie “Achmea en teambeloning in context” p.58

SAMENVATTING

Enkele recente ontwikkelingen, waaronder de kredietcrisis en de invoering van marktwerking op het gebied van zorg(verzekeringen), hebben invloed gehad op financieel dienstverlener / verzekeraar Achmea. In haar sociaal-maatschappelijk jaarverslag stelt Achmea dat het zich gaat richten op het terugwinnen van vertrouwen bij de belangrijkste stakeholders: klanten en medewerkers (Achmea, 2011). Vanuit deze ontwikkelingen is bij Achmea zodoende begonnen met de start van twee belangrijke projecten: invoering van het *SENS*-programma (Samen Effectief Naar Succes) en het vergroten van aandacht voor de *Achmea Identiteit*. Vanuit het *SENS*-programma, dat voor een belangrijk deel bestaat uit de invoering van teamwerk, is de vraag naar voren gekomen of er niet eens naar beloning op teamniveau moest worden gekeken. Er is in de basis dan ook sprake van praktijkgeoriënteerd wetenschappelijke onderzoek.

Het doel van dit onderzoek is dan ook om de organisatie Achmea inzicht te verschaffen in het concept van teambeloning en dan met name in de passendheid van teambeloning bij de organisatie. Voordat er wordt gekeken naar de mogelijke inrichting van teambeloning binnen de organisatie, moet eerst worden vastgesteld of het belonen op teamniveau wel bij de organisatie past.

Vanuit de voorgaande aanleiding en doelstellingen is de volgende onderzoeksvraag voortgekomen. Deze onderzoeksvraag is nog opgesplitst naar deelvragen, die allemaal afzonderlijk beantwoord zijn.

Past teambeloning bij de organisatie Achmea en welke factoren spelen een rol omtrent de perceptie van de medewerkers over de inrichting van teambeloning binnen de organisatie?

Het onderzoek is uitgevoerd bij de organisatie Achmea. Hiertoe zijn diverse medewerkers, op verschillende niveaus en functies, in de organisatie geïnterviewd. Aan de ene kant hebben oriënterende interviews plaatsgevonden met experts op HR- en beloningsgebied. Hierbij is vooral de *passendheid* van teambeloning bij de organisatie aan bod gekomen. Ook is hier de passendheid van teambelonen met de organisatie-identiteit van Achmea aanbod gekomen. Daarnaast zijn kwalitatieve interviews met medewerkers afgenomen, waarbij vooral aandacht is besteed aan de eventuele inrichting van teambeloning binnen de organisatie.

De resultaten van dit onderzoek wijzen uit dat teambelonen bij de organisatie Achmea past. Op een hoger organisatieniveau en ook met betrekking tot de Achmea identiteit zijn daartoe verschillende aanknopingspunten gevonden. Wel is ondervonden dat de passendheid van teambelonen niet universeel is en zodoende van diverse interne en externe invloedsfactoren afhankelijk is. Zo bleek de grootte en complexiteit van een organisatie als Achmea een belangrijke contingentiefactor. Teambelonen is dan ook niet iets wat universeel en integraal in de organisatie kan worden ingevoerd. Juist ook de organisatiespecifieke thema's zoals de Achmea identiteit en *SENS* spelen een rol omtrent deze passendheid. Prestatiebeoordeling blijkt een erg belangrijk contingentiefactor te zijn, wanneer men over teambelonen nadenkt. Daarnaast blijkt de passendheid van teambelonen ook sterk afhankelijk te zijn van de manier waarop een dergelijke beloningsvorm wordt ingericht. Op basis van discussie van de belangrijkste empirische resultaten met de bestaande wetenschappelijke literatuur, zijn uiteindelijk praktische aanbevelingen aan de organisatie gedaan.

1

INLEIDING

In dit eerste hoofdstuk zal duidelijk worden waarom dit onderzoek tot stand is gekomen. De aanleiding van het onderzoek zal zodoende beschreven worden in paragraaf 1.1. In paragraaf 1.2 zal de achtergrond van het onderzoek worden omschreven, waarbij ook de organisatie Achmea zal worden beschreven. Ook zal dit inleidende hoofdstuk de centrale probleemstelling, inclusief de belangrijkste hoofd- en deelvragen, omvatten (paragraaf 1.3) en zal er aandacht worden besteed aan de praktische, maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie van het onderzoek (paragraaf 1.4). Tenslotte zal een korte leeswijzer met betrekking tot het gehele onderzoeksrapport worden gepresenteerd in paragraaf 1.5.

1.1 AANLEIDING

Vershillende sociaaleconomische ontwikkelingen hebben de laatste jaren invloed gehad op de organisatie Achmea. Zo heeft de huidige marktwerking in de zorg invloed op de concurrentiepositie van zorgverzekeraars (Maarse & Bartholomé, 2007) zoals Achmea. Daarnaast heeft de economische (krediet)crisis van de afgelopen jaren invloed gehad op voornamelijk de gehele financiële sector. In het maatschappelijk jaarverslag van Achmea (2011) is dan ook te lezen dat deze ontwikkelingen bij Achmea onder andere hebben geleid tot de invoering van het *SENS*-programma en het vergroten van de aandacht voor de *Achmea Identiteit*.

Als reactie op de toegenomen concurrentie en marktwerking in de zorg, is bij Achmea begonnen met de invoering van het programma *SENS – Samen Effectief Naar Succes*. Dit is een lean methode van bedrijfsvoering waarbij de focus ligt op procesverbetering in de organisatie. De kern van het programma is gericht op het voorkomen van ‘verspillingen’ en tegelijkertijd op het verbeteren op gebied van kwaliteit, doorlooptijd en kosten (Achmea, 2011). Dit alles heeft volgens Achmea vooral als functie om uiteindelijk tegemoet te komen aan de belangrijkste stakeholder, *de klant*. Vanuit het *SENS* programma is het huidige onderzoek dan ook in eerste instantie geïnitieerd. Omdat het *SENS*-programma voor een groot deel bestaat uit de invoering van teamwerk, is de vraag naar voren gekomen of teambeloning op dat gebied (motivatie, samenwerking) een bijdrage zou kunnen leveren. Ook is het vanuit *SENS* belangrijk om te weten of teambelonen positief zal worden ervaren door medewerkers. Later is de vraag naar de passendheid van teambeloning dan ook overgenomen door Achmea Human Resources en in het bijzonder door de afdeling die gaat over arbeidsvoorwaarden en medewerkersbeloning; compensation & benefits.

Het concept van teambeloning vormt het centrale thema van dit onderzoek. Uit wetenschappelijke literatuur blijkt dat de succesvolle toepassing van variabele beloningsvormen, zoals ook teambeloning vaak wordt toegepast, in grote mate van de context afhankelijk is (DeMatteo, Eby & Sundstrom, 1998; Miceli & Heneman, 2000). HR activiteiten als beloningsmaatregelen voor medewerkers worden daarom steeds meer vanuit een contingentiebenadering bekeken. Dit houdt in dat toepassing van dergelijke HR activiteiten niet universeel is en altijd afgestemd moet worden met de context (Pauwe, 2004). In dit onderzoek zal in eerste instantie dan ook de nadruk liggen op de passendheid van teambeloning binnen de specifieke organisatiecontext van *Achmea*.

1.2 ACHTERGROND

De organisatie Achmea

Achmea is een van de grootste financiële dienstverleners in Nederland, waarbij verzekeren en beleggen voor de organisatie tot de belangrijkste activiteiten behoren (Achmea, 2011). De organisatie levert naar eigen zeggen een breed pakket aan financiële diensten, maar de kernactiviteiten liggen op het gebied van schade- en zorgverzekeringen. Daarnaast is in het maatschappelijke jaarverslag te lezen dat de organisatie is ontstaan vanuit een coöperatieve samenwerking. Het bedrijf is niet beursgenoteerd, maar heeft als grootste aandeelhouders: Vereniging Achmea en Rabobank. De verschillende bedrijfsonderdelen waaruit Achmea is opgebouwd (mede doormiddel van acquisities) hebben bijna allemaal een coöperatieve of publiek-private oorsprong. Vanuit deze grondslag stelt Achmea de klant centraal en wordt er veel waarde gehecht aan maatschappelijke verantwoord ondernemen. De focus hierop is de laatste jaren nog eens extra toegenomen, door het uitbreken van de economische crisis (Achmea, 2011). Achmea zegt in het maatschappelijk verantwoord ondernemen vooral verbonden te zijn met 4 primaire stakeholdersgroepen: klanten, medewerkers, distributiepartners en aandeelhouders. Met name de eerste twee van deze stakeholdergroepen zullen in dit onderzoek centraal staan.

Achmea Identiteit

Binnen de afdeling arbeidsvoorwaarden, in het specifiek compensation & benefits (beloning), heerst de vraag of teambeloning binnen het huidige (HR)beleid en binnen de organisatie als geheel kan passen. Specifiek is het voor Achmea een belangrijke vraag of teambeloning past bij de Achmea *identiteit*. Verzekeringsmaatschappij Achmea geeft namelijk aan, met de economische crisis nog vers in het geheugen, zich nu in haar beleid te willen richten op het terugwinnen van vertrouwen. Het vertrouwen van zowel klanten als medewerkers in de financiële sector is volgens Achmea gedaald naar aanleiding van de kredietcrisis (Achmea, 2011). Gaandeweg het onderzoek zal meer duidelijkheid ontstaan over de nadere betekenisgeving van organisatieafstemming en de Achmea *identiteit*. In het maatschappelijke jaarverslag 2010 komen echter al diverse punten naar voren die centraal staan in dit identiteitsdenken. Hierin staat voornamelijk centraal dat Achmea de ambitie heeft om de meest vertrouwde verzekeraar en werkgever te zijn.

Meest vertrouwde verzekeraar

Naar aanleiding van de kredietcrisis is volgens Achmea het vertrouwen in de financiële sector afgenomen. Een private organisatie als Achmea heeft een duidelijk *publieke* functie wanneer het aankomt op het verzekeren van mensen in de gehele maatschappij (zie paper 'publieke dimensie', bijlage 3). De verzekeringsfuncties die de organisatie uitvoert worden dan ook steeds meer als maatschappelijke verantwoordelijkheid gezien. De uitstraling/identiteit van de organisatie in de richting van de klant lijkt dus erg belangrijk. Hierbij richt Achmea zich op thema's als integriteit, zorgplicht, transparantie, solidariteit en preventie (Achmea, 2011). Met betrekking tot het bovenstaande speelt volgens Achmea ook de coöperatieve identiteit (oorsprong) van Achmea een belangrijke rol binnen het huidige organisatie- alsook HR-beleid. Bovengenoemde concepten die de organisatie onder de Achmea identiteit schaarst zullen in relatie tot de passendheid van teambeloning worden uitgediept, doormiddel van interviews met sleutelfiguren in combinatie met literatuuronderzoek.

Meest vertrouwde werkgever

Op het gebied van HR heeft Achmea de ambitie tot de beste werkgevers van Nederland te behoren. Doelen die daarbij volgens de organisatie worden nagestreefd zijn: medewerkertevredenheid, betrokkenheid en arbeidsmotivatie. Deze drie doelen lijken belangrijke aanknopingspunten te zijn voor dit onderzoek. Uit het maatschappelijke jaarverslag 2010 blijkt dat Achmea zich de afgelopen jaren al bezig heeft gehouden met verschillende initiatieven op het gebied van de medewerkers, zoals: levensfasebewust diversiteitsbeleid en diversiteitsbeleid gericht op vrouwen aan de top.

Binnen het HR beleid van Achmea wordt, zoals eerder aangegeven, ook aandacht besteed aan teamwerk vanuit het SENS-denken. Volgens Achmea (2011) is SENS een methode waarbij medewerkers zelf hun eigen processen en de organisatie verbeteren, waardoor de betrokkenheid van medewerkers toe zal nemen. Het lijkt verder te betekenen dat er efficiënter moet worden gewerkt, zodat de klant uiteindelijk beter en sneller geholpen kan worden. Uit bovenstaande blijkt dat de organisatie niet alleen dergelijke HR activiteiten doorvoert, maar daarbij altijd blijft uitgaan van de belangrijkste *stakeholders*; klant en medewerker. Voor dit onderzoek is de vraag of teambeloning binnen de bestaande HR activiteiten (zoals SENS) een plaats kan innemen en daarbij kan bijdragen aan de gestelde organisatieambities.

Doelstellingen van dit onderzoek

Het doel van dit onderzoek zal zijn om de organisatie Achmea inzicht te verschaffen in het concept van teambeloning en dan met name omtrent de passendheid van teambeloning in de eigen organisatiecontext. Er is dus in de basis sprake van een praktijkgericht wetenschappelijk onderzoek. Vanuit de organisatie is de vraag naar voren gekomen of teambeloning bij de organisatie kan passen en of er een match is met de organisatie-*identiteit*. Met andere woorden, kan teambeloning een toegevoegde waarde hebben op het gebied van bovenstaande ambities van Achmea: ‘de meest vertrouwde verzekeraar en werkgever zijn’. Het eerste deel van dit onderzoek, waaronder de literatuurstudie en enkele oriënterende interviews, zal zich daar dan ook op richten.

Op basis van deze brede benadering van het onderwerp kan verder onderzoek binnen de organisatie inzicht verschaffen in de percepties van medewerkers met betrekking tot teambeloning. Verdere beschrijving van de onderzoekspopulatie zal plaatsvinden in de methodesectie van dit onderzoeksplan. De organisatie zal de onderzoeksresultaten kunnen gebruiken om de passendheid van teambeloning bij de organisatie te bepalen. Daarnaast zullen resultaten uit het tweede deel van het onderzoek vooral inzichten opleveren omtrent de mogelijke inrichting van teambeloning binnen de organisatie Achmea.

1.3 PROBLEEMSTELLING

In aansluiting bij de voorgaande aanleiding en doelstelling kan de volgende onderzoeksvraag worden geformuleerd. Deze onderzoeksvraag zal leidend zijn voor het verdere onderzoek en voor de gekozen onderzoeksmethodiek.

Past teambeloning bij de organisatie Achmea en welke factoren spelen een rol omtrent de perceptie van de medewerkers over de inrichting van teambeloning binnen de organisatie?

Voor de beantwoording van de centrale onderzoeksvraag zal in eerste instantie worden getracht de volgende drie deelvragen te beantwoorden :

- Welke organisatie- en omgevingsfactoren zijn van belang met betrekking tot de passendheid van teambeloning bij de organisatie?
- Is er een fit (afstemming) tussen de kenmerken van teambeloning en de organisatie- en omgevingsfactoren die besloten liggen in de Achmea identiteit?
- Welke percepties hebben medewerkers van Achmea over de mogelijke inrichting van teambeloning binnen de organisatie Achmea?

Aanpak

De eerste twee deelvragen worden zo ver als mogelijk beantwoord op basis van het eerste deel van het scriptieonderzoek. Dit eerste deel is vormgegeven door een literatuurstudie gecombineerd met enkele oriënterende interviews omtrent de passendheid van teambeloning, op een hoger organisatieniveau. Er is in eerste instantie dus onderzocht of teambeloning past bij de organisatie en meer specifiek of teambeloning ook past binnen de omschreven organisatie-identiteit. Zoals in paragraaf 1.1 reeds is besproken zal hierin een contingentiebenadering centraal staan, waarin organisatie- en omgevingsfactoren omtrent de passendheid van teambeloning onderzocht zullen worden. Op basis van deze bevindingen ligt in het tweede deel van het onderzoek de focus vooral op de praktische inrichting van teambeloning. Daartoe zijn kwalitatieve interviews afgenomen met zowel teamleiders als medewerkers binnen teams, om zodoende hier van onderuit de organisatie invulling te kunnen geven. Dit laatste sluit goed aan bij de focus van Achmea op medewerkerbetrokkenheid.

1.4 RELEVANTIE VAN HET ONDERZOEK

Praktische & Maatschappelijke relevantie

De inzichten van dit onderzoek zijn vooral van belang voor de organisatie Achmea. Het onderzoek richt zich namelijk vooral op de passendheid van teambeloning in deze specifieke organisatie. Uit de literatuurstudie is naar voren gekomen dat de passendheid en invoering van (team)beloning niet om een best *practice* maar juist om een best-*fit* benadering vraagt (DeMatteo et al., 1998; Miceli & Heneman, 2000). Dit onderzoek dient voor Achmea als een oriënterende stap richting eventuele nieuwe vormen van medewerkerbeloning. Doormiddel van dit onderzoek kan de organisatie inzichten verwerven over de passendheid en inrichting van teambeloning, zonder er op voorhand al consequenties aan te verbinden voor de organisatiepraktijk. Wel kunnen resultaten over de gehele breedte van het onderzoek waardevol zijn voor met name de afdeling compensation/beloning binnen Achmea.

Naast de mogelijke toegevoegde waarde voor de organisatie Achmea, kunnen de inzichten die uit dit onderzoek voortkomen ook voor andere organisaties bruikbaar zijn. Ook al gaat het er bij kwalitatief onderzoek niet om dat gegevens generaliseerbaar zijn (Boeije, 2009), kunnen de resultaten toch inzicht verschaffen in de manier waarop andere organisaties met medewerkerbeloning kunnen omgaan. Gezien de invloed van de economische turbulentie, en dan met name de financiële crisis in combinatie met de bonuscultuur, is het voor andere organisaties wellicht interessant om te weten of andere vormen van belonen (zoals teambelonen) positief kunnen bijdragen aan het interne en externe imago van organisaties.

Wetenschappelijke relevantie

Naast de praktische relevantie zou dit onderzoek ook nog kunnen bijdragen aan wetenschappelijk inzicht met betrekking tot teambeloning. Uit het literatuuronderzoek blijkt dat er nog maar weinig empirisch onderzoek bestaat dat zich richt op de afstemming van beloning op (relatief kleinschalig) teamniveau met factoren vanuit een specifieke organisatiecontext (Beersma et al., 2003; Gerhart, Rynes & Fulmer, 2009; Werner & Ward, 2004). Volgens deze onderzoekers is het dan ook belangrijk dat onderzoek op dit gebied nog uitgevoerd zal worden. Zoals eerder vermeldt is er wel al empirisch onderzoek uitgevoerd naar kenmerken van teamleden en belonings- en teamkarakteristieken met betrekking tot teambeloning (zie o.a. Beersma et al., 2003; Barnes et al., 2010; Pearsall, Christian & Ellis, 2010; Shaw, Duffy & Stark, 2001). Dergelijke empirische studies omtrent teambeloning zijn daarbij vaak uitgevoerd in de vorm van experimenten (Rynes, Gerhart & Parks, 2005). Die manier van onderzoeken levert wellicht duidelijke causale verbanden op, maar heeft wel als consequentie dat een concept (als teambeloning) dan vaak niet in de daadwerkelijke organisatieveld (het bedrijfsleven) wordt bekeken. Zo worden de experimentenstudies vaak uitgevoerd op universiteiten, met teams van studenten als onderzoekspopulatie (Bamberger & Levi, 2009; Johnson et al., 2006). Dit onderzoek kan hier wellicht een bijdrage leveren door nieuwe inzichten te verwerven, al zullen deze inzichten niet direct generaliseerbaar zijn.

1.5 LEESWIJZER

Deze leeswijzer omvat slechts een beknopte beschrijving van de opbouw van het onderzoeksrapport. Aan het begin van elk hoofdstuk zal daarnaast een meer gedetailleerde uiteenzetting van de inhoud worden besproken. In deze masterscriptie wordt gebruik gemaakt van een licht aangepaste standaardindeling, zoals die bij wetenschappelijk onderzoek vaak wordt gehanteerd. Het eerste hoofdstuk dat hierna volgt (H2) is opgedeeld in drie delen, waarin de belangrijkste wetenschappelijk kennis wordt geanalyseerd die op dit moment voorhanden is omtrent teambeloning. Hierbij zal voornamelijk de wetenschappelijke kennis worden gebruikt om deelvraag 1 te kunnen beantwoorden. Meer specifiek betekent dit dat vanuit de literatuurstudie zal worden gezocht naar de belangrijkste contingentiefactoren die een rol spelen omtrent de passendheid van teambeloning. In hoofdstuk 3 zal de verantwoording voor de gekozen methoden van onderzoek, namelijk kwalitatief onderzoek in de vorm van interviews, worden gepresenteerd. In het hoofdstuk dat daarna volgt (H4) zullen de onderzoeksresultaten van het empirische gedeelte van het onderzoek worden beschreven. Uiteindelijk worden deze onderzoeksresultaten in hoofdstuk 5 tot conclusies samengevat, doormiddel van beantwoording van de verschillende deelvragen en ook de centrale onderzoeksvraag. In het discussiehoofdstuk (H6) zullen de onderzoeksresultaten van dit onderzoek geconfronteerd worden met de bestaande inzichten uit wetenschappelijke literatuur omtrent teambeloning. Uiteindelijk zal dit alles uitmonden in een aanbevelingen-hoofdstuk (H7) waarin praktische overwegingen voor Achmea, op basis van dit onderzoek, worden gepresenteerd.

2

THEORETISCH KADER

Het theoretisch kader heeft voor dit onderzoek verschillende functies. In de eerste plaats kan de wetenschappelijke literatuur helpen bij het analyseren van kernconcepten zoals *teambeloning* (2.1.1) en *organisatie-identiteit* (2.1.2.). Ook zal in de eerste paragraaf van dit hoofdstuk de volgende vraag een belangrijk plaats innemen: *Waarom nu wel of geen teambeloning?* Zo zal blijken dat een teambeloningssysteem zowel voor- en nadelen met zich mee kan brengen. Daarnaast zal in paragraaf 2.2 een volgend deel van deze literatuurstudie zich richten op het identificeren van interne en externe factoren die een rol spelen omtrent de passendheid van teambeloning binnen een organisatie. Kennis over deze factoren kan voor de organisatie belangrijk zijn omdat interviewresultaten hierdoor makkelijker kunnen worden geïnterpreteerd. Omdat de topiclijsten voor de interviews grotendeels op deze literatuur zijn gebaseerd, is het mogelijk om de empirische bevindingen van dit onderzoek te koppelen aan de huidige wetenschappelijke kennis omtrent teambeloning. De belangrijkste vraag die op basis van de bevindingen uit paragraaf 2.2 beantwoord zal moeten worden is: *Welke factoren spelen een rol omtrent de passendheid van teambeloning bij de organisatie Achmea?* Tenslotte spelen in dit theoretisch kader nog vragen een rol die vanuit de organisatie naar voren zijn gekomen: Wat is nou 'state-of-the-art' kennis omtrent de inrichting van teambeloning, hoe wordt het elders toegepast en op welke manier zou het bij de organisatie Achmea kunnen worden ingericht. In het laatste gedeelte van dit theoretisch kader (2.3) zal dan ook worden ingegaan op de kennis die in de wetenschap bestaat omtrent de inrichting van teambeloning.

2.1 KERNCONCEPTEN

Omdat ze een belangrijke plaats innemen in dit onderzoek is het van belang om twee kernconcepten, *teambeloning* en *organisatie-identiteit*, op basis van wetenschappelijke inzichten te beschrijven. Gaandeweg de eerste paragraaf (2.1.1) zal duidelijker worden wat het concept teambeloning nu voor het huidige onderzoek betekent. Ook wordt op basis van wetenschappelijke inzichten de volgende vraag beantwoord: Wat zijn de voor- en nadelen van teambeloning? In de paragraaf die daarop volgt zal een beschrijving van het concept organisatie-identiteit worden gepresenteerd, gevolgd door een eerste koppeling met het concept van teambeloning.

2.1.1. TEAMBELONING

Beloning van medewerkers kan op velerlei manieren plaatsvinden, waarbij de meest voor de hand liggende vorm de financiële basisbeloning is, oftewel *salaris*. Volgens Boxall & Purcell (2008) is basisbeloning een onderdeel van een (psychologisch) contract waarin wordt overeengekomen dat de werknemer een organisatiebijdrage levert en in ruil daarvoor gecompenseerd wordt door de werkgever. Dit is echter niet de vorm van beloning zoals die voor dit onderzoek direct interessant is. Een andere vorm van beloning welke hiernaast wordt toegepast is interessant vanwege het potentiële positieve effect op prestaties. Er wordt dan gesproken over resultaatgerichte beloning of *performance-related pay* (Gerhart, Rynes & Fulmer, 2009). De gedachte hierachter is dat deze variabele vorm van beloning medewerkers motiveert in het uitvoeren van het werk en dat zodoende betere resultaten bereikt kunnen worden. Naast deze motivatieprikkel zorgt resultaatgerichte beloning ook voor een

zogenaamd sorteereffect, omdat het invloed heeft op de samenstelling van het werknemersbestand (Rynes, Gerhart & Parks, 2005). Volgens de auteurs zorgen specifieke vormen van beloning er namelijk voor dat bepaalde mensen in een organisatie komen werken en blijven werken. Vooral het eerste effect, met betrekking tot het motiveren, lijkt in het kader van dit onderzoek belangrijk. Het gaat de organisatie dan ook niet in de eerste plaats om basisbeloningsvormen zoals salaris, al wijst onderzoek uit dat ook deze vormen van salaris en meer intrinsieke (werk gerelateerde) factoren omtrent motivatie een rol kunnen spelen (Colvin & Boswell, 2007; Kuvaas, 2006). In het onderzoek zal ook rekening worden gehouden met verschillende motiverende factoren op teamniveau, al zal de nadruk daarbij vooral liggen op variabele vormen van teambeloning. Omdat er over teambeloning en contingentiefactoren nog geen uitgebreide literatuurbasis bestaat worden in dit theoretisch kader ook enkele wetenschappelijke artikelen besproken die zich richten op variabele beloning in het algemeen. In dat geval wordt er vanuit gegaan dat kennis omtrent variabele beloning ook waardevol is voor dit onderzoek, omdat teambeloning vooral in variabele vorm interessant lijkt te zijn.

Definitie teambeloning

De beloning van medewerkers kan zowel op individueel als op een hoger niveau worden toegepast, zoals team- en groepsniveau maar ook op organisatieniveau (Gerhart, Rynes & Fulmer, 2009). In dit onderzoek zal de focus liggen op het groep/team niveau. Het concept van teambeloning kan als volgt worden gedefinieerd: *“De toepassing van een bepaalde stimulatiemaatregel waarin een deel van het inkomen van medewerkers afhankelijk is van het behalen van groepsdoelen of een ander soort meting van teamprestaties”* (Aime, Meyer & Humphrey, 2010, pp.60). Volgens de auteurs is de gedachte hierbij dat de uiteindelijke prestaties van individuen toenemen en dat samenwerking binnen het team verbetert. Wel dient er bij deze definitie opgemerkt te worden dat de auteurs spreken over inkomen van medewerkers. Zoals echter verderop in dit theoretisch kader valt te lezen kan beloning meer dan alleen dat omvatten. Ook zal later in dit theoretisch hoofdstuk blijken dat combinaties tussen individuele en teamgerichte beloningsvormen mogelijk zijn.

Waarom nu wel of geen teambeloning?

