

Bijgeluiden van belonen

Henk Thierry¹

Eigenlijk is de boodschap al jaren bekend: om goede resultaten te bereiken met een andere, nieuwe manier van belonen in een organisatie moet een beloningssysteem niet 'even', op een achternamiddag worden bedacht en ingevoerd. Het is nodig ruim de tijd te nemen voor het maken van een ontwerp dat is afgestemd op het strategisch bedrijfsbeleid, waarbij goed rekening wordt gehouden met onder meer karakteristieke eigenschappen van het werk, kenmerken van medewerkers, managers en klanten, en de cultuur binnen de organisatie. Over die zich ontwikkelende beloningssystematiek moet ook zorgvuldig overleg worden gevoerd met belanghebbenden, zoals o.a. bestuurders, medewerkers en vertegenwoordigers van vakbonden (Gerhart & Rynes, 2003; Lawler, 2000; Rynes & Gerhart, 2000; Thierry, 2002 a, b). Wie denkt kort door de bocht te kunnen koersen maakt op zijn best mee dat het nieuwe stelsel van belonen geen effect sorteert, maar waarschijnlijker is dat de gevolgen nogal ongunstig zijn en de onderlinge verhoudingen voor langere tijd zijn verstoord.

Niettemin: wie bovengenoemde boodschap wel ter harte probeert te nemen boekt ook lang niet altijd het gewenste resultaat. Uit onderzoek en allerlei praktijkervaring blijkt telkens weer dat het lastig is om een nieuwe vorm van belonen zo in te voeren dat de oorspronkelijke opzet ervan intact blijft. Natuurlijk zou dat kunnen liggen aan een toch wat ongelukkige keus van het beloningssysteem, aan een onhandige manier van uitwerking ervan, aan onvoorziene omstandigheden, of aan belangrijke voorwaarden waaraan geen aandacht is besteed. In dit artikel wordt een andere invalshoek gevolgd: een beloningsstelsel leidt geregeld niet, of maar zeer ten dele, tot de bedoelde gevolgen omdat personeelsleden *bijgeluiden* in de beloning waarnemen. Die bijgeluiden kunnen zo krachtig zijn dat ze het oorspronkelijke timbre van een systeem - gesteld dat die afstemming goed heeft plaatsgevonden - overstemmen. De bijgeluiden zijn van allerlei soort: diverse daarvan komen in dit artikel aan de orde. Tot slot worden enkele aanbevelingen gegeven.

Prof. dr. H. Thierry is emeritushoogleraar Arbeids- en Organisationspsychologie van de Universiteit van Tilburg.

Gêne over beloning

Wie zich als spreker op een seminar richt tot de aanwezigen met de vraag 'hoeveel verdient ieder van u?' wordt bijna altijd geconfronteerd met een gespannen, wat gegeneerde stilte. Sommigen vragen zich af of ze zich in de juiste zaal bevinden, anderen gaan nog eens na of deze spreker voor een ander is ingevallen, enz. Als de spreker vervolgt met het bericht dat het gaat om het punt of mensen goed geïnformeerd zijn over hun beloning, ebt de spanning weg. Uit allerlei onderzoek (en ervaringen met zulke seminars) blijkt al diverse decennia dat veel mensen niet erg veel kennis hebben van hun beloning: niet meer dan zo'n 60% blijkt bij benadering te weten hoe hoog het eigen netto inkomen is. Dat percentage daalt sterk indien de vraag de hoogte van het bruto inkomen betreft. En de kennis is ronduit gering wanneer het gaat om de verschillende componenten van de sociale zekerheid: personeelsleden (ongeacht hun functie of opleiding) blijken erg weinig te weten van de hoogte van de bijdrage van hun werkgever, respectievelijk van henzelf, daaraan. Die kennis is groter indien zij op een of meer verzekeringen of voorzieningen een beroep hebben gedaan. Op vergelijkbare wijze blijkt dat medewerkers die meedoen aan à la carte beloning, veel beter op de hoogte zijn van hoogte en opbouw van hun beloning dan zij die geen à la carte systeem kennen, waarschijnlijk omdat die medewerkers over de opbouw van tijd tot tijd een beslissing moeten nemen (zie o.a. Langedijk, 1998; Van Putten & Thierry, 2000).

