

Resultaatafhankelijke beloning – een nieuwe managementgril?

Ray Richardson

‘Het zijn slechte tijden. Kinderen gehoorzamen hun ouders niet meer en iedereen schrijft maar boeken.’

Marcus Tullius Cicero (106-43 v. Chr.)

Bij de natuurwetenschappen treffen we voorzichtige, voorlopige en bescheiden stellingen aan, die het resultaat zijn van een combinatie van gedegen theorievorming (vaak uitgedrukt in afschrikwekkende vergelijkingen) en uiterst zorgvuldige gegevensanalyse. Zelfs de bevindingen die ons volledig overtuigend voorkomen, behouden de speciale status van ‘hypotheses die nog niet zijn weerlegd’. De geschiedenis van de exacte wetenschappen brengt ons nederigheid bij, evenals het optimisme dat het resultaat is van aanwijsbare intellectuele vooruitgang.

De sociale wetenschappen zijn anders. Zelfs de economische wetenschap, die qua methodologie nog het dichtst in de buurt komt van de natuurwetenschappen, is niet meer dan een zeer zwakke imitatie van bijvoorbeeld de natuurkunde. Natuurlijk kent ook de economische wetenschap intellectuele vooruitgang, maar dat is meer een theoretische formaliteit dan dat het een onbetwistbaar beter inzicht in de echte wereld oplevert. Zo is het niet eenvoudig om veel voorbeelden van zeer twijfelachtige veronderstellingen uit de economie te bedenken die door empirische analyse afdoende zijn weerlegd. De andere sociale wetenschappen, waaronder de analyse van managementvraagstukken, zijn zelfs nog verder verwijderd van de wetenschappelijke norm van gedegen theorievorming en grondige toetsing.

Deze situatie is een uitstekende voedingsbodem voor de managementgoeroe. Het woord zelf, met zijn niet-rationele, religieuze en zelfs mystieke connotaties, is al veelzeggend. De beste wetenschappelijke literatuur is gebaseerd op harde wetenschappelijke prestaties. In de populaire managementliteratuur daarentegen triomfeert het plausibele meestal over de waarheid; goeroes komen met een overvloed aan veronderstellingen en adviezen en met een tekort aan overtuigend bewijs en analyse.

Prof. dr. R. Richardson sprak dit artikel uit als inaugurele rede ter gelegenheid van zijn benoeming tot hoogleraar in de Rotating Chair for Research in Organisation and Management, faculteit der Economische Wetenschappen, Erasmus Universiteit te Rotterdam. Hij is tevens verbonden aan de London School of Economics in het Verenigd Koninkrijk. (Vertaling: Vanja Smit.)

Natuurlijk is er een markt die juist veel behoefte heeft aan plausibel advies, vooral als het gaat om belangrijke vraagstukken, dus aan goeroes is er geen tekort. Managementvraagstukken zijn zeer gecompliceerd en het mag dan ook geen verrassing zijn dat er vaak geen kant-en-klare oplossingen voor te vinden zijn. Dit geldt zeker op mijn vakgebied, human resource management, van oudsher een van de minder intellectueel opwindende managementgebieden.

Human resource management

Het effectief inzetten van de medewerkers van een organisatie is aantoonbaar de allermoeilijkste en meest complexe taak waarvoor managers zich gesteld zien. Ook is het, in vergelijking met alle andere aspecten van management, een gebied dat heel hoog staat op de lijst van intellectueel onderontwikkelde gebieden en is het verreweg het minst door-drongen van professionele standaarden. De belangrijkste reden hiervoor is dat HR zich primair bezighoudt met menselijk gedrag, waar altijd moeilijk de vinger op te leggen valt. Ook is het niet bevorderlijk dat afzonderlijke HRM-instrumenten zeer moeilijk te evalueren zijn en dat senior managers te vaak denken dat je voor 'people management' alleen maar een flinke dosis gezond verstand nodig hebt.

Resultaatafhankelijke beloning

Uit de vele beleidsgebieden van HRM heb ik gekozen voor resultaat-afhankelijke beloning, het direct koppelen van een deel van iemands salaris aan een bepaalde prestatie-indicator. Resultaatafhankelijke beloning is mijns inziens een goed voorbeeld van een regeling die het senior management vooral aantrekkelijk vindt omdat er alleen maar 'gezond verstand' bij zou komen kijken. Met behulp van dit gezonde verstand zullen managers hoogstwaarschijnlijk ongeveer als volgt redeneren: als je mensen betaalt naar wat ze bijdragen, verschaf je ze een directe motivering om harder hun best te doen; de medewerkers hebben baat bij de hogere salarissen (ook al moeten ze daar meer voor doen) en de organisatie profiteert van de hogere productiviteit en de lagere arbeidskosten die dat met zich meebrengt, als de ontwerpers van het systeem hun huiswerk tenminste goed hebben gedaan.