Natuurlijk zijn belangrijke vragen voor een organisatie, wanneer er wordt nagedacht over teambeloning: *Wat kan het de organisatie nu opleveren, maar ook wat kunnen eventuele ongewenste gevolgen zijn?* Wat er zo bijzonder is aan teambeloning, ten opzichte van individuele beloning, is dat het een complexer karakter heeft (Pearsall, Christian & Ellis, 2010). Dit komt volgens de auteurs doordat teamleden verschillende individuele doelen hebben en verschillen op het gebied van toewijding aan het team en de gedeelde taak. Individuele variabele beloning zorgt vooral voor een koppeling tussen individueel gedrag en de beloningsdoelen, waarbij samenwerking tussen en het helpen van teamleden echter niet direct (positief) worden beïnvloed. Teambeloning daarentegen wordt geacht wel positief bij te dragen aan samenwerking, maar lijkt dan weer met zich mee te brengen dat individuele bijdragen van teamleden minder (zichtbaar) zijn (Gerhart, Rynes & Fulmer, 2009; Pearsall, Christian & Ellis, 2010). Volgens de auteurs kan er in dat geval sprake zijn van een zogenaamd *social loafing* effect: Individuele prestatiebeoordeling is mogelijk onduidelijker in teams, waardoor individuele teamleden (al dan niet opzettelijk) minder gaan bijdragen aan de teamprestaties.

De belangrijkste reden waarom teambeloning interessant lijkt is dus het vermeende positieve effect op samenwerken binnen teams. De vraag is dan wel waarom dit gewenst is en op welke manier specifiek teambeloning in dat opzicht kan bijdragen aan betere organisatieprestaties. Het lijkt zodoende logisch om in een organisatie, waar tegenwoordig steeds meer in teams wordt gewerkt, ook op hetzelfde niveau beloning toe te passen (Kim & Gong, 2009). De auteurs stellen daarbij dat groepsbeloning meer specifiek zorgt voor een versterking van groepsidentiteit, waardoor enerzijds het delen van (impliciete) kennis en informatie tussen teamleden wordt gestimuleerd en er anderzijds meer *organizational citizenship behavior* (OCB) bij teamleden zou kunnen ontstaan. Met OCB wordt volgens Kim en Gong bedoeld dat medewerkers prestaties leveren die niet onder de formele functieomschrijvingen vallen, zoals het helpen van teamleden. Samenhangend met het bovenstaande worden vooral autonome vormen van hulpgedrag tussen teamleden gezien als een positief effect van teambeloning (Bamberger & Levi, 2009). Volgens deze auteurs is dit soort hulpgedrag, waarbij de hulp ten goede komt aan de gezamenlijke en niet zozeer aan de individuele prestaties, dan ook erg belangrijk en waardevol met betrekking tot uiteindelijke teamprestaties.

Een andere theorie die op het gebied van beloning samenhangt met bovenstaande is de goal-setting theorie. Volgens Aime, Meyer en Humphrey (2010) is beloning belangrijk met betrekking tot prestaties, doordat het de betrokkenheid van mensen ten opzichte van een bepaald doel versterkt. Een persoonlijk doel (beloning) dat verbonden wordt aan een groter organisatiedoel leidt ertoe dat de uiteindelijke prestaties ten aanzien van beide doelen verbeteren (Latham & Locke, 2002). Volgens de auteurs is beloning een modererende variabele die ervoor kan zorgen dat de link tussen doelen en prestaties kan verbeteren. Verder wordt gesteld dat variabele beloningsvormen individuen sneller aanzetten tot het *spontaan* stellen of genereren van doelstellingen (Guthrie & Hollensbe, 2004). Volgens de auteurs geldt dit ook op het niveau van teambeloning en teamdoelen, maar wel alleen wanneer de teambeloning ook relatief hoog en proportioneel (ten opzichte van basisbeloning) is. In het kader van dit onderzoek is het daarom interessant om te kijken hoe beloning op teamniveau wellicht een rol kan spelen omtrent de betrokkenheid tot en de vorming van team- en organisatiedoelen.

In een artikel van Ellemers, de Gilder en Haslam (2004) wordt de motivatie van medewerkers gekoppeld aan bepaalde niveaus van identiteit, en dan met name op groepsniveau. Volgens de auteurs is er bij de motivatie van medewerkers nog altijd teveel aandacht voor de individuele identiteit en daarbij horende vormen van individuele beloning. Het is een interessante vraag in hoeverre teambeloning bij het creëren van groepsidentiteit een bijdrage kan leveren. Daarbij zal in dit onderzoek ook worden gelet op het feit of de motivatie van medewerkers bij Achmea ook daadwerkelijk op teamniveau en niet op individueel niveau ontstaat. Dit zou logisch gezien beter passen bij een beloning op teamniveau.

2.1.2. ORGANISATIE IDENTITEIT

Omdat het een speerpunt van dit onderzoek is om de passendheid van teambeloning met de organisatie-identiteit te onderzoeken, is het in eerste instantie van belang om een dergelijk kernconcept goed te beschrijven. Uit de wetenschappelijke literatuur omtrent organisatie-identiteit blijkt dat er veel discussie is over de betekenis van het concept. Uit het artikel van Corley et al. (2006) wordt duidelijk dat het moeilijk is om een paraplu-concept zoals (organisatie-)identiteit een vaste omschrijving te geven. In veel wetenschappelijke artikelen wordt toch vaak de definitie van Albert en

Whetten genoemd, als vertrekpunt voor onderzoek naar organisatie-identiteit: “*Organisatie identiteit is dat wat centraal, langdurig, en onderscheidend is omtrent het karakter van een organisatie*” (Gioia, Schultz & Corley, 2000, pp.63). Een organisatie-identiteit kan worden gezien als een collectieve gedachte over *wie of wat* de organisatie is (Corley et al., 2006). De moeilijkheid bij het definiëren van organisatie-identiteit ligt volgens de auteurs in de omschrijving van het collectieve, omdat bijvoorbeeld niet duidelijk is wie er dan tot dat collectief kunnen worden gerekend. Aan de andere kant kan een organisatie-identiteit worden gezien als contextueel afhankelijk. Er is dan sprake van een evaluatie omtrent de gelijkenissen en verschillen met andere organisaties in de omgeving (Corley et al., 2006). Volgens de auteurs wordt dan ook gesproken over enerzijds een *collectieve* organisatie-identiteit en anderszijds een *gepercipieerde of geconstrueerde* organisatie-identiteit.

In een ander wetenschappelijk artikel wordt gesteld dat organisaties in sommige gevallen een bepaalde identiteitsclaim doen terwijl daar geen gegronde reden voor is (Whetten, 2006). Een legitieme claim omtrent het hebben van een bepaalde organisatie-identiteit komt volgens de auteur uit het volgende voort: 1) door te kijken hoe de organisatie functioneert ten opzichte van andere organisaties en 2) door af te vragen hoe de organisatie in het verleden heeft gefunctioneerd. Verder stelt Whetten dat een organisatie-identiteit kenmerken omvat van waaruit herhaaldelijk sprake is van waardecreatie, doormiddel van *onderscheidende* organisatiekenmerken. Nu duidelijker is wat er onder organisatie-identiteit wordt verstaan, is het in het kader van dit onderzoek belangrijk om het concept te koppelen aan het andere kernconcept; teambeloning.

Organisatie identiteit en teambeloning – Cultuur en imago

In de literatuur omtrent het concept organisatie-identiteit is geen specifieke wetenschappelijke kennis voorhanden omtrent de relatie met (team)beloning. De relatie tussen teambeloning en de organisatie-identiteit van Achmea zal dan ook vooral vanuit andere onderzoeksresultaten (interviews) naar voren moeten komen. Wel kan het interessant zijn om uit de wetenschappelijke literatuur kennis te halen omtrent de raakvlakken tussen organisatie-identiteit, cultuur en imago.

Organisatie-identiteit lijkt namelijk sterk verbonden te zijn met de organisatiecultuur (Ravasi & Schultz, 2006) alsook met het externe imago van een organisatie (Gioia, Schultz & Corley, 2000). Deze auteurs stellen dat het externe imago (*image*) en, daarmee samenhangend, de identiteit van een organisatie beïnvloed worden door interactie met buitenstaanders zoals klanten, media, concurrenten en regelgevende instituties. Ravasi en Schultz stellen dat de identiteit enerzijds wordt beïnvloed door intern geconstrueerde, gewenste beelden van de organisatie-identiteit. Daarnaast worden identiteit en cultuur volgens de auteurs ook door veranderingen buiten de organisatie beïnvloed. Het lijkt er dus zowel om te gaan hoe de organisatie zichzelf ziet, maar ook hoe anderen de organisatie zien. Volgens bovenstaande auteurs is een organisatie-identiteit dan ook niet een relatief langdurig vaststaand gegeven, zoals in de definitie van Albert en Whetten, maar kan de invulling van een organisatie-identiteit door de tijd heen veranderen/aanpassen.

De invoering van teambeloning heeft wellicht dan ook via deze weg invloed op het identiteitsdenken bij Achmea. Zo stelt Kuhn (2010) dat de keuze voor een bepaald beloningssysteem een verschillend extern beeld van de organisatiecultuur kan veroorzaken. Volgens de auteur zal een organisatiecultuur, wanneer er in de organisatie wordt gewerkt met teamprestatiebeloning, als meer collectivistisch worden ervaren. Bovenstaande hangt mogelijk samen met de organisatieambities van Achmea, welke verankerd liggen in de organisatie-identiteit: ‘Beste verzekeraar en beste werkgever

willen zijn' (Achmea, 2010). Op beide niveau's zou de eventuele invoering van teambeloning dan ook een rol kunnen spelen; extern op het gebied van imago en klantambitie en intern op het niveau van cultuur en medewerkersbetrokkenheid.

2.1.3. CONCLUSIES EN VERWACHTINGEN – KERNCONCEPTEN

Op basis van de voorgaande beschrijving van de belangrijkste kernconcepten kunnen al enkele voorlopige conclusies en verwachtingen worden opgemaakt. Zo valt het te verwachten dat de focus van dit onderzoek zal liggen op variabele, prestatieafhankelijke vormen van teambeloning. Het zal Achmea met andere woorden vooral gaan om (team)beloningen van waaruit een motivationeel effect voortkomt. Echter is in deze eerste paragraaf van het theoretisch kader duidelijk geworden dat de motivatie van medewerkers ook intrinsiek (werkgerelateerd) plaats kan vinden. Verder blijkt dat het concept van medewerkerbeloning van meerdere kanten ingestoken kan worden. Niet alleen kan het niveau van belonen verschillen, team of individueel, maar ook kan er onderscheid gemaakt worden tussen financiële en niet-financiële teambeloning. Daarbij is het ook nog zo dat combinaties van deze beloningsvormen mogelijk zijn. Het is daarom niet de bedoeling hier op voorhand een beste variant uit te kiezen, maar juist om die keuze te laten hangen van de verdere resultaten van dit onderzoek.

Wat wel duidelijk wordt in deze eerste paragraaf is dat teambeloning enkele potentiële voordelen kan opleveren voor organisaties, voornamelijk op het gebied van verbeterde samenwerking. Echter blijkt ook dat een teambeloning potentiële gevaren met zich mee kan brengen, in de vorm van social loafing. Het valt dan ook te verwachten dat er op dit punt mogelijk bezwaren bestaan bij medewerkers van Achmea.

De koppeling tussen teambeloning en organisatie-identiteit lijkt in de wetenschappelijke literatuur nog niet duidelijk gemaakt. Wel is er getracht een koppeling tussen beide concepten te maken, op het gebied van organisatiecultuur (interne identiteit) en imago (externe identiteit). Zodoende lijkt teambeloning ook op het gebied van organisatie-identiteit bij Achmea een rol te kunnen spelen. Of er ook kan worden gesproken over *passendheid* van teambeloning bij de organisatie-identiteit, hangt af van de waarde die hieraan wordt gegeven door medewerkers van Achmea. Op het eerste gezicht kan wel voorzichtig worden gesteld dat, met de kredietcrisis in het achterhoofd, een teambeloning mogelijk positiever wordt benadert dan individuele bonusbeloning. Dit zou dan weer passen bij de ambitie om de meest vertrouwde verzekeraar te zijn.

2.2 CONTINGENTIEBENADERING TEAMBELONING

Zoals eerder al is aangegeven bestaat een belangrijk deel van het theoretisch kader uit de identificatie van contingentiefactoren omtrent teambeloning. Miceli en Heneman (2000) benadrukken in dat kader dat passendheid met zowel de organisatie (-strategie) alsook met de externe omgeving van belang is voor een succesvolle toepassing van beloningsvormen zoals teambeloning. In deze paragraaf zullen dan ook de interne en externe contingentiefactoren omtrent teambeloning centraal staan. Vooral het topmanagement lijkt hierbij zicht te hebben op de relatie tussen beloning en deze context (Boyd & Salamin, 2001). Deze groep maakt dan ook vaak de beslissingen omtrent beloningsbeleid. De beslissingen die kunnen worden gemaakt worden echter ingeperkt door interne alsook externe invloeden, zoals bijvoorbeeld *de markt*. Deze gedachte komt overeen met wat Paauwe (2004) de *degree of leeway* van de dominante coalitie (waaronder management) noemt. Oftewel, met welke interne en externe factoren zal het management bij Achmea rekening moeten houden, wanneer er over de passendheid van teambelonen wordt nagedacht.

2.2.1. INTERNE CONTINGENTIEFACTOREN

Afstemming met (HR-)Strategie

Het belang van een goede afstemming tussen beloningsbeleid en de strategische oriëntatie van een organisatie wordt breed gedragen. Het verband tussen beide is echter nogal complex om te verklaren (Boyd & Salamin, 2001). Toch lijkt het logisch gezien belangrijk voor een organisatie om teambeloning te koppelen aan bepaalde organisatiedoelstellingen. Beloning van medewerkers komt namelijk voort vanuit de gedachte dat tussen werkgever en werknemer verschillende motieven bestaan met betrekking tot het bijdragen aan werk in een organisatie (Boxall & Purcell, 2008). Volgens Bowen en Ostroff (2004) is de rol van HRM hierbij om het gedrag van medewerkers af te stemmen op de strategische organisatiedoelen. De auteurs benadrukken dat HR activiteiten een grote rol spelen in het kenbaar maken welk gedrag van medewerkers gewenst is en daarom beloond zal worden. Afstemming van medewerkergedragingen op de organisatiedoelen kan volgens Colvin en Boswell (2007) zowel plaatsvinden door middel van extrinsieke motivatiefactoren, zoals salaris en werkzekerheid, alsook door intrinsieke motivatiefactoren die voortkomen uit de waarde van het werk zelf. De auteurs stellen dat discreet en moeilijk vast te stellen gedrag dat afgestemd is op de organisatiedoelen, uiteindelijk kan leiden tot duurzaam competitief voordeel en waardecreatie voor de organisatie. Beloning blijkt dus een belangrijke rol te vervullen met betrekking tot het afstemmen van individuele- en organisatiedoelen. Het is met het oog op het huidige onderzoek dan ook van belang dat gekeken wordt in welk opzicht een teambeloning kan worden gekoppeld aan (hogere) organisatiedoelen.

Afstemming op organisatieniveau

Uit de wetenschappelijke literatuur zijn verder verschillende organisatiekenmerken te identificeren welke van belang zijn omtrent een goede afstemming van teambeloning. De belangrijkste contingentiefactoren op organisatieniveau zullen daarom nu besproken worden.

De *organisatiecultuur* lijkt een belangrijk organisatiekarakteristiek te zijn waar een beloningsbeleid bij zou moeten passen (DeMatteo, Eby, & Sundstrom, 1998). Zo is volgens de auteurs de gedachte dat een teambeloningsvorm het best past bij een collectivistische organisatiecultuur, tegenover individueel gerichte beloning binnen een individualistische cultuur. Volgens Kuhn (2010)

zorgt het toepassen van een bepaalde vorm van beloning (groep of individueel) voor potentiële werknemers dan ook voor een bepaald beeld van de organisatiecultuur: collectivistisch of individualistisch. Hieraan ligt ten grondslag dat een beloningsbeleid iets zegt over de waarden en gedragingen die vanuit de organisatie belangrijk worden geacht (DeMatteo et al., 1998; Kuhn, 2010).

Wanneer we het hebben over de *structuur* van een organisatie ligt het voor de hand dat deze is afgestemd op het soort beloning. Zo stellen DeMatteo, Eby en Sundstrom (1998) dat organisaties waar de kern van de werkzaamheden via groepswerk wordt uitgevoerd, ook in het beloningsbeleid aandacht moeten hebben voor groepsbeloning, om zodoende collectieve prestaties te verbeteren. Miceli en Heneman (2000) stellen verder dat grotere organisaties vaak beter dan kleinere organisaties in staat te zijn om variabele beloning toe te passen, vanwege de voorhanden zijnde (financiële) bronnen. Echter merken de auteurs op dat variabele beloning vooral in kleinere organisaties voor betere prestaties lijkt te zorgen. De grootte van een organisatie kan namelijk zorgen voor een dermate complexe organisatiestructuur dat het ingewikkeld blijkt om variabele groepsbeloning toe te passen (DeMatteo et al., 1998). Volgens de auteurs is het in grote organisaties veel moeilijker om een dergelijk beloningssysteem te implementeren en daarna te monitoren. Hiermee zal men bij een grote organisatie als Achmea dan ook zeker rekening moeten houden.

Ondanks dat Dulebohn en Werlin (2007) nadruk leggen op het belang van externe afstemming van een beloningssysteem, stellen deze auteurs dat vormen van beloning ook moeten worden afgestemd met de bestaande (belonings-)structuur van een organisatie. In het geval van teambeloning zal de inhoud van het werk dan ook een bepaalde mate van interne gelijkheid moeten waarborgen, zonder dat hierin ook weer verschillende hiërarchische verschillen bestaan (Dulebohn & Werling, 2007). Ook Miceli en Heneman (2000) stellen dat bestaande beloningstradities invloed kunnen hebben op de passendheid van variabele beloning en de plannen die ontstaan omtrent de vormgeving van variabele beloningssystemen. In het empirisch deel van dit onderzoek zal dit topic over bestaande beloningsstructuren dan ook meegenomen worden.

Een volgende belangrijke contingentiefactor op het organisatieniveau is die van het *soort werk* dat wordt uitgevoerd (Miceli & Heneman, 2000). Volgens de auteurs is het in de eerste plaats zo dat verschillen in verantwoordelijkheid, tussen bijvoorbeeld medewerkers op lagere niveaus en middel- en hoger management, vraagt om een verschillende invulling van een variabele beloning. Daarnaast stellen Miceli en Heneman dat variabele beloning zoals teambeloning meer zal passen bij functies waar duidelijke functieomschrijvingen en doelen kunnen worden gedefinieerd en minder in ondersteunende staffuncties en niet-productie gerichte werkzaamheden. Met het oog op het tweede deel van dit onderzoek is het dan ook belangrijk dit gegeven mee te nemen, en die teams te selecteren waarbij duidelijke doel- en functieomschrijvingen op teamniveau kunnen worden gemaakt.

De mate van vakbondsvertegenwoordiging lijkt daarnaast ook nog van belang met betrekking tot de afstemming van een beloningssysteem (Long & Shield, 2010; Miceli & Heneman, 2000). Volgens de auteurs komt in organisaties met hoge vakbondsvertegenwoordiging in mindere mate prestatiebeloning voor en zal er juist een voorkeur bestaan voor een goede basisbeloning. Volgens Long & Shields is het zelfs zo dat ook niet-financiële vormen van prestatiebeloning om dezelfde reden minder worden toegepast wanneer vakbondsvertegenwoordiging hoog is binnen een organisatie.

Afstemming met prestatiebeoordeling

Een belangrijke vraag die speelt omtrent de afstemming van beloning met prestatiebeoordeling is logischerwijs of beide moeten plaatsvinden op het niveau van het individu en/of de groep. In het geval van teambeloning lijkt automatisch een beoordeling van teamprestaties te passen, maar ook hier lijken nog haken en ogen aan te zitten (Rynes, Gerhart & Parks, 2005). Zo kan volgens de auteurs prestatiebeoordeling op teamniveau zorgen voor een minder duidelijk relatie tussen individuele bijdrage en de uiteindelijke eigen beloning, omdat de uiteindelijke teamprestatie een gemiddelde vormt van zowel hoog- als laagpresterende medewerkers. Volgens Rynes, Gerhart en Parks treed hier dan ook het eerder aanbod gekomen *social-loafing* effect op: de inzet/inspanning die medewerkers willen geven tijdens hun werk neemt af, omdat medewerkers het resultaat uiteindelijk niet terug zullen zien in hun eigen prestatiebeoordeling en beloning.

Naast bovenstaande is het ook de vraag of pure resultaten ofwel medewerkergedragingen beoordeeld moeten worden (Gerhart, Rynes & Fulmer, 2009). Volgens de auteurs is het beoordelen op resultaten over het algemeen meer van objectieve aard en heeft de beoordeling van medewerkergedrag vaak een wat subjectievere insteek. Het grootste voordeel bij het beoordelen van gedrag is echter dat de invloed van externe factoren, welke buiten het bereik van de medewerker zelf liggen, grotendeels wordt weggenomen bij de beoordeling (Dulebohn & Werling, 2007; Rynes, Gerhart & Parks, 2005). Zo stellen Rynes, Gerhart en Parks dat goede/slechte beslissingen van topbestuurders uiteindelijk kunnen leiden tot goede/slechte resultaten op medewerkerniveau, terwijl de inzet en prestaties daar niet direct aan hebben bijgedragen. In plaats daarvan kunnen in dat geval, volgens deze auteurs, medewerkers worden beoordeeld op basis van de manier waarop bepaalde resultaten zijn behaald en het gedrag wat daarmee gepaard is gegaan. Volgens Colvin en Boswell (2007) is het daarbij ook nog eens zo dat (vanuit de resource based view gedachte) de meest waardevolle prestaties van medewerkers vaak niet eens vast omschreven, maar juist vooraf moeilijk vast te stellen zijn. Uit onderzoek blijkt verder dat de meeste organisaties de prestaties van teams toespitsen naar de doelen die voortkomen uit het werken in teams, zoals verbeteren van samenwerking (McClurg, 2001). Toch lijkt objectieve resultaatbeoordeling op minder weerstand te stuiten, omdat beoordeling voor medewerkers eerlijker kan overkomen. Hierdoor kan de nadruk echter wel teveel komen liggen op resultaten waarbij aandacht voor bredere sociale gedragsresultaten afneemt (Gerhart, Rynes & Fulmer, 2009). En dat laatste lijkt in het geval van teambeloning toch juist een erg relevant doel te zijn.

Afstemming op teamniveau

Omdat er bij Achmea reeds in teams wordt gewerkt is het van belang dat duidelijkheid bestaat over de factoren die omtrent de afstemming van teambeloning een rol spelen. Een van de belangrijkste zaken waar op teamniveau naar gekeken moet worden, wanneer het gaat over beloning, is de manier waarop afhankelijkheden bestaan; zowel tussen als binnen teams. Wanneer er binnen teams sprake is van hoge mate van taakafhankelijkheden tussen teamleden past daar beloning op teamniveau bij (DeMatteo et al, 1998). De auteurs stellen dat dit komt doordat de individuele bijdrages van teamleden minder zichtbaar worden wanneer afhankelijkheden complex zijn en waarbij beloning op individueel niveau daardoor moeilijker toepasbaar zou worden. Afhankelijk van de doelen die voor teams gesteld worden, dragen verschillende samenwerkingstructuren binnen teams bij aan betere prestaties (Beersma et al., 2003). Volgens de auteurs zorgt een competitieve (individuele) teamstructuur voor

snellere prestaties en zorgt een coöperatieve teamstructuur voor meer nauwkeurigheid bij het leveren van prestaties. Wel kunnen er volgens empirische onderzoek meer problemen ontstaan wanneer van een competitieve naar een meer coöperatieve structuur wordt overgegaan dan vice versa (Johnson et al., 2006). Medewerkers lijken niet gewend te zijn om samen te werken, waardoor uiteindelijk lagere prestaties worden bereikt; volgens de auteurs is er dan sprake van zogenaamde ‘Cutthroat Cooperation’. Beersma et al. (2009) stellen dat dit kan worden tegengegaan wanneer medewerkers vooraf duidelijke afspraken maken en overleg voeren over de rolverdelingen en afhankelijkheden binnen het team.

Naast de afhankelijkheden binnen teams zijn ook de afhankelijkheden van teams onderling van belang wanneer het gaat over teambeloning (DeMatteo et al., 1998). Volgens de auteurs is teambeloning het meest succesvol wanneer teams onderling zoveel mogelijk onafhankelijk van elkaar werken, omdat er anders namelijk negatieve competitie kan ontstaan tussen teams. Daarnaast merken de auteurs op dat het meten van prestaties ook steeds ingewikkelder wordt wanneer teams ook nog eens afhankelijk van elkaar werk verrichten.

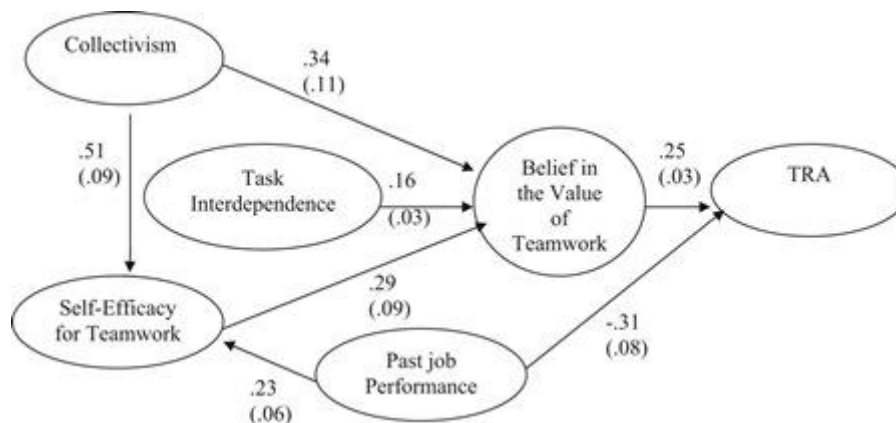
Teambeloning past volgens DeMatteo et al. (1998) verder vooral bij teams die niet te groot zijn qua samenstelling en waarbij medewerkers op langere termijn met elkaar samenwerken. Volgens de auteurs komt dit doordat het in kleinere groepen, waarin mensen voor langere tijd samenwerken, de groepscohesie en verbintenis met teamdoelen ten goede komt en de kans op social loafing en ‘freerider-gedrag’ (men gaat minder presteren omdat men weet dat de individuele bijdrage in de groep onduidelijk is) daardoor kleiner wordt.

Afstemming op individueel niveau

In het tweede deel van dit onderzoek ligt de nadruk op de percepties van medewerkers, omtrent teambeloning. Het is daarom van belang om belangrijke wetenschappelijke inzichten op individueel niveau te bespreken in dit theoretisch kader. Wanneer we het hebben over afstemming op individueel niveau, dan hangt daar vrij logisch mee samen dat aandacht wordt besteed aan de acceptatie van teambeloning. Een construct dat hier mee samenhangt en empirisch is onderzocht, is “Team Reward Attitude” ofwel TRA (Shaw, Duffy & Stark, 2001). De auteurs stellen dat het hierbij gaat om de voorkeur van individuele groepsleden omtrent het geven van een gelijke beloning binnen een team. Met andere woorden is de gedachte dat er verschillende individuele factoren zijn die voorkeur veroorzaken voor gelijke beloning ofwel beloning naar individuele prestatie (Colquitt et al., 2001).

