

# De arbeidsmotiverende werking van inkomen

## Enkele veronderstellingen uit de aanbodeconomie nader onderzocht

DR. J. VON GRUMBKOW\*

**Een van de belangrijkste veronderstellingen uit de aanbodeconomie is dat de koppeling tussen prestatie en beloning te zwak is geworden. De hoge marginale belastingvoet zou elke prikkel wegnemen om extra productieve inspanning te verrichten. Bestaat er inderdaad zo'n rechtstreeks verband tussen de hoogte van de beloning en de prestatie die wordt verricht? De auteur van dit artikel probeert op deze vraag een antwoord te formuleren op grond van wat uit de sociale psychologie bekend is over de relatie tussen inspanning en beloning. Er is wel een zeker verband waarneembaar, maar dat is toch niet zo direct als veelal door aanbodeconomen wordt aangenomen.**

### Inleiding

De studie van de arbeidsmotiverende werking van het inkomen hoort bij uitstek thuis in de sociale psychologie, in het bijzonder in een bepaalde tak daarvan: de organisatiepsychologie. De sociale psychologie bestudeert en verklaart hoe gedachten, gevoelens en gedragingen van mensen beïnvloed worden door anderen. De organisatiepsychologie heeft tot object van studie de wederkerige beïnvloeding van het individu en de taak, en van het individu en andere individuen of groepen in de organisatie.

Voor het gedrag van een individu in een arbeidssituatie is van belang dat dat gedrag is uit te lokken met een veelheid van beloningen. Je weet vaak niet waarop het individu reageert. Als iemand voor geld gevaarlijke dingen doet, dan kun je je afvragen of hij het geld hoog waardeert of dat hij het risico onderschat of er zelfs door wordt aangetrokken. Om contracten binnen te halen is het soms bevorderlijk copieuze diners aan te richten en er komen ook wel eens call-girls om de hoek kijken. Voedsel, drank en sex zijn krachtige beloningen. Weet men waaraan een individu behoefte heeft, dan kan men hem beheersen. Voorwaarde is dat beloningen en gedrag worden gekoppeld.

In de aanbodeconomie is de veronderstelde koppeling tussen prestatie en beloning een belangrijk thema. Voor zover je als niet-econoom de rethoriek van de aanbodeconomen kunt doorzien, is de overheid de boosdoener, omdat zij de koppeling verzwakt of geheel teloor doet gaan. Belastingvoeten nemen in hun betoog een belangrijke plaats in. Een stijging van de belastingvoet wordt door mensen geaccepteerd omdat ze daarvoor meer collectieve goederen en diensten terugkrijgen. Maar na een bepaalde hoeveelheid van deze collectieve voorzieningen wordt hun appreciatie relatief minder. Ook het extra stuk werk dat ze ervoor moeten doen, weegt zwaarder. Aanvankelijk zijn ze gemotiveerd om meer werk aan te bieden, maar na een bepaald punt raken ze minder gemotiveerd en daalt hun aanbod relatief.

Het punt waar een steeds toenemende motivatie omslaat in een steeds toenemende demotivatie schijnt een tijdje geleden gepasseerd te zijn. We hebben blijkbaar de situatie achter ons gelaten waarin een hoger belastingtarief nog net een hogere produktiviteit garandeerde en daardoor in absolute zin stijgende opbrengsten voor de overheid. Nu zitten we met het probleem dat een verdere verhoging van de belastingtarieven

de productieve inspanningen frustreert, dat mensen zich tegen de overheid keren en dat de opbrengsten voor de overheid afnemen. De aanhangers van deze opvatting geven te kennen dat mensen vinden dat ze te veel belasting betalen, dat ze vluchten in het zwarte circuit en hun geld op een onproductieve wijze aanwenden. Ook maken ze zich bezorgd over de hoeveelheid tijd en inspanningen die nodig is om je door het stelsel van verordeningen en vergunningen te worstelen voor je in staat bent om een normale productieve prestatie te leveren 1). Daarom menen zij dat de rol van de overheid moet worden beperkt.

Aanbodeconomen veronderstellen dus dat mensen sterke en voorspelbare reacties vertonen op financiële prikkels. Mensen zijn gericht op geld en geld is voor hen belangrijk. Belastingverlaging doet het netto loon toenemen en herstelt de prikkel. Dat deze gedachten ook voor de Nederlandse situatie relevant zijn, toont ons het rapport *Vernieuwingen in het arbeidsbestel* van de WRR 2). Een groot deel van de loontrekkers heeft volgens dit rapport mogelijk geen oog voor de hoogte van de collectieve lasten die op de lonen drukken. Wordt het loon verhoogd, dan beschouwt men de toegenomen sociale premies en loonbelasting niet als onderdeel van het eigen welvaarts pakket. De hoogte van de collectieve lasten en van de inkomenssubsidies zorgen ervoor dat het vrij besteedbare inkomen zo weinig stijgt met het bruto loon dat de prikkel tot werken en tot het veranderen van werkkring

\*Wetenschappelijk medewerker bij het Psychologisch Laboratorium van de Katholieke Hogeschool Tilburg. Deze bijdrage is voor een deel gebaseerd op een voordracht voor de Nederlandse Sociologische en Antropologische Vereniging op 23 April 1982. De auteur dankt E. Groenland en A. Kapteyn voor hun commentaar.

1) J. J. van Duyn, De onzichtbare hand van Ronald Reagan, *Intermediar*, 22 mei 1981; A. B. Laffer, *De fiscus onder het mes*, De Sfinx, Huizen, 1980. Wat betreft een aantal psychologische aspecten van de Laffer-curve verwijs ik naar: E. Groenland, Psychologische aspecten van belastingontduiking, in: J. Segers e.a. (red.), *Stagnatie en herbezinning*, IVA, Tilburg, 1982, blz. 181-200.