Wat zou een wetenschapper zeggen van deze speculatie? Ten eerste zou een wetenschapper zich niet zo snel op zijn gezond verstand verlaten. Hoe verhoudt ons gezonde verstand zich bijvoorbeeld tot het absurde idee dat de aarde rond de zon en tegelijkertijd snel om zijn eigen

as draait? Vroeger verwierpen we deze hypothese stante pede met ons gezond verstand en vonden we dat iedereen die erin geloofde, op de brandstapel thuishoorde. In plaats daarvan zou de wetenschapper proberen een verklarend model te ontwikkelen op basis van algemene grondslagen en vervolgens zou hij proberen discriminerende tests te ontwikkelen en uit te voeren om te toetsen of de speculaties waar zijn. Ik zal proberen om wetenschappelijk te werk te gaan.

Resultaatafhankelijke beloning is, in verschillende verschijningsvormen, in veel landen in opkomst. In het Verenigd Koninkrijk van 25 jaar geleden was resultaatafhankelijke beloning bijvoorbeeld niet gebruikelijk – nu is deze vorm van beloning normaal, zelfs bij de overheid. In landen met een sterkere traditie van gecentraliseerde collectieve onderhandelingen (zoals Nederland) is resultaatafhankelijke beloning nog steeds niet wijd verbreid, maar ook hier is de situatie duidelijk aan het veranderen.

Waarom gebeurt dit? Beschikken we over harde bewijzen dat zulke beloningssystemen echt hun doelstellingen bereiken en meer goed dan kwaad doen? Ik denk van niet, nog niet tenminste. Ook denk ik niet dat het groeiende gebruik van resultaatafhankelijke beloning zelf voldoende bewijs levert om te geloven dat deze vorm van beloning werkt. Als econoom neem ik graag aan dat besluitvormers over het algemeen op een rationele manier handelen, maar als HR-specialist kan ik niet voetstoots aannemen dat managers de ware consequenties van hun beleidsbeslissingen kennen (of zelfs maar de moeite nemen om erachter te komen). Ook denk ik niet dat het economische equivalent van natuurlijke selectie zo snel en nauwkeurig werkt dat als men beleidsmatig iets stoms doet, het meteen in de hele organisatie in de vergetelheid raakt.

Laten we eerst eens kijken waarom organisaties resultaatafhankelijke beloning invoeren. Als je het managers rechtstreeks vraagt, krijg je in eerste instantie vaak een vaag antwoord. In de meeste gevallen wordt resultaatafhankelijke beloning waarschijnlijk gerechtvaardigd als een beloningssysteem dat bedoeld is om medewerkers te motiveren betere prestaties te leveren. Maar betere motivatie is niet het enige mogelijke doel. Resultaatafhankelijke beloning wordt ook gebruikt om de werving en binding van personeel te verbeteren, om een verandering in de bedrijfscultuur tot uiting te brengen, om de belangen van medewerkers beter af te stemmen op die van de organisatie, om mensen selectiever te belonen en daardoor meer grip te krijgen op de salarisuitgaven, om de macht van de vakbonden te verkleinen en om andere HR-beleidsmaatregelen, zoals beoordelingsprocedures of ontwikkelingsprogramma's voor medewerkers, kracht bij te zetten.

Gezien deze vele mogelijke doelstellingen wordt een wetenschappelijk onderzoek naar het succes van resultaatafhankelijke beloning moeilijk. Dat is misschien ook de reden waarom veel van de bestaande onderzoeken zich puur richten op motivatie en de andere doelstellingen links laten liggen. Als we ons daarbij neerleggen, hoe kunnen we er dan achter komen welke invloed resultaatafhankelijke beloning nu echt heeft op motivatie?

Een goede aanpak daarvoor is om een grote steekproef van organisaties te nemen die resultaatafhankelijke beloning hebben ingevoerd, en te kijken of daar sprake is van een verbetering op het gebied van motivatie. Aan deze aanpak kleven minstens twee grote praktische problemen. Het eerste is dat motivatie niet eenvoudig te meten is. Motivatie is een geestestoestand, een bereidheid om iets te doen en daarom subjectief. Een tweede probleem is dat er veel factoren zijn die een verandering in motivatie kunnen veroorzaken, zodat ook die moeten worden meegenomen. Dat werpt op zijn beurt weer nieuwe meetproblemen op.

Om het eerste probleem te omzeilen zou men zich niet kunnen richten op motivatie op zich, maar op een of andere objectievere consequentie van een hoge mate van motivatie, zoals het presteren van de organisatie als geheel. Als men dus kan aantonen dat organisaties met resultaatafhankelijke beloning beter presteren, kan men daaruit afleiden dat deze beloningsvorm de motivatie verhoogt. Ook deze aanpak brengt belangrijke meetproblemen met zich mee (het is niet altijd eenvoudig om in verschillende organisaties prestatie-indicatoren te vinden die met elkaar te vergelijken zijn); maar zelfs als deze problemen worden opgelost, hebben we waarschijnlijk nog steeds een probleem. Ook hier hebben weer heel veel andere factoren naast het gebruik van resultaatafhankelijke beloning invloed op het presteren van een organisatie, dus hebben we een hoop factoren die we in het oog moeten houden. Ook zitten we met het probleem dat de invloed van individuele HR-praktijken zoals resultaatafhankelijke beloning relatief klein kan zijn, ook al is deze positief, en daardoor moeilijk aanwijsbaar. Is het bijvoorbeeld waarschijnlijk dat men de invloed van resultaatafhankelijke beloning op iets als bedrijfswinst kan isoleren als men niet de beschikking heeft over een heel groot arsenaal aan gegevens?