Een belangrijke factor voor individuele acceptatie omtrent beloning op groepsniveau is het prestatievermogen (*ability*) van individuele medewerkers (DeMatteo et al., 1998). Volgens de auteurs zullen goed presterende personen een gelijke teambeloning oneerlijk vinden, daar waar zij beter dan gemiddeld presteren. Empirisch onderzoek toont ook significant aan dat de acceptatie van teambeloning inderdaad minder zal zijn wanneer het prestatievermogen van medewerkers hoger is dan gemiddeld (Shaw et al., 2001), ofwel wanneer prestaties van individuen in het verleden hoog waren (Haines III & Taggar, 2006). In figuur 1, op de volgende pagina, is te zien dat de laatst genoemde auteurs een negatieve score van .31 toekennen aan de relatie tussen past job performance en TRA. Dit verschijnsel kan zelfs leiden tot het verlaten van de groep, door de best-presterende medewerkers (Haines III & Taggar, 2006; Rynes, Gerhart & Parks, 2005). Een oplossing zou kunnen zijn om zoveel mogelijk homogene groepen of teams samen te stellen waardoor prestaties op gelijk niveau liggen (DeMatteo et al., 1998). Hier wordt door de auteurs wel terecht bij opgemerkt dat dit ook geen ideale oplossing is, omdat er dan logisch gezien groepen met hoog en laag niveau ontstaan.

Ten tweede wordt gesteld dat voorkeur voor teamwerk in het algemeen, en geloof in de toegevoegde waarde van teamwerk ten opzichte van individueel werk, ook zal leiden tot een grotere acceptatie van teambeloning (Shaw et al., 2001; Haines III & Taggar, 2006). Volgens Haines III en Taggar hangt de voorkeur voor teamwerk en teambeloning dan ook samen met collectivistische cultuurwaarden. In onderstaande figuur (1) is te zien hoe het hebben van collectivistische waarden zowel direct als indirect van invloed is op 'het geloof in de waarde van teamwerk'. Dit wordt bevestigd in de studie van Kuhn (2010), waaruit blijkt dat het aanbieden van bepaalde vormen van beloning (individueel of teamgericht) zorgt voor het aantrekken van individueel- ofwel collectief (team) gerichte medewerkers. Uiteindelijk zorgt een hoge mate van geloof in de waarde van teamwerk weer voor een hogere mate van acceptatie omtrent teambeloning (TRA), aldus Haines III en Taggar.



Figuur 1 – Team Reward Attitude padcoëfficiënten, uit Haines III & Taggar (2006)

De acceptatie van een bepaalde beloningsvorm lijkt verder in belangrijke mate af te hangen van de legitimiteit van de beloning (Aime, Meyer & Humphrey, 2010). Volgens de auteurs zijn hierbij twee concepten belangrijk die voortkomen uit de organizational justice theorie: 1) *Distributieve rechtvaardigheid*; hoe eerlijk is de uiteindelijke verdeling en allocatie van, in dit geval, beloningen en 2) *Procedurele rechtvaardigheid*; hoe eerlijk zijn de procedures die hierbij gevolgd worden (Colquitt et al., 2001). In het geval distributieve rechtvaardigheid gaat het zoals eerder besproken over de rechtvaardigheid die mensen ervaren bij ofwel gelijke ofwel ongelijke (naar prestatie) verdeling van beloning (Aime et al., 2010). Procedurele rechtvaardigheid heeft volgens deze auteurs te maken met de mogelijkheden die medewerkers hebben om omtrent beloning hun mening kenbaar te maken, om feedback te geven en zelfs het proces te beïnvloeden.

2.2.2. EXTERNE CONTINGENTIEFACTOREN

Wetenschappelijke bevindingen naar externe invloedfactoren die een rol spelen met betrekking tot teambeloning lijken nog niet in grote mate voorhanden. In het verleden uitgevoerd wetenschappelijk onderzoek wat zich richt op externe contingentiefactoren met betrekking tot beloning heeft zich voornamelijk gericht op vaste beloningsvormen, zoals salaris (Werner & Ward, 2004) en variabele beloning in het algemeen (Miceli & Heneman, 2000). Werner en Ward benadrukken dan ook dat in toekomstig onderzoek meer aandacht besteed zou moeten worden aan variabele beloningsvormen. Daarnaast merken de auteurs op dat er tot op heden in wetenschappelijk onderzoek te weinig aandacht bestaat voor één specifieke vorm van variabele beloning, namelijk groep- & teambeloning.

In de komende paragrafen zal de wetenschappelijk kennis worden besproken omtrent contextfactoren die van invloed zijn bij de invoering van variabele beloning in het algemeen (dus ook individueel gericht). De gedachte hierachter is dat deze contextfactoren mogelijk ook een rol spelen omtrent de afstemming van teambeloning. Miceli en Heneman (2000) stellen dat in het geval van variabele beloning de externe omgeving indirect van invloed is via de organisatiestrategie. Voor een organisatie als Achmea kan het daarnaast interessant zijn om externe invloedfactoren te identificeren, gezien de invloed die deze factoren kunnen hebben op het nemen van besluiten van het management omtrent de invoering van teambeloning.

Een van de externe factoren welke vanuit de markt een rol lijkt te spelen rondom de inrichting van een beloningssysteem, is *concurrentie* (Dulebohn & Werling, 2007; Miceli & Heneman, 2000). In beide artikelen wordt hierbij onderscheid gemaakt tussen enerzijds algemene (product-)concurrentie en anderzijds de concurrentie op de arbeidsmarkt. De product-marktconcurrentie kan volgens Miceli en Heneman (2000) onzekerheid met zich mee brengen, wat volgens de auteurs uiteindelijk kan leiden tot een relatief groter aandeel variabele beloning. Wanneer de economische situatie ofwel de concurrentiepositie dan verslechtert kan makkelijker worden gekort op variabele beloningvormen, waaronder teambeloning, dan op basisbeloning van medewerkers.

Ook de competitie voor werknemers op de arbeidsmarkt lijkt een factor te zijn die van invloed is op de inrichting van beloningssystemen. Zo stellen Miceli en Heneman (2000) dat werkgevers op een krappe arbeidsmarkt betere beloning, inclusief beloningsprikkels, moeten bieden om zodoende de beste medewerkers aan te kunnen trekken. Volgens de auteurs is er aan de andere kant sprake van werkgevers in een 'volgers'-rol, waardoor verschillen in (variabele) beloning uiteindelijk vaak afnemen. Om verschillende redenen lijkt marktconformiteit te bestaan omtrent beloning (Dulebohn & Werling, 2007). Zo is informatie over beloning bij organisaties veelal openbaar, vindt er veel maatschappelijke discussie plaats over beloning, hebben werknemers bepaalde overeenkomende carrièrev verwachtingen en is er sprake van een arbeidsmarkt waarin mensen steeds vaker van baan wisselen. Naast de bovenstaande indirecte invloed, wordt beloning in de wetenschappelijke literatuur vaak ook direct aan de organisatiestrategie gekoppeld. Omdat de organisatiestrategie wellicht deels van buitenaf wordt beïnvloed, maar tegelijkertijd een interne karakteristiek van een organisatie is, heeft de bespreking van deze contingentiefactor plaatsgevonden aan het begin van deze paragraaf.

Met betrekking tot de vormgeving van arbeidsovereenkomsten en dus ook omtrent de invulling van beloningsbeleid zijn, vooral in landen met een Rijnlandsmodel zoals Nederland, externe stakeholderpartijen, zoals vakbonden, van grote invloed (Boon, Paauwe, Boselie & den Hartog, 2009). De auteurs stellen dat vooral de basisbeloning van medewerkers hierdoor wordt beïnvloed, maar het valt te verwachten dat er ook invloed zal zijn op de vormgeving van (variabele) teambeloning.

De legitimiteit van beloningsbeleid is de laatste jaren, naar aanleiding van de economische crisis steeds belangrijker geworden. Volgens een recent artikel is zowel de interne als externe legitimiteit in het geval van teambeloning erg belangrijk (Aime, Meyer & Humphrey, 2010). Volgens de auteurs hebben organisaties de mogelijkheid om te zoeken naar andere vormen van beloning, maar moeten ze daar wel zo mee omgaan dat beloningsplannen naar de buitenwereld niet als manipulatief of illegitiem overkomen. Vooral onzekerheid en turbulentie in de omgeving lijken hier van invloed te

zijn (Miceli & Heneman, 2000). Die turbulentie wordt volgens de auteurs veroorzaakt door bijvoorbeeld het aangaan van acquisities, maar ook een economische crisis kan hier als oorzaak worden genoemd. In tijden van onzekerheid is het volgens Miceli en Heneman voor de hand liggend dat medewerkers een voorkeur zullen hebben voor de zekerheid van een vaste beloning.

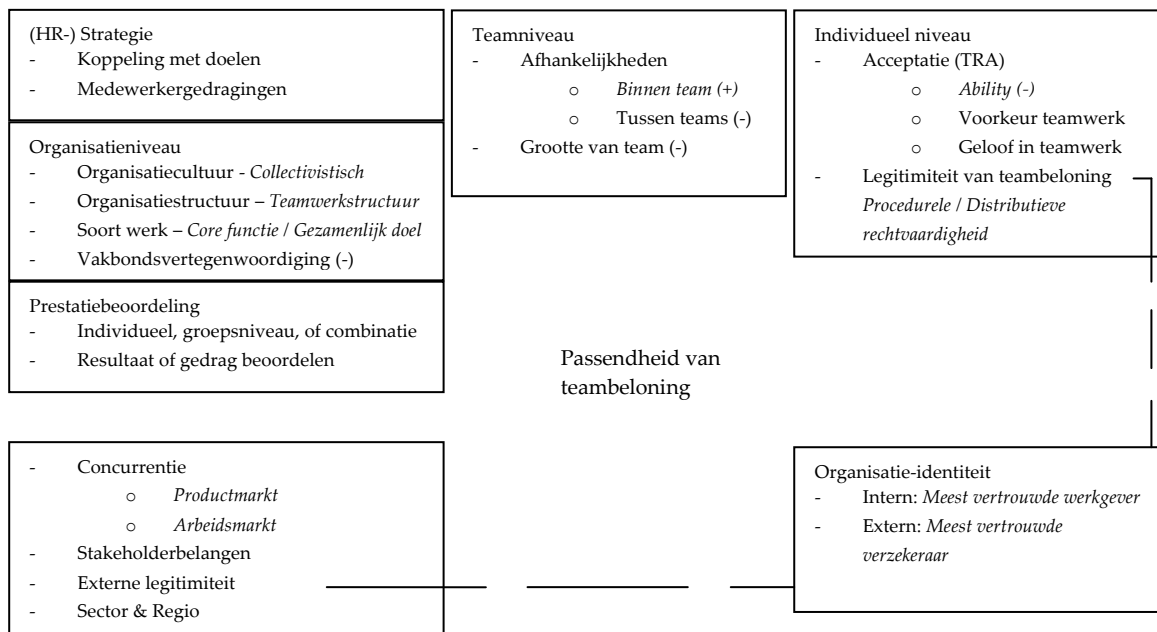
Volgens Miceli & Heneman (2000) zijn verder de sector en regio waarin een organisatie zich bevindt van belang voor het beloningsbeleid. De auteurs stellen dat veel organisaties benchmarks en best-practices omtrent (variabele) beloning vaak vanuit de directe omgeving halen en zich daar naar gaan gedragen. Deze gedachte hangt deels samen met het ‘institutionele isomorfisme’ dat naast concurrentie-invloed zorgt voor de vorming van HR beleid en beslissingen die daaromtrent worden genomen (Pauwe & Boselie., 2003). De auteurs stellen dat drie vormen van institutioneel isomorfisme hierbij van invloed zijn: 1) *dwangmechanismen (coercive mechanisms)*; door overheidsinvloed, arbeidswet- en regelgeving en sociale partners, 2) *mimetische mechanismen*; imitatie van activiteiten van andere organisaties en het volgen van trends in het managementveld, 3) *normatieve mechanismen*; de afstemming van HR activiteiten op de achtergrond van medewerkers. Ook het beloningsbeleid van organisaties wordt beïnvloed vanuit deze drie mechanismen, doordat ze de vrijheid beperken van de mate waarin organisaties dit geheel zelf kunnen vormgeven (Boon, Pauwe, Boselie & den Hartog, 2009). Het is de vraag in hoeverre deze mechanismen ook van invloed zullen zijn op de toepassing van (variabele) teambeloning, aangezien de bovenstaande auteurs voornamelijk de invloed beschrijven op de vormgeving van vaste beloningsvormen zoals salaris.

2.2.3. CONCLUSIES EN VERWACHTINGEN - CONTINGENTIEFACTOREN

Op de volgende pagina is in figuur 2 ter samenvatting een systematische weergave opgenomen van de in deze literatuurstudie gevonden contingentiefactoren. De algehele verwachting is dan ook dat alle beschreven contextfactoren in meer of mindere mate van invloed zijn op de *passendheid van teambeloning* bij Achmea. Het laatstgenoemde is dan ook centraal in het schematisch overzicht geplaatst, zonder daarbij directe relaties of waardes aan de factoren toe te kennen. Wel is er bij enkele contextfactoren een + of – teken geplaatst om aan te geven wat de verwachte richting is van een bepaalde relatie: positief of negatief. Zoals te zien in de figuur, is dezelfde indeling aangehouden zoals deze terugkomt in de gehele paragraaf 2.2. Interne contextfactoren zijn daarbij opgedeeld in drie niveau's: organisatieniveau, teamniveau en individueel niveau. Contextfactoren op organisatieniveau lijken samen met externe contextfactoren op het macro-niveau van invloed te zijn, terwijl factoren op team en individueel niveau respectievelijk op meso en micro niveau invloed lijken te hebben.

De kennis over invloedfactoren omtrent teambeloning hebben voor dit onderzoek alleen toegevoegde waarde wanneer ook duidelijk is hoe deze factoren (waaronder dus strategie, structuur en cultuur) bij Achmea vorm krijgen. Alleen dan kunnen wetenschappelijke inzichten helpen bij het beoordelen van de passendheid van teambeloning binnen de organisatie. Het is ook daarom dat deze contingentiefactoren in de interviews een belangrijke rol zullen spelen. Uiteindelijk biedt de kennis over deze contingentiefactoren niet alleen antwoord op de vraag *of* teambeloning bij Achmea past, maar vooral *waar* en *wanneer* dit het geval zal zijn.

Ook het concept van organisatie-identiteit heeft plaatsgekregen in het schematische overzicht. Zoals in de figuur af te lezen is, in de vorm van een onderbroken lijn, is het de verwachting dat de passendheid van teambeloning bij de kernpunten/ambities van de *Achmea-identiteit* - de beste verzekeraar en werkgever willen zijn - vooral te maken heeft met interne en externe legitimiteit van teambeloning. Zo lijkt de interne legitimiteit, de rechtvaardigheid van teambeloning op individueel gebied, samen te hangen met de ambitie van Achmea om de meest vertrouwde werkgever te zijn. De externe legitimiteit van een teambeloning zou een rol kunnen spelen omtrent het imago van Achmea, oftewel; de ambitie om de meest vertrouwde verzekeraar te zijn.



Figuur 2 – Schematische samenvatting van de gevonden contingentiefactoren omtrent teambeloning.

2.3 INRICHTING VAN TEAMBELONING

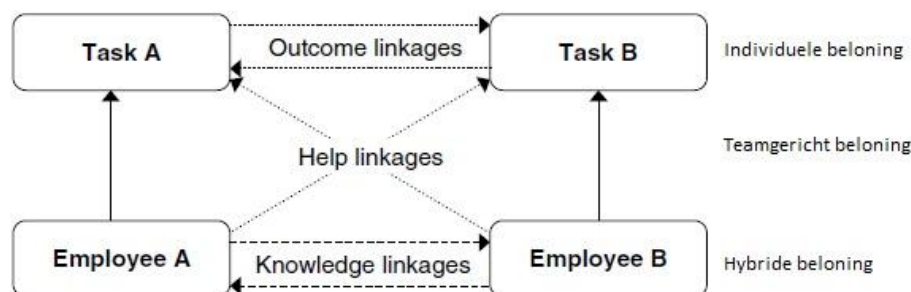
Vanuit de organisatie Achmea is naar voren gekomen dat men ook geïnteresseerd is in recente wetenschappelijke inzichten die bestaan omtrent de inrichting van teambeloning. Naast de passendheid van teambeloning op een hoger organisatieniveau, is het voor de organisatie van belang om te weten hoe een dergelijk teambeloningssysteem dan ingericht zou moeten worden. In de volgende paragraaf worden belangrijke overwegingen daaromtrent besproken aan de hand van uit de wetenschappelijke literatuur gehaalde inzichten.

2.3.1 NIVEAU VAN BELONEN

Een belangrijke vraag in dit onderzoek gaat over het niveau van belonen. Zal een individuele beloning, een teambeloning, of een combinatie van beiden het meest bijdragen aan de uiteindelijke prestaties op organisatieniveau? Meer specifiek is de vraag hoe er via beloning voor kan worden gezorgd dat er zowel sprake is van hoge individuele prestaties maar tegelijkertijd ook verbetering optreedt in de samenwerking tussen medewerkers (DeMatteo et al., 1998). Zoals reeds in het begin van dit hoofdstuk is besproken, hebben individuele en teamgerichte vormen van beloning beide hun voor- en nadelen. Op basis van empirisch onderzoek wordt dan ook gesteld dat hybride vormen van beloning, met zowel een individueel- als een teamdeel, de voordelen kunnen blijven versterken terwijl de nadelen verminderd worden (Pearsall, Christian & Ellis, 2010). Deze auteurs stellen op basis van empirisch onderzoek dat hybride vormen van beloning voor teams, waarin medewerkers afhankelijk werk verrichten, in betere prestaties resulteren dan zowel puur individuele of teamgerichte beloning. Volgens Pearsall et al. (2010) komt dit doordat er meer informatie tussen teamleden gedeeld wordt, terwijl *social-loafing* tegelijkertijd afneemt. Een andere studie toont echter aan dat deze redenering misschien wel te kort door de bocht is, omdat gesteld wordt dat een combinatie van team- en individuele beloning een sociaal dilemma creëert voor de teamleden (Barnes, Hollenbeck, Jundt, Scott DeRue & Harmon, 2010). Volgens de auteurs tellen daardoor uiteindelijk de individuele doelen (en beloningen) voor de teamleden het sterkst, waardoor samenwerking alsnog zal verminderen. Barnes et al. (2010) geven aan dat daarom goed moet worden gekeken naar het doel waar de organisatie naar streeft. Oftewel, is teamwerk wel echt belangrijk? Verder stellen de auteurs dat een mogelijke oplossing voor het probleem kan inhouden dat een teambeloning wordt gekoppeld aan doelen op het gebied van samenwerking, terwijl andere doelen (zoals aantal verkopen) individueel blijven. Ook uit een ander wetenschappelijk artikel komt naar voren dat een puur teamgerichte beloning het beste werkt met het oog op samenwerking, maar dat extra beloningen op basis van individuele prestaties daarbij kunnen zorgen voor meer inspanning en efficiency bij teamleden (Irlenbusch & Ruchala, 2008).

Het gebruik van individuele, teamgerichte of hybride vormen van beloning zou volgens ander wetenschappelijk onderzoek moeten worden afgestemd op de soort afhankelijkheden die er binnen een team bestaan (Siemsen, Balasubramanian & Roth, 2007). Zoals in figuur 2 op de volgende pagina is te zien, onderscheiden de auteurs hierbij 3 vormen van afhankelijkheden. Daarbij wordt een bepaalde beloningsvorm als ideaal gesteld: 1) *Taak/uitkomst*-afhankelijkheden (outcome linkages); waarbij de uitkomsten/prestaties van werknemer B afhankelijk zijn van de eerdere uitkomsten van werknemer A. In dit soort gevallen is volgens de auteurs een individuele beloningsstructuur gewenst omdat werknemers uiteindelijk toch een eigen taak hebben, waarbij de risico's van niet presteren voor de individuele werknemer moeten blijven (teambeloning zou hier *social-loafing* kunnen veroorzaken).

2) *Hulp*-afhankelijkheden (help linkages); waarbij werknemer A hulp verleent aan werknemer B. Volgens de auteurs komt hier een pure teambeloning het best tot zijn recht, doordat de uiteindelijke uitkomsten/beloningen dan ook bij werknemer A terecht komen. Ook in ander wetenschappelijk onderzoek wordt gesteld dat gelijke vormen van teambeloning meer hulpgedrag tot resultaat hebben (Bamberger & Levi, 2009). Volgens de auteurs gaat het hierbij om hulpgedrag dat niet eens direct resultaat heeft opgeleverd voor degene die de hulp geboden heeft. Wel merken Bamberger en Levi op dat zowel teamgerichte beloningen als hybride beloningsvormen helpgedrag kunnen versterken. De laatste vorm van afhankelijkheid die Siemsen et al. (2007) onderscheiden is 3) *Kennis*-afhankelijkheid (knowledge linkages); waarbij werknemer A werk-gerelateerde informatie of kennis overdraagt aan werknemer B. Hierbij werkt volgens de auteurs een combinatie van individuele en teambeloning het best; de individuele beloning zorgt ervoor dat kennis op een goede manier wordt toegepast door de ontvanger (werknemer B) terwijl de groepsbeloning in eerste instantie al zorgt voor aansporing tot het delen van kennis (zoals bij hulpafhankelijkheid).



Figuur 3 - Gebaseerd op figure 1 uit: Siemsen, Balasubramanian & Roth, 2007

Al eerder is aanbod gekomen dat individuele- ofwel teambeloningen een eigen effect kunnen hebben, afhankelijk van het gewenste resultaat. Zo zou een individuele beloning zorgen voor meer snelheid in het werk, terwijl groepsbeloningen beter kunnen worden toegepast wanneer kwaliteit van het werk belangrijk is (Beersma et al., 2003; Hollenbeck, Scott DeRue & Guzzo, 2004). Hollenbeck et al. (2004) voegen hieraan toe dat teams onder coöperatieve beloningsstructuren beter presteren op convergente aspecten van een taak (één snelle oplossing), terwijl ze onder individuele beloningsstructuren beter presteren op divergente aspecten van een taak (veel originele ideeën verzinnen). Op basis van bovenstaande inzichten moge duidelijk zijn dat de keuze voor individuele-, teamgericht- of hybride vormen van beloning afhankelijk is van diverse factoren zoals afhankelijkheden tussen teamleden en gestelde teamdoelen en taken.

2.3.2. FINANCIËLE EN/OF NIET-FINANCIËLE BELONING

Vormgeving van teambeloning kan op diverse manieren gebeuren, waarbij het onderscheid tussen financiële en niet-financiële beloning misschien wel het belangrijkste is. Het ligt misschien wel het meest voor de hand om medewerkers in financiële zin te belonen. Uit wetenschappelijke literatuur blijkt dat financiële vormen van groepsbeloning daarbij vaak op een hoog niveau worden toegepast, zoals *gain-sharing*, *profit-sharing* en *stock plans* (Gerhart, Rynes & Fulmer, 2009). De auteurs merken hierbij op dat teambeloning op dergelijke niveaus (zoals afdelingen, departementen, of zelfs organisatieniveau) minder motivationele invloed heeft op de medewerkers omdat er geen directe koppeling zichtbaar is tussen prestaties en beloning. Op een lager (team) niveau is het volgens Gerhart

et al. (2009) dan weer lastiger om besluiten te nemen over de verhouding tussen team- en individuele prestaties en de daarbij behorende beloning. Volgens de auteurs is over verschillende vormen van beloning op het niveau van kleinere groepen of teams tot op heden weinig wetenschappelijk onderzoek beschikbaar.

Eerder is al ter sprake gekomen hoe voornamelijk teamgerichte beloning voor meer samenwerking in teams kan zorgen. Wanneer teambeloning een groter deel uitmaakt van de totale beloning van de medewerkers zal er wel *meer* hulpgedrag maar niet zozeer een ander soort hulpgedrag plaatsvinden tussen teamleden (Bamberger & Levi, 2009). Ander onderzoek laat zien hoe vooral teamgerichte beloning bijdraagt aan vrijwillige samenwerking, waar een individueel beloningsdeel daarnaast kan zorgen voor meer inspanningen en efficiency in het team (Irlenbusch & Ruchala, 2008). Uit beide artikelen wordt duidelijk dat de *proportie* van de beloning belangrijk is. Met andere woorden, het is belangrijk voor een organisatie om te kijken hoe groot beloningsvarianten ten opzichte van elkaar zijn. Over het algemeen wordt aangenomen dat een variabele teambeloning effectief kan zijn wanneer er sprake is van een percentage van 5 tot 10 procent van het totale inkomen (Kuvaas, 2006).

Ook op businessunit niveau is onderzocht hoe de effecten van financiële versus niet-financiële beloning uitpakten met betrekking tot uiteindelijke resultaten (Peterson & Luthans, 2006). De studie wijst uit dat beide vormen van groepsbeloning effectief kunnen zijn, maar dat vooral de impacttijd verschilt. Volgens Peterson en Luthans zijn de resultaten van financiële beloning in eerste instantie duidelijker en sneller zichtbaar, maar worden deze op de langere termijn weer ingehaald door de resultaatstijgingen die veroorzaakt worden door niet-financiële beloning.

Volgens McClurg (2001) wordt er in het geval van een teambeloning in Amerikaanse organisaties vaker gekozen voor niet-financiële vormen van beloning zoals: promotiemogelijkheden, het binnenhalen van belangrijke opdrachten en het krijgen van meer verantwoordelijkheden. Volgens de auteur liggen de meeste vormen van niet-financiële beloning dan ook in de sfeer van erkenning (recognition). Empirisch onderzoek bevestigt dat er vaak gebruik wordt gemaakt van niet-financiële teambeloning, maar ook dat het eigenlijk geen vervanging kan zijn voor financiële beloning (Long & Shields, 2010). Het zou volgens de auteurs dan ook geen vervangingsmiddel moeten zijn, maar beter aanvullend kunnen worden toegepast. De reden hiervoor is volgens Long en Shields dat beide soorten van beloning elkaar zullen versterken. De onderzoekers identificeren verder slechts één factor welke bijdraagt aan het gebruik van meer niet-financiële teambeloning, namelijk: de afwezigheid van vakbewegingen in de organisatie. Dit komt volgens de auteurs doordat dergelijke vormen van variabele beloning (al dan niet financieel) vaak sceptischer worden benaderd dan vaste basisbeloning oftewel salaris. Niet-financiële vormen van beloning worden in dat opzicht vaak gezien als een makkelijke vervanging van financiële vormen (Long & Shields, 2010). Verdere factoren kunnen volgens de auteurs niet geïdentificeerd worden, doordat niet-financiële vormen van (groep)beloning erg vaak en door allerlei verschillende organisaties ingevoerd en uitgetoetst kunnen worden, zonder dat hierbij grote risico's worden gelopen. Hierdoor is het volgens de onderzoekers onduidelijker wanneer een niet-financiële teambeloning al dan niet succesvol kan worden toegepast.