2) WRR, *Vernieuwingen in het arbeidsbestel*, Den Haag, 1981.

zoek is. Geld moet zijn reputatie als lok- en motivatiemiddel terugkrijgen 3).

De redenering van de aanbodeconomen kan als volgt worden gestileerd. Aangenomen wordt dat in de Nederlandse bedrijven en instellingen prestaties en beloningen gekoppeld zijn. Als mensen meer presteren, zouden ze ook meer verdienen. Presteren ze minder, dan daalt het inkomen navenant. De overheid is de boosdoener omdat zij afpakt wat de mensen extra verdienen (of hen relatief beloont wanneer zij eventueel minder verdienen). Zij laat daardoor weliswaar de koppeling tussen arbeid en beloningen intact, maar maakt het voor de loontrekkers minder aantrekkelijk om de koppeling te benutten. De redenering bevat dus drie veronderstellingen:

1. er bestaat voor de Nederlandse werknemer een band tussen zijn prestatie en zijn beloning;
2. de loontrekkers appreciëren deze koppeling; zij maakt het immers mogelijk om meer te verdienen;
3. tussen de hoogte van de beloning en de sterkte van de menselijke reacties is een positief verband. Deze veronderstelling is de belangrijkste. De koppeling wordt zó benut dat de reactie bij wijze van spreken dubbel zo krachtig is als de beloning wordt verdubbeld of als de belasting de helft minder wordt. Grote bedragen zouden motivationeel gezien een sterker effect hebben dan kleine bedragen.

De genoemde veronderstellingen zijn voor een psycholoog interessant omdat er vanuit de sociale psychologie en in het bijzonder vanuit de organisatiepsychologie, meer over bekend is. In dit artikel wordt daar nader op ingegaan.

### De koppeling tussen prestatie en beloning

De koppeling tussen de prestatie en de beloning is op te vatten als een kanskwesitie. Bij stukloon is de kans dat een hoogste prestatie leidt tot een hogere beloning gelijk aan 1: er bestaat een *vaste* koppeling. Men kan zich ook voorstellen dat het individu onder een *variabele* koppeling werkt: het is dan niet zeker of zijn beloning stijgt als zijn prestatie toeneemt. De kans daarop ligt ergens tussen de nul en de een. Bij een variabele koppeling heeft het individu minder greep op zijn (financiële) lot dan bij een vaste koppeling. Deze greep is geheel afwezig als het individu een vast of gegarandeerd loon krijgt. De kans om door middel van het veranderen van de prestatie het loon te veranderen, is dan ook nul. De volgende paragrafen brengen naar voren, dat in Nederland de vaste koppeling nagenoeg is verdwenen en variabele koppelingen zijn overgebleven.

#### De vaste koppeling

Volgens de opgaven die de Loontechnische Dienst jaarlijks verstrekt, functioneren in Nederland nog nauwelijks systemen van prestatiebeloning 4). Vanaf 1966 is het aantal handarbeiders dat onder een z.g. objectief systeem van prestatiebeloning valt, scherp gedaald. Systemen die vroeger een vertrouwde klank hadden, zijn nu vergeten, zoals de multifactorbeloning, de kwaliteitspremie, het ervaringstarief, de produktiepremieregeling, de „merit-rating”, het (semi-)gemeten tarief enz. Het aantal mensen dat van een vast loon kan genieten, nam ondertussen toe. Anno 1979 geldt voor nog slechts zo'n drie procent van de Nederlandse werknemers een vaste koppeling.

Voor een iets hoger percentage is een deel van het loon afhankelijk van de beoordelingen die derden uitbrengen over de prestaties. Vallen de beoordelingen goed uit, dan stijgt het loon. Vallen ze slecht uit, dan stijgt het loon wat minder of blijft constant.

Dat de prikkel is verdwenen, is slechts ten dele het gevolg van het overheidsbeleid. In de eerste plaats is de prikkel verzwakt door ontwikkelingen binnen het bedrijfsleven zelf. Door de technologische ontwikkeling zijn de prestaties van de individuele werknemers minder goed meetbaar geworden

en is hun invloed op het produktieresultaat gedaald. Fase 5) beschrijft de plaats van de beloningssystemen in de geleideloonpolitiek en concludeert dat door introductie van een aantal oneigenlijke doelstellingen het verband tussen de prestatie en de beloning is verwaterd. In plaats van doelgericht te motiveren, werden loonsverhogingen gebruikt om greep te krijgen op het schaarse aanbod op de arbeidsmarkt en om zwarte lonen wit te maken. Bij in feite ongewijzigde prestaties werden hogere lonen betaald. Daardoor verzwakten volgens Fase de ingevoerde prestatiebeloningssystemen tot pseudo-prestatiebeloningssystemen 6). Verder heeft bij het verdwijnen van prestatiebeloning de z.g. harmonisatie en integratie van de arbeidsvoorwaarden van handarbeiders en beambten een rol gespeeld: na verloop van tijd werden voor de arbeiders de vast-loonsystemen gebruikt die ook voor de ambtenaren golden.

