



De onderschatte kracht van prestatiebeloning

De bewijslast is overweldigend: prestatiebeloningen hebben forse effecten op gedrag. Studies die de ongewenste gevolgen van zulke prikkels blootleggen, onderbouwen alleen maar de kracht van *incentives*. Indien men de kracht van stimulansen wil gebruiken en de ongewenste effecten ervan wil vermijden, moet men de juiste beloningsstructuur bieden. Echter, complexe productieprocessen en gebrekkige prestatimaatstaven maken het moeilijk de juiste stimulansstructuur te vinden. Het is daarom niet verrassend dat bij de invoering van prestatiebeloningen gevoelige debatten ontstaan. De discussie hierover in de onderwijssector is hier een voorbeeld van.

Belangrijker nog dan de directe effecten van prestatiebeloning op de inspanningen en inzet van het huidige personeel is de invloed op de keuze om überhaupt voor een werkgever te willen werken. De productiviteitsverhogingen zijn voor een groot deel aan deze selectie-effecten toe te schrijven: Indien een bedrijf betaalt naar prestatie, is een hogere productiviteit vooral het gevolg van het feit dat de meest productieve werknemers bij dit bedrijf willen werken. Dit betekent natuurlijk ook dat de volledige productiviteitstoename na de invoering van prestatiebeloning pas zichtbaar is nadat alle werknemers in het bedrijf via dit selectieproces aangetrokken zijn. Door het verloop van arbeidskrachten worden de voormalige werknemers dan vervangen door zeer productieve werknemers. Op het eerste gezicht hoeft dit geen probleem te zijn: welk bedrijf heeft het er niet voor over om wat langer te wachten wanneer het daarna de meest productieve werknemers aantrekt?

Maar de zelfselectie van werknemers loopt niet alleen via factoren zoals kennis, vaardigheden, ervaring en creativiteit. Ook andere persoonskenmerken en voorkeuren bepalen voor een groot gedeelte de keuze om onder bepaalde stimulansstructuren te willen werken. In dit opzicht ligt een probleem dat vaak over het hoofd wordt gezien: werknemers die aangetrokken worden door beloningssystemen zijn niet per se die werknemers die het beste bij een bepaald bedrijf passen. Elk bedrijf heeft zijn eigen bedrijfscultuur, doelen, organisatie en productieproces, en er kan een conflict zijn tussen deze bedrijfskenmerken en het type werknemers dat aangetrokken wordt door bepaalde beloningssystemen. Wat voor het ene bedrijf zinvol en juist is, kan in een andere omgeving catastrofale gevolgen hebben.

Er zijn banen, zoals veiligheidsofficieren, waarbij het belangrijk is dat werknemers geen overbodige risico's nemen. Om ervoor te zorgen dat risico-averse mensen

aangetrokken worden voor dergelijke banen, zou variabele beloning negatief kunnen uitpakken.

Voordat we beloningssystemen die in andere contexten succesvol zijn, blindelings voor de onderwijssector overnemen, moeten we ons dus afvragen welke type mensen we het onderwijs van onze kinderen willen toevertrouwen. Door de huidige beloningsstructuren in de onderwijssector – een systeem van vaste salarissen en baanstabiliteit – zijn vooral docenten aangetrokken die meer risico-avers zijn dan anderen met een hbo-opleiding.

Ook zijn leraren vaak zorgvuldiger en altruïstischer, en staan ze meer open voor nieuwe ervaringen dan personen die docent hadden kunnen worden, maar gekozen hebben om dat niet te doen.

De introductie van een variabel betalingssysteem in de onderwijssector zal leiden tot een verandering van het huidige docentenprofiel. Wat de gevolgen hiervan zijn voor de kwaliteit van het onderwijs is zonder nadere analyse moeilijk te zeggen. Aan de ene kant zullen door de invoering van een variabel betalingssysteem zeer productieve en vakbekwame docenten aangetrokken worden. Maar aan de andere kant hangt de kwaliteit van het onderwijs niet alleen af van het overdragen van kennis. Docenten, die gemiddeld meer vertrouwen hebben in anderen, hebben ook belangrijke voorbeeldfuncties voor studenten en beïnvloeden de gedragsvorming van hun leerlingen. Er zijn aanwijzingen dat sociale voorkeuren zoals vertrouwen gedeeltelijk gevormd worden door omgevingsfactoren. Het is niet gemakkelijk om de balans op te maken, maar wat we met zekerheid kunnen zeggen is dat veranderingen in de beloningsstructuur zullen leiden tot grote veranderingen in de samenstelling van het docentenkorps. Wat we ook met zekerheid kunnen verwachten is een negatieve reactie binnen het huidige docentenkorps. Deze verwachting volgt direct uit het feit dat werknemers in de onderwijssector, de docenten, zichzelf op basis van hun voorkeuren hebben geselecteerd voor een functie waarin inkomen gebaseerd is op een vaste beloning. Deze mensen zouden dan ineens geconfronteerd worden met een betalingssysteem waarin hun loon afhankelijk wordt gemaakt van output en prestatie. Dit kan mogelijk leiden tot conflicten, verminderde inspanningen en een lagere kwaliteit van de output, of dit zal gecompenseerd moeten worden met een hoger salaris. We kunnen concluderen dat verandering – al is het een wenselijke verandering in de beloningsstructuur – mogelijk meerkosten veroorzaakt en zeker een lange adem vereist.