Boselie (2010) stelt dat het in het geval van niet-financiële beloning verder vaak gaat om beloningsvormen zoals bijvoorbeeld: uitbreiding van verantwoordelijkheden, het maken van complimenten, in het zonnetje zetten van goed presterende medewerkers en het houden van een personeelsfeest of uitje. Hierbij dient opgemerkt te worden dat beloningen zoals een personeelsfeest natuurlijk vaak ook financiële bronnen vereisen. De overige vormen van niet-financiële beloning lijken vaak verband te houden met het concepten als *erkenning* en *waardering*. Erkenning van medewerkers kan zich volgens de 'work psychodynamics school' op twee manieren manifesteren. Enerzijds is er sprake van oordeel over de baten die iemand door zijn werk oplevert, waarbij voornamelijk wordt gelet op resultaten. Daarnaast is er het zogenaamde oordeel over schoonheid (*beauty judgement*) van waaruit waardering blijkt over de manier van werken en de hoeveelheid inspanning die er in het werk gestoken is (Brun & Dugas, 2008). In het laatste geval is het volgens de auteurs zo dat vooral personen in de naaste omgeving, zoals directe collegae, een goed oordeel en daarmee erkenning kunnen geven.

2.3.3. CONCLUSIES EN VERWACHTINGEN – INRICHTING VAN TEAMBELONING

De inzichten uit de laatste paragraaf van dit theoretisch hoofdstuk zijn voornamelijk van toepassing op het tweede empirische deel van dit onderzoek, waarin de praktische inrichting van teambeloning aan bod zal komen. Een hybride vorm van belonen, welke zowel uit een individueel als teamdeel bestaat, lijkt veelbelovend omdat het de voordelen van beide vormen van belonen zou versterken terwijl de nadelen zouden verminderen. Echter blijkt uit recent onderzoek dat dit misschien wel een te voorbarige conclusie is, omdat individuele doelen uiteindelijk de boventoon zullen voeren voor individuele teamleden. Het lijkt daarom beter om ook hier een contingentiebenadering te kiezen en zodoende te kijken naar de soorten afhankelijkheden van teamleden, en daarbij de best passende beloningsvorm te kiezen. Het valt al met al te verwachten dat een hybride vorm van belonen, met zowel een individueel als teamdeel, de beste uitgangspunten heeft voor de organisatie en zodoende het meest aanspreekt.

Ook de discussie omtrent financiële en/of niet-financiële beloning is in deze laatste paragraaf aanbod gekomen. Het is te verwachten dat een financiële teambeloning altijd een bepaalde proportie (5 tot 10%) moet zijn van de gehele medewerkerbeloning om een motivationeel effect te hebben. In dit geval is er logisch gezien sprake van financiële beloning. Op het gebied van niet-financiële beloning is er in de wetenschappelijke literatuur kennis beschikbaar over verschillende vormen, welke verband lijken te houden met concepten als *waardering* en *erkenning*. Echter spreekt men in de literatuur ook over niet-financiële teambeloning wanneer het gaat over bijvoorbeeld het organiseren van een uitje, of het vieren van een succes. Omdat niet-financiële teambeloning in Amerika het meest en succesvol lijkt te worden toegepast (Newton McClurg, 2001), valt het te verwachten dat deze vorm van teambeloning voor een organisatie als Achmea ook zou kunnen werken. In het geval van niet-financiële beloning is het wel goed om te beseffen dat deze vorm van belonen niet in plaats moet komen van financiële beloning (Long & Shields, 2010). Het valt in dat opzicht te verwachten dat medewerkers een niet-financiële beloning (op teamniveau) niet snel zullen accepteren wanneer deze ten koste gaat van de financiële beloning. De gedachte hierachter is dat een dergelijk vorm van belonen in dat geval skeptisch benaderd zal worden, omdat het kan worden gezien als een goedkoop alternatief. In het huidige onderzoek wordt de nodige aandacht besteed aan niet-financiële teambeloningsvormen, al lijkt het wel verstandig om dit te doen in samenhang met financiële beloningen.

3

METHODEN VAN ONDERZOEK

In dit hoofdstuk wordt de methodische verantwoording van dit onderzoek gepresenteerd. Eerst zal verantwoord worden waarom is gekozen voor een kwalitatieve onderzoeksbenadering (3.1). Daarbij zal ook aandacht worden besteed aan de invulling van het onderzoek in grote lijnen. In de tweede paragraaf zal specifieker worden ingegaan op de gebruikte onderzoeksmethoden, in dit geval voornamelijk kwalitatieve interviews. Hierop aansluitend zal in paragraaf 3.3 de methode van data-analyse worden besproken. Tenslotte zal in paragraaf 3.4 aandacht worden besteed aan de waarborging van betrouwbaarheid en validiteit in dit onderzoek.

3.1 ONDERZOEKSBENADERING

Passend bij de probleem- en vraagstelling is dit onderzoek kwalitatief van aard. Het onderzoek heeft een open karakter, omdat over het specifieke onderwerp (teambeloning in organisatiecontext en teambeloning in relatie tot organisatie identiteit) nog geen uitgebreide literatuurbasis lijkt te bestaan. Dit betekent dat tijdens de interviews in eerste instantie de reactie van de respondent wordt gevraagd op open vragen naar de passendheid van teambeloning. Hierdoor is het mogelijk om nieuwe inzichten te ontdekken, die nog niet op voorhand bekend waren vanuit bijvoorbeeld de literatuurstudie. Ook is hierdoor de nadruk in de analyse komen liggen op die contingentiefactoren die in dit geval belangrijk zijn voor de organisatie van onderzoek; Achmea. De interpretatieve benadering die daarbij is gehanteerd komt voort uit de gedachte dat betekenisgeving belangrijk is in sociaalwetenschappelijk onderzoek (Boeije, 2004). Verschillende personen zullen met betrekking tot een onderwerp als teambeloning wellicht andere percepties hebben, waarbij het volgens Boeije van belang is dat deze betekenisgeving vooral plaatsvindt in de natuurlijk context. De specifieke situatie binnen de organisatie Achmea, met betrekking tot het concept van teambeloning, maakt dat deze betekenisgeving dan ook juist in de organisatiecontext plaatsvindt. Hiermee wordt niet bedoeld dat gekeken is naar de toepassing van teambeloning in de organisatiepraktijk. Wel is getracht de respondenten hun percepties omtrent teambeloning, op basis van de opgestelde topiclijsten, zoveel mogelijk te laten vormgeven vanuit deze organisatiecontext. Eerder, in hoofdstuk 1, is al besproken dat veel wetenschappelijk onderzoek omtrent teambeloning als experimentstudies uitgevoerd zijn. De uitvoering van dit huidige onderzoek in het *veld* (een organisatie), zou dan ook de toegevoegde waarde kunnen zijn.

Fases in het onderzoek

Het eerste gedeelte van dit onderzoek heeft zich voornamelijk gericht op enerzijds literatuurstudie, en anderzijds een aantal kwalitatieve interviews. Omdat er voor een brede insteek is gekozen met betrekking tot het onderwerp, zal de theorie niet leidend maar meer ondersteunend van aard zijn. Het is daarbij de bedoeling om concepten zo compleet mogelijk te beschrijven, maar niet om aan de hand daarvan nauwgezette hypothesen op te stellen. Op basis van een bespreking van de wetenschappelijke literatuur omtrent teambeloning zijn wel enkele verwachtingen gepresenteerd omtrent de uitkomsten van het huidige empirisch onderzoek bij Achmea. De concepten zullen in dit

onderzoek daarbij verder worden uitgewerkt in samenhang met de onderzoekspopulatie (Alvesson & Deetz, 2000). Betekenisgeving en percepties van respondenten, met betrekking tot teambeloning in het bijzonder, is hierbij van belang. De interviews hebben zodoende mede als doel gehad om thema's als "de Achmea identiteit" handen en voeten te geven.

Het onderzoek heeft zich gekenmerkt door een zogenaamd iteratief proces, waarbij dataverzameling en analyse steeds afgewisseld zijn. Aan de hand van de literatuurstudie, analyse van beleidsdocumenten en enkele kwalitatieve interviews is getracht het concept van teambeloning op een hoger abstractieniveau te plaatsen binnen de organisatie Achmea. Voorbeelden van beleidsdocumenten die zijn gebruikt zijn het sociaal maatschappelijk jaarverslag (Achmea, 2011) en het medewerkersbetrokkenheidsonderzoek van Achmea. Doormiddel van het iteratief proces is steeds meer duidelijkheid ontstaan omtrent de focus van het onderzoek. Uiteindelijk is het tweede deel van het onderzoek pas gestart op basis van terugkoppeling en overdenking van de eerste onderzoeksresultaten met de organisatie. Voor de organisatie is het namelijk ook interessant om te weten hoe een teambeloningssysteem wordt gepercipieerd door medewerkers, of (en in welke vorm) het uiteindelijk geaccepteerd zal worden en welke factoren daaromtrent van invloed zijn. Dit heeft dan ook centraal gestaan in de interviews met medewerkers en teamleiders.

Onderzoekspopulatie en sampling

In wisselwerking met het literatuuronderzoek heeft het eerste deel van het onderzoek dus ook enkele oriënterende interviews omvat. Deze interviews zijn voornamelijk afgenomen met de volgende, in willekeurige volgorde gegroepeerde, sleutelfiguren omtrent HR en medewerkerbeloning:

- Senior Manager Compensation & Benefits
- HR Manager Compensation & Benefits
- Programma Manager SENS
- Voorzitter Centrale Ondernemingsraad
- Senior Manager HR policies

Deze mensen zijn geïnterviewd omdat ze allemaal vanuit hun eigen positie en expertise een inbreng hebben voor dit onderzoek. Het feit dat deze personen allemaal op een hoger niveau in de organisatie werkzaam zijn heeft meegespeeld bij de selectie, omdat een groot deel van dit onderzoek zich richt op de vraag of teambeloning op een hoger organisatieniveau bij Achmea past. Naast belonings- en HR experts is ook een programma-manager van SENS geïnterviewd, omdat het onderwerp van teambeloning vanuit dit SENS-programma naar voren is gebracht. Eerder is al gebleken dat de vraag naar teambeloning hiervandaan is voortgekomen, vanwege de belangrijke focus op teamwerk binnen dit SENS-programma. De voorzitter van de Centrale Ondernemingsraad is daarnaast geïnterviewd, als zijnde representatief voor medewerkerbelangen op een hoger organisatieniveau. Betrokkenen bij dit onderzoek, maar ook mensen daarbuiten, zullen in staat zijn bovengenoemde functies van sleutelfiguren makkelijk te kunnen koppelen aan personen. Daarom is er voor gekozen om uitspraken in het resultatenhoofdstuk niet systematisch te voorzien van persoons- of functieverwijzingen. Wanneer het echter gaat om resultaten waarbij een dergelijke vermelding waardevol is voor het onderzoek, kan een uitzondering zijn gemaakt. De nummering van citaten correspondeert met het data-bestand (uitwerkingen), dat alleen voor direct betrokkenen te raadplegen zal zijn.

Ondanks de grote inzet van begeleiding vanuit Achmea heeft de werving en selectie van respondenten de nodige tijd in beslag genomen. Hoofdoorzaak is wellicht de sequentiele opzet van het onderzoek, waarbij het tweede deel van het onderzoek pas kon plaatsvinden nadat de resultaten van deel 1 volledig uitgewerkt en geanalyseerd waren. Ook waren niet op voorhand alle respondenten bekend ten tijde van de oriënterende interviews. Hier heeft dan ook in enige mate *snowball sampling* (Bryman, 2004) plaatsgevonden, in de zin dat verschillende respondenten suggesties naar voren brachten voor weer nieuw te interviewen respondenten.

Het kwalitatieve onderzoek is uiteindelijk in een tweede deel gecomplementeerd doormiddel van kwalitatieve interviews met een teamleider en medewerker. Wie dit zijn heeft in grote mate afgehangen van bevindingen die gedaan zijn tijdens het eerste deel van het onderzoek. Op basis van bevindingen over belangrijke contingentiefactoren (combinatie van literatuurstudie en oriënterende interviews) is na terugkoppeling met de organisatie besloten welke teams het meest interessant zouden zijn voor vervolginterviews. Er is in die zin dan ook sprake geweest van *purposive sampling* (Bryman, 2004). Op basis van voornamelijk de volgende factoren/eisen, voornamelijk voortkomend uit de literatuurstudie (*afstemming op teamniveau*, p.14), is een bepaalde afdeling geselecteerd:

- Medewerkers hebben een commerciële kernfunctie, geen ondersteunende functie;
- Er zijn afhankelijkheden tussen medewerkers, aangezien ze in teams werkzaam zijn.

De interviews zijn uiteindelijk afgenomen op een afdeling bij de *Divisie Direct*, welke valt onder Centraal Beheer Achmea. Op deze afdeling worden schadeverzekeringen aangeboden en wordt daarnaast omtrent deze verzekeringen ook service aan klanten verleend. De medewerkers staan doormiddel van het gebruik van een call-centre in direct contact met de klant. In deze vervolginterviews ging het vooral om wat medewerkers binnen Achmea voor percepties hebben bij het concept van teambeloning en de mogelijke inrichting van teambeloning bij de organisatie Achmea.

Vanwege de vakantieperiode en daardoor ontstane tijdsdruk hebben uiteindelijk maar twee interviews met medewerkers kunnen plaatsvinden. Uiteindelijk is toch gebleken dat het aantal interviews voldoende input heeft opgeleverd om aanbevelingen te kunnen doen omtrent de inrichting van teambeloning bij Achmea. Dit komt mede doordat in de vijf oriënterende interviews ook al aandacht is besteed aan de inrichting van teambeloning bij Achmea. Wel moet hierbij worden opgemerkt dat het beperkte aantal interviews op medewerkerniveau uiteindelijk geen grote variatie aan data kan hebben opgeleverd. Wanneer meer interviews met medewerkers zouden zijn afgenomen, had dat mogelijk nog extra inzichten opgeleverd.

3.2 METHODEN VAN DATAVERZAMELING

Voor het eerste gedeelte van dit onderzoek, waarin oriënterende interviews zijn afgenomen, is een topiclijst gebruikt zoals te zien in bijlage 1. Deze topiclijst is dermate vormgegeven dat de interviews zo open mogelijk zijn begonnen, met vragen over de passendheid van teambeloning bij de organisatie Achmea. Pas na deze open topics werden gaandeweg topics door de onderzoeker ingebracht, die voornamelijk zijn voortgekomen uit de literatuurstudie. Er kan dus worden gesteld dat gebruik is gemaakt van semi-gestructureerde interviews (Bryman, 2004). De interviews met medewerkers en teamleiders zijn afgenomen aan de hand van een andere topiclijst (zie bijlage 2). In de eerste topiclijst

lag de nadruk op de passendheid van teambeloning, terwijl de tweede topiclijst vooral gericht is op de meer praktische invulling van teambeloning.

Hoewel het onderwerp van dit onderzoek gericht is op teams en groepen is er op basis van verschillende overwegingen voor gekozen de interviews toch niet in groep- of teamverband af te nemen. Dit zorgt in de eerste plaats mogelijk voor andere uitkomsten dan in het geval van groepinterviews (focus groups), omdat het eventuele sociale druk zal wegnemen (Bryman, 2004). Voornamelijk is er voor individuele interviews gekozen omdat de perceptie van zowel de teamleden als teamleiders interessant is, en hiërarchische verschillen daar mogelijk invloed op hebben. Dit lijkt voornamelijk een rol te spelen wanneer onderwerpen als beloning en beoordeling ter sprake komen. Daarnaast bleek het gezien de tijdsplanning en de periode van dataverzameling praktisch beter haalbaar om interviews apart van elkaar te plannen.

De interviews zijn allemaal afgenomen op (of dicht bij) de locatie waar de geïnterviewde medewerkers bij Achmea werkzaam zijn. Met alle geïnterviewden is overeengekomen dat men ten minste 1 uur beschikbaar was voor het meewerken aan de interviews. In de praktijk bleek dit in veel gevallen voldoende, omdat interviews gemiddeld 45 minuten in beslag namen.

3.3 DATA-ANALYSE

Analyse van de kwalitatieve interviews heeft plaatsgevonden gebruikmakend van MaxQDA, een softwaretoepassing waarin aan stukken tekst bepaalde codes toe te wijzen zijn. Een voorwaarde voor het softwarematig coderen, is dat alle interviews dan ook letterlijk op papier uitgetypt zijn. Letterlijke transcriptie van de interviews heeft dan ook in alle gevallen plaatsgevonden. Bij het softwarematig coderen zijn vervolgens codes gebruikt zoals: complexiteit, passendheid, prestatiebeoordeling, SENS. De keuze voor deze open codering houdt verband met de inhoud van het theoretisch kader en zodoende met de invulling die is gegeven aan de topiclijsten voor de interviews.

Doormiddel van het toekennen van deze zogenaamde open codering (Boeije, 2004) kunnen de antwoorden van verschillende geïnterviewden, omtrent hetzelfde onderwerp, bij elkaar geplaatst worden. Daarna is doormiddel van axiaal coderen (Boeije, 2004) getracht om een overzicht van codes te creëren die niet te uitgebreid maar ook niet te beperkt is. In het resultatenhoofdstuk zal te zien zijn dat in eerste instantie de antwoorden/resultaten omtrent de open interviewvragen worden gepresenteerd, omdat deze gezien de open onderzoeksopzet het meest waardevol kunnen zijn. Daarnaast zijn interne en externe contingentiefactoren weer gegroepeerd en zijn ook de codes omtrent de inrichting van teambeloning samengebracht.

3.4 VALIDITEIT EN BETROUWBAARHEID

Boeije (2009) stelt dat kwalitatief onderzoek altijd minder gestandaardiseerd is dan kwantitatief onderzoek. Dit kan grote gevolgen hebben voor zaken als betrouwbaarheid en validiteit. In dit onderzoek zal dan ook rekening worden gehouden met de mogelijke inbreng van de onderzoeker zelf. Boeije stelt dat dit kan worden opgevangen door het laten beoordelen van bijvoorbeeld methoden en bevindingen door andere personen. In dit onderzoek is op verschillende momenten door onder andere medestudenten, begeleidend docenten vanuit de universiteit en mensen vanuit de organisatie (begeleiders/respondenten) gevraagd hieraan bij te dragen.

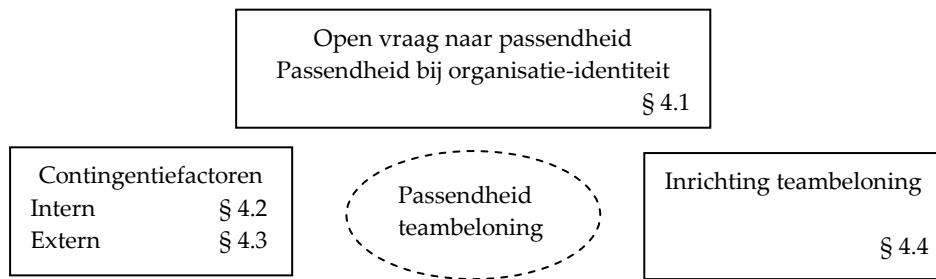
Volgens Alvesson en Deetz (2000) is het verder zo dat interviews ook een bepaalde mate van sociale constructie hebben. Respondenten zullen volgens de auteurs antwoorden in de context van een 'interview', wat niet wil zeggen dat dit de werkelijke percepties/gedragingen van de respondent volledig weergeeft. Het voeren van zo open mogelijke interviews en doorvragen naar concrete voorbeelden zijn hierbij dan ook belangrijk geweest. Dit heeft volgens Boeije (2004) positieve gevolgen voor de validiteit van de resultaten, omdat de onderzoeker in eerste instantie zo min mogelijk eigen inbreng heeft tijdens de interviews.

Zoals hiervoor reeds besproken, zijn alle afgenomen interviews letterlijk uitgewerkt en zijn er van verdere gesprekken altijd notities bijgehouden en bewaard. De letterlijk uitgewerkte interviews zijn wegens praktische bezwaren (zoals tijdsconsumptie) niet in alle gevallen letterlijk teruggekoppeld naar de geïnterviewden. Wel is er in alle gevallen overeengekomen dat er over en weer contact mogelijk zou zijn wanneer er onduidelijkheden bestonden over gedane uitspraken of wanneer er nog vragen of thema's niet aanbod waren gekomen. Ook zijn de algehele resultaten van de interviews teruggekoppeld naar twee respondenten, om toch de validiteit van de resultaten tot op bepaalde hoogte te waarborgen.

4

RESULTATEN

In dit hoofdstuk zullen de resultaten vanuit de kwalitatieve interviews worden gepresenteerd. Het gaat hier om een representatie van wat men in de interviews heeft gezegd, samengevat tot de (volgens de onderzoeker) belangrijkste kernpunten. Het dient daarbij opgemerkt te worden dat er in dit resultaten hoofdstuk dan ook alleen bevindingen op basis van de interviews worden weergegeven, zonder dat deze resultaten door de onderzoeker inhoudelijk worden bediscussieerd (met uitzondering van de conclusies). Hierbij zijn directe citaten uit interviews schuingedrukt weergegeven. De paragrafen in dit hoofdstuk zijn ingedeeld zoals te zien in de volgende figuur. Deze figuur (4) zal in het volgende hoofdstuk ‘Conclusies’ worden ingevuld op basis van de belangrijkste empirische resultaten van dit onderzoek.



Figuur 4 – Opbouw resultatenhoofdstuk

4.1 PASSENDHEID VAN TEAMBELONING

De respondenten werden via enkele open vragen aan het begin van de interviews gevraagd naar hun visie omtrent de passendheid van teambeloning bij de organisatie Achmea. Een open vraag naar de passendheid van teambeloning lijkt voor veel respondenten in eerste instantie lastig om direct te beantwoorden. Toch komen er vanuit de interviews diverse redenen naar voren waarom teambeloning wel of niet zou passen bij de organisatie, in algemene of meer praktische zin. Het gaat hier in eerste instantie dus om de belangrijkste factoren volgens de respondenten, zonder dat de invulling hiervan direct is beïnvloed door de onderzoeker. Na elk citaat zijn de opeenvolgende cijfers geplaatst van de interviews.

Passendheid bij de organisatie identiteit

De (open) vraag naar de passendheid van teambeloning bij de organisatie-identiteit van Achmea wordt met zowel voor- als tegenargumenten benaderd. De argumenten vóór de passendheid van teambeloning lijken vaak samen te hangen met de invulling van de organisatie-identiteit. Zo blijkt er binnen de identiteit de kernwaarde ‘verbinden’ te bestaan, waarbij teambeloning voor teamprestaties goed zou passen:

... bijvoorbeeld ‘verbinden’, we zijn natuurlijk een heel grote organisatie. Je bent dan vaak gericht op wat is je eigen probleem, wat moet je oplossen. En wat je dan vergeet is die verbinding te leggen met andere onderdelen. Die daar wellicht ook een relatie bij kunnen hebben. In die trant zouden we dus eigenlijk afspraken kunnen maken, dus laat 1 keer in het jaar zien dat je daartoe in staat bent en dat je daardoor een grotere bijdrage levert aan het resultaat van Achmea. [1]

Veel van de geïnterviewden komen in verband met de organisatie-identiteit op de volgende bijbehorende, door Achmea geformuleerde ambities: Meest vertrouwde verzekeraar en daarbij horend ook de meest vertrouwde werkgever willen zijn. Volgens meerdere respondenten is het ook niet meer dan logisch dat deze beide punten samenhangen: 'Wat je buiten wilt uitstralen moet je binnen waarmaken.' Een citaat uit een ander interview geeft duidelijk weer wat dit in de praktijk betekent:

Als jij op een callcenter zit en je moet de hele dag telefoontjes van klanten beantwoorden en je voelt je door je eigen werkgever waardeloos behandeld.. je word voorgelogen of besodemieterd, noem maar op. Hoe denk jij dan dat je met je klanten omgaat? Ja voor mij is dat 1 op 1 met elkaar verbonden. Je moet binnen zijn wie je buiten wilt zijn en anders werkt het niet. [3]

Op het gebied van klantvertrouwen (de meest vertrouwde verzekeraar willen zijn) lijkt teambeloning ook goed bij de organisatie te passen. Volgens een respondent kan teambeloning voor klanten bijdragen doordat samenwerking tussen verschillende medewerkers/teams daardoor zou kunnen verbeteren:

Terwijl, als je daar vanuit klantperspectief doorheen kijkt dan, die klant die gaat door de organisatie heen, horizontaal door een ketenproces. Hij of zij raakt dan dus verschillende afdelingen. Met andere woorden, als je kijkt naar toekomstige teams, zul je veel intensiever in een keten samen moeten werken om die klant op tijd, tegen de goede kwaliteit en tegen de laagst mogelijke kosten een product moet geven wat de klant verdient en waar hij/zij om vraagt. [4]

Ook is het volgens een geïnterviewde te verwachten dat teambeloning extern (met name door klanten) beter geaccepteerd zal worden dan *het uitdelen van individuele bonussen aan de top*.

Een van de respondenten stelt dat bij de invoering van teambeloning in eerste instantie de medewerkers tevreden moeten zijn. Alleen op basis daarvan zou de invoering van een dergelijke systeem ook naar buiten toe kunnen bijdragen. Wanneer het gaat om 'de meest vertrouwde werkgever willen zijn', wordt door verschillende geïnterviewden naar de inrichting van teambeloning gekeken. Zo blijkt in veel gevallen dat er een afkeur bestaat voor niet-financiële teambeloning in de vorm van een *teambonus*. Volgens een geïnterviewde past een financiële bonusbeloning niet bij dit kernpunt van de Achmea-identiteit:

Wat averechts gaat werken, is op het moment dat je echt financiële bonussen gaat uitdelen zeg maar. Dat moet je in een markt, zoals waar Achmea in zit, echt niet doen. Zou ik faliekant tegen zijn. Dan gaat het ook alleen maar gewoon over geld. Terwijl je juist het proces wat leidt tot dat je iets goed gedaan hebt, dat wil je belonen. Dat is volgens mij de essentie. [4]

In plaats van financiële teambonussen zien veel geïnterviewden meer in niet-financiële vormen van teambeloning. Dit zou volgens hen veel meer passen bij de organisatie-identiteit van Achmea. Hierbij zou bijvoorbeeld waardering en erkenning van medewerkerprestaties belangrijk zijn:

En ik denk dat bij meest vertrouwd hoort dat je ook gewoon regelmatig aandacht besteed. Of het nou aan een team is of een individu, maar je moet een stukje waardering geven voor het werk dat mensen doen, de prestatie die ze leveren. [2]

Uit de interviews is dus gebleken dat er een grote voorkeur bestaat voor niet-financiële beloning op teamniveau. Hoe de geïnterviewden hier praktische invulling aan geven staat verder beschreven in paragraaf 4.4; inrichting van teambeloning.

Wel twijfelen toch enkele respondenten aansluitend bij het voorgaande aan het gelijk belonen van medewerkers binnen teams, waardoor uiteindelijk wellicht wrijving kan ontstaan tussen medewerkers. Dit heeft volgens de respondenten vooral te maken met de wellicht verschillende bijdragen die teamleden leveren aan het uiteindelijke resultaat:

Ja, als je de meest vertrouwde werkgever wilt zijn he, past groepsbeloning in de meest vertrouwde werkgever willen zijn? Als je het mij vraagt, zou mijn eerste reactie zijn; ik denk het niet. Want je moet heel transparant zijn, waarom de ene wel wat krijgt en de ander niet. Nou ben je dan ten opzichte van de een ben je heel vertrouwd maar ten opzichte van de ander ben je niet zo vertrouwd. [1]

Moelijkheden op het gebied van gelijk belonen komen volgens een geïnterviewde vooral voor rekening van de teamleiders, die een teambeloning aan de medewerkers zullen moeten ‘verkopen’.