#### De variabele koppeling

Toch mag niet worden gesteld dat de veronderstelling van de aanbodeconomen over het bestaan van een koppeling tussen prestatie en beloning onjuist is. Waar het prestatieloon is verdwenen en de mensen de garantie kennen van het vaste loon, ontstaan tussen degenen die in financieel opzicht een gelijke start maken na verloop van jaren toch loonsverschillen. Longitudinale analyses 7) wijzen uit, dat binnen dezelfde organisaties tussen mensen met een gelijke opleiding, leeftijd en gelijke salarisstart behoorlijke salarisverschillen ontstaan. De differentiële inkomensvoortgang vloeit voort uit het bestaan van de promotieladder. Sommigen beklimmen deze ladder sneller dan anderen. Hoe de verschillende loonposities worden bereikt is meestal niet duidelijk. Duidelijk is wel dat hier de uitgesproken of onuitgesproken beoordelingen die mensen over elkaar maken een essentiële rol spelen.

In de praktijk bestaan er in veel organisaties koppelingen tussen de opvattingen die men heeft over gewenst gedrag en de beloningen. Deze koppelingen zijn vaag en ambigu. Je kan dat bij voorbeeld zien aan de werking van bedrijfsdeelmarkten. Deze hebben volgens Van Wezel 8) een „standsachtig” karakter: bij de selectie van extern personeel wordt niet zo zeer gelet op de vakbekwaamheid, maar op weinig duidelijke sociaal-normatieve eigenschappen, zoals het aanpassingsvermogen aan het bedrijf en het feit of men al dan niet „past in het team”. Wie volgens zijn omgeving „past”, kan op den duur meer verdienen dan wie minder past.

De conclusie is dat de eerste veronderstelling, die ik toegeschreven heb aan de aanbodeconomen, gedeeltelijk wordt ondersteund: er bestaat weliswaar geen vaste koppeling, maar wel een verre van perfect werkende variabele koppeling. Herstel van de koppeling en daarmee van de prikkel vergt uiteraard andere maatregelen dan het geven van een simpele loonsverhoging of belastingverlaging.

3) Neem bij voorbeeld de netto-continuoelag bij ploegendienst. Deze is door de toegenomen druk van belastingen, sociale premies en inkomenssubsidies sterk geërodeerd. Uit een onderzoek onder het Shell-personeel (Shell Nederland, *Vijf voor vier*, 1980) blijkt dat een grote meerderheid de ruimte voor extra beloning wil ontvangen in tijd. De voorkeur voor vrije tijd wordt, zo stelt het onderzoek vast, niet zo zeer bepaald door een grotere behoefte aan tijd dan aan geld, maar door de werking van het belasting/premie/subsidiestelsel.

4) A. Koopman-Iwema en H. Thierry, *De prestatiebeloning in Nederland*, GU Amsterdam, 1981.

5) W. J. P. M. Fase, *Vijfendertig jaar loonbeleid in Nederland*, Alphen aan den Rijn, 1980.

6) J. von Grumbkow, *Belonen naar prestatie: de moeite waard*, *Intermediair*, mei 1981.

7) L. S. Tichelaar, *Potentieelbeoordeling en loopbaansucces*, proefschrift, Amsterdam, 1974.

8) J. van Wezel, *Sociale zekerheid en de arbeidsmarkt. Een sociologische verklaring van de groei van niet-actieven*, *Sociale Wetenschappen*, 1982.

## De appreciatie van de koppeling

In Nederland is weinig onderzocht of mensen de koppeling tussen prestatie en beloning appreciëren. Het beschikbare onderzoek wijst uit dat men deze koppeling op prijs stelt 9). Zo constateren Hermkens en Van Wijngaarden in een landelijk onderzoek, dat respondenten van alle inkomensniveaus inkomensverschillen acceptabel vinden als ze corresponderen met verschillen in ijver en inzet. Een onderzoek naar de toepassing van functiewaardering in Nederland laat zien dat bijna twee derde van de 1.465 geënquêteerde werknemers meent dat verschillen in de beoordeling dienen te resulteren in verschillen in beloning.

Ook in ander onderzoek wordt steeds een zelfde trend vastgesteld. Dat betekent evenwel niet dat werknemers herinvoering van de oude prestatiebeloningssystemen verwelkomen; veeleer geven ze met hun voorkeur te kennen dat ze een beter functionerend en rechtvaardiger prestatieklimaat op prijs stellen. Vraag je de doorsnee Nederlandse werknemer naar zijn frustraties, dan noemt hij het eerst de werking van het promotiesysteem 10). De variabele koppeling houdt hem blijkaar wakker.

Zahn brengt naar voren dat de Nederlandse werknemer de neiging heeft om inkomensstijgingen niet aan eigen toedoen toe te schrijven, maar aan processen waarop hij geen greep heeft. De eigen welvaart wordt niet ervaren als de eigen prestatie en dat draagt volgens Zahn bij aan een gevoel van machteloosheid en een gebrek aan zelfvertrouwen 11). Zo werd in een onderzoek 12) geconstateerd dat mensen die menen dat hun inkomen meer wordt bepaald door externe factoren (toeval, collectieve onderhandelingen) dan door interne factoren (ijver, inzet, bekwaamheid), ook een groter gevoel van machteloosheid ervaren. Ze vinden bij voorbeeld dat „hoe hard je ook werkt, je er geen cent wijzer van wordt” en „dat de zorg voor mijn inkomen bij de vakbonden en politieke partijen ligt”. De appreciatie van de koppeling kan dus betekenen dat men de financiële vooruitgang niet wil laten afhangen van externe factoren, maar meer van interne factoren 13). Op grond van beschikbaar onderzoek lijkt de tweede veronderstelling van de aanbodeconcomen dus niet onjuist: mensen wensen de koppeling, maar het is de vraag of ze daarmee te kennen geven dat ze meer willen verdienen of dat ze meer invloed van het eigen gedrag op de eigen financiële situatie wensen.