Een alternatief kan zijn dat men zich niet op veel organisaties richt, maar op één tegelijk. Men kan dan meningen van allerlei deelnemers verzamelen over hun ervaringen met (of misschien over het vooruitzicht van) resultaatafhankelijke beloning in een bepaalde organisatie. Ook kan men de meningen van mensen in de tijd volgen, waarmee men voorkomt dat de uitkomsten mogelijk worden gebaseerd op onjuiste herin-

neringen. Men kan dan vragen stellen als: ‘Bent u meer gemotiveerd op uw werk vanwege resultaatafhankelijke beloning?’, ‘Heeft resultaatafhankelijke beloning uw werk anders gemaakt?’ of ‘Heeft resultaatafhankelijke beloning ertoe geleid dat uw ondergeschikten harder werken?’

Natuurlijk zijn er wetenschappers die niet graag met subjectieve vragen werken en het staat buiten kijf dat men voorzichtig moet zijn met de formulering ervan. Maar er wordt momenteel enorm veel onderzoek gedaan naar subjectieve maatstaven en ik zou willen beweren dat het gebruik ervan echte inzichten kan opleveren. Zo is het bijvoorbeeld praktisch onmogelijk om er precies achter te komen waarom een bepaalde beleidsmaatregel niet werkt als men het onderzoek volledig op objectieve prestatiegegevens baseert; men kan wel concluderen dát die maatregel faalt, maar niet waarom en men komt er ook niet achter wat er precies kan worden gedaan om het succes van de maatregel te vergroten. Op een bepaald moment moeten daar de meningen van mensen aan te pas komen.

Werkt resultaatafhankelijke beloning?

Als je mensen vraagt wat ze van resultaatafhankelijke beloning vinden, wat merk je dan vaak? Ik heb er wat meningen over verzameld in het Verenigd Koninkrijk, vooral van overheidsmedewerkers. Vroeger was resultaatafhankelijke beloning zo goed als onbekend bij de overheid. Nu is er een trend in die richting in gang gezet die veel stof doet opwaaien en worden zelfs leraren geconfronteerd met een element van resultaatafhankelijke beloning. Mijn eerste onderzoek op dit gebied (samen met een collega aan de London School of Economics, David Marsden) richtte zich op een van de eerste resultaatafhankelijke beloningssystemen bij de overheid in het Verenigd Koninkrijk, dat werd ingevoerd bij de belastingdienst.

De vorm van resultaatafhankelijke beloning die hier werd geïntroduceerd, was redelijk representatief voor de overheidssector. Allereerst werden de prestaties van elke medewerker jaarlijks afgezet tegen zijn of haar individuele doelstellingen. Die beoordeling leidde ertoe dat men in een van vijf verschillende prestatiecategorieën werd ingedeeld. Medewerkers met een goede beoordeling ontvingen extra salaris.

Meer dan 2400 medewerkers van de belastingdienst vulden onze enquête in, een respons van iets meer dan 60%. In de vragen over de effecten van resultaatafhankelijke beloning moesten mensen aan de

hand van een vijfpuntsschaal reageren op stellingen. De antwoorden konden variëren van 'Volledig mee eens' tot 'Volledig mee oneens'. In tabel 1 is deze schaal gecomprimeerd tot twee categorieën ('Eens' en 'Oneens') om een globale indruk te geven van de vraag of medewerkers vonden dat resultaatafhankelijke beloning hen had gemotiveerd om hun gedrag op specifieke manieren te veranderen.

Resultaatafhankelijke beloning heeft ertoe geleid dat u:	Eens (%)	Oneens (%)
De kwaliteit van uw werk hebt verbeterd	12	80
De kwantiteit van uw werk hebt vergroot	14	78
Harder bent gaan werken	9	71
Meer doet dan uw formele functie-eisen	21	70
Consistent goede resultaten levert	27	63
Uw prioriteiten op het werk beter bent gaan inschatten	22	64
Meer initiatief toont	27	61
Zich duidelijker bent gaan uitdrukken	13	67
Effectiever bent geworden in uw omgang met het publiek	9	68
Uw gevoeligheid ten opzichte van collega's hebt vergroot	14	63

*Tabel 1. Het door de medewerkers zelf gerapporteerde motivatie-effect van resultaatafhankelijke beloning bij de belastingdienst
Marsden en Richardson, 1994, pagina 251*

De vragen uit tabel 1 zijn niet willekeurig gekozen, maar weerspiegelen de beoordelingscriteria die op dat moment bij de belastingdienst werden gehanteerd, waardoor ze direct betrekking hadden op het salaris-systeem dat werd beoordeeld. Uit de tabel blijkt dat er volgens de respondenten nooit sprake was van een zeer sterk effect op hun motivatie, hoewel er altijd een minderheid was, meestal een heel kleine groep, die het gevoel had dat resultaatafhankelijke beloning hun gedrag in de door het management beoogde richting had beïnvloed.