En is het wellicht mogelijk om toch nog in je teambelonen een differentiatie aan te brengen. Nou dat vergt heel wat, van managers bijvoorbeeld. Want die moeten uit gaan leggen waarom de één 10 euro krijgt terwijl de andere 5 euro krijgt. Nou, dat is nooit prettig voor een manager om dat te doen. [1]

Collectieve / Coöperatieve oorsprong

Andere redenen waarom teambeloning bij de organisatie zou kunnen passen hebben te maken met de collectieve oorsprong van Achmea. Volgens enkele respondenten is het namelijk zo dat er binnen de organisatie, in tegenstelling tot andere verzekeringsorganisaties, minder wordt gefocust op individuele prestaties en bijbehorend individuele prestatiebeloning. Volgens een respondent komt dit doordat Achmea geen beursgenoteerd bedrijf is, waardoor meer aandacht bestaat voor ‘het collectieve’ met betrekking tot verschillende stakeholders:

...we staan niet op de beurs he. Dus bij ons is niet alles gericht op alleen maar winst en faveure van de aandeelhouders. We zijn een bedrijf met vier stakeholders. Waarin we dus op meer dingen letten dan alleen maar de winst voor de aandeelhouders. Dus ik denk dat een bedrijf dat heel erg gericht is op de winst voor aandeelhouders dat individuele beloningen in zijn algemeenheid .. er zijn uitzondering bij dat soort dingen.. maar in z’n algemeenheid wat beter past, dan bij het bedrijf wat wij zijn. [3]

Uit de respons van verschillende geïnterviewden komt deze focus op het collectieve / gezamenlijke naar voren. Het lijkt dan ook in bepaalde mate om een collectieve bedrijfscultuur te gaan.

Ook wordt hierbij de specialisatie binnen Achmea met betrekking tot collectieve verzekering genoemd. Het is de vraag of hier een collectieve vorm van belonen direct bij past, maar teambeloning zou volgens respondenten wel goed passen bij de collectieve en coöperatieve oorsprong van Achmea:

Als je kijkt naar die identiteitsdiscussie, die is heel erg voortgekomen uit van; waar is Achmea nou sterk in? En daar komt die nadere invulling van de identiteit vandaan. Daar past wel het collectieve element sterk in, dat klopt op zich. En als je kijkt, om het wat concreter te maken, iets waar Achmea altijd heel goed in is geweest dat is in verzekeringen die in collectiviteit verzekeren van mensen. [2]

Complexiteit van de organisatie

Een reden waarom teambeloning volgens veel respondenten niet direct bij de organisatie past, is de grote complexiteit van de organisatie Achmea. Op de vraag of teambeloning bij de organisatie past antwoord een geïnterviewde daarover het volgende:

Als ik nu direct een antwoord zou geven zou ik zeggen: nee. Maar dat heeft er meer mee te maken dat onze organisatie natuurlijk zo groot is. En dat ik denk dat het in het ene geval wel en in het andere geval niet past. [2]

Hiermee samen hangt de vraag, hoe prestatiebeoordeling van medewerkers dan integraal moet worden gekoppeld aan een beloning op groepsniveau. De passendheid van teambeloning lijkt in het bijzonder af te hangen van de manier van samenwerken die er op het moment heerst in teams:

'Nou ja, dat vind ik een hele lastige omdat Achmea zo gedifferentieerd en groot is. Maar ik kan me wel voorstellen dat er bepaalde onderdelen zijn, zeker als je kijkt naar het soort werk dat er gebeurt, dat daar teambeloning, maar dan misschien wel in meer materiële zin, goed zou kunnen helpen omdat daar zeg maar de bijdrage meer wordt bepaald door iets wat je gezamenlijk doet dan iets wat je alleen doet. Of een teambeloning die juist dat gezamenlijke zou kunnen versterken.' [1]

Het is dus maar helemaal de vraag of teamafspraken bij alle binnen Achmea werkzame teams op dezelfde manier kunnen worden vormgegeven. Wanneer medewerkers binnen een team allemaal een eigen verantwoordelijkheid of taak hebben is het volgens de respondenten moeilijk om een uiteindelijke beloning voor een teamprestatie toe te passen:

...je moet het zo smart mogelijk maken. Dat kan ook met teamafspraken, maar de vraag is; sommige teams daar kan het heel goed want die werken aan 1 product. Maar bijvoorbeeld in ons eigen team, waar we allemaal ons eigen portefeuilletje hebben, kun je dan die teamafspraken wel maken? [1]

Uit diverse interviews blijkt dat zeker op sommige plaatsen in de organisatie teambeloning mogelijk een toegevoegde waarde kan hebben, doordat daar sprake is van gezamenlijke teamdoelen.

Conclusies omtrent de open vragen naar passendheid van teambeloning

Het lijkt erop dat veel respondenten teambeloning wel bij de organisatie vinden passen, wanneer daar op organisatieniveau naar wordt gekeken. Zo worden vooral kernpunten vanuit de organisatie-identiteit, zoals 'verbinden', 'het collectieve' en 'dingen samen willen doen', naar voren gebracht om aan te geven dat men teambeloning vindt passen bij de organisatie. Echter zijn er volgens de respondenten ook enkele, meer praktische, bezwaren die belangrijk zijn om goed te overdenken. Zo is het volgens respondenten belangrijk hoe een eventuele teambeloning wordt ingericht, omdat dit in grote mate de acceptatie van medewerkers lijkt te bepalen. Belangrijk overdenkingspunten zijn verder de complexiteit van de organisatie (functieverschillen/aan- of afwezigheid van teamdoelen) en de inpassing van teambeloning met prestatiebeoordeling.

4.2 INTERNE CONTINGENTIEFACTOREN

Bovenstaande resultaten zijn voornamelijk verzameld doormiddel van open vragen naar de passendheid van teambeloning bij de organisatie Achmea. Echter is nog getracht om verder op bepaalde topics in te gaan, wanneer respondenten deze niet in eerste instantie zelf aandroegen. Hierbij zijn weer zo veel mogelijk open vragen gesteld, maar dan wel over specifieke onderwerpen.

Prestatiebeoordeling

Een van de belangrijkste specifieke issues welke in de interviewresponse naar voren is gekomen is de vraag hoe de *prestatiebeoordeling* van medewerkers in teams zou moeten worden aangepast wanneer teambeloning zou worden ingevoerd. Een belangrijk punt dat verder terugkomt met de vraag naar passendheid van teambeloning, gaat over de functie die teambeloning zou moeten hebben binnen de organisatie. Alle respondenten erkennen dan ook dat er voor een groepsbeloning ook een bepaalde groepsprestatie zal moeten worden neergezet. Maar er bestaat nog geen duidelijkheid over de manier

waarop groepsdoelen dan moeten worden vormgegeven. Gaandeweg deze resultatenanalyse zal blijken dat verschillende respondenten hieromtrent toch een concrete visie hebben en/of suggesties doen. Wel is er overeenstemming over het idee dat een teambeloning bij zou moeten dragen aan iets wat uiteindelijk de hele organisatie ten goede komt (koppeling met bepaalde organisatiedoelstelling).

Ook komt bij veel respondenten de vraag naar voren hoe teamprestaties meetbaar kunnen worden gemaakt en op welke manier deze prestaties dan weer aan een teambeloning kunnen worden gekoppeld. Volgens meerdere respondenten zullen teamafspraken in de toekomst dan ook SMART geformuleerd moeten worden (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel/Haalbaar, Realistisch, Tijdgebonden):

Dus dat heeft wel consequenties, je moet het zo SMART mogelijk maken. Dat kan ook met teamafspraken, maar de vraag is ; sommige teams daar kan het heel goed want die werken aan 1 product. Maar bijvoorbeeld in ons eigen team, waar we allemaal ons eigen portefeuille hebben kun je dan die teamafspraken wel maken? [1]

In de eerste plaats wordt dus de vraag gesteld of het maken van goede teamafspraken (SMART) wel mogelijk is bij alle afdelingen en teams door de organisatie heen. Daarnaast zet ook een andere geïnterviewde vraagtekens bij het formuleren van deze teamdoelen:

En dat zou dan op het teamniveau een resultaatafpraak kunnen zijn, die dan een afgeleide is van 1 van de afspraken die naar beneden gesijpeld is. Want er moet een verband zijn, want anders ga je krijgen... Hee, ik heb een leuk idee, laat ik hier eens een afspraak van maken. Dus als daar geen logica in zit. En dat betekent dat op alle niveaus men de vaardigheden beheerst om juiste en ook SMART afspraken te maken. [5]

Volgens een teammanager is het dan ook belangrijk dat deze teamafspraken en prestaties objectief te meten en beoordelen zijn:

Ik zou dat best wel op samenwerking willen doen, maar dan moet er wel een meetbaar resultaat aan zitten. Het niveau van; we vinden elkaar leuk en.. ja dat vind ik een goede onderliggende vraag. Maar ik vind wel heel belangrijk van, waar heeft het nou concreet toe geleid? Wat hebben we gedaan? En wat we gedaan hebben, hoe heeft dat bijgedragen aan de bedrijfsresultaten. [7]

Ook wordt er gesproken over het huidige beoordelingssysteem COMPAS. Echter hoeft dit systeem volgens een respondent: *niet aangepast maar alleen wat uitgebreid te worden [1]:*

We gebruiken nu zeg maar het COMPAS. In het compas daar maak je met je leidinggevende ontwikkelafspraken, maar je maakt ook resultaatafspraken. Dat doet iedereen individueel. Wat ik in het begin ook al zei; je zou dus ook, als je dat zou willen, dus ook heel smart een groepsafpraak kunnen maken.

Het nadenken over het formaliseren van teamafspraken lijkt dus volgens velen een vereiste wanneer er gesproken wordt over teambeloning. Een nadeel wat hierbij opspeelt, en al eerder aan de orde is gekomen, is dat het universeel formaliseren van teamafspraken een hele moeilijke zaak zal worden binnen een complexe organisatie als Achmea. Zo stelt een respondent dat teamdoelen van bijvoorbeeld een commercieel verkoopteam waarschijnlijk anders zullen zijn dan die van een team dat financiële controles uitvoert.

Volgens een van de respondenten zou het dan ook niet in de eerste plaats belangrijk moeten zijn 'wat' de resultaten van teams zijn, maar is het misschien wel belangrijker om te kijken 'hoe' een team tot een bepaalde prestatie is gekomen:

Je hebt een afdelingsmanager en je hebt vastgesteld dat er een bepaalde omzet is behaald. En hij begrijpt ook welke redenen daaraan ten grondslag hebben gelegen, en dat zijn allemaal redenen waarbij hij samen met het team zelf bijdragen aan heeft geleverd. Dat je dan gewoon in de groep zegt: jongens, wat mij betreft hebben jullie een beloning verdiend. [4]

Hiermee valt samen dat verschillende respondenten stellen dat medewerkers daarbij wel zelf invloed op de resultaten moeten kunnen hebben. Wanneer een team een bepaalde prestatie behaalt moet het duidelijk zijn dat een bepaalde inzet van het team daartoe geleid heeft en niet dat de prestaties worden veroorzaakt door een externe gebeurtenis, zoals 'het omvallen van een andere verzekeraar'.

Volgens de geïnterviewde kan in dat geval de beloning beter gericht worden op de evaluatie van de teamprestaties:

Dat is nog een stap verder. In hetzelfde voorbeeld, waarin er 10 tot 30% meer omzet is, en de reden ervan is dat de concurrentie omgevallen is, ja dan kun je lang en breed praten over beloning maar die krijg je dan niet. Op het moment dat de reden is dat het team met elkaar verbeteracties x-y-z hebben gedaan en dat heeft geresulteerd in.. en begrepen hebben waarom bepaalde dingen mis zijn gegaan of niet goed zijn gegaan, dan moet je het hele team gaan belonen. [4]

Ook geeft een medewerker aan de beoordeling op pure verkoopresultaten niet altijd helemaal eerlijk te vinden:

Nou, ik vond het niet helemaal eerlijk, dat wanneer je gewoon je best doet, en je zet je gewoon voor de volle 100% in en je haalt het dan net niet op een paar percentages. Dan denk ik van nou.. Dat vond ik niet altijd heel erg eerlijk. Dan ga je puur naar cijfers kijken, terwijl iemand ook voor een deel stukjes service levert naar de klant toe. En daar dan van de klant een hele hoge erkenning voor krijgt. Maar dan op dat moment geen verkoopsresultaat heeft geleverd.. [6]

Een ander punt wat in enkele interviews naar voren komt is dat uiteindelijke beoordeling van medewerkers altijd een combinatie zal moeten blijven van focus op individuele- en teamprestaties. Veel respondenten denken namelijk dat medewerkers altijd iets van eigen inzet terug willen zien in de uiteindelijke prestaties. Op die manier zou dan ook de beloning beter en eerlijker kunnen worden vormgegeven:

Kijk ik vind altijd als je over beloning praat , variabel of teambeloning, dan moet je als medewerker invloed kunnen uitoefenen op het resultaat. Als dat niet aan de orde is dan moet je geen variabele beloning toepassen, want men kan daar geen invloed op uitoefenen. [1]

Ook wordt door een respondent gesteld dat teamafspraken wel altijd relevant moeten zijn, omdat anders belonen misschien wel onterecht is. Een voorbeeld illustreert dit issue goed:

Even als voorbeeld, wij hebben recentelijk bij een team SENS geïmplementeerd en we kwamen erachter dat het team 98% van de KPI's structureel haalde. Nou top, hartstikke goed. Alleen als je vervolgens kijkt wat die KPI's dan zijn.. 1 van die KPI's was dat ze 30 dagen mochten doen over een klantvraag. Toen zijn we de klant gaan vragen; wat verwacht je eigenlijk van deze afdeling? Dan zeiden ze, een dag- hooguit 2. Met andere woorden, als je zo'n team zou belonen op het behalen van 98% van hun doelstellingen, dan slaat het kant noch wal. Je moet de doelstellingen koppelen aan wat er voor de klant toe doet. [4]

Geconcludeerd kan worden dat de afstemming tussen prestatiebeoordeling en teambeloning volgens alle respondenten als zeer belangrijk wordt ervaren. Zo stelt een respondent dat het in eerste instantie belangrijk is om de beoordelingscyclus helemaal op orde te hebben voordat je verdere ambities hebt omtrent teambeloningen. Anders wordt er volgens de respondent alleen maar extra complexiteit aan beoordelingspraktijken toegevoegd, waardoor het juist een averechts effect heeft.

De vraag die verder bij de meeste geïnterviewden terugkomt is de volgende: *Hoe gaan de teamleiders dit nu uiteindelijke klaarspelen?* Volgens de respondenten zijn zij degenen die in de toekomst wellicht de teamprestaties moeten formuleren, beoordelen en uiteindelijk ook belonen. Volgens een respondent is het misschien wel het beste wanneer teamprestaties daarbij vanuit het team zelf worden beoordeeld en beloond. Dit past volgens de geïnterviewde goed bij de organisatie-identiteit, doordat je verantwoordelijkheid op een lager niveau legt en daardoor meer blijk van vertrouwen geeft aan de medewerkers.

SENS

Logisch gezien heerst bij veel respondenten de gedachte dat er een koppeling moet zijn met het SENS project, waarbinnen het werken in teams een belangrijke plaats inneemt. Er zijn dan ook respondenten die vanuit SENS diverse mogelijkheden zien waardoor het bovenstaande probleem van complexiteit, omtrent beoordeling en beloning, wellicht kan worden verminderd of voorkomen. De werkwijzen die nu door SENS worden gehanteerd, zoals het *visuele gebruik van keek-op-de-week en dagstarts*, kunnen volgens een respondent ook zorgen voor transparantie en meetbaarheid op het gebied van teamprestaties. Daarnaast hoeft er volgens enkele respondenten helemaal niet meteen aan formele doelen te worden gedacht en zou teambeloning ook kunnen samenhangen met prestaties die buiten de formele kaders vallen. Daarbij kan dan worden gedacht aan het belonen van verbeterideeën die op teamniveau worden bedacht. Volgens een respondent is het daarbij wel belangrijk dat vooral die verbeteringen worden beloond die niet alleen bij het team of de afdeling zelf voordeel opleveren, maar die verder doorwerken door de organisatie heen. Dit hangt ook samen met het kernidee wat volgens enkele respondenten in SENS belangrijk is:

Ik geloof dat wanneer je dat op die manier doet, dat je a) een bijdrage levert aan het internaliseren van het continu verbeteren en van verbeterideeën. En als je zonder dat nou het verbeteridee van de maand gaat belonen of zo, maar dat je medewerkers wel scherper en alert maakt op verbeteren. 2) is het ook iets wat mij betreft past, als je het op die manier doet tenminste – vertrouwen geeft aan teams en dus niet topdown- levert het volgens mij ook een bijdrage aan het zijn van de meest vertrouwde werkgever.

Met name naar de klant toe lijkt teambeloning daarin een rol te kunnen spelen. Omdat een klant horizontaal met de organisatie in aanraking komt, met meerdere afdelingen te maken krijgt, zou het verbeteren van samenwerking tussen verschillende functiegroepen en medewerkers een doel van teambeloning kunnen zijn.

Conclusie - Interne factoren

Ondanks dat verschillende andere factoren, zoals organisatiecultuur en structuur, ook zijn ingebracht door de onderzoeker zijn hier niet de grootste resultaten uit naar voren gekomen. Veel respondenten hebben dan ook vooral gedacht aan de afstemming van teambeloning met prestatiebeoordeling van medewerkers. Veel respondenten vragen zich dan ook af wat voor prestatiedoelen op teamniveau er nu al bestaan en wat daaraan eventueel toegevoegd kan worden. Verder lijken er vooral vanuit het SENS programma goede aanknopingspunten te zijn voor de passendheid en inrichting van teambeloning. Zo blijkt het kernpunt 'verbeteren' buiten vaste functieomschrijvingen te vallen, maar zou het wel een koppeling kunnen opleveren met teambeloning.

4.3 EXTERNE CONTINGENTIEFACTOREN

De resultaten omtrent externe invloedsfactoren zijn wat minder van omvang dan de resultaten omtrent interne contingentiefactoren. Dit komt mogelijk doordat tijdens de oriënterende interviews veel respondenten zijn geïnterviewd met een zogenaamde staff-functie (HR). Verschillende geïnterviewden geven dan ook aan dat ze niet zo heel erg vaak in contact staan met de externe omgeving, maar vaak meer intern gericht werken. Ook moesten mogelijke externe factoren door de onderzoeker zelf worden aangedragen voordat ze ter sprake kwamen in de interviews.

Geen externe initiatie

Volgens het management van de afdeling compensation & benefits is dit onderzoek omtrent teambeloning in de eerste plaats niet extern geïnitieerd, maar vooral vanuit interne overdenkingen voortgekomen. Zo beschrijft ook het volgende citaat:

Nou, ik denk dat het extern wat minder is in alle eerlijkheid. Want dat gaat echt, laat ik zo zeggen dit onderzoek is niet echt een gevolg van wat er op de externe markt plaatsvindt, maar is meer een onderzoek vanuit intern, vanuit SENS, want van daaruit gebeurt alles in groepen. Maar extern, ik heb regelmatig contact met concullega's en daar is niemand die dit zo heeft neergezet qua groepsbeloning. [1]

Nationale cultuur

Volgens meerdere geïnterviewden is het voeren van variabele bonus-beloningen iets wat meer thuishoort in landen als Amerika en Engeland. In een land als Nederland wordt volgens respondenten vaak wat conservatiever gedaan omtrent vormen van beloning.

Ja, Amerika heeft natuurlijk een andere beloningscultuur dan wij kennen. Dat heeft ook te maken met bijvoorbeeld vakbonden, die er vanuit gaan van iedereen moet gewoon een fatsoenlijk salaris hebben en niet een laag salaris en variabel bijverdienen. Nee gewoon een goed vast salaris en dat daar bovenop nog wat variabel komt is mooi meegenomen, maar we gaan voor het goede vaste salaris. [1]

Ook de invloed van de vakbonden lijkt hierin een rol te spelen. Vanuit een ander interview komt echter naar voren dat die invloed wellicht helemaal zo groot niet is.

Nou, de organisatiegraad is heel laag he, in de zakelijke dienstverlening... We onderhouden goede contacten met de vakorganisaties, dat is het zogenaamde periodieke overleg... Ja, ik vind dat heel moeilijk in te schatten. Ik denk niet dat het een grote mate van invloed is, dat denk ik niet... Kijk, als het primaire arbeidsvoorwaarden betreft, dat is een onderwerp van gesprek tussen de vakorganisaties en de werkgever. Zij zullen zeker hun positie claimen, omdat we dan over een looncomponent spreken.

Samenvattend komt het er dus op neer dat voor werknemers in Nederland vooral een goede basisbeloning een belangrijke voorwaarde lijkt te zijn. Daarbij wordt gesteld dat de inrichting van teambeloning van belang is. Wanneer het echt een deel van de looncomponent is, dan lijkt de invloed van externe vakorganisaties ook groter te worden.

Concurrentie op de arbeidsmarkt

Teambeloning lijkt voor medewerkers niet zozeer een issue, wanneer gekeken wordt naar de concurrentie op de arbeidsmarkt. Dit komt volgens verschillende respondenten omdat teambeloning voor medewerkers niet echt een arbeidsvoorwaarde is:

Kijk er is niemand die in zijn arbeidsvoorwaardengesprek vraagt; hoe zit het hier met groepsbeloning, he. Er is niemand die dat vraagt. Maar de vraag is natuurlijk wel; wat ga ik verdienen? Dat willen ze weten, en nou dat kan gewoon marktconform zijn, je moet gewoon een redelijk salaris krijgen. Maar dat betekent in ons geval, dat het ook zo is dat iedereen een goed vast salaris heeft plus nog prima andere arbeidsvoorwaarden. Dus vanuit de buitenkant, sollicitanten krijg je nooit die vraag. Rare vraag; hoe zit het met groepsbeloning? Kijk het zijn individuen. [1]

Ook volgens een andere respondent lijken andere arbeidsvoorwaarden veel meer dan teambeloningen een rol te spelen op het gebied van arbeidsmarktconcurrentie:

...je hebt salarisschalen of het arbeidsvoorwaardenpakket wat breder gezien, wat aantrekkelijk genoeg is om mensen mee aan te trekken. Dus wij hebben bijvoorbeeld heel erg gekozen in onze arbeidsvoorwaardenpakket om bijvoorbeeld meer aandacht te leggen om mogelijkheden te geven om meer aandacht te geven aan je werk-privé balans, door mensen meer zeggenschap over hun arbeidstijden te geven. Door zeg maar te zorgen dat je een stimulering moet geven aan je eigen loopbaan kunt werken en dan als je daar opleidingen voor vindt, dat je daar ook zeg maar ook in de gelegenheid kunt worden gesteld, ook budgettair zal ik maar zeggen aan de harde kant. En ik denk dat we daar meer aantrekkelijkheid aan kunnen ontlelen. [2]

Geconcludeerd kan worden dat teambeloning bij Achmea niet wordt gezien als een belangrijke arbeidsvoorwaarde waarmee nieuwe medewerkers kunnen worden aangetrokken. Volgens de respondenten zit dat meer in het arbeidsvoorwaardenpakket dat Achmea biedt, en niet zozeer in de salaris dat medewerkers krijgen. Echter is er volgens een andere respondent mogelijk wel een effect van het invoeren van teambeloning op het externe imago van Achmea, als werkgever:

...wij willen een toonaangevend werkgever zijn. We staan ook wel hoog in lijstjes daaromtrent. En, nou misschien is dit ook wel weer iets (teambeloning) waar we veel vernieuwender in zouden kunnen zijn. [3]

Conclusie - Externe contingentie factoren

Geconcludeerd kan worden dat de kwalitatieve interviews relatief gezien weinig resultaten opgeleverd hebben omtrent de invloed van externe contingentiefactoren. Door verschillende respondenten werd op voorhand aangegeven dat men weinig zicht had op externe invloedsfactoren, omdat men vooral intern-gericht werk verricht. Over de invloed van arbeidsmarktconcurrentie lijkt men het eens te zijn, dat speelt geen rol wanneer er wordt gepraat over teambeloning. Volgens veel respondenten zijn er veel belangrijkere arbeidsvoorwaarden waaraan de organisatie aantrekkelijkheid kan ontlelen. Echter zou teambelonen wel passen binnen de vooruitstrevendheid van Achmea als werkgever.

4.4 INRICHTING VAN TEAMBELONING

Naast de passendheid van teambeloning bij de organisatie, is voor de organisatie ook belangrijk om te weten hoe teambeloning dan uiteindelijk moet worden ingericht. Uit de interviews zijn verschillende punten naar voren gekomen, die duidelijk aangeven welke voorkeur er binnen de organisatie bestaat omtrent de inrichting van teambeloning.

Niet-financiële teambeloning

Er lijkt bij de respondenten een grote voorkeur te bestaan voor niet-*puur*-financiële, of in ieder geval niet voor bonusachtige, vormen van belonen. Toch wordt er bij meerdere respondenten ook over de mogelijkheden van financieel belonen nagedacht. Volgens verschillende geïnterviewden is het daarbij een belangrijke vraag of financiële beloning in plaats van een deel basisbeloning komt, of dat het bovenop het salaris komt. In het laatste geval zal het volgens enkele respondenten logisch gezien minder snel op weerstand stuiten bij de medewerkers. Meerdere respondenten erkennen dan ook dat een financiële teambeloning altijd ergens geld kost, bij de organisatie danwel de medewerker. Wanneer de teambeloning in plaats komt van een deel basisbeloning zou het voor onzekerheid bij medewerkers kunnen zorgen, en is het volgens een respondent dan ook de vraag of dat wel bij *de meest vertrouwde werkgever* past.

Daarnaast zullen puur financiële teambeloningen in de vorm van een bonus volgens een respondent bestaan uit zodanig kleine bedragen, dat het weinig motiverend zal werken:

Want je krijgt dan 1 keer 200 euro, die komt bij het salaris en je hebt niet eens in de gaten dat je het gekregen hebt. Maar er zijn dus genoeg andere mogelijkheden daarin. Je kan een theaterbon, echt boter bij de vis. Maar dan als een team een goede prestatie geleverd heeft. En dan direct zichtbaar zeggen, joh hartstikke fijn; we gaan met zn allen uit eten. Of hier hebben jullie allemaal een dinee of theaterbon of een bloemetje. Dat heeft naar mijn idee veel meer effect dan die 200 euro die je dan nog krijgt waarvan je ook nog de helft van aan de belastingdienst afdraagt. [1]

Een andere geïnterviewde heeft het idee dat financiële beloning alleen maar op de korte termijn effect heeft. Op de langere termijn moet de beloning, ook in teams, volgens de respondent toch meer intrinsiek van aard zijn. Ook wordt gesteld dat er bij Achmea veel aandacht wordt besteed aan het bieden van een goed arbeidsvoorwaardenpakket. Volgens meerdere respondenten past daar niet direct in dat er wordt gewerkt met financiële *teambonussen*.