## Hoe wordt de koppeling benut?

Een systeem van prestatiebeloning kan langs twee wegen de motivatie van mensen beïnvloeden. Er is een invloed die loopt via de aard van de koppeling en een invloed die wordt uitgeoefend door de hoogte van de beloning die uit de werking van de koppeling volgt.

### De aard van de koppeling

#### De variabele koppeling: goksystemen

Naar de werking van de variabele koppeling is weinig veldonderzoek verricht 14). Doorgaans wordt aangenomen dat deze koppeling krachtig is. Er bestaan verschillende systemen: een beloning kan bij voorbeeld volgen nadat een bepaald tijdsinterval is verlopen waarvan de lengte niet van tevoren vast staat. Degene die onder zo'n systeem werkt, weet dan niet wanneer de beloning komt. Variabele systemen worden geacht aanmerkelijk krachtiger te zijn dan vaste systemen. We zien ook dat de hoogte van de beloning van minder belang is dan de koppeling.

Behalve nadat een variabel tijdsinterval is verstreken, kan een beloning ook worden gegeven nadat een variabel aantal juiste handelingen is verricht. Het individu wordt dan beloond als hij een aantal handelingen heeft verricht dat niet vaststaat. Soms wordt hij na drie juiste handelingen en soms na zes juiste handelingen beloond. Zou hij deze aantallen een

dag lang bijhouden, dan zou kunnen blijken dat de beloning na gemiddeld vier juiste handelingen volgt. Het heeft iets weg van een gokspel: het individu weet niet of hij in de prijzen valt, maar hij kent wel de kans: één op vier. Het zal bekend zijn dat kansspelen verslavend zijn en dat mensen onder de onaangenaamste omstandigheden doorgaan met gokken. Een bekend voorbeeld 15) is het bingospel dat bij tijd en wijle in dorpscafé's wordt gespeeld. In een rokerige en rumoerige zaal voeren de spelers monotone handelingen uit: het bijhouden van simpele getallen en het leggen van kaarten. Urenlang zitten ze ingespannen te turen en te luisteren en raken geïrriteerd als ze gestoord worden. Een werkgever mag wensen dat hij zulke gemotiveerde mensen heeft.

De onzekerheid of een beloning volgt, leidt ertoe dat het individu lange tijd gemotiveerd blijft. Het ligt voor de hand dat deze loterij-achtige systemen krachtig zijn, maar in de praktijk niet gemakkelijk in te voeren. De experimenten die ermee zijn gedaan, zijn echter vermeldenswaard.

Latham en Dossett 16) deden een beloningsexperiment met rattenvangers die voor het vangen van een soort bever gewoonlijk \$ 5 per uur kregen. Een groep rattenvangers werd volgens een vaste koppeling beloond: ze kregen \$ 1 per gevangen rat. Na vier weken zou de vaste koppeling omgezet worden in een variabele: ze zouden dan na gemiddeld vier gevangen ratten vier dollar krijgen. Ze zouden de vier dollar alleen krijgen als ze de juiste kleur konden raden van een knikker, getrokken uit een zak met vier verschillend gekleurde knikkers. De kans was dus één op vier dat ze beloond zouden worden. Een vergelijkbare groep rattenvangers werkte eerst onder de variabele en later onder de vaste koppeling. Het experiment was een succes. Voor het rattenvangingsbedrijf daalden de kosten per gevangen rat met 23 procent. Ook het aantal gevangen ratten nam toe en de grootte van het bestreken gebied. De rattenvangers bleken positief tegenover het gokement te staan. Ze verdienden meer en hervonden de prikkel in het werk. Voor de meesten was de dag korter. Sommigen waren zo gemotiveerd dat ze op het terrein van een ander vallen gingen uitzetten of leeghalen. Het geschud met de knikkers werd spannend gevonden: wie de gok verloor, ging des te harder aan het werk. De rattenvangers hadden liever de variabele dan de vaste koppeling.

Nord beschrijft een langdurig beloningsexperiment (18 maanden) met de variabele koppeling in een aantal verkooptkantoren van ijzerwaren 17). Wie gedurende een kalendermaand op tijd op het werk verscheen (en zich dus niet ziekmeld had), mocht na afloop van de maand meedoen aan een loterij met prijzen variërend van tien tot vijftig dollar.

9) P. Hermkens en P. van Wijngaarden, *Inkomensongelijkheid en rechtvaardigheidscriteria*, Den Haag, 1977; C. Buning en H. Colenbrander, *Functieclassificatie, grondslag voor aanvaardbare beloningsverhoudingen?*, Rotterdam, 1981; A. van Dam en P. Drenth, *Hoger beroep*, VU Amsterdam, 1976; J. Hoogendoorn en H. Smink, *Ondernemingsraadsleden over beloningsbeleid*, IIB Delft, 1979; J. Metsch, *Loonsatisfactie en variabele beloning*, GU Amsterdam, 1980.

10) H. Zanders e.a., *Kwaliteit van arbeid*, IVA, Tilburg, 1977.  
11) E. Zahn e.a., *Het psychologische klimaat van de economie*, Utrecht, 1974.

12) T. Poiesz en J. von Grumbkow, *Inkomenswaardering en de individuele welvaartsfunctie*, Vakgroep Economische Psychologie, Tilburg, 1982.

13) W. F. van Raay en J. von Grumbkow, *Decentralisatie en de beloning van de arbeidsprestatie, Beleid en Maatschappij*, 1982.

14) J. von Grumbkow, *Beloning in organisaties*, Kluwer, Deventer, 1982, hfst. 8.

15) B. F. Skinner, *Contingencies of reinforcement*, Englewood, 1969.

16) G. Latham en D. Dossett, *Designing incentive plans for unionized employees*, *Personnel Psychology*, 1978, nr. 31, blz. 47-61.