Is veel kennis van beloning ongemakkelijk? Daarvoor bestaan geen aanwijzingen: wel denken mensen vaak weinig nut te hebben van die kennis. De ongemakkelijke stilte na de eerste vraag wijst er meer op dat het eigen inkomen als iets persoonlijks wordt gezien. De hoogte (en de opbouw) van het eigen inkomen onthult iets van de eigen *identiteit* (zie uitvoeriger in Thierry, 2001). Natuurlijk, iemands identiteit wordt ook door andere kenmerken bepaald. Maar het inkomen weerspiegelt vooral de aard van de waardering voor een werkend mens. Zo kan de persoon in diens beloning 'lezen' dat de beloning primair een kostenpost is of een vergoeding voor verrichte arbeid. Dat kan een gevoel van gêne geven: beloning als onpersoonlijk ruilmiddel. Maar de beloning kan ook weerspiegelen dat de persoon waardevol wordt gevonden en wordt erkend om diens bijdrage of geleverd resultaat door degenen met wie hij of zij geregeld werkt. Zulke verwijzingen naar de eigen identiteit zijn bij je naaste vrienden in veilige handen. Ze lenen zich niet voor brede verspreiding: dat hebben werkende mensen uit verschillende culturen met elkaar gemeen. Want in de beloning klinkt door wie je bent.

Deze verwijzing naar de eigen identiteit is er waarschijnlijk ook de oorzaak van dat veel mensen er moeite mee hebben om als individu voor hun eigen salaris op te komen. Dat blijkt niet zozeer bij hun indiensttreding, maar vooral wanneer de inhoud van hun werk (tijdelijk?) meer van hen vraagt dan voorheen, de werkomstandigheden veel-eisender zijn geworden, nieuwe expertise is ontwikkeld, of een verwachte salarisverhoging uitblijft. Want onderhandelen over je eigen inkomen 'doe je niet': het geeft een gevoel van gêne, alsof het inkomen het belangrijkste zou zijn in het leven. Mensen laten dus niets horen over hun beloning. Maar dit 'bijgeluid' (eigenlijk: afwezige geluid) houdt niet in dat zij tevreden zijn met wat zij verdienen, laat staan dat ze daardoor erg worden uitgedaagd.

Wel uiten veel mensen zich luid en duidelijk indien ze van mening zijn dat een ander (een collega, een beroepsgenoot, enz.) die een zeer vergelijkbare achtergrond heeft, net iets meer verdient dan zichzelf. Uit allerlei onderzoek blijkt dat de absolute hoogte van iemands beloning daarbij geen rol speelt. Het gaat om de onderlinge verschillen: niet om grote verschillen, want mensen vergelijken zich met anderen die zoveel mogelijk dezelfde kenmerken hebben als zichzelf. Het zijn juist de kleine verschillen die pijn doen: het wordt onrechtvaardig gevonden indien een ander die zich in vergelijkbare omstandigheden bevindt, toch net iets meer verdient. Vanuit het oogpunt van de net iets meer verdienende ander zijn de verhoudingen vaak wel in orde: want de ander voelt zichzelf net een beetje beter gekwalificeerd dan degene die van onrechtvaardigheid rept. Het bijgeluid betreft de ervaren onderlinge verhoudingen: bepaalde verschillen worden scheef gevonden.

Leidinggevend en die geregeld de prestaties (of het 'functioneren') van hun medewerkers moeten beoordelen, weten hoe moeilijk het maken van verschillen tussen hun mensen is, vooral wanneer daaraan beloningsconsequenties zijn verbonden. Daarbij speelt bijvoorbeeld mee of de beoordeelde kenmerken eenduidig zijn, of de verzamelde gegevens betrouwbaar zijn, en of de beoordeling voldoende frequent plaatsheeft. Maar ook de overweging dat beoordeling weliswaar van belang is, maar dat men ook met de medewerkers door één deur moet blijven kunnen gaan, en dat er loopbaan- en afvloeiingsplannen bestaan. Juist hierdoor laten de gegeven beoordelingen van de medewerkers op een afdeling vaak zo weinig onderlinge variaties zien: het wordt veiliger gevonden om niet veel te differentiëren. Ook nu heeft de beloning vaak een bijgeluid: de verschillen zijn te klein, want tussen mensen die heel verschillend presteren wordt nauwelijks onderscheid in beloning gemaakt.