Bij wijze van controle vroegen we de respondenten die ook beoordelaar of lijnmanager waren, om gelijksoortige vragen over hun ondergeschikten te beantwoorden.

Resultaatafhankelijke beloning heeft ertoe geleid dat:	Eens (%)	Oneens (%)
Veel medewerkers meer doen dan hun functie formeel van hen eist	15	79
Veel medewerkers consistent hoge prestaties leveren	14	77
De kwaliteit van het werk van veel medewerkers is verbeterd	10	82
De kwantiteit van het werk van veel medewerkers is verbeterd	22	71
Veel medewerkers meer betrokken zijn bij hun werk	12	79

*Tabel 2. Mening van beoordelaars over de motivatie-effecten van resultaatafhankelijke beloning op het personeel van de belastingdienst
Marsden en Richardson, 1994, pagina 252*

Beoordelaars waren over de gehele linie niet enthousiaster over de motivatie-effecten van resultaatafhankelijke beloning dan het personeel als geheel. Het was duidelijk niet zo dat de door de medewerkers zelf ver-

strekke gegevens de positieve effecten van resultaatafhankelijke beloning ernstig onderschatten.

Niet alle reacties van medewerkers op resultaatafhankelijke beloning hebben een positief effect op de organisatie. In tabel 3 zijn de reacties van medewerkers weergegeven die mogelijk leidden tot een aantal negatieve consequenties.

Resultaatafhankelijke beloning heeft:	Eens (%)	Oneens (%)
Geholpen om het moreel van de medewerkers te ondermijnen	55	25
Jaloezie tussen medewerkers veroorzaakt	62	21
Ertoe geleid dat medewerkers minder bereid zijn om anderen te helpen	26	53

*Tabel 3. Bijkomende door medewerkers zelf gerapporteerde motivatie-effecten van resultaatafhankelijke beloning bij de belastingdienst
Marsden en Richardson, 1994, pagina 253*

In de beleving van het personeel van de belastingdienst had resultaatafhankelijke beloning zeker een aantal negatieve gevolgen. De meerderheid van de respondenten vond dat het moreel van en de samenwerking tussen medewerkers eronder leed. Nadat we al het beschikbare bewijsmateriaal hadden bestudeerd, concludeerden we inderdaad dat de positieve motivatie-effecten van resultaatafhankelijke beloning op zijn hoogst zeer bescheiden waren.

De onderzoeken die daarop volgden en waarvan ik er bij een aantal betrokken was, hebben deze conclusies voor de overheidssector in het Verenigd Koninkrijk in grote lijnen bevestigd. Men kan met enige zekerheid zeggen dat overheidsmedewerkers over het algemeen zeer sceptisch zijn over de effecten van resultaatafhankelijke beloning zoals zij deze hebben ervaren. Managers, senior managers in het bijzonder, kunnen dan wel blijven beweren dat resultaatafhankelijke beloning in hun organisaties succesvol is, maar ik moet het eerste bedrijf nog vinden waarin dat succes overtuigend wordt bewezen.

Ik moet benadrukken dat dit geen definitief oordeel is over resultaatafhankelijke beloning, zelfs niet voor de overheidssector. Het kan bijvoorbeeld zo zijn dat deze vorm van beloning na verloop van tijd beter gaat werken of dat de eerste onderzoeken een aantal belangrijke voordelen ervan over het hoofd hebben gezien. In sommige delen van de private sector zal resultaatafhankelijke beloning er bovendien misschien veel beter in slagen om medewerkers te motiveren. Maar dat zal meestal niet alleen maar het geval zijn omdat bedrijven in de private sector opereren. Het zal eerder komen doordat sommige functies in de private sector specifieke kenmerken hebben. Dit brengt me op de vraag waarom resultaatafhankelijke beloning niet beter lijkt te werken.

Waarom voldoet resultaatafhankelijke beloning niet aan de verwachtingen?

Een van de nuttige neveneffecten van het soort onderzoek dat ik hier beschrijf, is dat het ook precies inzicht verschaft in waar een beloningssysteem de mist ingaat. De meeste resultaatafhankelijke beloningssystemen, vooral de systemen die zich op het individu richten, zijn inherent complex. Daarbij worden individuele werkdoelstellingen geformuleerd voor de komende periode, wordt feedback gegeven tijdens die periode, worden de prestaties aan het eind van de periode afgezet tegen de doelstellingen en wordt vervolgens op basis van die vergelijking een financiële beloning samengesteld. Elk van deze elementen kan ertoe leiden dat het systeem mislukt en elk element kan afzonderlijk worden geëvalueerd.