Uit de interviews komen vanuit verschillende respondenten dan ook suggesties voor niet-financiële vormen van teambeloningen: het vieren van resultaten, een klein presentje, medewerkers in het zonnetje zetten, afdelingsuitjes, et cetera. Het gaat hier in sommige gevallen echter over vormen van teambeloning die wellicht op het eerste gezicht minder financieel overkomen, maar toch geld kosten voor de organisatie. Hieromtrent werd ook de suggestie gedaan voor een zogenaamd *funbudget*, wat door teamleden zelf kan worden ingezet wanneer bepaalde resultaten worden behaald.

Erkenning

Wanneer het gaat over pure niet-financiële vormen van beloning spreekt men over 'erkenning', en in het geval van Achmea ook soms over het ontbreken daarvan. Volgens meerdere respondenten blijkt ook vanuit een recent medewerkersbetrokkenheidsonderzoek dat het vieren en de erkenning van successen vrij matig scoort op sommige afdelingen.

Zo moet de focus volgens enkele respondenten misschien wel meer liggen op niet-financiële vormen van beloning, zoals erkenning en waardering.

En dan denk ik meer aan 'recognition', dat is erkenning zou je dan kunnen zeggen. En je merkt dat mensen hebben wel behoefte aan het erkend worden voor de bijdrage die ze leveren. En ik denk dat bij meest vertrouwd hoort dat je ook gewoon regelmatig aandacht besteedt, of het nou aan een team is of individu, maar je moet een stukje waardering geven voor het werk dat mensen doen, de prestatie die ze leveren. [2]

Wel moet hier opgemerkt worden dat er bij enkele respondenten het gevoel heerst dat meer erkenning voor medewerkers leuk klinkt, maar wellicht weinig direct effect heeft en misschien wel moeilijk te stimuleren is. Volgens een van de respondenten hoeft dat ook niet noodzakelijk geïnstitutionaliseerd te worden, maar *kun je dat gewoon doen*. Dat wil echter niet zeggen dat dit volgens een geïnterviewde nu al genoeg gebeurt. Erkenning en waardering zou dan ook niet alleen van hoger hand moeten komen, maar zal ook meer tussen teamleden onderling moeten gaan plaatsvinden:

Ja, ik doe dat dan zelf wel wat meer, omdat ik mezelf dat meer ben gaan realiseren en omdat ik het altijd heel belangrijk vind hoe je omgaat met je mensen, omdat het juist zo vanzelfsprekend 'lijkt' maar toch niet is. En dat geldt niet alleen voor die mensen in de rol van manager, maar dat geldt ook voor mensen die samen werken aan een project dat ze moeten voltooien of waar ze aan het eind van het jaar bepaalde activiteiten moeten afronden'. [2]

Volgens een andere geïnterviewde kan dit echter ook op andere manieren gebeuren. Hierbij is het creëren van een gezamenlijke verantwoordelijkheid belangrijk, vanuit teamleiders maar ook tussen teamleden. Een respondent stelt dat het in het specifieke geval van verbeterideeën een belangrijke rol zou kunnen spelen. Het kan volgens hem dan ook intrinsiek motiverend werken wanneer bijvoorbeeld een bepaald verbeteridee door het team zelf verder de organisatie in mag worden gebracht.

Ook omtrent de acceptatie van teambelonen zijn nog enkele resultaten naar voren gekomen. Zo is het op voorhand de vraag (volgens de respondenten van oriënterende interviews) of een gelijkmatige beloning in teams wel past bij de 'meest vertrouwde werkgever', omdat bijdrages aan teamprestaties niet altijd gelijkmatig over medewerkers verdeeld zullen zijn. Ook stellen enkele respondenten dat mogelijk niet alle medewerkers dezelfde voorkeuren zullen hebben omtrent teambeloning en dat niet iedereen er op zit te wachten. Hierdoor hebben veel respondenten dan ook het idee dat een teambeloningssysteem misschien wel vooral van onderuit de organisatie moet worden vormgegeven:

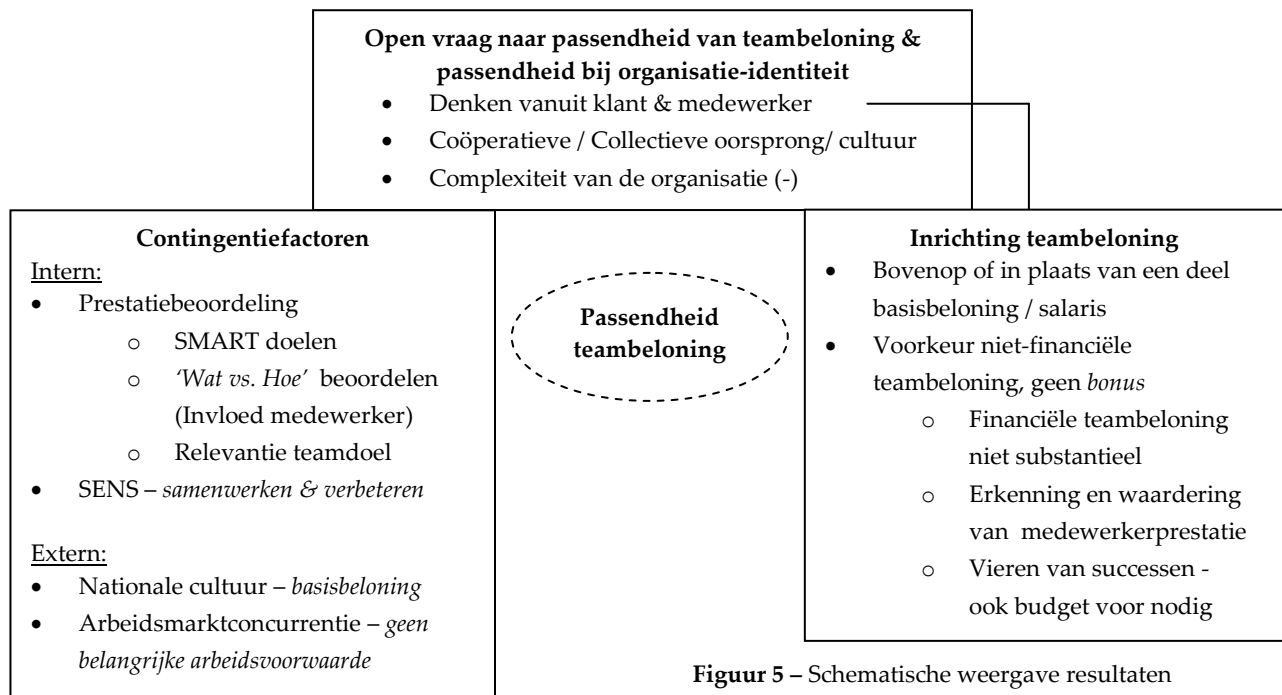
De medewerkers op de werkvloer het mandaat, het vertrouwen geven om dat te doen wat goed is voor de klant. Als je datzelfde doet met dit soort dingen, dan moet je de verantwoordelijkheid en dat soort dingen zo laag mogelijk in de organisatie leggen. [4]

5

CONCLUSIES

In dit hoofdstuk zal eerst kort en gestructureerd antwoord worden gegeven op de verschillende deelvragen die zijn opgesteld samen met de onderzoeksvraag. Doormiddel van een beknopte beantwoording van deze deelvragen zal samengevat worden wat elk deel van dit onderzoek voor conclusies heeft opgeleverd. Uiteindelijk leidt de beantwoording van de deelvragen tot de beantwoording van de centrale onderzoeksvraag.

Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt dat niet alle inzichten en contingentiefactoren die in het theoretisch kader naar voren zijn gekomen even belangrijk te zijn omtrent de passendheid van teambeloning bij Achmea. In deze conclusie is dan ook gefocust op die contingentiefactoren, welke voor deze organisatie het meest belangrijk zijn gebleken. In de onderstaande figuur (5) zijn de belangrijkste bevindingen schematisch weergegeven. Op basis van bespreking van deze schematische weergave zullen in de komende paragrafen de deel- en hoofdonderzoeksvragen van dit onderzoek worden beantwoord.



Figuur 5 – Schematische weergave resultaten

5.1 BEANTWOORDING DEELVRAAG 1

Welke organisatie- en omgevingsfactoren zijn van belang met betrekking tot de passendheid van teambeloning bij de organisatie?

Voor de beantwoording van deelvraag 1 zijn voornamelijk de kolommen aan de boven- en linkerzijde van figuur 5 van toepassing. In de bovenste kolom is weergegeven wat de belangrijkste bevindingen zijn die de open vraag, naar passendheid van teambeloning bij Achmea, heeft opgeleverd. Omdat er bij het stellen van deze vraag vaak ook de passendheid bij de Achmea-Identiteit ter sprake kwam, is dit binnen één kolom geplaatst. Hierbij stond, zoals aangegeven in de figuur, het denken vanuit de klant & medewerkers centraal. Binnen de Achmea identiteit staan de kernthema's 'verbinden' en

‘samenwerking’ centraal. Men heeft bij Achmea het idee dat hieromtrent het idee van teambeloning goed past, doordat het mogelijk samenwerking tussen medewerkers kan verbeteren. Daarnaast hebben veel geïnterviewden het idee dat teambelonen goed past bij de collectieve oorsprong die de organisatie heeft. Een ander belangrijk punt, dat in mindere mate passendheid van teambeloning suggereert, is de complexiteit van een grote organisatie als Achmea; met een grote verscheidenheid aan functies, teams en medewerkers. Men heeft dan ook het idee dat teambeloning niet integraal, door de hele organisatie heen, kan en moet worden ingevoerd.

Naast de bovenstaande bevindingen zijn, zoals in de linker kolom van figuur 5 te zien is, prestatiebeoordeling en het SENS-programma ook belangrijke contingentiefactoren omtrent passendheid van teambeloning gebleken. Deze bevindingen zijn apart geplaatst, omdat in veel gevallen deze thema’s pas naar voren kwamen wanneer de onderzoeker deze inbracht. Wanneer er wordt nagedacht over prestatiebeoordeling op teamniveau, dan lijkt het enerzijds van belangrijk dat hieraan SMART (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch, Tijdsgebonden) doelstellingen worden gekoppeld. Daarnaast blijken verschillende voor- en tegenargumenten te bestaan omtrent het beoordelen van ‘wat’ en/of ‘hoe’ medewerkers resultaten behalen:

- Het beoordelen van *wat* is eerlijker en objectiever naar medewerkers toe
- Invloed van buitenaf (bijv. ‘*het omvallen van een andere verzekeraar*’) is dan wel onduidelijk
- *Hoe* de teamleden tot een resultaat zijn gekomen vinden veel geïnterviewden dan ook belangrijk. Medewerkers moeten daarbij ook invloed kunnen hebben op het resultaat

Omtrent prestatiebeoordeling is ook nog naar voren gekomen dat teamdoelen altijd relevant moeten zijn, omdat het onzinnig is om iets te beoordelen en belonen wat er voor de organisatie niet toe doet.

Uit de linkerkolom blijkt verder dat vanuit het SENS-programma diverse aanknopingspunten naar voren zijn gekomen, omtrent de passendheid van teambelonen. Op het gebied van *samenwerking* tussen teamleden, maar ook op het gebied van *verbeteren* (kerngedachte binnen SENS) lijkt het mogelijk om beoordeling en beloning op teamniveau te koppelen.

De externe contingentiefactoren, zoals in de linkerkolom kort weergegeven, lijken omtrent de passendheid van teambeloning geen echt grote rol te spelen in dit onderzoek. Zo lijkt teambeloning geen belangrijke arbeidsvoorwaarde voor nieuwe medewerkers en speelt het zodoende geen belangrijke rol omtrent arbeidsmarktconcurrentie. Wel denken enkele geïnterviewden dat het past bij de vooruitstrevendheid van Achmea als werkgever. Ook bestaat de gedachte dat variabele teambeloning minder goed in de nationale cultuur van een land als Nederland past. Verschillende geïnterviewden achten basisbeloning/salaris en het hebben van een goed arbeidsvoorwaardenpakket dan ook van groter belang.

5.2 BEANTWOORDING DEELVRAAG 2

Is er een fit (afstemming) tussen de kenmerken van teambeloning en de organisatie- en omgevingsfactoren die besloten liggen in de Achmea identiteit?

Uit de resultaten van dit onderzoek kan worden geconcludeerd dat teambeloning bij de organisatie Achmea-identiteit past. Het denken vanuit klant en medewerker neemt dan ook een belangrijke plaats in omtrent de vraag naar passendheid van teambeloning bij Achmea. Wanneer er gekeken wordt naar de *externe* organisatie-identiteit lijkt teambeloning te passen bij het doel om ‘de meest vertrouwde verzekeraar te willen zijn’. Zo wordt gedacht dat teambeloning samenwerking zou kunnen

versterken, waardoor uiteindelijk verbeteringen voor de *klant* worden gerealiseerd. Ook lijkt teambeloning zowel intern als extern gezien meer legitiem over te komen dan het uitdelen van bonussen.

Een ander ambitie vanuit de Achmea-identiteit is 'de meest vertrouwde werkgever willen zijn'. Geconcludeerd kan worden dat teambeloning past bij de collectieve / cooperatieve oorsprong en van Achmea. De inrichting van teambeloning lijkt van groot belang omtrent de passendheid bij de organisatie-identiteit. Zo blijkt er een voorkeur te zijn voor beloningsvormen die niet-financieel van aard zijn en een afkeer voor teambeloningen in de vorm van financiële bonussen. In figuur 5 is dan ook een verbindingslijn aangebracht tussen de kerngedachte van de Achmea-identiteit en de inrichting van teambeloning, omdat de inrichting van teambeloning belangrijk lijkt omtrent klant- en medewerkersvertrouwen.

5.3 BEANTWOORDING DEELVRAAG 3

Welke percepties hebben medewerkers van Achmea over de mogelijke inrichting van teambeloning binnen de organisatie?

Bij alle geïnterviewden heerst het idee dat een niet-financiële vorm van teambelonen beter zou passen bij de organisatie en bovendien beter geaccepteerd zal worden door medewerkers. De gedachte hierachter is dat een gelijke financiële beloning onder teamleden tot spanningen kan leiden, vanwege mogelijk ongelijke prestaties. Ook denkt men dat het uitdelen van proportioneel kleine financiële teambeloningen een weinig motiverend effect zal hebben. Zoals eerder al naar voren is gekomen, past een niet-financiële vorm van teambelonen ook beter bij de Achmea-identiteit en dan met name bij het doel om 'de meest vertrouwde werkgever' te willen zijn. Er heerst zelfs het idee dat het kijken naar teambeloning al een stap te ver is en dat er daarom eerst nagegaan moet worden of medewerkerprestaties wel al genoeg erkent en positief gestimuleerd worden.

5.4 BEANTWOORDING CENTRALE ONDERZOEKSVRAAG

Past een teambeloningssysteem bij de organisatie Achmea en welke factoren spelen een rol omtrent de perceptie van de medewerkers over de inrichting van teambeloning bij de organisatie?

Er zijn verschillende argumenten naar voren gekomen in dit onderzoek, waaruit blijkt dat teambelonen op een hoger niveau bij de organisatie Achmea past. Zo zijn er verschillende aanknopingspunten waaruit blijkt dat teambeloning goed aansluit bij SENS en de Achmea-identiteit:

- Passendheid bij kernthema's als *verbinden*, *verbeteren* en *samenwerken*;
- Passend bij de collectieve oorsprong / cultuur van Achmea;
- Sterk vanuit de klant & medewerker beredeneerd of teambeloning past bij Achmea;
- Teambelonen lijkt zowel intern als extern een legitieme vorm van belonen, mits goed *ingericht*

Waar de passendheid bij de organisatie duidelijk is, lijkt de praktische inrichting dat voor velen nog niet. Zo is duidelijk geworden dat teambelonen in een complexe organisatie als Achmea niet integraal moet worden ingevoerd. De prestatiebeoordeling op teamniveau en de inrichting van teambeloning zijn hierbij belangrijke invloedsfactoren. Een adequate inrichting van teambeloning en prestatiebeoordeling op teamniveau blijkt afhankelijk van verschillende factoren; afhankelijkheden tussen teamleden, relevantie en meetbaarheid van teamdoelen en de invloed van individuele medewerkers. Het is dan ook niet de vraag óf teambeloning bij de organisatie past, maar is het belangrijker om na te gaan *waar* en *op welke manier* het past. De keuze voor een niet-financiële vorm van teambelonen in combinatie met SMART opgestelde teamdoelen, eventueel voortkomend vanuit het SENS-programma, lijkt daarbij voor veel geïnterviewden de beste uitgangspositie.

6

DISCUSSIE

In deze discussie zullen de belangrijkste bevindingen en conclusies uit het onderzoek geconfronteerd worden met recente wetenschappelijke inzichten omtrent teambeloning. Op die manier is het mogelijk om meer betekenis aan de resultaten te geven, bijvoorbeeld over de mogelijke passendheid van teambeloning bij de organisatie-identiteit van Achmea. Maar ook komen meer specifieke contingentiële factoren aanbod omtrent de afstemming van teambeloning bij een organisatie.

6.1 TEAMBELONING EN ORGANISATIE-IDENTITEIT - *Past teambeloning wel bij wat de organisatie is?*

Uit het huidige onderzoek blijkt dat men teambeloning om verschillende redenen vindt passen bij de organisatie-identiteit van Achmea. In het theoretisch kader is op basis van verschillende wetenschappelijke inzichten de verwachting al naar voren gekomen, dat teambeloning een rol kan spelen omtrent de organisatie-identiteit (Kuhn, 2010; Ravasi & Schultz, 2006). Intern op het gebied van cultuur, maar ook extern (*perceptie van cultuur, imago*) lijkt het goed te zijn om als organisatie af te vragen of teambeloning wel past bij wat de organisatie is, of wil zijn. Al eerder is aanbod gekomen dat de organisatie-identiteit op langere termijn kan worden beïnvloed, of zelfs veranderen, door ontwikkelingen van buitenaf (Gioia, Schultz & Corley, 2000; Ravasi & Schultz, 2006). Ontwikkelingen van buitenaf, zoals de economische crisis, lijken een bepaald beeld van financiële dienstverleners veroorzaakt te hebben, waarbij voornamelijk het vertrouwen van klanten en medewerkers is beschadigd. Het nadenken over de passendheid en eventuele inrichting van teambeloning bij Achmea, lijkt in dat opzicht een rol te spelen omtrent de organisatie-identiteit.

Omdat er vanuit de organisatie-identiteit van Achmea veel aandacht bestaat voor interne en externe stakeholders, lijkt het begrip *legitimiteit* een belangrijke rol te spelen. Legitimiteit van beloningsvormen lijkt, zoals eerder in het theoretisch kader aangegeven, erg belangrijk te zijn in de richting van de medewerker maar ook naar buiten toe (Aime et al., 2010). Voor een belangrijk deel lijkt de inrichting van teambeloning een rol te spelen omtrent de legitimiteit van een dergelijke beloningsvorm. Zo blijkt uit de conclusies van het huidige onderzoek dat veel respondenten een voorkeur hebben voor niet-financiële beloning, wanneer het aankomt op 'de meest vertrouwde werkgever willen zijn'. Uit de literatuurstudie blijkt dat veel (Amerikaanse) organisaties, waar teambeloning nu al wordt toegepast, dan ook gebruik maken van niet-financiële vormen van teambeloning (Long & Shields, 2010; Newton McClurg, 2001). Volgens de auteurs gebeurt dit zoveel omdat er voor de organisatie minder kosten en risico's zitten aan het gebruik van niet-financiële vormen van teambelonen. Een beter argument voor de toepassing van niet-financiële teambeloning, zoals die ook van toepassing lijkt bij Achmea, lijkt echter te zijn dat het legitiemer is naar de medewerker toe doordat het voor minder onderlinge problemen zorgt.

6.2 COMPLEXITEIT VAN DE ORGANISATIE – *Waar en wanneer kan teambelonen waarde toevoegen?*

Een resultaat van het onderzoek is ook dat veel respondenten twijfelen aan algemene/integrale invoering van teambeloning, in een organisatie die zo groot en complex is als Achmea. Ook in de wetenschappelijke literatuur komt naar voren dat de grote van de organisatie, en daarbij behorende

complexiteit, de afstemming van teambeloning kan bemoeilijken (DeMatteo et al., 1998; Miceli & Heneman, 2000). Het lijkt daarom niet de vraag *of* maar *waar* en *op welke manier* teambeloning zou kunnen passen. Zo stellen DeMatteo et al. dat teambeloning vooral zal werken wanneer er grote mate van afhankelijkheid is tussen teamleden, wanneer het gaat om gezamenlijke teamdoelen. Wanneer het gaat om afhankelijkheden tussen teams, dan zou daar juist weer voorzichtigheid geboden moeten zijn met teambeloning, omdat het dan ongewenste competitie kan veroorzaken.

Uit diverse wetenschappelijke onderzoeken blijkt verder dat het moeilijk is om een teambeloningsstructuur in te voeren voor medewerkers die gewend zijn aan individuele prestatiebeloning (Beersma et al., 2003, Beersma et al., 2009; Johnson et al., 2006). Volgens de auteurs komt dit doordat de medewerkers niet gewend zijn aan de samenwerkingsstructuur en daardoor op individuele doelen blijven focussen, waardoor er dan sprake is van zogenaamde *cutthroat cooperation*. Aangezien er ook bij Achmea sprake blijkt te zijn van functies waarbij individuele prestatiebeloning wordt toegepast is het dan ook belangrijk om hier rekening mee te houden. Volgens Beersma et al. (2009) kan dit worden opgelost door in teams goed overleg te plegen over de nieuwe samenwerkingsvormen en daarover duidelijke rolafspraken te maken. Wanneer organisaties tegen het bovenstaande probleem aanlopen moet volgens Johnson et al. (2006) goed worden overdacht of teambeloning nu wel echt noodzakelijk is in de organisatie en kunnen daarnaast het beste team- en individuele doelen *gescheiden* gehouden worden.

6.3 AFSTEMMING MET PRESTATIEBEOORDELING – *Wat gaat er vooraf aan het belonen van teams?*

Een belangrijk resultaat dat uit de interviews naar voren is gekomen houdt verband met de vraag waarom er eigenlijk nagedacht wordt over het invoeren van teambeloning. Meer specifiek zijn daarbij de volgende vragen: Wat moet er worden beloond op teamniveau? Welke prestatiedoelen zijn er al gesteld op teamniveau? En welke doelen moeten eventueel nog aangesteld worden?

Uit de literatuurstudie komt naar voren dat teamdoelen enerzijds kunnen worden afgeleid uit organisatiedoelen en zodoende vanuit de formele functiebeschrijving voort kunnen komen (Colvin & Boswell, 2007). Daarbij wordt er dan wel vanuit gegaan dat de bestaande teamdoelen dan ook op een goede manier vertaald zijn vanuit organisatiedoelen. Dit is dan ook een speerpunt geweest in het tweede deel van het onderzoek. Het is belangrijk om na te gaan in welke mate 'motivatie tot samenwerking', het voornaamste doel van teambeloning, een belangrijk doel is voor de organisatie Achmea. Een suggestie welke in de interviews naar voren is gekomen om de teambeloning te gebruiken om zodoende een betere horizontale samenwerking door de organisatie heen te creëren, lijkt hierbij goed aan te sluiten. Samenwerking blijkt daarbij als doel vooral voort te komen vanuit het SENS-programma, waarin teamwerk centraal staat.

Een belangrijk thema dat tijdens alle interviews aanbod is gekomen, gaat over de vraag of een resultaatgerichte beoordeling (*wat*) of een gedragsgerichte beoordeling (*hoe*) zou moeten worden toegepast in combinatie met een teambeloning. Een conclusie van het huidige onderzoek is dat het belangrijk is om teamdoelen SMART te formuleren. Het zal dan ook mogelijk moeten zijn om teamresultaten objectief te meten en beoordelen. Volgens Rynes, Gerhart en Parks (2005) past dit streven naar objectiviteit dan ook het beste bij resultaatgerichte beoordeling. Echter zitten hier volgens

de auteurs wel vier belangrijke nadelen aan: 1) ze kunnen niet voor alle functies of werkzaamheden toegepast worden, 2) ze houden geen rekening met invloedsfactoren die buiten de controle van de medewerkers vallen en toch invloed op het resultaat hebben, 3) pure resultaten zeggen niks over de manier waarop ze bereikt zijn, 4) de focus kan bij medewerkers te veel gaan liggen op resultaten, ten koste van prestaties op breder sociaal vlak; zoals service-verlening of samenwerking. Op basis van de vier bovenstaande punten lijkt een teambeloning echter beter koppelbaar met gedragsgerichte beoordeling. Ook zou het zo kunnen zijn dat het beoordelen van pure resultaten op teamniveau juist sneller tot spanningen zal lijden, wat ook in de resultaten van dit onderzoek naar voren komt. De vraag is echter of *de mate van samenwerking* uiteindelijk objectief en duidelijk vast te stellen is door een teamleider. Een suggestie welke in de interviews naar voren is gekomen, om op teamniveau een beoordeling als klanttevredenheid te gebruiken, sluit hierbij goed aan. Het geeft aan dat er ook op gedragsgebied meetbare prestatiebeoordeling mogelijk is.

6.4 INRICHTING VAN TEAMBELONING – *Wat zijn passende niveaus en vormen van belonen?*

Een onderwerp dat zowel in de literatuurstudie als in de interviews naar voren is gekomen, is het niveau van belonen. Uit literatuuronderzoek blijkt dat een combinatie van zowel individuele als teambeloning mogelijk de voordelen van beide vormen van belonen kan versterken, terwijl de nadelen verminderen (Pearsall et al., 2010). Volgens de auteurs zal er in dat geval sprake zijn van meer samenwerking (voordeel teambeloning), terwijl toch de individuele bijdrages van teamleden zichtbaar blijven (voordeel individuele beloning). Bij Achmea wordt omtrent de interne identiteit getwijfeld aan het gelijk belonen van alle medewerkers in een team, omdat dit mogelijk tot conflicten kan leiden wanneer teamleden verschillende prestaties (denken te) leveren. Dit hangt samen met gerechtigheid bij de verdeling van bronnen binnen de organisaties (Colquitt et al., 2001). Verschillende medewerkers zullen anders tegenover gelijke teambeloning staan. Voornamelijk bij de teamleden die hoger dan het teamgemiddelde bijdragen of presteren kan dit tot problemen leiden (Haines III & Taggar, 2006; Rynes, Gerhart & Parks, 2005; Shaw, Duffy, & Stark, 2001). Een combinatie van individuele en teambeloning, zoals ook in de interviews als suggestie naar voren is gekomen, zou hier een mogelijke oplossing kunnen bieden. Volgens een ander onderzoek kan dit echter een sociaal dilemma opleveren, waardoor medewerkers uiteindelijk vooral op individuele doelen en beloning zullen focussen (Barnes et al., 2011). Bovenstaande inzichten zijn van belang omdat uit de interviewresultaten blijkt dat er een voorkeur bestaat omtrent het zichtbaar houden van individuele prestaties. Dit wil echter niet automatisch zeggen dat hier ook direct een *prestatiebeloning* op twee niveaus aan moet worden gekoppeld. Wel lijkt het in dit opzicht goed om team- en individuele doelen/beloning te scheiden.