Er zijn ook mensen die als ze daartoe de kans zien, gaan voor het 'grote geld'. Ze laten zich 'opkopen' door de hoogste bieder op de arbeidsmarkt en vertrekken weer indien zich nog een beter bod aandient. Hun voorkeur gaat uit naar een combinatie van een hoog vast inkomen met omvangrijke korte termijn bonussen en lange termijn 'incentives'. In het geval van vroegtijdig gedwongen vertrek wordt een gouden handdruk meegegeven. Deze opsomming kan nog verder worden uitgebreid: het aanzien ervan levert velen gêne op. Gaan voor geld wordt dan gezien als misbruik, als niet-loyaal zijn aan waarden waarvan werd aangenomen dat velen die delen en niet als louter gebruik van mogelijkheden. Het bijgeluid dat bij beloning klinkt, betreft de onrechtvaardigheid van inkomensverschillen. Maar het kan een meer algemene klank krijgen: als het om beloning gaat zijn niet alle mensen te vertrouwen.

Beloning leidt de aandacht af

De lezer wordt hierbij gevraagd zich een beeld, een voorstelling te maken van beloning. Is het waarschijnlijk dat een vriendelijk landschap ten tonele wordt gevoerd, mogelijk met een waterpartij of bergen in de verte? Nee, niet erg: een van de stereotiepe beelden betreft een ezel met een wortel voor de neus, die hangt aan een door een koetsier gehanteerde zweep. De ezel loopt achter de wortel aan, maar de afstand tussen ezel en wortel wordt niet kleiner. De strekking is duidelijk: zonder wortel was de ezel niet van zijn plaats gekomen, maar diens gedrag in de richting van de wortel is zinloos. Een cartoon die in het midden van de vorige eeuw opgeld deed, toonde een nogal fors uitgevallen baas die een vermoeide werknemer toesprak. Zijn woorden hielden de boodschap in dat er goed werk was geleverd, dat er een behoorlijke beloning aan vast zat, en dat de werknemer in de volgende periode nog wat harder moest werken om hetzelfde te kunnen verdienen. Dat heet het 'snij-en' van tarief: een overeengekomen prestatie – premieverhouding wordt eenzijdig opengemaakt. Beide beelden bevatten het 'bijgeluid' dat door beloning de aandacht wordt afgeleid van waarop het aankomt. Beloning kan ineffectief zijn en manipulatieve kanten hebben.

Het thema dat beloning de aandacht kan wegtrekken van wat belangrijk is, is de laatste decennia ongetwijfeld versterkt door het onderzoek naar de geldigheid van Deci en Ryan's Cognitieve Evaluatie Theorie² (Deci en Ryan, 1985). Deci's eerste experimenten stammen uit het begin van de jaren 70 van de vorige eeuw en zijn geïnspireerd door de attributietheorie. Denk aan een medewerker die opgaat in zijn werk: hij vindt wat hij doet leuk, besteedt er veel tijd aan, en voelt zich uitgedaagd verder te werken. Kortom: zijn intrinsieke motivatie is hoog. Die berust op het activeren van twee basale behoeften: (1) zich competent

voelen; (2) zichzelf als oorzaak van het eigen gedrag zien. Wat gebeurt er nu indien deze medewerker een extrinsieke beloning in het vooruitzicht wordt gesteld, bijvoorbeeld beloning naar prestatie? De hypothese is dat zijn intrinsieke motivatie minder zal worden, omdat hij zich extern beheerst zal gaan voelen in plaats van intern gedreven: de interne oorzaak verschuift naar 'buiten'. De implicatie van deze gedachtegang is dat niet alleen beloning naar resultaat, maar ook andere externe prikkels (zoals het stellen van 'deadlines' voor het opleveren van werk, sancties voor onvoldoende resultaten, enz.) het gedrag ongunstig beïnvloeden. Sindsdien zijn enkele honderden (vaak experimentele) studies verricht naar de geldigheid van deze hypothese, terwijl in de literatuur nog steeds een verhit debat wordt gevoerd over de interpretatie van die studies (zie o.a. Vinke, 1996).