We kunnen ook de mogelijkheid onderzoeken dat resultaatafhankelijke beloning niet aan de verwachtingen voldoet omdat medewerkers, en dan misschien vooral in de overheidssector, denken dat het koppelen van salaris aan prestaties principieel verkeerd is. In de praktijk lijkt dit volgens de meeste onderzoeken geen ernstig probleem te zijn. Zo ontdekten Marsden en Richardson dat bijna 60% van het personeel van de belastingdienst vindt dat resultaatafhankelijke beloning 'in principe goed' is. Uit latere onderzoeken zijn meestal gelijksoortige resultaten voortgekomen. Het staat dus niet van het begin af aan vast dat resultaatafhankelijke beloning altijd zal mislukken.

Om de oorzaken voor het mislukken van het systeem te onderzoeken kunnen we het beste beginnen met een stuk algemene theorie die beoogt een verklaring te geven voor het verschijnsel motivatie. Er bestaat een aantal van deze theorieën, maar we kijken specifiek naar de doelstellingstheorie, de verwachtingstheorie en de rechtvaardigheidstheorie.

De doelstellingstheorie ('goal setting theory')

De doelstellingstheorie richt zich op de aard van de doelstellingen die zijn geformuleerd of overeengekomen tijdens de eerste fase van het prestatieproces. Deze theorie voorspelt dat prestatie-managementsystemen de motivatie van medewerkers sneller zullen verhogen als ze worden vertaald in doelstellingen die eerder vastomlijnd dan vaag, eerder specifiek dan algemeen en eerder uitdagend dan eenvoudig te bereiken zijn. Als gevolg daarvan gaat de doelstellingstheorie ervan uit dat veel verschillende doelstellingen tegelijk een grote kans op problemen geven, omdat de doelstellingen daardoor minder helder worden. Als medewerkers worden gepusht om veel verschillende doelstellingen te bereiken, wordt het voor hen moeilijk om de aandacht op de juiste zaken te richten. Dat is vooral het geval wanneer sommige van die doelstellingen dubbelzinnig zijn.

De doelstellingstheorie verschaft niet alleen de gewenste kenmerken van doelstellingen, maar voorspelt ook dat de motivatie van medewerkers alleen maar zal worden verhoogd als mensen de geformuleerde doelstellingen ook accepteren of zich erachter scharen. Daarvoor is het nodig dat zij geloven dat hun doelstellingen bereikbaar en legitiem zijn, dat de doelstellingen hen als professionals logisch in de oren klinken en dat ze niet indruisen tegen hun professionele oordeel. Ook betekent het dat een medewerker vertrouwen moet hebben in de persoon die de doelstellingen formuleert; extern opgelegde doelstellingen worden soms als niet legitiem afgedaan.

De verwachtingstheorie ('expectancy theory')

De verwachtingstheorie is een tweede raamwerk dat kan worden gebruikt om erachter te komen waarom resultaatafhankelijke beloning er wel of niet in slaagt om personeel te motiveren. Volgens deze theorie slaagt een nieuw beloningssysteem er alleen maar in om medewerkers te motiveren als aan de volgende drie afzonderlijke voorwaarden wordt voldaan:

- 1 Medewerkers moeten geloven dat ze datgene waarom gevraagd wordt, ook daadwerkelijk kunnen realiseren.
- 2 Medewerkers moeten erop kunnen vertrouwen dat de nieuwe beloningen die worden aangeboden, ook daadwerkelijk worden verstrekt als ze hebben gerealiseerd wat er van hen wordt gevraagd.
- 3 Medewerkers moeten de nieuwe beloningen de moeite waard vinden.

Als medewerkers zich dus niet in staat voelen om te bereiken wat er van hen wordt gevraagd, als ze er niet op vertrouwen dat het een beloning oplevert als ze hun gedrag veranderen of als ze de extra beloningen die worden aangeboden niet hoog genoeg vinden, voorspelt de verwachtingstheorie dat het nieuwe systeem er niet in zal slagen om hun motivatie te verhogen.

De rechtvaardigheidstheorie ('equity theory')

De rechtvaardigheidstheorie benadrukt het belang van relatieve beloning. Dit kan betrekking hebben op de beloning van sommige medewerkers in vergelijking met die van andere of van een groep medewerkers in vergelijking met die van andere beroepsgroepen. Individuele resultaatafhankelijke beloningssystemen brengen onvermijdelijk veranderingen teweeg in de verdeling van verdiensten binnen een beroepsgroep, wat kan leiden tot rechtvaardigheidsproblemen die een bepaalde mate van demotivatie tot gevolg kunnen hebben bij die mensen die vinden dat de nieuwe verdeling onrechtvaardig is.