Het huidige onderzoek heeft niet uitgebreid aangetoond hoe er bij meerdere specifieke afdelingen of teams het gewenste niveau van beoordelen en belonen kan worden bepaald. Op basis van de *soort* afhankelijkheden tussen teamleden kan wel in het algemeen worden bepaald op welk niveau het best kan worden beloond. Pure teambeloning lijkt het best te passen bij die situaties waarin teamleden van elkaars hulp afhankelijk zijn (Siemsen et al., 2007). Mensen zijn eerder geneigd elkaar te helpen wanneer ze voor hun (team)beloning afhankelijk zijn van elkaars prestaties. Wanneer het delen van kennis en informatie gewenst is, zou een combinatie van individuele en teambeloning beter passen. Medewerkers worden door de teambeloning meer zijn geneigd tot het delen van informatie, terwijl de individuele beloning ervoor zorgt dat de informatie en kennis ook juist wordt toegepast.

Met betrekking tot de organisatie-identiteit van Achmea is de voorkeur voor niet-financiële teambeloning naar voren gekomen. Niet-financiële beloning, wanneer het zo wordt geformuleerd, zou echter nooit als vervangmiddel moeten worden ingezet ten opzichte van financiële beloningsvormen (Long & Shield, 2010). Dit lijkt namelijk met zich mee te brengen dat medewerkers het beloningssysteem niet legitiem/rechtvaardig vinden. Daarom is het belangrijk om deze vorm van teambelonen goed af te wegen tegen de financiële beloning van medewerkers.

6.5 EXTERNE CONTINGENTIEFACTOREN – *Waarom lijken deze factoren geen/weinig invloed te hebben?*

Op het gebied van externe omgevingsfactoren heeft dit onderzoek, zoals eerder gezegd, wat minder empirische resultaten opgeleverd. Enkele resultaten zijn echter toch de moeite waard om te confronteren met bestaande inzichten uit de wetenschappelijke literatuur.

Het idee wat bij Achmea leeft omtrent teambeloning is, zo blijkt uit de interviews, vooral intern en niet extern geïnitieerd. Er blijkt bij Achmea in dit opzicht dan ook niet zozeer sprake te zijn van marktconformiteit of arbeidsmarktconcurrentie. Volgens Miceli & Heneman (2000) kan er namelijk sprake zijn van arbeidsmarktconcurrentie doormiddel van het aanbieden van goede arbeidsvoorwaarden. Dit lijkt bij Achmea zeker ook te gebeuren, al denkt men niet dat teambeloning daarbij ook een belangrijk middel is, omdat potentiële medewerkers volgens het management bij Achmea dit soort beloning niet direct als belangrijke arbeidsvoorwaarde zien. Volgens Dulebohn en Werling (2008) kan een organisatie bij een onderwerp als teambeloning wel een voortrekkersrol aannemen. Uit de empirische resultaten van dit onderzoek blijkt dit voor de organisatie Achmea wel een belangrijke factor te zijn. Al met al lijkt het toepassen van teambeloning misschien geen belangrijke arbeidsvoorwaarde, maar toch wordt gesteld dat Achmea hierdoor mogelijk attractiever is naar bepaalde werknemers toe. Dit hangt wellicht ook samen met het idee dat Achmea doormiddel van het teambelonen de collectieve cultuur duidelijker naar buiten kan en wil uitdragen (Kuhn, 2010).

6.6 SLOTOVERWEGINGEN – *Beperkingen van het huidige en suggesties voor toekomstig onderzoek*

Een eerste en misschien wel belangrijkste beperking van dit onderzoek, is de grote tijdsduur die het onderzoek heeft gekend. Doordat het plannen van interviews zoveel tijd heeft gekost, is uiteindelijk een minder uitgebreide en gevarieerde dataset ontstaan dan op voorhand was voorzien. Echter kan het doel van een kwalitatief onderzoek nooit zijn om resultaten extern te generaliseren, en heeft de huidige variatie aan data toch genoeg opgeleverd om een compleet rapport te kunnen schrijven. De resultaten zeggen dan ook niet zozeer iets over bijvoorbeeld de acceptatie van teambeloning, door een groot deel van de medewerkers bij Achmea. Het onderzoek geeft echter wel inzicht in de percepties van medewerkers en voor- en tegenargumenten die omtrent de passendheid van teambeloning bestaan. Op basis hiervan is het toch mogelijk om passende aanbevelingen te doen naar Achmea.

Uit het theoretisch gedeelte van dit onderzoek blijkt dat teambeloning, op een kleinschalig teamniveau, empirisch nog niet voldoende onderzocht is (Rynes et al., 2005). Met name kwantitatief onderzoek, in organisaties, zou hier een bijdrage kunnen leveren aan de kennis omtrent de belangrijkheid van verschillende contingentiefactoren. Al eerder is aanbod gekomen dat recent wetenschappelijk onderzoek vaak is uitgevoerd in de vorm van experimenten. Dit is zeer begrijpelijk, gezien de duidelijk resultaten en directe verbanden die zulke studies opleveren. Maar het geeft niet duidelijk aan wat er nu voor organisaties en bedrijven in de praktijk toe doet, wanneer er over teambeloning wordt nagedacht. Toekomstig onderzoek kan hier meer duidelijkheid in brengen.

7

AANBEVELINGEN

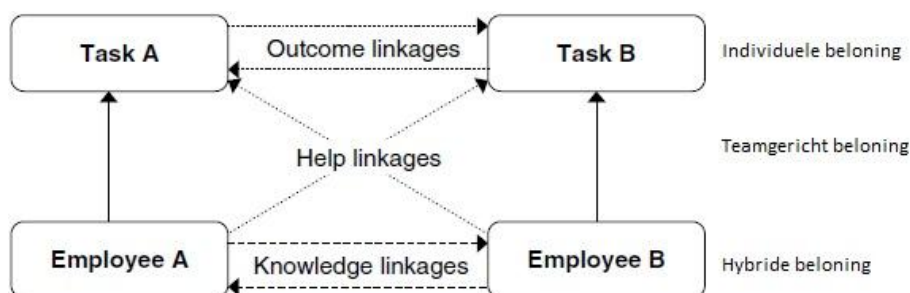
In de eerste plaats is dit onderzoek uitgevoerd omdat er vanuit de organisatie Achmea een praktijkgerichte vraag is aangedragen. De aanbevelingen die in dit hoofdstuk volgen zullen dan ook in de eerste plaats van praktische aard zijn. De uit dit onderzoek naar voren gekomen resultaten zullen daarom in dit hoofdstuk worden vertaald naar aanbevelingen waarmee de organisatie Achmea in de praktijk aan de slag kan gaan.

In de conclusie en discussie van dit onderzoek is naar voren gekomen dat teambeloning op een algemeen niveau bij de organisatie Achmea past. Verschillende aanknopingspunten zijn daarbij gevonden met de invulling van de Achmea-identiteit. De keuze om met teambeloning aan de slag te gaan hangt af van de aanknopingspunten die dit onderzoek voor het management bij Achmea heeft opgeleverd. Vanuit hun praktijkervaring kunnen zij, in combinatie met de informatie uit dit onderzoek, hieromtrent de beste beslissing nemen.

Vooraf op praktisch gebied, de mogelijke invulling van een teambeloningssysteem kunnen daarbij aanbevelingen worden gedaan. Het huidige onderzoek heeft vanwege de gekozen onderzoeksmethoden en ontstane tijdsdruk geen compleet beeld opgeleverd van meerdere (laat staan alle) binnen Achmea werkzame teams. Toch zijn er algemene aanbevelingen mogelijk. De drie belangrijkste overwegingen zijn; 1) op welk niveau moet er binnen een team worden beloond, 2) aan welke doelen op teamniveau kan een teambeloning worden gekoppeld en 3) welke vorm van teambeloning past daar het best bij. Aan de hand van verworven informatie over een commerciële afdeling bij Achmea Direct (Centraal Beheer), worden deze overwegingen geïllustreerd.

1) *Achterhalen van het gewenste niveau van belonen*

Op basis van het volgende model kan op een makkelijke manier worden vastgesteld op welke niveau beloning idealiter zou plaats moeten vinden.



Niveau van belonen - Gebaseerd op figure 1 uit: Siemsen, Balasubramanian & Roth, 2007

Op de afdeling bij Achmea Direct zijn medewerkers allen individueel bezig met het verkopen van schadeverzekeringen en het verlenen van service aan de klant. De uitkomsten van de werkzaamheden zijn niet van elkaar afhankelijk en ook werken de medewerkers niet samen aan de werkzaamheden. Wél is er sprake van kennisuitwisseling tussen de medewerkers. Hier past volgens het model dan ook een combinatie van individuele en teambeloning (*hybride beloning*).

2) Prestatiebeoordeling op teamniveau

Op basis van de bevindingen in het onderzoek kunnen verschillende opties worden geformuleerd, waarop de prestatiebeoordeling van teams kan worden gebaseerd. Uit het onderzoek is gebleken dat er overeenstemming is over het feit dat teamdoelen SMART moeten worden geformuleerd, dit wil zeggen: Specifiek, Meetbaar, Acceptabel (*Haalbaar*), Realistisch, Tijdgebonden. Dit kan als leidraad worden gebruikt, om suggesties voor bruikbare teamdoelen te toetsen:

▸ Koppeling met Klanttevredenheid - KTM

- Een mogelijke optie voor het beoordelen van teamprestaties is door gebruikmaking van de zogenaamde KTM, oftewel klanttevredenheidsmonitor. Dit lijkt een instrument te zijn dat een meetbare teamprestatie oplevert, terwijl er niet teveel wordt gefocust op de pure (commerciële) resultaten. Dit heeft als voordeel dat medewerkers meer gaan focussen op *de manier waarop* klanten geholpen worden. Wanneer de focus teveel op commerciële resultaten ligt zou dat juist negatief van invloed kunnen zijn op de sociale aspecten van het werk. Uitgaan van de klantbehoefte en klanttevredenheid past ook nog eens erg goed bij de organisatie-identiteit van Achmea. Beloning op teamniveau zou kunnen plaatsvinden wanneer de klanttevredenheid een bepaalde score heeft, of wanneer de score hiervan is gestegen ten opzichte van de vorige meting.

▸ Koppeling met SENS

- Vanuit het SENS-programma lijken verschillende praktische handvatten te bestaan van waaruit de beoordeling van teamprestaties plaats kan vinden. Zo blijkt dat een team, zoals een commercieel verkoopteam bij Centraal Beheer, meerdere keren per week samenkomt om te praten over teamprestaties aan de hand van bijvoorbeeld *keek-op-de-week*. Dergelijke bestaande tools zorgen voor het inzichtelijk maken van teamprestaties. Binnen het SENS-programma staat ook 'verbeteren' centraal. Hier lijken aan de ene kant goede aanknopingspunten te liggen; verbeteringen op teamniveau kunnen ook worden beloofd. Wel moet hierbij opgemerkt worden dat de beoordeling van een dergelijke teamprestatie niet specifiek en tijdgebonden is. De ene keer kan een team een belangrijke verbetering aandragen, waarna voor langere tijd geen verbeteringen worden aangedragen.

Vanuit de kerngedachte van teambelonen, is ook de suggestie naar voren gekomen om *samenwerking* binnen het team te beoordelen en belonen. Uit de interviews is echter ook gebleken dat er twijfels bestaan omtrent het formaliseren en objectieveren van dergelijke prestatiedoelen. Een verbeterde samenwerking tussen teamleden hoeft niet een prestatiedoel te zijn, maar kan ook het resultaat zijn van beoordeling en beloning op basis van bovenstaande suggesties. Ook is in de interviews het thema thuiswerken langsgelopen, wat op verschillende afdelingen in de toekomst ingevoerd gaat worden. Zonder dat hier belangrijke resultaten uit zijn voortgekomen kan men zich afvragen in hoeverre de samenwerking binnen een team kan worden beoordeeld wanneer men een deel van de tijd apart van elkaar werkzaam is. Het is dan ook niet aan te bevelen om op deze manier een prestatiebeoordeling op teamniveau uit te werken.

3) *Inrichting van teambeloning*

Uit het gehele onderzoek is gebleken dat er een grote voorkeur bestaat voor niet-financiële vormen van teambeloningen. Het is in alle gevallen dan ook aan te bevelen om, indien er wordt besloten een teambeloning in te richten, dit in niet-financiële vorm te doen. Suggesties die hieromtrent naar voren zijn gekomen lopen uiteen van het vieren van successen doormiddel van een feestje/uitje, tot het geven van erkenning en waardering aan medewerkers. Wanneer wordt besloten om een teambeloning in te voeren op een bepaalde afdeling, kan door medewerkers en teamleiders zelf worden bepaald wat de concrete invulling van deze teambeloning zal zijn. In sommige gevallen zal een niet-financiële teambeloning toch geld kosten en daar zal dan ook een bepaald budget voor moeten worden vrijgemaakt. Dit moet echter niet betekenen dat teams elke periode een vast budget krijgen wat naar eigen inzicht mag worden uitgegeven. Er moet wel altijd een teamprestatie aan vooraf gaan, voordat een dergelijk budget kan worden aangesproken.

Inrichten teambeloning van onderuit de organisatie

Het is van groot belang dat een eventueel teambeloningssysteem ook breed wordt gedragen door de medewerkers die er mee te maken krijgen. Uitgangspunt van de *Achmea-identiteit* is dan ook dat de medewerker meer vertrouwen krijgt. Wanneer een beloning op teamniveau zoveel mogelijk door medewerkers zelf wordt ingericht, dan is de uitstraling van vertrouwen daarbij het hoogst. Het huidige onderzoek biedt diverse inzichten op kwalitatief gebied, maar er kunnen geen generaliseerbare (kwantitatieve) uitspraken worden gedaan over de acceptatie van en het draagvlak voor teambeloning. Vooraleer een testcase wordt geïnitieerd zou een kwantitatief onderzoek naar acceptatie hieromtrent nog bij kunnen dragen. De juiste communicatie van een dergelijk onderzoek is daarbij wel erg belangrijk, omdat dit wellicht invloed zal hebben op de resultaten van een dergelijk onderzoek.

LITERATUURLIJST

- Achmea (2011). *Tussen winst en waarde: maatschappelijk jaarverslag 2010*. Geraadpleegd via [http://www.achmea.nl/over-achmea/mvo/Documents/2010/MVO-jaarverslag 2010.PDF](http://www.achmea.nl/over-achmea/mvo/Documents/2010/MVO-jaarverslag%202010.PDF)
- Aime, F., Meyer, C.J., & Humphrey, S.E. (2010). Legitimacy of team rewards: Analyzing legitimacy as a condition for the effectiveness of team incentive designs. *Journal of Business Research*, 63, pp.60-66.
- Alvesson, M. & Deetz, S. (2000). *Doing critical management research*. London: Sage.
- Armstrong, M. (2010). *Armstrong's handbook of reward management practice: Improving through reward - 3rd ed.* London: Koganpage.
- Bamberger, P.A., & Levi, R. (2009). Team-based reward allocation structures and the helping behaviors of outcome-interdependent team members. *Journal of managerial psychology*, 24 (4), pp.300-327.
- Barnes, C.M., Hollenbeck, J.R., Jundt, D.K., Scott DeRue, D, & Harmon, S.J. (2010). Mixing individual incentives and group incentives: Best of both worlds or social dilemma? *Journal of Management*.
- Beersma, B., Hollenbeck, J.R., Conlon, D.E., Humphrey, S.E., Moon, H., & Ilgen, D.R. (2009). Cutthroat cooperation: The effects of team role discussion on adaptation to alternative reward structures. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108, pp.131-142.
- Beersma, B., Hollenbeck, J. R., Humphrey, S. E., Moon, H., Conlon, D. E., & Ilgen, D. R. (2003). Cooperation, competition and team performance: Towards a contingency approach. *Academy of Management Journal*, 46, 572-590.
- Boeijs, H. (2009). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: Denken en doen*. Den Haag: Boom.
- Boselie (2010). *Strategic Human Resource management: A balanced approach*. London: McGraw-Hill.
- Bowen, D.E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-Firm performance linkages: The role of the "strength" of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29 (2), pp.203-221.
- Boyd, B.K., & Salamin, A. (2001). Strategic reward systems: a contingency model of pay system design. *Strategic Management Journal*, 22 (8), pp.777-792.
- Brun, J-P., & Dugas, N. (2008). An analysis of employee recognition: Perspectives on human resources practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(4), pp.716-730.
- Bryman, A. (2004). *Social research methods, 2nd edition*. New York: Oxford University Press.
- Colquitt, J.A., Wesson, M.J., Porter, C.O.L.H., Conlon, D.E., & Yee Ng, K. (2001). Justice at the Millenium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied psychology*, 86 (3), pp. 425-445.
- Colvin, A.J.S., & Boswell, W.R. (2007). The problem of action and interest alignment: Beyond job requirements and incentive compensation. *Human Resource Management Review*, 17, pp. 38-51.
- Corley, K.G., Harquail, C.V., Pratt, M.G., Glynn, M.A., Fiol, C.M., & Hatch, M.J. (2006). Guiding organizational identity through aged adolescence. *Journal of Management Inquiry*, 15(2), pp.85-99.

- DeMatteo, J.S., Eby, L.T., & Sundstrom, E. (1998). Team-based rewards: current empirical evidence and directions for future research. *Research in Organizational Behavior*, 20, pp.141-183.
- Dulebohn, J.H., & Werling, S.E. (2007). Compensation research past, present, and future. *Human Resource Management Review*, 17, pp. 191-207.
- Ellemers, N., Gilder, D. de, & Haslam, S.A. (2004). Motivating individuals and groups at work: a social identity perspective on leadership and group performance. *Academy of Management Review*, 29(3), pp.459-478.
- Gerhart, B., Rynes, S.L., & Fulmer, I. (2009). Pay and performance; individuals, groups and executives. *The academy of management annals*, 30 (1), pp.251-315.
- Gioia, D.A., Schultz, M., & Corley, K.G. (2000). Organizational identity, image, and adaptive instability. *Academy of Management Review*, 25(1), pp.63-81.
- Guthrie, J.P. & Hollensbe, E.C. (2004). Group incentives and performance: A study of spontaneous goal setting, goal choice and commitment. *Journal of Management*, 30 (2), pp.263-284.
- Haines III, V.Y., & Taggar, S. (2006). Antecedents of Team Reward Attitude. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 10(3), pp.194-205.
- Hollenbeck, J.R. & Scott DeRue, D., & Guzzo, R. (2004). Bridging the gap between I/O research and HR practice: improving team composition, team training, and team task design. *Human Resource Management*, 43 (4), pp.353-366.
- Irlenbusch, B., & Ruchala, G.K. (2008). Relative rewards within team-based compensation. *Labour Economics*, 15, pp.141-167.
- Johnson, M., Hollenbeck, J.R., Humphrey, S.E., Ilgen, D.R., Jundt, D., & Meyer, C.J. (2006). Cutthroat cooperation: asymmetrical adaptation to changes in team reward structures. *Academy of Management Journal*, 49 (1), pp.103-119.
- Kim, H., & Gong, Y. (2009). The roles of tacit knowledge and OCB in the relationship between group-based pay and firm performance. *Human Resource Management Journal*, 19(2), pp.120-139.
- Kuhn, K.M. (2011). Compensation as a signal of organizational culture: the effects of advertising individual or collective incentives. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(7), pp.1634-1648.
- Kuvaas, B. (2006). Work performance, affective commitment, and work motivation: the roles of pay administration and pay level. *Journal of Organizational Behavior*, 27, pp.365-385.
- Locke, E.A., & Latham, G.P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation. *American Psychologist*, 57 (9), pp.705-717.
- Long, R.J., & Shields, J.L. (2010). From pay to praise? Non-cash employee recognition in Canadian and Australian firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(8), pp.1145-1172.
- Maarse, H., & Bartholomé, Y. (2007). A public-private analysis of the new Dutch health Insurance system. *European Journal of Health Economics*, 8, pp.77-82.
- Miceli, M.P., & Heneman, R.L. (2000). Contextual determinants of variable pay plan design: A proposed research framework. *Human Resource Management Review*, 10 (3), pp. 289-305.
- Newton McClurg, L. (2001). Team rewards: how far have we come. *Human resource management*, 40 (1), pp.73-86.

- Paauwe, J. (2004). HRM and performance. Achieving long term viability. Oxford University Press: Oxford.
- Pearsall, M.J., Christian, M.S., & Ellis, A.P.J. (2010). Motivating interdependent teams: individual rewards, shared rewards or something in between? *Journal of Applied Psychology*, 95 (1), pp.183-191.
- Peterson, S.J., & Luthans, F. (2006). The impact of Financial and Nonfinancial incentives on business-unit outcomes over time. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), pp.156-165.
- Ravasi, D., & Schultz, M. (2006). Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture. *Academy of Management Journal*, 49(3), pp.433-458.
- Rynes, S.L., Gerhart, B., & Parks, L. (2005). Personnel Psychology: Performance evaluation and pay for performance. *Annual Review Psychology*, 56, pp.571-600.
- Shaw, J.D., Duffy, M.K., & Stark, E.M. (2001). Team reward attitude: construct development and initial validation. *Journal of Organizational Behavior*, 22 (8), pp.903-917.
- Siemsen, E., Balasubramanian, S., & Roth, A.V. (2007). Incentives that induce task-related effort, helping, and knowledge sharing in workgroups. *Management Science*, 53 (10), pp. 1533-1550.
- Velde, van der M., Jansen, P., & Anderson, N. (2004). Guide to management research methods.
- Werner, S., & Ward, S. (2004). Recent Developments in Compensation Research: An Eclectic Review. *Human Resource Management Review*, 14(2), pp.201-227.
- Whetten, D.A. (2006). Albert and Whetten revisited: Strengthening the concept of organizational identity. *Journal of Management Inquiry*, 15(3), pp.219-234.

BIJLAGEN

Bijlage 1 – Topiclijst oriënterende interviews

Bijlage 2 – Topiclijst medewerkerinterviews

Bijlage 3 - Paper publieke dimensie - Achmea & Teambeloning in context



BIJLAGE 1 - Topiclijst oriënterende interviews

Deze topiclijst zal dienen voor de eerste interviews met sleutelfiguren omtrent HR/Beloning/Achmea identiteit. Hierin wordt nog voornamelijk gericht op het grotere geheel, maar in de loop van het onderzoek zal deze lijst zich verder ontwikkelen en meer specifiek toespitsen. Tijdens het tweede deel van het onderzoek zal de nadruk in kwalitatieve interviews dan ook meer liggen op de percepties van medewerkers omtrent teambeloning.

Introductie - Voorstellen van interviewer + beschrijving van onderzoek (niet teveel sturen/prijsgeven). Onderzoek naar teambeloning bij Achmea. Met name gericht op de afstemming met de organisatie-identiteit, maar ook is de verdere afstemming binnen de organisatie belangrijk. - Voorstellen geïnterviewde (vragen naar zaken zoals functie(-verleden), opleiding, etc.)

1. Past teambeloning volgens u bij de organisatie Achmea in het algemeen? Open vraag

2. Achmea Identiteit

- Past teambeloning bij de organisatie-*identiteit* van Achmea? Is versterken van de collectiviteit in dat opzicht een belangrijk doel?
 - Zou teambeloning volgens u bijdragen aan de externe identiteit, *klantambitie*?
 - Zou teambeloning volgens u bijdragen aan de interne identiteit, *werkgeversambitie*?

-Eventueel:

Wat wordt volgens u onder de Achmea Identiteit verstaan?

- Interne identiteit, werkgeversambitie (cultuur?)
- Externe identiteit, klantambitie (imago?)

- Hoe is deze Achmea identiteit tot stand gekomen of ontwikkeld

Doorvragen: Waar zie je de identiteit expliciet in terug? Kunt u daar een voorbeeld van geven in de praktijk? Welke plaats neemt de Achmea identiteit in bij medewerkers?

3. Organisatie-context

- Wat zijn volgens u belangrijke externe omgevingsfactoren die belangrijk zijn omtrent (de vorming van) een teambeloningssysteem? (eventueel: arbeidsmarkt (*marktconforme beloning*), competitie, sociale partners, andere externe stakeholders, turbulentie omgeving, nationale cultuur, sector en regio.

- Wat zijn volgens u belangrijke interne contextfactoren die belangrijk zijn omtrent (de vorming van) een teambeloningssysteem? (soort werk, organisatie cultuur, structuur, (HR)strategie, vakbond/OR)

- Hoe belangrijk is volgens u de afstemming met het overige HR-beleid binnen de organisatie in het algemeen? Wat is daarin dan met name van belang?

- *Niet genoemd?:* Afstemming met prestatie- en beoordelingsbeleid en SENS?

Prestatiebeoordeling: op resultaat of op persoon?

- Beloningsbeleid HR

- Wat kunt u vertellen over het huidige beloningsbeleid binnen Achmea?

Is er sprake van prestatiebeloning en basisbeloning (salaris)? Wat zijn de verhoudingen daartussen?

-Hoe zou toekomstig beloningsbeleid er volgens u idealiter uitzien?

- financiële, niet-financiële beloningsvormen? (hoogte beloning)

- verhoudingen: team en individueel, team of individueel?

4. Open vraag naar eventuele eigen inbreng met betrekking tot het onderzoek

- Zijn er nog dingen die u wilt toevoegen, die van belang kunnen zijn voor het onderzoek maar nog niet ter sprake zijn gekomen?

BIJLAGE 2 - Topiclijst medewerkerinterviews

Naar aanleiding van de oriënterende interviews is het goed om na te denken over de verdere invulling van het onderzoek en dan met name de vervolg interviews met medewerkers/teamleiders. Deze notitie bevat inzichten en bevindingen uit zowel het theoretisch kader en de eerste interviews, welke naar mijn idee belangrijk zijn voor de invulling van de topiclijst.

Respondenten (wie?)

- Welke medewerkers kunnen voor het 2^e deel van het onderzoek best geïnterviewd worden? En hoe brengen we een onderwerp als team'beloning' in de interviews naar voren, confrontatie? Manier van communiceren, lijkt goed op deze manier?
- Verdere suggesties van respondent: Interviews medewerkers en teamleiders uit SENS teams die al langer, maar ook die korter (of nog helemaal niet?) geSENSt zijn. **Keuze gemaakt voor; core functie teams <-> ondersteunende functie teams (beide x2)**

Invulling van de topiclijst (hoe?)

Interviews zullen met 1 teamleider+1 medewerker per team worden afgenomen. Dit word idealiter **gescheiden** van elkaar gedaan (i.v.m. sociale druk). In verband met de complexiteit van functies in de organisatie de interviews beginnen met het vragen naar huidige functie/werk-team ervaringen. Van daaruit beginnen met inleidende, algemenere vragen (nog niet zozeer over beloning):

- **Prestatiebeoordeling en teamwerk (SENS).**
 - Functioneren van de teams in het algemeen. Manier van leidinggeven.
 - Ervaringen met betrekking tot het werken in teams in het algemeen? Toegevoegde waarde van samenwerking? Wat zijn percepties van medewerkers hieromtrent.
 - Aanwezigheid Extrinsieke en Intrinsieke (vanuit het werk voortkomende) motivatie? (denk aan autonomie, uitdaging, verantwoordelijkheid)
 - Resultaatbeoordeling naar aanleiding van dit project. Is dat gericht op formele resultaten of wellicht ook meer informeel (buiten functieomschrijvingen)? Is er al sprake van bepaalde (team)afspraken en/of ontwikkelafspraken (op teamniveau)?
 - **Hoe krijgt erkenning en waardering van prestaties op dit moment vorm binnen Achmea? Is dit motiverend voor de medewerkers?**
 - Een kernpunt is volgens Bart Jan 'verbeteren'. Hoe krijgt dat nu vorm binnen zo'n SENS team, en hoe worden medewerkers daarin gemotiveerd? Is het puur de teamleider die beoordeelt, of ook de collega's.. Zou dat zo moeten blijven?