17) W. Nord, *Improving attendance through rewards*, *Personnel Administration*, 1970, blz. 37-41.

Op elke vijftienvijftig personeelsleden zou een trekking worden gehouden. Bovendien was er voor degenen die zes maanden lang aanwezig waren een extra trekking met een kleuren-televisie als inzet. Het systeem werkte prima. Nord vernam dat gedurende de winter, toen sneeuwval de wegen onbegaanbaar maakte, de mensen extra vroeg van huis gingen. Sommigen kwamen om hun kans niet te verspelen soms een half uur te vroeg. Het systeem werkte in sommige gevallen ook „te goed“: er kwamen personeelsleden naar het werk die zich niet fit voelden, een verkoudheid hadden of ziek waren.

De variabele koppeling heeft een sterke uitwerking. Niet voor niets ontmoet zij nogal wat weerstand: de variabele koppeling kan zo motiverend zijn, dat ze het individu uitput en het laatste restje energie uit zijn lichaam haalt. Wellicht verklaart de variabele koppeling waarom mensen in organisaties waar de vaste koppeling is verdwenen, zich toch dagelijks blijven inzetten en hun motivatie om vooruit te komen niet verliezen (er is in Nederland nog steeds een sterk arbeids-ethos 18)). Het promotiesysteem werkt op basis van onzekere koppelingen. Overigens is ook veel werk op dergelijke koppelingen gebaseerd: het exploreren van de zeebodem, vissen, jagen, het doen van wetenschappelijk onderzoek.

### De vaste koppeling: een laboratoriumexperiment

In de praktijk wordt de variabele koppeling in het algemeen niet planmatig gebruikt. De vaste koppeling is daarentegen bekend (b.v. stukloon, premieloon). Toch is vaak niet gemakkelijk te zien in hoeverre de vaste koppeling prestaties verbetert. Allerlei storende factoren maken het doorgaans niet mogelijk om de effecten van de koppeling zelf te bestuderen. Als een prestatiebeloningssysteem wordt ingevoerd, worden diverse veranderingen aangebracht die op zich al de motivatie kunnen ondersteunen. Tijdens de invoering worden arbeidsstudies verricht en kan men tekortkomingen in de wijze van leiding geven en in arbeidsomstandigheden opheffen. Een prestatieverbetering hoeft dan niet het gevolg te zijn van de koppeling zelf. Wil je de vraag of de vaste koppeling motiveert beantwoorden, dan kan een laboratorium-experiment helpen.

Een laboratorium is een ruimte waarin mensen onder gecontroleerde omstandigheden werk verrichten. Er is bij voorbeeld voor gezorgd dat de aard van de taak meetbaar is, dat de mensen zelf vergelijkbaar zijn, dat het type van leiding geven wordt beheerst enz. De storende factoren zijn zoveel mogelijk constant gehouden. Het enige verschil tussen de ene situatie en de andere is het beloningssysteem waaronder de mensen werken. De laboratoriummethode is uiteraard kunstmatig en er is veel kritiek op geleverd 19). Het wezenlijke voordeel van de laboratoriummethode is evenwel dat de onderzoekers zich zo nauwgezet op een te onderzoeken verband (in dit geval de koppeling) hebben geconcentreerd dat de relatie zelf in een zo zuiver mogelijke vorm naar voren komt.

Als voorbeeld wordt genoemd een laboratoriumexperiment van Pritchard 20) die een fictieve onderneming opzette en via advertenties werkstudenten en tijdelijk personeel recruteerde om eenvoudige administratieve werkzaamheden te doen. De onderneming presenteerde zich als een administratiekantoor ten behoeve van bedrijven die zelf onvoldoende administratieve faciliteiten hadden. De ongeveer 250 werknemers moesten de prijzen in een catalogus van een in de Verenigde Staten bekend postorderbedrijf opzoeken en noteren op computervellen. Doorgaans verrichte een computer dit werk, maar het bedrijf waarvan het administratiekantoor het werk had aangenomen, zou momenteel problemen met de computer hebben. Eén groep arbeidskrachten werkte op uurloonbasis en een andere kreeg stukloon. De productieoverzichten toonden dat de laatste groep een hogere productie had dan de eerste groep. Het verschil werd met name duidelijk toen na drie dagen van beloningssysteem werd verwisseld. Degenen die op stukloon stonden kregen in het vervolg vast loon en degenen die op uurloonbasis werkten werden op stuk-

loon gezet. Door deze verwisseling steeg en daalde de productie in de verwachte richting: Degenen die aanvankelijk hard werkten omdat hun prestatie gevolgen had voor hun loon, lieten het er nu bij zitten. Degenen die drie dagen lang de garantie van het vaste loon kenden, kregen ineens de verantwoordelijkheid voor dit loon in eigen handen: zij produceerden als nooit tevoren. In het standaardwerk op het gebied van beloning, *Pay and organizational effectiveness*, poneert Lawler nuchter dat de aanwezigheid van de vaste koppeling mensen motiveert 21). De derde veronderstelling van de aanbodeconomen dat de koppeling wordt benut, vindt steun.

### De hoogte van de beloning

#### Inkomens- en substitutie-effect

Ook in Nederland zijn diverse experimenten met de vaste koppeling uitgevoerd 22). In deze experimenten is geconstateerd dat de vaste koppeling mensen motiveert. Verder is gevonden dat, naarmate de financiële beloning hoger is, het individu aanvankelijk harder werkt, maar dat zijn prestatie later terugvalt. Nadat hij een zeker produktieniveau heeft bereikt dat een gunstig beloningsniveau garandeert, doet hij het kalmjes aan. Hij legt als het ware een „buffervoorraad” aan.