We komen in de volgende alinea terug op de huidige stand van zaken rond de Cognitieve Evaluatie Theorie. Nu is het van belang erop te wijzen dat Deci's hypothese door allerlei managers en professionals al vroegtijdig als 'juist' is omarmd: met name de inhoud van iemands werk en de kwaliteit van het sociale contact met andere medewerkers zouden toch veel belangrijker zijn voor een hoge motivatie en goede resultaten dan de beloning. Intrinsieke motivatie zou voorts de medewerker in staat stellen zich optimaal te ontplooiën en zich te ontwikkelen in een richting die bij hem of haar past. Sleutelen aan de beloning – zoals wanneer een deel afhankelijk wordt gemaakt van geleverde prestaties of bijdragen – hoort daar niet bij: dit veroorzaakte het bijgeluid dat aan werkinhoud en individuele ontplooiing blijkbaar geen waarde wordt gehecht. En zonder veel terughoudendheid werd een verbinding gelegd met wat Maslow (1954) en Herzberg (1959) zouden hebben beweerd. Had Maslow in zijn piramide de beloning niet gecategoriseerd bij een 'lagere' behoefte aan zekerheid? En had Herzberg niet aangetoond dat beloning alleen maar tot onvrede kon leiden? Mocht iemand toch de moed hebben beloning belangrijk te vinden (of voor dat thema aandacht te vragen), dan zijn de bijgeluiden die de omgeving laat horen niet van de lucht: het is achterhaald; het leidt tot ontevredenheid; het motiveert niet.

Rechtvaardigen de resultaten van allerlei onderzoek deze opvatting? Al-lerminst: elders zijn de resultaten besproken van vrij veel meta-analytische studies (Thierry, 2004). We hebben deze bovendien in verband gebracht met enkele hypothesen die op grond van andere beloningstheorieën kunnen worden gesteld over de voorwaarden waaronder resultaatafhankelijke beloning wel of niet effectief is. Daaruit blijkt onder meer dat indien de beloning afhankelijk wordt gemaakt van het bereiken van een specifiek resultaat (of standaard), de intrinsieke motivatie niet minder wordt maar juist *toeneemt*. Ook blijkt dat resultaatafhankelijke

beloning nogal eens een lagere intrinsieke motivatie heeft opgeleverd in (laboratorium)experimenten onder condities waarvan ook volgens andere beloningstheorieën (dan die van Deci en Ryan) wordt verwacht dat die zich niet lenen voor dit type beloning. Beloning naar resultaat valt, met andere woorden, beslist niet altijd aan te raden. Maar voor de genoemde bijgeluiden blijkt geen wetenschappelijke basis te bestaan.

De opvatting dat beloning de aandacht weghaalt van wat belangrijk is, wordt overigens niet alleen door individugebonden kenmerken beïnvloed, maar ook door die van beroepsgroepen. Al in het begin van de jaren '70 van de vorige eeuw werd geconstateerd dat bijvoorbeeld verpleegkundigen in de Verenigde Staten het belangrijk vinden van financiële beloning beschouwden als iets om je voor te schamen, iets negatiefs (Wernimont en Fitzpatrick, 1972), terwijl beoefenaren van andere beroepen een veel meer positieve waardering uitspraken. In dergelijke opvattingen zullen ongetwijfeld in de tussenliggende decennia verschuivingen zijn opgetreden. Niettemin: bijgeluiden – ook die welke verwijzen naar de opvatting dat alleen materiële beloning van belang zou zijn – hangen mede samen met de codes, normen en gedeelde opvattingen van grotere groepen.

Heimelijke beloning

Het is een terugkerend thema: is openbaarheid van beloning wenselijk of zelfs nodig? Er bestaan verschillende 'graden' van openbare informatie. Het eerste type heeft alleen betrekking op het algemene systeem (de uitgangspunten) volgens welke medewerkers worden beloond. Het tweede type bevat meer specifieke informatie over de salarisschalen voor de verschillende functies en functieklassen, terwijl het derde type informatie verschaft over de salarishoogte van individuele personeelsleden. De opvattingen over dit onderwerp lopen uiteen: zo nu en dan wordt gesteld dat veel openheid (tweede en derde type) leidt tot hogere salariseisen, omdat bijvoorbeeld senior managers in de gaten krijgen dat ze minder dan vergelijkbare anderen zouden verdienen. Geheimhouding zou dus beter zijn. Daar staat de zienswijze tegenover dat werkende mensen zich altijd met anderen vergelijken – ook voor wat betreft hun salaris – maar dat bij geheimhouding doen op basis van onjuiste informatie. Destijds werd in onderzoek onder meer geconstateerd dat mensen bij geheimhouding de beloning van de hiërarchische laag onder hen systematisch *overschatten* en die van de laag direct boven hen systematisch *onderschatten* (Lawler, 1971). Dit betekent dat ze zich ten onrechte 'bedreigd' voelen in hun beloning door hun ondergeschikten, terwijl er weinig stimulans wordt gezien om zich in positie te verbeteren. Met andere woorden: zij voelen zich ondergewaardeerd.