Specifiek voor teamleiders:

- Hoe ziet prestatiebeoordeling er op dit moment uit (vanuit SENS)? Zijn prestaties moeilijk of makkelijk meetbaar? Hoe zou de prestatiebeoordeling er volgens de teamleiders uit moeten gaan zien, kunnen ze (team)afspraken SMART maken (of juist niet)? Zou prestatiebeoordeling van teams extra werk met zich mee brengen, en zou het team er meer gemotiveerd door worden dan nu het geval is?

- Welke resultaten hierin betrekken, formele vooraf vaststaande doelen of juist bijzondere resultaten (bijvoorbeeld een verbeter-idee)?
- Past teambeloning bij het werken in teams vanuit SENS, en kan het daarin een bepaald doel ondersteunen (informatie uitwisseling, hulpgedrag, et cetera)?
- **Beloningen, teambeloning.**
 - Huidige vormen van beloning, in brede zin van het woord (ook erkenning en resultaten vieren). Hoe wordt dat op dit moment gedaan, koppeling met resultaten?
 - Hoe zou die beloning van medewerker eventueel verbeterd kunnen worden volgens de respondent?
 - Hoe staat respondent tegenover gelijke beloning, danwel differentiatie tussen teamleden? Individueel, collectief, combinatie? Waarom? Organisatie identiteit hier bij betrekken. Ook al is het abstract, lijkt het mij wellicht interessant om de praktische invloed/invulling/ervaringen ervan te kennen (op lager niveau). Meest vertrouwde werkgever? Vragen n.a.v. medewerkerbetrokkenheidsonderzoek?
 - In het geval van teambeloning, hoe zou die eruit moeten zien? Niet-financieel/erkenning, financieel (budget), financieel achteraf (bonus), et cetera. Medewerkers na open vraag confronteren met de suggesties die naar voren zijn gekomen uit de oriënterende interviews?
 - Zou een dergelijke vorm van belonen motiverend werken voor de medewerkers? Draagt het bij aan meer samenwerking of het verbeteren van resultaten op bepaalde gebieden?
 - Hoe zit het met eventuele negatieve/ongewenste effecten van teambeloning? Hoe denken medewerkers en teamleiders daar over?

BIJLAGE 3 - Paper publieke dimensie - Achmea & Teambeloning in context



**Paper Publieke Dimensie
Achmea & Teambeloning in context**



In opdracht van:	prof.dr. P. Boselie
Auteur:	T. Belzer – 3647919
Ten behoeve van:	Master scriptie SHRM
Datum inlevering:	14 Maart 2011
Beoordeling paper:	9 (10)

INLEIDING

Dit paper zal onderdeel uitmaken van het afstudeeronderzoek omtrent teambeloning binnen Achmea. Allereerst zal worden ingegaan op de publieke dimensies van de organisatie Achmea. Het is hierbij interessant om naar de publieke *identiteit* (Noordegraaf & Teeuw, 2003) van Achmea te zoeken, omdat identiteit een grote rol speelt in de rest van dit afstudeeronderzoek. Daarnaast zal de organisatie en haar HR beleid in de bredere context worden geplaatst, doormiddel van het HR-contextmodel van Pauwe (2004). In dit paper zal specifiek aandacht worden besteed aan de omgevingsinvloed met betrekking tot teambeloning. De onderzoeksvraag die vanuit de organisatie is gekomen heeft vooral betrekking op afstemming van teambeloning met de organisatiecontext en identiteit. Volgens Dulebohn en Werling (2007) zou er met betrekking tot beloning echter ook plaats voor de externe context moeten zijn in toekomstig wetenschappelijk onderzoek. De bespreking hiervan is dan ook zeker interessant en relevant voor het afstudeeronderzoek.

PUBLIEKE DIMENSIES ACHMEA

Het maatschappelijk jaarverslag van Achmea over het jaar 2010 ademt één en al maatschappelijke verantwoordelijkheid uit. Volgens de organisatie komt dit voort uit de coöperatieve oorsprong en vormt het daardoor een onderdeel van de organisatie-identiteit (Achmea, 2011). Hoe ver gaat de publieke verantwoordelijkheid van de organisatie nu werkelijk? Dit zal besproken worden aan de hand van verschillende wetenschappelijke artikelen.

Volgens Rainey (2003) is de scheiding tussen publieke en private organisaties steeds minder duidelijk weer te geven. Dit komt volgens de auteur doordat er steeds meer hybride vormen ontstaan binnen en tussen organisaties. Publieke organisaties lijken steeds meer te worden gemanaged als bedrijven; *New Public Management*. Aan de andere kant hebben private organisaties ook steeds meer maatschappelijke verantwoordelijkheid gekregen (Rainey, 2003); in Nederland ook wel *Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen* genoemd. Achmea geeft in haar maatschappelijk jaarverslag aan dat er niet alleen naar het belang van *shareholders* (aandeelhouders) wordt gekeken, maar vooral ook naar een bredere groep *stakeholders* (belanghebbenden). De belangrijkste stakeholders zijn volgens de organisatie: klanten, medewerkers, distributiepartners en shareholders (Achmea, 2011).

Scheiding tussen publiek en privaat kan volgens Rainey onder andere formeel worden weergegeven door te kijken naar de afkomst van organisatiebronnen en de organisatiebelangen (individueel/privaat of publiek/maatschappelijk). Achmea lijkt op het eerste gezicht dan ook een private organisatie omdat de organisatie ondanks de coöperatieve oorsprong en de focus op maatschappelijk verantwoord ondernemen een winstooigmerk heeft. De bronnen die de organisatie heeft zijn dan ook voornamelijk privaat, oftewel niet afkomstig van collectieve gelden (belastingen).

De verzekeringsfunctie die de organisatie Achmea heeft, is ook van belang in deze discussie over publieke dimensies van de organisatie. Volgens Rainey (2003) zegt de functie vaak meer over de organisatie dan de formele status als publiek of privaat. De verzekeringsfunctie die de organisatie heeft voor mensen in de maatschappij wordt dan ook als hoger doel gezien (Achmea, 2010). De verzekeringtak waar deze publieke dimensie het meest duidelijk lijkt is die van de zorgverzekeringen.

Volgens Maarse en Bartholomé (2007) heerst er sinds vernieuwing van de wetgeving (Zorgverzekeringswet 2006) de vraag of het systeem van ziektekostenverzekering een publiek of privaat karakter heeft. Volgens de auteurs zit het verschil tussen *functie* en *structuur*. De functie van dergelijke verzekeringen heeft een publiek karakter: iedere Nederlander moet door een verzekeringsmaatschappij geaccepteerd en dus verzekerd worden. De structuur is echter privaat, met meer vrijheid voor invulling vanuit de organisatie en minder overheidsinvloed (Maarse & Bartholomé, 2007). Volgens Rainey is er op sommige terreinen dan ook overheidsinvloed noodzakelijk, omdat de markten bepaalde problemen of risico's niet zelf kunnen oplossen. Achmea lijkt in dit opzicht dus een private organisatie te zijn, met een deels publieke functie welke door de overheid wordt gecontroleerd.

In tegenstelling tot de wat meer formele onderscheiden die Rainey maakt tussen publiek en privaat, spreken Noordegraaf en Teeuw (2003) over *publieke identiteit*. Volgens de auteurs gaat het in het geval van identiteit om het beeld wat een organisatie van zichzelf heeft in relatie tot anderen. Het gaat daarbij niet alleen om de maatschappelijke inbedding van de organisatie als geheel, maar ook om de maatschappelijke inbedding van de medewerkers (Noordegraaf & Teeuw, 2003). Achmea besteedt in haar maatschappelijk jaarverslag veel aandacht aan haar organisatie-identiteit. De begrippen *duurzaamheid* en *coöperatie* lijken hierin belangrijk te zijn (Achmea, 2011). De coöperatieve identiteit komt volgens Achmea voort vanuit samenwerking die ontstond rondom de risico's van hooibranden (1811). Ook blijkt deze coöperatieve oorsprong nog altijd belangrijk in de huidige bedrijfsvoering. De bedrijven waaruit Achmea via coöperatieve fusies is opgebouwd, hebben volgens de organisatie bijna allemaal een coöperatieve of publiek-private basis (Achmea, 2011).

Noordegraaf en Teeuw (2003) stellen, op basis van inzichten van Gawthorp (1984), dat vier dimensies bepalend zijn voor de publieke identiteit van een organisatie: *idee van doelgerichtheid*, *idee van oorzakelijkheid*, *idee van tijd* en *idee van orde*. Doormiddel van praktische voorbeelden wordt getracht aan te geven hoe de organisatie Achmea op deze dimensies "scoort".

De doelgerichtheid van een private organisatie is volgens Noordegraaf en Teeuw voornamelijk terug te zien in het hebben van korte-termijn doelstellingen en het ontbreken van een verder hoger doel (*ateologisch*). In het geval van Achmea lijkt er niet direct sprake van een puur ateologische of puur *teleologische* (hoger doel) doelgerichtheid. Zoals eerder besproken is het winst oogmerk belangrijk, maar lijkt een hoger doel ook aanwezig te zijn vanuit de verzekeringsfunctie van de organisatie. Nadruk ligt op het terugwinnen van klantvertrouwen (na de kredietcrisis) door het aanbieden van eerlijke verzekeringen, en zodoende mensen te behoeden voor risico's (Achmea, 2011).

Idee van oorzakelijkheid komt volgens Noordegraaf en Teeuw in de private opvatting neer op *atomistisch*. Hierbij is volgens de auteurs de relatie tussen oorzaak en gevolg direct en eenduidig. Vanuit de publieke opvatting van oorzakelijkheid (*holistisch*), beïnvloeden handelingen/beslissingen elkaar en hebben ze ook andere effecten buiten het directe effect. In het geval van Achmea kan dit geïllustreerd worden aan de hand van het SENS-denken; *Samen Effectief Naar Succes* (Achmea, 2011). Naast dat dit volgens de organisatie een lean-methode is voor het verbeteren van processen, is er ook veel oog voor de invloed van een dergelijke beslissingen voor stakeholders zoals klanten en medewerkers. Een ander praktisch voorbeeld is de manier waarop Achmea premiegelden belegt. In

het maatschappelijk jaarverslag staat dat deze beleggingen in toenemende mate worden gedaan in duurzame energie en vormen van microfinanciering in ontwikkelingslanden.

De opvatting over tijd is volgens Noordegraaf en Teeuw in de private opvatting *statisch*. Er wordt in dat geval door de organisatie niet direct rekening gehouden met het verleden en de toekomst. De publieke opvatting is volgens de auteurs daarentegen *dynamisch*. Een voorbeeld waaruit blijkt dat Achmea dynamisch met tijd omgaat is dat zaken uit het verleden een rol spelen (coöperatieve oorsprong), maar ook dat er op toekomstige ontwikkelingen wordt geanticipeerd. Zo heeft Achmea in haar maatschappelijk jaarverslag oog voor toekomstige ontwikkelingen zoals vergrijzing en het veranderen van de zorgmarkt (Achmea, 2011). Naast eigenbelang lijkt er vanwege de actieve houding die Achmea omtrent deze onderwerpen inneemt ook oog voor publiek belang.

Tenslotte het idee van orde. Volgens Noordegraaf en Teeuw is dit in private organisaties *verticaal* in plaats van *horizontaal* (publieke opvatting). Achmea lijkt op deze dimensie, gezien de organogrammen in het maatschappelijk jaarverslag, vooral verticaal en dus meer privaat georiënteerd te zijn. Wel legt Achmea met betrekking tot haar HR beleid en activiteiten grote nadruk op de participatie van verschillende stakeholders, waaronder medewerkers (Achmea, 2011).

Op basis van bovenstaande dimensies van identiteit en verdere formele organisatiekenmerken stellen Noordegraaf en Teeuw dat er 4 typen organisatielabels zijn. Concluderend over de voorgaande discussie kan Achmea geplaatst worden onder het label van de *maatschappelijke positie*. Volgens het model houdt dit in dat het gaat om een private organisatie met een publieke identiteit. Duurzaamheid en verantwoord management zijn hierbij volgens de auteurs belangrijke begrippen.

ACHMEA HR & TEAMBELONG - CONTEXT

In de vorige paragraaf is ingegaan op de publieke dimensie van de organisatie Achmea. Aansluitend hierop is het bedoeling in deze paragraaf de organisatie en haar HR beleid in een bredere context te plaatsen. Dit gebeurt aan de hand van Paauwe's contextuele HR theorie (2004). In dit model beïnvloedt de context tweeledig de organisatie en haar HR beleid; vanuit de Product-Market-Technology (PMT) en de Social-Cultural-Legal (SCL) dimensie (Paauwe, 2004). Gezien het thema van dit paper zal vooral worden ingegaan op de institutionele context (SCL dimensie). Contextfactoren vanuit deze twee dimensies monden vervolgens uit in *key-issues* die samen met de organisatieconfiguratie van invloed zijn op de *dominante coalitie* (Paauwe, 2004). Deze dominante coalitie heeft volgens de auteur een bepaalde *leeway* (vrijheid van handelen) waarbinnen strategisch (HR) beleid wordt vormgegeven. Externe contextfactoren bepalen volgens Paauwe dus niet alleen indirect het uiteindelijk strategisch handelen, maar beperken ook leeway van de dominante coalitie.

Product-Market-Technology dimension

Volgens Paauwe (2004) komt de denkwijze vanuit de PMT dimensie overeen met wat Weber (1946) *zweck-rationalität* noemt. De auteur stelt dat hierbij zaken als efficiency en effectiviteit van belang zijn. De focus ligt volgens Paauwe dan ook op mechanismen die een rol spelen met betrekking tot de competitie van een organisatie, in dit geval Achmea.

Een eerste belangrijke contextinvloed voor Achmea, die ook uitgebreid in het maatschappelijk jaarverslag terugkomt is de financiële crisis. Volgens Achmea (2011) is het

vertrouwen van klanten in financiële instellingen en financiële producten gedaald. *Vertrouwen* vormt dan ook een belangrijk key-issue, zowel voor de klant als voor de medewerkers binnen de organisatie. Samenhangend met de financiële crisis zorgt de competitie op de verzekeringsmarkt er voor dat organisaties ook moeten gaan nadenken over kosteneffectiviteit. Zo heeft Achmea bijvoorbeeld het SENS-denken ingevoerd, waarbinnen teamwerk een belangrijke plaats inneemt. Teams hebben hierin steeds meer zelf invloed op de verbetering van de organisatie en processen (Achmea, 2011). Een teambeloningssysteem zal hier dan ook binnen moeten passen, zonder dat het ten koste gaat van (en idealiter juist een positief effect heeft op) vertrouwen van medewerkers en klanten. Volgens Dulebohn en Werling (2007) is het daarbij niet meer voldoende om te focussen op medewerkertevredenheid met betrekking tot beloning, maar zullen de percepties van andere stakeholders en de bredere inpassing in de organisatie een grotere rol gaan spelen.

Volgens Dulebohn en Werling (2007) krijgt ook de externe arbeidsmarkt een steeds grotere invloed met betrekking tot medewerkerbeloning. Waar voorheen de interne beloningsstructuur en interne arbeidsmarkt belangrijk werden geacht bij inrichting van een beloningssysteem, is volgens de auteurs nu een externe focus steeds meer noodzakelijk. Hierbij wordt gesteld dat verschillende sociaaleconomische veranderingen, zoals het verdwijnen van werkzekerheid bij één enkele werkgever, het platter worden van organisatiestructuren en de verschuiving naar een kenniseconomie, een extern georiënteerde afstemming van beloningssystemen steeds belangrijker maken. Hierdoor zullen zaken als arbeidsmarktconcurrentie, marktconforme waarde van beloning en stakeholder-belangen steeds belangrijker worden (Dulebohn & Werling, 2007).

Social-Cultural-Legal dimension

Naast bovenstaande externe PMT-invloed is volgens Paauwe daarnaast ook de institutionele context van belang (SCL dimensie). Naast wet- en regelgeving (Legal) zijn ook zaken als sociale en culturele waarden in de maatschappij belangrijk binnen deze dimensie.

Opvallend is dat Achmea veel waarde lijkt te hechten aan de belangen van stakeholders (Achmea, 2011). Volgens Paauwe (2004) worden deze stakeholders beïnvloed door situationele factoren uit de omgeving, zoals markt en technologie maar ook regelgeving en maatschappelijke waarden en normen. In het HR beleid van Achmea, en vooral het proces waardoor dit beleid tot stand komt, zijn key-issues vanuit stakeholders terug te zien. Naast de eerder genoemde belangrijkste vier stakeholdergroepen (klanten, medewerkers, distributiepartners en shareholders) zijn er volgens Achmea ook andere groepen belangrijk, zoals: verschillende NGO's, sociale partners, de politiek, wetenschap en financiële toezichthouders. Deze benadering lijkt grote raakvlakken te hebben of zelfs overeen te komen met wat Paauwe (2004) als een van de belangrijkste factoren ziet voor de belangrijkheid van *maatschappelijke prestaties* (in plaats van alleen financieel-economische prestaties); het Rijnlandsmodel. Een praktisch voorbeeld van HR beleid wat hierdoor beïnvloed lijkt te zijn is de introductie van *levensfasebewust diversiteitbeleid* (Achmea, 2011). Binnen dit HR beleid worden volgens Achmea maatregelen genomen om op basis van de behoeften en mogelijkheden van werknemers, deze zo goed mogelijk te laten functioneren in de organisatie. Naast de specifieke focus op levensfasen wordt ook met andere zaken rekening gehouden die voortkomen uit een diverse medewerkersamenstelling: etnische afkomst, sekse, kennis/ervaring. Praktische invulling hierbij bestaat bijvoorbeeld uit de vergroting van flexibiliteit van het werk, in plaats en tijd (Achmea, 2011). Levensfasebewust diversiteitbeleid komt deels voort uit de verhoging van de toekomstige AOW-

leeftijd (regelgeving), maar wordt vormgegeven via het “Platform Sociale Innovatie” waarin vertegenwoordigers van Achmea, vakbonden en medezeggenschap vertegenwoordigers hebben (Achmea, 2011). De organisatie Achmea hecht dus veel waarde aan de manier waarop (HR) beleid wordt vormgegeven, doormiddel van een participatief *proces*.

De bovengenoemde betrokkenheid van verschillende partijen zal ook een rol spelen bij dit scriptieonderzoek over teambeloning bij Achmea. Doormiddel van kwalitatieve interviews zal veel aandacht worden besteed aan medewerkerpercepties omtrent een dergelijk beloningssysteem. Zo blijkt legitimiteit een belangrijke contextfactor te zijn voor de succesvolle invoering van een teambeloningssysteem (Aime, Meyer & Humphrey, 2010). Volgens de auteurs komt dit doordat de organisatie een normatief proces zal moeten starten voor de invoering van een ander beloningssysteem. Dit proces kan vervolgens twee kanten opgroeien: 1) er kan consensus over ontstaan bij medewerkers/teams, of 2) er kan een beeld van de organisatie ontstaan als manipulatief of onrechtmatig (Aime et al., 2010). Het bovenstaande heeft grote raakvlakken met de waarde die Paauwe (2004) hecht aan legitimiteit van organisatie. Volgens de auteur heeft de acceptatie van een organisatie in de maatschappij invloed op het uiteindelijke HR- beleid en activiteiten. Verder stelt Paauwe dat wijdverspreide maatschappelijke normen en waarden van belang zijn, onder andere met betrekking tot eerlijkheid van uitwisseling tussen individu en organisatie (bijvoorbeeld beloning). De legitimiteit van een teambeloningssysteem is dus vooral van belang in verband met de veranderingen in sociale normen en waarden met betrekking tot beloning, waarbij door de financiële crisis het vertrouwen in de financiële sector flink lijkt teruggelopen (Achmea, 2011).

Organisatieconfiguratie

Ook de ontwikkeling van de organisatieconfiguratie is van belang om kort te noemen. Paauwe (2004) stelt dat voornamelijk *unieke* gebeurtenissen de huidige organisatie (zoals organisatiestructuur en cultuur) in belangrijke mate vormen. Zaken die hierin een belangrijke rol kunnen hebben gespeeld in het geval van Achmea zijn de coöperatieve identiteit (oorsprong en huidige organisatievorm) en het aangaan van verschillende fusies met andere organisaties (Achmea, 2011). De organisatie onderkent in haar maatschappelijk jaarverslag dan ook dat het afstemmen van deze bloedgroepen en organisatieprocessen geleidelijk gaat. In het scriptieonderzoek zal hiermee dan ook rekening worden gehouden wanneer teambeloning binnen verschillende divisies wordt onderzocht.

In bovenstaande paragraaf is getracht de belangrijkste (externe) contextfactoren in de omgeving van Achmea weer te geven, in het bijzonder die factoren die van belang zijn omtrent teambeloning. Paauwe (2004) onderscheid in zijn model de eerder genoemde *dominante coalitie*. Gezien de focus en beperkte lengte van dit paper (en de invulling die hieraan reeds is gegeven onder de andere contextfactoren) wordt hier niet meer apart op ingegaan. Geconcludeerd kan worden dat er naast de meer interne focus van het scriptieonderzoek ook verschillende externe factoren een belangrijke rol kunnen spelen omtrent de invoering van een (team)beloningssysteem. In de hierna volgende conclusie zal worden besproken welke inzichten dit paper geboden heeft en wellicht te combineren zijn voor het uiteindelijke afstudeeronderzoek.

PUBLIEKE IDENTITEIT & MAATSCHAPPELIJKE PERFORMANCE TEAMBELONING

De organisatie Achmea lijkt op basis van de eerste paragraaf in dit paper formeel een private organisatie te zijn, maar lijkt daarbij wel (deels) publieke identiteit te bezitten. De bevindingen in de daarop volgende paragraaf lijken daar goed bij aan te sluiten. Uit de context analyse op basis van het model van Paauwe (2004) lijkt de organisatie met betrekking tot haar HR beleid een nadruk te leggen op een brede stakeholder benadering. Bevindingen in dit paper lijken dan ook goed aan te sluiten bij het verdere scriptieonderzoek waarin de volgende vraag centraal staat:

Past een teambeloningssysteem binnen de organisatie (identiteit van) Achmea en welke factoren spelen een rol omtrent de perceptie van de medewerkers over de passendheid van een teambeloningssysteem?

Specifiek met betrekking tot het onderwerp lijkt er dus ook een publieke dimensie aan teambeloning en de organisatie-identiteit van Achmea te zitten. Een gedeelte van het scriptieonderzoek zal zich gezien de onderzoeksvraag richten op de percepties van medewerkers omtrent de concepten identiteit en teambeloning. Het is volgens Bowen & Ostroff (2004) dan ook erg belangrijk dat medewerkers binnen de organisatie een gezamenlijk idee hebben over de gedragingen die van hen worden verwacht. HR beleid speelt hierin volgens de auteurs een grote rol, omdat via deze weg de organisatiedoelen en medewerkergedragingen in lijn kunnen worden gebracht. Het belonen van medewerkers lijkt daarbij volgens Bowen en Ostroff (2004) een smeermiddel om deze afstemming te verbeteren. In aansluiting op dit paper zal in het scriptieonderzoek dan ook aandacht worden besteed aan de mate waarin een publieke identiteit ook bij de medewerkers zelf aanwezig is en in hoeverre dat een rol speelt omtrent de percepties over de passendheid van teambeloning.

In aansluiting op bovenstaande kan een ander artikel (Weibel, Rost & Osterloh, 2009) nog interessante inzichten bieden. In dit artikel is onderzoek gedaan naar de (on)mogelijkheden van variabele beloning in publieke organisaties. Ondanks dat Achmea geen formeel publieke organisatie is lijken enkele bevindingen van dat onderzoek interessant met betrekking tot de publieke dimensie van de organisatie-identiteit. Zo stellen de auteurs dat extrinsieke motivatie (zoals variabele financiële beloning) de intrinsieke motivatie (vanuit de inhoud van het werk) van medewerkers juist kan verminderen. Het hebben van een hoger doel, wat belangrijk lijkt te zijn met betrekking tot de publieke identiteit, zou door een dergelijke extrinsieke motivatie dus potentieel kunnen verminderen. Daarmee samenhangend stellen de auteurs dat een variabel beloningssysteem mogelijk niet de juiste mensen aantrekt voor de organisatie. Deze medewerkers zouden dan meer aangetrokken kunnen zijn door de extrinsiek motiverende doelen, in plaats van door het werk zelf of door de aanwezigheid van een hoger (publiek) organisatiedoel.

Tenslotte is het vanuit het model van Paauwe (2004) nog interessant om te richten op het concept van *performance* (organisatieprestatie), ook al maakt dit geen expliciet deel uit van het scriptieonderzoek. Zoals eerder besproken onderscheidt de auteur naast puur financieel economische organisatieprestaties ook maatschappelijke prestaties. In het model van Paauwe, dat deels gebaseerd is op de RBV (resource-based view) is het hebben van waardevolle, niet imiteerbare, zeldzame en niet vervangbare (menselijke) bronnen belangrijk voor de uiteindelijke HR uitkomsten

en daarmee samenhangend de organisatieprestaties. Bowen en Ostroff (2004) voegen hier nog aan toe dat naast HR activiteiten ook het *proces* van belang is. De manier waarop een gezamenlijke afstemming tussen organisatie en medewerkers tot stand komt, middels HRM, lijkt ook een grote rol te spelen omtrent het HR beleid binnen Achmea. In het afstudeeronderzoek zal de nadruk dan ook niet alleen liggen op de statische inpassing van de HR activiteit *teambeloning*, maar zal ook vooral het proces wat hier omtrent speelt belangrijke aandacht krijgen.

REFERENTIELIJST – Paper publieke dimensie

- Achmea (2011). Investeren in vertrouwen. Maatschappelijk jaarverslag 2010.
- Aime, F., Meyer, C.J., Humphrey, S.E. (2010). Legitimacy of team rewards: Analyzing legitimacy as a condition for the effectiveness of team incentive designs. *Journal of Business Research*, 63, pp.60-66.
- Bowen, D.E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-Firm performance linkages: The role of the “strength” of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29 (2), pp.203-221.
- Dulebohn, J.H., & Werling, S.E. (2007). Compensation research past, present, and future. *Human Resource Management Review*, 17, pp. 191-207.
- Maarse, H., & Bartholomé, Y. (2007). A public-private analysis of the new Dutch health Insurance system. *European Journal of Health Economics*, 8, pp.77-82.
- Noordegraaf, M, & Teeuw, M.M. (2003). Publieke identiteit. Eigentijds organiseren in de publieke sector. *Bestuurskunde*, 1 , pp.2-13.
- Pauwe, J. (2004). *HRM and performance: Achieving long term viability*. Oxford: Oxford University Press.
- Rainey, H.G. (2003). *Understanding and managing public organizations*. San francisco: Jossey-Bass.
- Weibel, A., Rost, K., & Osterloh, M. (2009). Pay for performance in the public sector- benefits and hidden costs. *Journal of public administration Research and Theory*, 20 (2), pp.387-412.