Deze theorieën werpen minstens vier belangrijke vragen op over de structuur en de werking van resultaatafhankelijke beloningssystemen

in het algemeen. Ten eerste: zullen de doelstellingen helder zijn? Ten tweede: zullen mensen zich achter de doelstellingen scharen? Ten derde: zullen mensen erop vertrouwen dat ze de beloningen krijgen als ze de doelstellingen realiseren? Ten vierde: zijn de aangeboden beloningen aantrekkelijk genoeg? We zullen bij elk van deze vragen afzonderlijk stilstaan. Een aantal ervan wordt geïllustreerd aan de hand van de recente voorstellen in het Verenigd Koninkrijk om resultaatafhankelijke beloning ook voor leraren in te voeren.

Zijn de doelstellingen helder?

Veel onderzoeken onderschrijven de stelling dat de motivatie van medewerkers wordt verhoogd als de werkdoelstellingen helder, specifiek en uitdagend zijn. Uit een aantal onderzoeken is gebleken dat dit in de ogen van medewerkers een van de grote voordelen van resultaatafhankelijke beloning is. Een onderzoek dat ik samen met Bernard Dowling uitvoerde, wees bijvoorbeeld uit dat managers bij de National Health Service (de Nationale Gezondheidszorg in het Verenigd Koninkrijk) inderdaad sneller melding maken van verhoogde motivatie als gevolg van hun resultaatafhankelijke beloningssysteem als ze het gevoel hebben dat er aan verschillende elementen van de doelstellingstheorie is voldaan.

De verhoogde helderheid van de doelstellingen die resultaatafhankelijke beloning vaak met zich meebrengt, is dus een sterk punt. Maar ook hier trekken werkgevers niet altijd de juiste conclusies. Toen de Britse regering onlangs resultaatafhankelijke beloning voor leraren invoerde, kwam zij met het voorstel om leraren aan een lange lijst van prestatiecriteria te laten voldoen. Ik noem slechts vier criteria uit een veel langere lijst met maar liefst zestien criteria:

- 1 Door middel van hun lesgeven moeten leraren laten zien dat leerlingen goed gemotiveerd zijn en consistent goede prestaties leveren in vergelijking met eerdere en verwachte resultaten.
- 2 Leraren moeten aantonen dat ze beseffen welke bijdrage informatie- en communicatietechnologie levert aan hun vak en ze moeten ICT op een effectieve manier inzetten in hun lessen en beoordelingen.
- 3 Leraren moeten aantonen dat ze de meest effectieve organisatiewijze van hun klas en een breed repertoire van onderwijstechnieken kennen en in praktijk brengen.
- 4 Leraren moeten zowel via hun onderwijs als via hun samenwerking met anderen binnen en buiten de school aantonen dat ze een bijdrage leveren aan en promotie maken voor het algemene beleid, de waarden en de werkwijzen van de school.

Zo op het eerste gezicht leveren deze vier criteria, en de andere twaalf, ernstige problemen op. Kijken we naar de doelstellingstheorie, dan bevatten ze geen duidelijk omschreven en specifieke doelstellingen. Veel van de doelstellingen zijn vaag en bijna allemaal zijn ze moeilijk te meten, waardoor ze steevast dubbelzinnig blijven. Hoe kunnen leraren bijvoorbeeld aantonen dat ze het belang inzien van de bijdrage van ICT? Hoe kunnen ze bewijzen dat de manier waarop zij hun klassen georganiseerd hebben, de meest effectieve manier is? In welke mate moeten zij het beleid, de waarden en de werkwijzen van de school uitdragen? En tot slot, verder kijkend dan de vier geselecteerde criteria: hoe kan iemand op een bevredigende manier voldoen aan zestien verschillende, complexe criteria?

Kunnen mensen zich achter de doelstellingen scharen?

De helderheid van de doelstellingen is een belangrijke voorwaarde, maar het is niet de enige die aandacht verdient. Volgens de theorie moeten doelstellingen ook worden geaccepteerd, wat betekent dat medewerkers moeten geloven dat ze zowel betrouwbaar als legitiem zijn. Maar medewerkers zijn die mening niet altijd toegedaan.

Om in aanmerking te komen voor extra resultaatafhankelijke beloning moeten Britse leraren tegenwoordig bijvoorbeeld laten zien dat leerlingen als *gevolg van hun onderwijs*:

- 1 gemotiveerd zijn en consistent goed presteren in vergelijking met eerdere en verwachte resultaten;
- 2 goede cijfers halen bij relevante landelijke tests in vergelijking met eerdere en verwachte resultaten;
- 3 resultaten boeken die de school helpen de overkoepelende doelstellingen voor de prestaties van leerlingen te bereiken.