Een vergelijkbaar verschijnsel werd door Behrend (1974; 1977) aangetoond op Ierse gegevens: geheimhouding leidde tot hogere salariseisen en een grotere bereidheid tot staken dan wanneer openbaarheid bestond. Opmerkelijk is dat indien openbaarheid regel is, het belang ervan vrij klein wordt. Maar geheimhouding roept het bijgeluid van heimelijkheid op, ook al zou dat feitelijk niet juist zijn: de beloningsverhoudingen kunnen het daglicht blijkbaar niet velen. En vooral: je kunt elkaar in een organisatie niet helemaal vertrouwen. In dit opzicht lijkt dit bijgeluid op de geluiden die in de vorige paragraaf werden besproken: de aandacht wordt weggehaald van wat belangrijk is.

Veranderbare beloning?

De meeste arbeidsorganisaties hebben geregeld te maken met veranderingen op allerlei gebied. Kenmerkend is vaak dat veranderingsprocessen lang duren en dat het doorvoeren van wijzigingen met allerlei onderbrekingen plaatsvindt. Inzake beloning gaat het bijvoorbeeld om een ander systeem van functiewaardering en basisbeloning, een gewijzigde manier van personeelsbeoordeling (stel via competenties), nieuwe kritieke prestatiefactoren, beloning van 'skills', resultaatafhankelijke beloning, of à la carte beloning. In de Inleiding werd al gesteld dat dergelijke veranderingen doorgaans veel voorbereiding en overleg vergen. Niet alleen moeten op aanverwante gebieden ook allerlei wijzigingen worden doorgevoerd (zoals onder meer de analyse en het verbeteren van de doorstroom van het werk, of het coachen van leiders in het bespreken van werkresultaten met hun medewerkers), maar tegelijk doen zich veranderingen voor op diverse andere gebieden (de komst van een sterke concurrent; introductie van nieuwe technologie, enz.), die niet buiten beschouwing kunnen worden gelaten. Daardoor wordt het veranderen van (een onderdeel van) het beloningsbouwwerk niet alleen gecompliceerd, maar ook tijdrovend. En wat is dan het beste moment om die beloningsverandering tot stand te brengen (Lawler, 2000): zo vroeg mogelijk (als 'lead') of als sluitstuk (als 'lag')? Als er eenmaal resultaten beschikbaar zijn, is het voorts lastig uit te maken waaraan deze zijn toe te schrijven. Want stel dat gunstige uitkomsten worden geboekt, zijn die dan het gevolg van toegenomen motivatie, meer plezier in de onderlinge samenwerking, meer expertise bij medewerkers, productinnovatie, beter leiding geven, een gewijzigde cultuur, of een andere manier van belonen (Thierry, 2002b)? Veranderingsprocessen waarbij beloning een belangrijke rol speelt, krijgen daardoor in de oren van nogal wat medewerkers het bijgeluid 'stroperig': ze verlopen traag en zijn moeilijk stuurbaar. Bovendien valt vrijwel niet te zeggen welke gevolgen precies door de beloningsverandering zijn veroorzaakt.

Doorbreekt beloning solidariteit?

In de laatste paar jaar is in minstens de helft van de afgesloten CAO's een afspraak opgenomen over de invoering van het Cafeteria plan (ook à la carte of flexibele beloning genoemd). Veel toepassingen hebben betrekking op het ruilen van tijd (bijvoorbeeld inleveren van vrije dagen) voor geld, van geld voor tijd (bijvoorbeeld kopen van meer vakantie) en ook wel van pensioenmodulen (Langedijk, 1998). Het is nog niet te overzien in hoeverre de komende levensloopregeling hierop direct zal aansluiten. Toch blijkt dat in de meeste organisaties met à la carte een minderheid van personeelsleden daaraan meedoet. Dat kan liggen aan een algemeen afwachtende houding. Of aan het punt dat de geboden keuzemogelijkheden niet voldoende interessant worden gevonden, hoewel recent onderzoek naar de werking van de Wet aanpassing arbeidsduur laat zien dat veel werknemers behoefte zeggen te hebben aan een betere afstemming van werk en privé-leven. Evenwel, van tijd tot tijd weerklinkt, als bijgeluid, ook een soort twijfel: is à la carte 'voor het leven' niet een te grote stap, in die zin dat het nog meer *individualisering* van arbeidsvoorwaarden naderbij brengt, terwijl de solidariteit tussen werkenden achter de horizon verdwijnt? Dit geluid ontkent niet de mogelijke voordelen van een Cafeteria Plan op kortere termijn: die kunnen er zeker zijn. De twijfel gaat over het mogelijk teloor gaan van zorg voor elkaar in de toekomst.

