

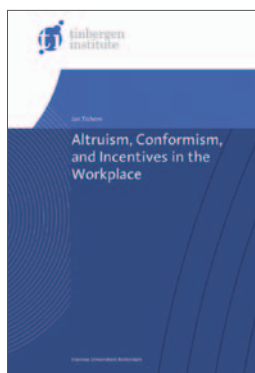
Promotie

Arbeidsrelaties zijn vanuit economisch oogpunt situaties van conflicterende belangen. Een werkgever ziet zijn werknemer graag goede prestaties leveren, maar dat vereist mentaal en fysiek kostbare inspanningen van de werknemer. Het is dus niet waarschijnlijk dat de werknemer volledig handelt in het belang van de werkgever. Traditioneel wijzen economen naar prestatiebeloning als oplossing voor dit probleem, en empirisch onderzoek wijst uit dat werknemers inderdaad beter presteren als dit een hogere beloning tot gevolg heeft. Werknemers hechten echter ook belang aan andere zaken dan geld. Hieruit volgt dat prestaties met meer dan alleen geld gestimuleerd kunnen worden. Dit proefschrift bestudeert de implicaties van altruïsme en conformisme voor de

motivatie van werknemers. De gebruikte onderzoeksmethode is het ontwikkelen en analyseren van principaal-agent-modellen.

In een van de drie studies wordt een model ontworpen waarin werkgever en werknemer altruïstisch kunnen zijn jegens elkaar. Een gangbare definitie van een altruïst is 'iemand die geeft om het welzijn van een ander'. Een altruïstische werknemer zal daarom bij gelijke omstandigheden een grotere inzet leveren dan een niet-altruïstische werknemer. Dit lost echter niet alle motivatieproblemen op. De reden is dat de werknemer pas bij een gelijke waardering van eigen en anderzins welzijn de baten van zijn inzet voor de werkgever volledig internaliseert. Een dergelijke hoge mate van altruïsme is wellicht van toepassing op liefdesrelaties, maar niet op arbeidsrelaties. In het model krijgt de werknemer daarom ook een prestatiecontract aangeboden dat potentieel twee soorten prikkels bevat: een belofte van een bonus bij goede prestaties en dreiging met ontslag bij slechte prestaties. Het prestatiecontract is gebaseerd op de subjectieve beoordeling door de werkgever van de prestaties van de werknemer. Subjectieve prestatiebeoordelingen komen in de praktijk vaak voor, maar kunnen niet worden geverifieerd door een rechter. De werknemer reageert daarom alleen op beloften en dreigementen als ze geloofwaardig zijn. Het model staat toe dat altruïsme tussen werkgever en werknemer asymmetrisch is. Dit beïnvloedt echter niet de resultaten in kwalitatieve zin, zodat hieronder voor het gemak verondersteld wordt dat altruïsme symmetrisch is.

Een belangrijk resultaat van de analyse is dat altruïsme tussen werkgever en werknemer de geloofwaardigheid van de belofte van een bonus vergroot, maar die van ontslagdreiging vermindert. Dit is omdat een altruïstische werkgever de baten van de bonus voor de werknemer deels internaliseert, waardoor het minder kostbaar is om de bonus uit te betalen. Bovendien geeft niet een altruïstische werkgever van het welzijn van zijn werknemer.



JAN TICHEM

Medewerker bij het Economisch Bureau
van de Autoriteit Consument & Markt

mer. Dit maakt het kostbaarder om de arbeidsrelatie op het spel te zetten door onterecht een bonus in te houden. De laatste intuïtie verklaart eveneens waarom altruïsme de geloofwaardigheid van ontslagdreiging vermindert.

Deze resultaten hebben twee implicaties. De eerste is dat bonussen kunnen stijgen in de mate van altruïsme. Hoewel altruïstische werknemers een lagere bonus nodig hebben om hard te werken, stimuleert altruïsme juist het gebruik van bonussen via het geloofwaardigheidseffect. De tweede implicatie is dat er situaties mogelijk zijn waarin altruïsme te hoog is om geloofwaardig met ontslag te dreigen, maar te laag om een bonus te beloven. In dergelijke gevallen verbetert zowel meer als minder altruïsme de prestaties van de werknemer. Hoewel minder altruïsme tot hogere prestaties leidt,

heeft het als nadeel dat de werkgever en werknemer minder van elkaars welzijn genieten. Beiden zijn echter per saldo beter af als de daling in altruïsme niet te groot is.

Een tweede studie onderzoekt het belang van conformisme voor de motivatie van werknemers (het tweede hoofdstuk blijft onbesproken). Een conformist hecht er belang aan dat zijn of haar gedrag in overeenstemming is met sociale normen. Empirisch onderzoek suggereert dat werknemers het voorbeeld van hun leidinggevende als normatief ervaren. Om de implicaties van conformisme op de werkvloer te bestuderen, wordt een onderneming gemodelleerd met drie hiërarchische lagen: werkgever, manager en werknemer. Iedere laag levert een inzet die voor de werkgever waardevolle productie oplevert. Conformisme wordt gemodelleerd door te veronderstellen dat de manager en werknemer psychologische kosten ervaren als hun inzet lager is dan die van hun leidinggevende.

In het evenwicht conformeert elke speler slechts gedeeltelijk aan het voorbeeld van de leidinggevende. Bijgevolg zet de manager een lagere norm voor de werknemer dan het voorbeeld dat hij zelf kreeg. De werkgever beperkt het effect van deze norm-erosie door zelf een hogere inzet te leveren. De werkgever kan met zijn inzet echter niet tegelijkertijd zijn eigen productie optimaliseren en de optimale normen voor de manager en werknemer bewerkstelligen. Norm-erosie is daarom kostbaar voor ondernemingen. Het model laat ten slotte zien dat de kosten van norm-erosie te verminderen zijn door het aantal hiërarchische lagen te verminderen, de meest normgevoelige werknemers te promoveren en het aantal werknemers per manager aan te passen.

LITERATUUR

Tichem, J. (2014) *Altruism, conformism, and incentives in the workplace*. Tinbergen Institute Research Series, 580.