Het is voor een individuele leraar onmogelijk om aan te tonen dat deze doelstellingen zijn bereikt *dankzij zijn of haar onderwijs*. Ten eerste is het moeilijk om de motivatie van een groep leerlingen te meten, dus is het moeilijk om erachter te komen welke invloed een individuele leraar op die motivatie heeft gehad. Ten tweede is het niet altijd mogelijk om met voldoende nauwkeurigheid te voorspellen hoe goed een groep studenten het tijdens hun toetsen zal doen. Ten derde is het buitengewoon moeilijk om precies vast te stellen wat een individuele leraar heeft bijgedragen aan de testresultaten van een groep leerlingen. Men gaat er over het algemeen van uit dat er heel veel factoren van invloed zijn op de prestaties van een groep leerlingen en dat er daarvan maar weinig te beïnvloeden zijn door een individuele leraar. Het verband tussen

iemands eigen inspanningen en de prestaties van zijn leerlingen is dus waarschijnlijk zwak en zal zeker moeilijk objectief te meten zijn. Als dat zo is, kan het heel goed zijn dat leraren testresultaten als een willekeurige variabele zien, als een willekeurige uitkomst van het systeem, hoezeer ze hun best ook doen. Volgens de theorie betekent dit dat leraren vinden dat het doel niet bereikbaar is. Als dat het geval is, zullen zij zich er niet achter scharen en niet gemotiveerd worden door het nieuwe beloningssysteem.

Vertrouwen mensen erop dat ze de beloningen zullen krijgen als ze hun doelstellingen realiseren?

Deze vraag vormt de kern van veel onderzoeken naar resultaatafhankelijke beloning. Resultaatafhankelijke beloning probeert gedrag te veranderen door motivatie te veranderen. Wat gebeurt er als iemand denkt dat hij heeft gedaan wat hem is gevraagd, maar daarvoor niet de beloning krijgt die hem aanvankelijk in het vooruitzicht was gesteld? Volgens de verwachtingstheorie zal de medewerker in kwestie dan gedesillusioneerd raken en zijn pogingen opgeven.

Dit kan gebeuren als de medewerker en de beoordelaar van mening verschillen over de prestaties van de medewerker. Of het kan gebeuren als het oordeel van de beoordelaar door iemand anders wordt herroepen. Beide situaties zijn voorgekomen in eerdere experimenten met resultaatafhankelijke beloning in de Britse overheidssector. In tabel 4 worden enkele resultaten weergegeven uit het onderzoek van Marsden en Richardson naar de opvattingen van medewerkers van de belastingdienst over het verband tussen prestaties en salaris.

	Eens (%)	Oneens (%)
Resultaatafhankelijke beloning heeft ertoe geleid dat het personeel vraagtekens zet bij de rechtvaardigheid van het beoordelingssysteem	87	5
Het personeel komt vaak niet terecht in de prestatiecategorie waarin het thuishoort als gevolg van een quotasysteem	74	10
Een goede beoordeling wordt te vaak herroepen door iemand hoger in de organisatie	63	16
Mensen krijgen niet zozeer een goede beoordeling vanwege hun prestaties, maar omdat hun managers hun favorieten willen belonen	35	45

Tabel 4. De mening van medewerkers over het beoordelingssysteem van de belastingdienst Marsden en Richardson, 1994, pagina 254

Het aantal medewerkers van de belastingdienst dat de manier waarop hun systeem werkte oneerlijk vond, was opvallend hoog en deze percepties hingen samen met de vraag of mensen zich al dan niet gemotiveerd voelden door resultaatafhankelijke beloning. Als ze de proce-

dure oneerlijk vonden, zeiden ze veel minder snel dat ze door het nieuwe systeem gemotiveerd werden.

Vijf jaar later was 63% van de medewerkers het nog steeds eens met de stelling 'Zelfs als mijn prestaties goed genoeg zijn, dan nog betwijfel ik of ik in de hoogste prestatiecategorie terechtkom', terwijl 57% melding maakte van voortrekkerij en bijna 80% het idee had dat er een quota-systeem werd gehanteerd voor de hogere beoordelingen (Marsden en French, 1998, pagina 24-27).

Zijn de beloningen die worden aangeboden, aantrekkelijk genoeg?

Ondanks pogingen van een aantal psychologen om aan te tonen dat salaris niet een echte motivator is, blijf ik een econoom en ben ik ervan overtuigd dat dit wel het geval is. Dit betekent echter niet dat de hoeveelheid geld die in het doorsnee resultaatafhankelijke beloningssysteem wordt aangeboden, noodzakelijkerwijs een motivator is.

Uit eerdere onderzoeken is vaak gebleken dat medewerkers erg bezig zijn met de extra opbrengsten van resultaatafhankelijke beloning. Een manager bij de National Health Service schreef: 'Als de financiële prikkels aanzienlijk waren, dan zou resultaatafhankelijke beloning misschien door alle betrokkenen serieus worden genomen. Maar die financiële prikkels zijn alleen maar dom geld en ik zou liever een hogere beoordeling krijgen voor het realiseren van doelstellingen dan zo'n ziele bonus.' Een andere manager schreef: 'Ik vind die financiële beloning een lachertje!' (Dowling en Richardson, 1997, pagina 357). Van de medewerkers van de belastingdienst vond slechts 17% dat de aangeboden beloningen voldoende stimulans waren om hun gedrag te veranderen (Marsden en Richardson, 1994, pagina 254).