Overstemmende bijgeluiden?

In het voorgaande zijn nogal wat mogelijke bijgeluiden van beloning onderscheiden. Kenmerkend voor een bijgeluid is dat bij een medewerker een andere betekenis wordt opgeroepen dan door bestuurders in een organisatie wordt beoogd met de invoering van een bepaalde beloningsvorm. Een bijgeluid *zou* een positief effect op het gedrag van een medewerker kunnen hebben, zoals wanneer een systeem met vaste beloning en een jaarlijkse verhoging wordt geïnterpreteerd als een blijk van vertrouwen in de personeelsleden. Zulke bijgeluiden stonden in deze bijdrage niet centraal: de meeste hebben een negatieve klank. Onze veronderstelling is dat ze geregeld verantwoordelijk zijn voor het niet realiseren van de doelen die bij de toepassing van een beloningssysteem voor ogen stonden. Slechts een enkel voorbeeld: mensen die menen dat misbruik van mogelijkheden op de loer ligt bij beslissingen over beloning, zullen niet worden uitgedaagd door een nieuw stelsel van resultaatafhankelijke beloning. Wie vindt dat de eigen beloning op een erg onpersoonlijke manier tot stand komt zal niet snel warm lopen voor 'skill'-beloning (waarbij juist de persoonlijke ontwikkeling van bekwaamheden voorop staat). En het valt niet uit te sluiten dat het pa-

troon van de strategische beloning van een organisatie vaak zo sterk lijkt op dat van collega's in dezelfde sector (Thierry, 2002b), omdat managers vinden dat beloning zo moeilijk stuurbaar is.

De vijf soorten bijgeluid – *gêne*; aandacht afleiden; heimelijkheid; veranderbaarheid; individualisering – kunnen het best worden opgevat als onderscheidingen en niet als van elkaar losstaande categorieën. Diverse hiervan kunnen zich ook in combinatie voordoen. Bovendien is dit overzicht niet uitputtend: nieuwe bijgeluiden kunnen ontstaan, terwijl oudere afzwakken of verdwijnen. Want kenmerkend is dat de bijgeluiden verwijzen naar verschillende kenmerken van het werk, de onderlinge verhoudingen en de sturing daarvan, waarbij blijkbaar het een en ander niet juist wordt gevonden. Het gaat niet om de beloning zelf: deze *reflecteert* wat op andere gebieden aan de gang is. Daarmee vormt de analyse van bijgeluiden een verlengstuk van de reflectietheorie van belonen (Thierry, 2001), waarin wordt gesteld dat het effect van een beloningssysteem op de arbeidsprestatie en de tevredenheid groter is naarmate personeelsleden meer 'betekenis' lezen in hun beloning³. Evenwel, de hier besproken bijgeluiden belemmeren de beoogde werking van een bepaalde manier van belonen. Daarmee staat de interpretatie van de beloning door een persoon centraal: door die interpretatie wordt bepaald welke invloed een specifiek systeem heeft op diens gedrag.

Een belangrijke vraag is nu wat managers aan de bijgeluiden van beloning kunnen doen. Bijgeluiden zijn gegevenheden: soms laten ze beter zien wat een bepaalde vorm van beloning inhoudt dan de eraan toegeschreven doelen. Maar ook al verwijzen ze naar thema's buiten de beloning, ze zijn reëel omdat ze de betekenis van beloning een eigen geluid geven. Interpretaties van wat mensen overkomt beïnvloeden hun gedrag in hoge mate. Daarom is het in de eerste plaats aan te bevelen om een meetinstrument te ontwikkelen voor het in kaart brengen van de verschillende soorten bijgeluid. Zijn zulke schalen eenmaal beschikbaar, dan is, mogelijk via een 'quick scan' onder personeelsleden en managers, in de tweede plaats na te gaan in hoeverre een nieuw beloningssysteem kans maakt om aan zijn doelen te beantwoorden. Daaruit kan naar voren komen dat de communicatie beter moet, of dat het voorgestelde systeem enig herontwerp moet ondergaan. In de derde plaats mag daarop worden verwacht dat de 'do's and don'ts' waarvan sprake was in de Inleiding, beter tot hun recht komen. Mogelijk kan daarbij ook aandacht worden besteed aan het signaleren en inbouwen van positieve bijgeluiden van beloning die de werking van een systeem kunnen versterken. Daarvan bestaan er nog niet zoveel.

