

# Ceteris paribus

## HET WOORD AAN...

### Okemena Onemu

Okemena Onemu is promovendus aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. *ESB* stelde hem een aantal vragen.



#### Waar werkt u op dit moment aan en wat zijn uw bevindingen?

“Momenteel ben ik bezig met een veldexperiment waarin we bekijken of de relaties tussen medewerkers veranderen door de introductie van een groepsbeloning. Bijvoorbeeld, een groepsbeloning kan er voor zorgen dat je naar elkaar toe groeit door samen te werken. Maar het is ook mogelijk dat medewerkers druk op elkaar gaan uit oefenen om de beloning te krijgen. Daarnaast werk ik aan een theorieonderzoek naar de aversie van leidinggevendenden om hun medewerkers negatieve feedback te geven. De weerzin om medewerkers een negatieve terugkoppeling te geven komt voornamelijk voort uit de wens van managers om hun werknemers niet te schaden, en de angst van leidinggevendenden voor repercussies, zoals een verslechtering van de onderlinge relatie of een negatief effect op de inzet van de werknemer. In het model is het mogelijk dat mensen om elkaar geven. Zij kunnen er rekening mee houden dat hun acties de welvaart van de ander beïnvloed. Ten slotte heb ik zojuist empirisch onderzoek afgerond naar hoe mannen en vrouwen verschillen in hun

beleving van de sfeer op de werkvloer wanneer een systeem van groeps- of individuele beloning wordt gebruikt. Hieruit blijkt dat een systeem van groepsbeloning tot een hogere waardering van de relaties tussen werknemers leidt voor vrouwen, terwijl een systeem van individuele beloning deze relaties schaadt. De bevindingen voor de mannen zijn exact tegenovergesteld.”

#### Wat vindt u de belangrijkste conclusie uit uw onderzoeken?

“Het achterliggende concept van mijn werk is dat het nuttig is om onderliggende motivaties te analyseren. Het is soms nodig om te gebruiken wat we weten over mensen en wat mensen beweegt. Mensen zijn complex, maar wanneer een emotie of gevoel voorspelbaar en consequent is, dan kun je er rekening mee houden. Dit is economisch relevant omdat het invloed heeft op de manier waarop mensen handelen en de keuzen die ze maken.”

#### Kan er uit uw onderzoek geconcludeerd worden dat mannen en vrouwen op verschillende wijze beloond moeten worden: vrouwen in teamverband en mannen individueel?

“Met het trekken van beleidsconclusies dienen we wat voorzichtig te zijn, de *sample* gebruikt bij dit onderzoek bestaat namelijk uit hoogopgeleide individuen en is daarom niet representatief voor de de hele Nederlandse bevolking. Het is echter wel zo dat dit vraagstuk per bedrijf kwantificeerbaar is, en dat uit die wetenschap de keuze gemaakt zou kunnen worden voor een beloningsstructuur op individuele of groepsbasis aan de hand van de medewerkersssamenstelling.”

#### Wat wilt u verder meegeven aan de beleidsmaker?

“Dat het inzicht in welke factoren individuen stimuleren en gelukkig maken, aangewend kan worden om hun welvaart te vergroten Dit beperkt zich niet alleen tot personeelsbeleid. Een voorbeeld is het eigen risico in de zorg. Er wordt niet alleen minder zorg afgenomen doordat er een eigen risico geldt, maar ook de angst en onzekerheid die wordt geïntroduceerd spelen een rol. De emoties van een individu hebben een duidelijke invloed op zijn economische handelen, hier mag niet aan voorbij gegaan worden.”

#### Succes met uw verdere onderzoek.

## UIT DE OUDE ESB-DOOS

### COMPETITIE OP DE WERKVLOER

Hoewel mannen een grotere competitiedrang hebben, hoeft dit niet te betekenen dat vrouwen relatief slecht presteren onder competitie. Uit het veldexperiment blijkt dat de samenstelling van het team daarbij een rol speelt: vrouwen en mannen leveren betere prestaties onder competitie, mits er een match is tussen het geslacht van de manager en het geslacht van een voldoende groot deel van de medewerkers. Het afzwakken van competitie-elementen in carrièrepaden kan de organisatie aantrekkelijker maken voor vrouwen. Dat gaat dan wel ten koste van de vervulling van de competitiedrang van een deel van de mannelijke werknemers.



Delfgaauw, J. (2010) Competitiedrang op de werkvloer. *ESB*, 95(4600), 790–791.



De auteur heeft verklaard dit artikel alleen te publiceren in ESB en niet elders te publiceren in wat voor medium dan ook. Het is wel toegestaan om het artikel voor eigen gebruik en voor publicatie op een intranet van de werkgever van de auteur aan te wenden.