In een van de experimenten 23) voerden werkstudenten eenvoudige administratieve taken uit: ze moesten vragenlijstgegevens decoderen en gereedmaken voor computerwerking. Een groep ontving per afgewerkte vragenlijst een bedrag dat bij een normale inspanning tot een billijk uurinkomen kon oplopen. Een andere groep ontving een bedrag dat ongeveer de helft minder was. De prikkel was dus *zwakker* en door het lage bedrag kon het gangbare uurinkomen per gewerkt uur nauwelijks worden bereikt of slechts ten koste van de kwaliteit van het werk. Deze laag betaalde groep bleek zich bijzonder in te spannen om meer geld te verdienen. De prestatie lag hoog. Een derde groep ontving per afgewerkte vragenlijst een bedrag dat ongeveer de helft hoger was dan dat van de groep met de billijke beloning. De prikkel was dus *sterker*. Het bleek dat deze groep ontspannen werkte, maar ervoor zorgde genoeg te verdienen. Had deze groep evenveel gepresteerd als de laag betaalde groep, dan had het inkomen per gewerkt uur nog veel hoger gelegen. We zien dus dat een absoluut gezien sterke financiële prikkel een geringer effect kan hebben op de prestatie, dan een absoluut gezien zwakke prikkel.

Een ander stukloonexperiment laat zien dat het individu eerst het inkomen op peil tracht te brengen en daarna zijn prestatie laat teruglopen 24). De te hoog betaalden werkten aanvankelijk harder, maar later viel hun productie terug en kwam terecht onder het niveau van de te laag betaalden. De te hoog betaalde groep beoogde een optimale verhouding tus-

18) J. van Wezel, *De verdeling en de waardering van de arbeid*, IVA, Tilburg, 1976.

19) J. van Hoogstraten, *De machteloze onderzoeker*, Boom, Meppel, 1979.

20) R. D. Pritchard e.a., Effects of perception of equity and inequity on worker performance and satisfaction, *Journal of Applied Psychology*, 1972, jg. 56, blz. 75-95; D. O. Jorgenson e.a., Effects of the manipulation of a performance reward-contingency, *Journal of Applied Psychology*, 1973, jg. 57, blz. 271-280.

21) E. E. Lawler, *Pay and organizational effectiveness*, 1971.

22) J. von Grumbkow, Leidt nivellering tot een lagere arbeidsprestatie?, *Amsterdams Sociologisch Tijdschrift*, 1981, blz. 134-166; J. van Grumbkow, Arbeidsmotivatie en nivellering, in: I. van Haren e.a., *Handboek voor praktisch personeelsbeleid*, Kluwer, Deventer, 1981.

23) J. van Grumbkow, en H. Wilke, *Performance as a means to reduce inequity*, Instituut voor Sociale en Bedrijfspsychologie, Groningen, 1973.

24) J. van Grumbkow en H. Wilke, Saliency of a comparison other in a piece rate situation of underpayment and overpayment, *Heymans Bulletin*, 1974, 157 EX.

sen inspanning en inkomen te krijgen. Voor meer gemak in het werk leverde degene met een hoog inkomen iets van het mogelijke financiële voordeel in.

De conclusies uit Nederlands en buitenlands onderzoek luiden dat mensen sterke reacties geven op de vaste koppeling. Prestatieloon leidt tot een betere motivatie dan vast loon. Wordt het prestatieloon verhoogd, dan kan niet zonder meer worden gesteld dat de prikkel om harder te werken groter is. De neiging om een goede en zorgvuldige afweging te maken tussen inkomen en inspanning wordt sterker. Het individu maakt een afweging tussen twee alternatieven: „hard werken tegen een hoger inkomen” versus „rustig aandoen en wat inleveren”.

Er treden twee tegenstrijdige effecten op: het inkomens- en het substitutie-effect. Naarmate men meer verdient, gaat het inkomenseffect (als het inkomen stijgt, zal men meer vrije tijd kopen) het substitutie-effect (bij stijgend stukloon wordt een uur vrije tijd duurder, zodat er minder van wordt gekocht) overvleugelen. Wie veel geld heeft kan het zich eerder veroorloven om zijn werktijd-inkomenspositie te verbeteren in de vorm van meer vrije tijd (25). Inkomen en tijd spelen een verwisselbare rol in de menselijke motivatie (26).

Deze conclusies geven maar weinig steun aan het tweede gedeelte van de derde veronderstelling van de aanbodeconomien dat er een positief verband zou bestaan tussen de hoogte van de beloning en de arbeidsprestatie (27).

### Sociale vergelijking van beloningen

Het inkomen wordt niet alleen in verband gebracht met de kosten in tijd die het verkrijgen van dit inkomen met zich brengt, maar ook met hetgeen anderen verdienen. Onderzoek naar de welvaartsfunctie van het inkomen laat zien dat er zoiets bestaat als een referentiedrift (28): de tevredenheid met een inkomensstijging varieert met de stijgingen van anderen. Volgens de sociale-vergelijkings-theorie (29) wordt ook de motivatie van mensen door deze vergelijkingen beïnvloed. De motivatie is het hoogst als het individu zich vergelijkt met een ander die even veel verdient. Hij is dan sterk gemotiveerd om zijn relatieve positie te verbeteren. Pas als hij de ander heeft verslagen, nemen zijn inspanningen af. Grote verschillen daarentegen demotiveren. Volgens de sociale-vergelijkings-theorie gaat de drang om de ander die meer verdient in te halen of om de inkomensafstand met degene die minder verdient groter te laten worden, bij grote verschillen verloren. Bij grote afstand neemt de vergelijkbaarheid met anderen af. Daardoor worden betrouwbare vergelijkingen onmogelijk. Het individu neemt als het ware afscheid van de ander als maatstaf om tegen te wedijveren. Waar niet vergeleken wordt, blijft de motivatie op een laag peil.