Deze meningen zijn het resultaat van twee factoren. Ten eerste zeggen ze iets over de hoeveelheid geld die wordt aangeboden en de kansen om een accurate beoordeling te krijgen. Ten tweede houden ze rekening met de reële discrepanties in sommige systemen tussen wat er theoretisch beschikbaar is en wat de financiële gezondheid van de organisatie op een bepaald moment kan opbrengen. Ik ken gevallen in de financiële sector waar de exorbitant hoge bonussen die deviezenhandelaars in het vooruitzicht waren gesteld, drastisch werden verlaagd omdat de organisatie als geheel een slecht jaar had gedraaid. Het feit dat zij zelf hun doelstellingen hadden bereikt, speelde daarbij geen rol. Dat was geen motiverende ervaring voor deze mensen.

Ter afsluiting

Ik heb hier slechts het topje van de ijsberg van het debat over resultaatafhankelijke beloning belicht. Ik heb bijvoorbeeld geen aandacht besteed aan de collectieve vormen van resultaatafhankelijke beloning die de laatste tijd zo populair zijn. Maar wat kunnen we zeggen over wat het onderzoek ons tot dusverre heeft opgeleverd?

Ten eerste wil ik niet ontkennen dat resultaatafhankelijke beloning in veel organisaties succesvol kan zijn. In veel situaties zijn de omstandigheden er geschikt voor. Maar die omstandigheden zijn niet overal aanwezig, dus managers doen er juist aan om goed na te denken en selectief te zijn voordat ze een dergelijk systeem invoeren.

Ten tweede zijn resultaatafhankelijke beloningssystemen gecompliceerd en kunnen ze op vele punten spaak lopen, waardoor ze een organisatie flink op kosten kunnen jagen. Managers moeten de systemen dus zorgvuldig afstemmen op hun eigen organisatie en niet zomaar met een willekeurig plan aan de slag gaan. Net zo belangrijk is het dat ze het functioneren van hun systeem nauwgezet in de gaten houden. Sommige managers stoot dit waarschijnlijk tegen de borst. Mijn ervaring is dat managers veel zelfvertrouwen hebben en een moedig soort optimisme aan de dag leggen. Om de een of andere reden zijn ze er meestal niet happig op om HR-procedures op een experimentele basis te introduceren (in tegenstelling tot bijvoorbeeld hun marketingcollega's, die nieuwe producten juist stelselmatig op die manier introduceren). Het lijkt wel alsof ze een experiment als een belediging zien voor hun professionaliteit, terwijl dit juist zou moeten worden gezien als een bewijs van hun wijsheid en gepaste nederigheid.

In mijn ervaring hebben academici instinctief de neiging om te zoeken naar gecompliceerde mogelijkheden. Ze veroorzaken twijfel in plaats van zekerheid en het is niet zo moeilijk te begrijpen waarom praktijkmannen (en -vrouwen) daar ongeduldig van worden. Maar in het geval van resultaatafhankelijke beloning lijkt het alsof er een reële basis bestaat voor twijfel. Niemand weet het zeker, omdat de wetenschappers zich nog niet serieus genoeg op het probleem hebben gestort. We hebben echter al wel genoeg werk verricht om te weten dat er reële potentiële valkuilen op de weg zijn.

S U M M A R Y

Performance related pay – another management fad?

Performance related pay (PRP) is on the increase in a number of European countries. In this paper the central issue is: 'Does PRP work?' The effects of introducing PRP are critically reviewed based on research carried out in the United Kingdom. The experiences with PRP, particularly among public service employees, have generated disappointing outcomes. Only a minority reports that PRP has affected their behaviour in the direction which management had sought. The net motivational effect, although small, was actually negative. The next step is to explore why PRP in these cases apparently failed. Based on an overview of relevant theories in this area (like goal setting, expectancy and equity theory) the following issues and necessary conditions are discussed:

- Is goal clarity likely to be secured?
- Is goal commitment likely to be secured?
- Are people confident that they will get the rewards if they deliver on their objectives?
- Are the rewards on offer sufficiently attractive?

Literatuur

- Arrowsmith, J., S. French, M. Gilman en R. Richardson (2001). 'Performance related Pay in the Health Care'. In: *Journal of Health Services Research & Policy*, vol. 6, no. 2, pp. 112-119.
- Dowling, B. en R. Richardson (1997). 'Evaluating performance-related pay for managers in the NHS'. In: *International Journal of HRM* 8 (3), pp. 348-366.
- Marsden, D. en R. Richardson (1994). 'Performing for pay? The effect of merit pay on motivation in a public service'. In: *British Journal of Industrial Relations* 32 (2), pp. 243-262.
- Marsden, D. en S. French (1998). *What a performance. Performance related pay in the public services*. Londen: Center for Economic Performance, LSE.
- Richardson, R. (1999). *Performance related pay in schools: an assessment of the green papers*. Een rapport dat werd opgesteld voor de National Union of Teachers.