SUMMARY

'Pay noise'

Frequently, pay systems do not quite produce the beneficial effects they are supposed to. The literature is abundant with sensible suggestions on how the process of designing and implementing a new pay system may be structured. Even then, however, the expected results may not materialize. This article introduces the concept of 'pay noise'. It holds that employees may perceive a particular pay system as having a purpose and implications that are different from those for which it has been designed. These perceptions have the effect of 'noise', which prevents, fully or partly, the intended purpose to become evident. Consequently, the pay system concerned fails to show positive results. Five related categories of noise are distinguished: awkwardness of employees about their individual pay level; the distracting effect of the pay system; secrecy about pay; the adaptability of the pay structure; and individualisation damaging collectiveness. In principle, the 'pay noise' of a given pay system may enhance the supposed dynamics of it, though, until now, there are only a few examples to draw upon. Some recommendations are made as to how managers may tackle pay noise.

Literatuur

- Behrend, H. (1974). The Impact of Inflation on Pay Increase Expectations and Ideas of Fair Pay. *Industrial Relations Journal*, 5, 5-10.
- Behrend, H. (1977). Research into Inflation and Conceptions of Earning. *Journal of Occupational Psychology*, 50, 169-176.
- Deci, E.L. & Ryan, R.M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York: Plenum.
- Gerhart, B. & Rynes, S.L. (2003). *Compensation: Theory, Evidence, and Strategic Implications*. London: Sage.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B.B. (1959). *Work and the Nature of Men*. New York: Wiley.
- Langedijk, M.C. (1998). *Flexibel belonen: de keuze voor arbeidsvoorwaarden op maat*. Assen: Van Gorcum.
- Lawler, E.E. (1971). *Pay and Organizational Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Lawler, E.E. (2000). *Rewarding Excellence. Pay Strategies for the New Economy*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Maslow, A.H. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row.
- Putten, J. van & Thierry, Hk. (2000). Weinig reden voor beloning à la carte. *Gids voor Personeelsmanagement*, 79, 57-60.

- Rynes, S.L. & Gerhart, B. (2000) (Eds.). *Compensation in Organizations*. San Francisco: Jossey Bass.
- Thierry, Hk. (2001). The Reflection Theory on Compensation. In: M.Erez, U. Kleinbeck & Hk. Thierry (Eds.), *Work Motivation in the Context of a Globalizing Economy*. Mahwah: Lawrence Erlbaum.
- Thierry, Hk. (2002a). Enhancing Performance through Pay and Reward Systems. In: S. Sonnentag (Ed.), *Psychological Management of Individual Performance*. Chichester: John Wiley.
- Thierry, Hk. (2002b). *Beter belonen in organisaties*. Assen: Van Gorcum/ Nederlandse Stichting voor Psychotechniek.
- Thierry, Hk. (2004). Financial Compensation at Work: A Motivational Mess? In: K-H. Schmidt and J. Wegge (Eds.). *Förderung von Arbeitsmotivation und Gesundheit in Organisationen*. Stuttgart: Hogrefe.
- Vinke, R.H.W. (1996). *Motivatie en belonen. De mythe van intrinsieke motivatie*. Deventer: Kluwer.
- Wernimont, P.F. & Fitzpatrick, S. (1972). The Meaning of Money. *Journal of Applied Psychology*, 56, 218-226.

Noten

1. Prof. dr. H. Thierry nam in 2003 afscheid met de rede 'Psychology and Compensation: will they ever meet?'
2. Sinds enkele jaren is de naam veranderd in 'Self-Determination Theory'.
3. Er zijn schalen ontwikkeld voor het meten van vier betekenissen: motivatie; relatieve positie; invloed; bestedingen.