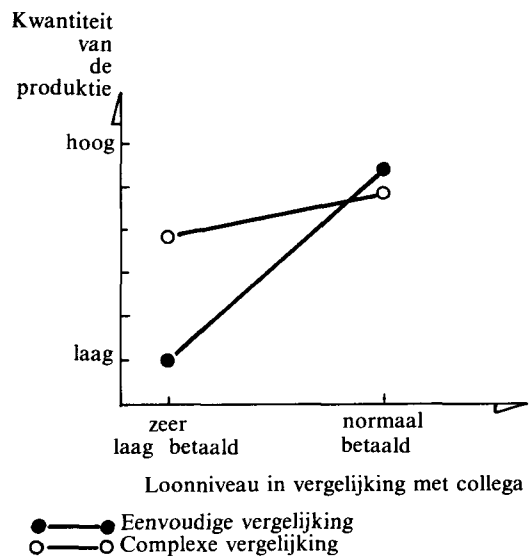
In een experiment (30) werd een individu in vergelijking met een collega die naast hem aan hetzelfde tafeltje zijn werk deed, een bijzonder laag stukloon gegeven. De vergelijkingmogelijkheid werd door de onderzoekers ingewikkeld gemaakt. Het individu kon de eigen positie niet goed vaststellen: hij vermoedde dat hij minder verdiende, maar kon het juiste bedrag niet goed uitrekenen en overzien. De vergelijkingssituatie was complex, maar juist daardoor bleef het individu zich met de collega vergelijken en dus ook op een vergelijkbaar niveau presteren (zie figuur 1).

In een andere experimentele situatie werd de vergelijking van beloning en prestatie vrij simpel gemaakt. Het individu had snel door dat hij laag betaald was en dat zijn collega een normale betaling ontving. Vanaf dat moment lag, zoals in figuur 1 te zien is, de prestatie veel lager. Had hij niet in deze sociale-vergelijkingsomstandigheden verkeerd, dan had hij, in lijn met de resultaten van de hiervoor genoemde experimenten, waarin de absolute en niet de relatieve hoogte van de beloning was gevarieerd, zeer hoog moeten produceren.

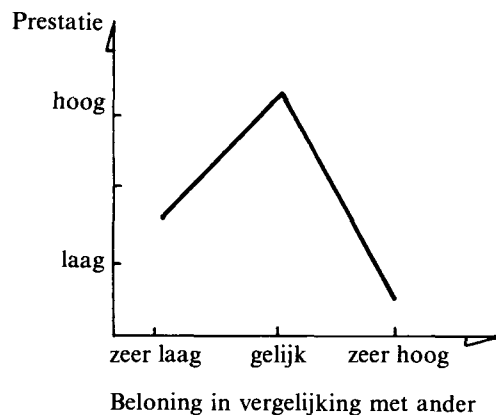
Ook Syroit en Rijsman (31) hebben onderzoek gedaan naar het effect van grote beloningsverschillen. Zij concentreerden zich op de reactiesnelheid. Het is bekend dat motivatieveranderingen zich weerspiegelen in de snelheid waarmee men-

sen reageren op visuele en auditieve stimuli. Een hoge motivatie komt tot uitdrukking in een snelle reactie en een lage motivatie in een trage: men ontspant zich en geeft de strijd op. Proefpersonen in dit experiment deden mee aan een reactietijdonderzoek. Op grond van de prestatie die men in vergelijking met de ander leverde werd men beloond. Men kreeg even veel, veel meer of veel minder geld. Kreeg men veel meer of veel minder, dan werd een grote voorsprong of een grote achterstand ten opzichte van de ander gecreëerd. Het bleek (zie figuur 2) dat bij gelijke betaling de motivatie het best was en in de beide andere situaties minder.

Figuur 1. Hoeveelheid verricht werk van zeer laag betaalde individuen in een eenvoudige en in een complexe vergelijkingssituatie



Figuur 2. Geobserveerde prestaties na sociale vergelijking van beloningen



25) T. Goedhart, Het onderzoek inkomenswaardering, *Sociale Maandstatistiek*, 1976, blz. 455-465.

26) G. S. Becker, A theory of the allocation of time, *Economic Journal*, 1965, jg. 75, blz. 493-517.

27) F. Naert, Supply-side economics, *ESB*, 10 juni 1981.

28) B. van Praag e.a., Individuele welvaartsfuncties en sociale referentiegroepen, *ESB*, 31 januari 1979; A. Kapteyn en F. G. van Herwaarden, Afhankelijk van voorkeuren en optimale inkomensverdeling, *ESB*, 7 februari 1979; A. Kapteyn, *A theory of preference for formation*, proefschrift, Leiden, 1977.

29) J. Rijsman en H. Wilke, *Sociale vergelijking: theorie en onderzoek*, Van Loghum Slaterus, Deventer, 1980.

30) J. von Grumbkow en H. Wilke, Extreme underpayment in a simple and complex comparison situation, *European Journal of Social Psychology*, 1978, nr. 8, blz. 129-133.

31) J. Syroit en J. Rijsman, Effecten van beloningsvergelijking, in: J. Rijsman en H. Wilke (red.), op. cit.

In termen van de sociale-vergelijkingstheorie heeft een effectief beloningssysteem de kenmerken van een sportwedstrijd. Er is een grote prijs voor de winnaar en er zijn kleinere prijzen voor de overigen. Een beloningssysteem moet ervoor zorgen dat het individu de ander wil overtreffen. Gelijke inkomens zonder dat er een koppeling tussen prestatie en beloning bestaat, zijn daarom taboe: ze demotiveren de besten en stijven de slechtsten in hun inefficiëntie. Er zijn nu eenmaal prestatieverschillen tussen mensen. Dat weten ze en de verschillen willen ze volgens de sociale-vergelijkingstheorie gerespecteerd en erkend zien. Daarvoor is niet zo zeer de hoogte van de beloning relevant, maar de vergelijkingsmogelijkheid.

Prestatievergelijkingen zijn evenwel pas mogelijk als bedrijven en instellingen de individuele prestatiegegevens, bij voorbeeld in de vorm van beoordelingscijfers, op tafel leggen. De praktijk wijst uit dat deze met de uitsterste zorg tegen nieuwsgierige blikken worden beschermd. Waar men klaagt over een gebrek aan motivatie moet niet in de eerste plaats met de buidel gerammeld worden, maar moeten condities worden geschapen die het mogelijk maken prestaties te vergelijken.

### Mobiliteitsgedrag

De relatieve hoogte van de beloning heeft effect op de arbeidsprestatie, omdat bij de waardering van de prestatie sociale vergelijking een rol speelt. Mogelijk speelt sociale vergelijking en daarmee de relatieve hoogte van de beloning een minder grote rol bij complexe gedragingen, zoals mobiliteitsgedrag. Hier is wellicht de absolute hoogte van de beloning van belang.

Mobiliteitsgedrag is het resultaat van een ingewikkeld keuzeproces. Wie naar een andere baan gaat, zal in bepaalde opzichten verliezen en in andere winnen. De mobiliteitsdrempel wordt bepaald door een veelheid van factoren, die doorgaans gegroepeerd worden in economische en persoonlijke factoren. Economische factoren zijn de situatie op de arbeidsmarkt, woonomstandigheden enz. Persoonlijke factoren zijn met name de levensloopfase, fase in de beroepsloopbaan, omscholingsbereidheid enz. (32). Met positieve financiële prikkels is de bereidheid om een baan aan te nemen of van baan te veranderen waarschijnlijk te vergroten.

Zo blijkt uit een IVA-onderzoek (33) onder werklozen dat zonder financiële vergoeding slechts vijftien procent wil verhuizen, maar met een financiële vergoeding ligt het percentage op veertig. De omscholingsbereidheid groeit als er een financiële vergoeding in het vooruitzicht wordt gesteld (van 33 naar 66 procent) en ook de bereidheid tot pendelen stijgt flink als het loon gedurende de reistijd wordt doorbetaald. Van de werklozen die niet zonder meer bereid zijn om werk te aanvaarden tegen een lager loon, is de helft wel bereid als loonsuppletie wordt gegeven (34). Opvallend groot is ook de beroepsmobiliteit die met het toepassen van de z.g. 30%-loonkostenregeling gepaard gaat.

Behalve met positieve financiële prikkels lijkt ook met negatieve financiële prikkels de mobiliteitsbereidheid vergroot te kunnen worden. Het IVA-onderzoek bevat aanwijzingen dat de bereidheid om een baan tegen minder loon te nemen, stijgt naarmate de relatieve hoogte van de uitkering lager ligt. Groepen die naareigen zeggen financieel noch immaterieel nadeel van de werkloosheid ervaren en waarvoor de prikkel tot werken afwezig is, zijn ook het minst op zoek naar werk en hebben de laagste intredingspercentages. Het gaat hier evenwel om een kleine groep. Ritzen (35) wijst op Nederlands onderzoek dat een positief verband tussen het uitkeringsniveau enerzijds en de werkloosheidspercentages en -duur anderzijds toont. Hoewel over het algemeen geconcludeerd wordt dat de invloed van inkomsten op mobiliteitsgedrag gering is (36) blijken er toch aanwijzingen te zijn dat met (waarschijnlijk kostbare) financiële prikkels de bereidheid te veranderen is.

### Conclusie

In dit artikel is een gedifferentieerd beeld gegeven van de genoemde veronderstellingen van de aanbodeconomien. In de eerste plaats kan worden bevestigd dat er in Nederland een koppeling tussen de prestatie en de beloning bestaat, maar deze koppeling is verre van perfect. In de tweede plaats wordt de koppeling geapprecieerd, wellicht niet (alleen) omdat zij tot financieel voordeel leidt, maar omdat zij meer mogelijkheden geeft om invloed uit te oefenen op de eigen financiële positie. In de derde plaats wordt de koppeling tussen gedrag en beloning niet geheel, maar tot een bepaalde hoogte benut. Bij minder complexe gedragingen, zoals prestaties, tonen zowel economische theorie (het inkomens- en substitutie-effect) als sociale vergelijking dat het verband tussen de prestatie en de beloning niet lineair is. Bij complexe handelingen, zoals mobiliteitsgedrag, zou sociale vergelijking niet optreden en zou de absolute hoogte van de beloning enige invloed kunnen uitoefenen.

J. von Grumbkow

32) J. Segers, *Het personeelsverloop in het ondergronds mijnbedrijf*, proefschrift, Tilburg, 1968.

33) E. Koopmans e.a., *Onderzoek Werklozen. Deel 1*, IVA, Tilburg, 1977.

34) Th. Schepens e.a., *Onderzoek werklozen. Deel 2*, IVA, Tilburg, 1977.

35) J. M. M. Ritzen, De miljoenennota 1982 in het lange-termijnperspectief, *ESB*, 14 oktober 1981.

36) WRR, op. cit.