

# Bonussen: Kunnen we zonder?

Berend van der Kolk

**SAMENVATTING** Zowel in het maatschappelijke als het wetenschappelijke debat trekken bonussen steeds meer aandacht. In dit artikel wordt - op grond van een belichting vanuit diverse disciplines - de vraag beantwoord of we zonder bonussen kunnen. Ook wordt aandacht geschonken aan het averechtse effect dat bonussen kunnen hebben op de motivatie van medewerkers. Tot slot bespreekt het artikel waarom bonussen in sommige situaties wel, en in andere situaties niet het gewenste effect hebben.

**RELEVANTIE VOOR DE PRAKTIJK** De laatste jaren staan bonussen voor topmanagers, en prestatiebeloning in het algemeen, weer volop ter discussie. Dit artikel belicht prestatiebeloningen vanuit verschillende hoeken, om zo de praktijk opnieuw fundamenteel en kritisch na te laten denken over de gekozen beloningsstructuren in organisaties.

## 1 Inleiding

Al enkele jaren staat de beloningsstructuur voor topmanagers en -bankiers in Nederland en in het buitenland ter discussie; krantenkoppen als “FNV wil bonusverbod banken” (FD, 26 april 2012), “Nieuw bonusplafond voor banken” (FD, 16 mei 2012) en “Bankiers nog steeds te hoog betaald” (FD, 15 oktober 2012) voeren in het economische nieuws nog altijd de boventoon. Ook in de wetenschappelijke literatuur krijgen beloningen van topbestuurders de nodige aandacht (zie o.a. Santen et al., 2012; Cardinaels en Van de Wouw, 2011; Adams en Ferreira, 2008). Nu de druk vanuit de politiek en maatschappij wordt opgevoerd om bonussen van allerlei managers aan banden te leggen, is het een aardig moment om nog eens te kijken waarom die bonussen er ook al weer waren en of we wel zonder deze bonussen zouden kunnen.

Over bonussen is veel geschreven in de academische literatuur, vaak in de economische literatuur onder de noemer ‘prestatiebeloning’. In dit artikel worden de oudste en bekendste ideeën over prestatiebeloning kort besproken, waarna deze gecontrasteerd worden met een selectie uit de minder bekende wetenschappelijke literatuur. Daarbij wordt gebruik gemaakt van theorieën uit de economie en bedrijfskunde, die aangevuld worden met theorieën uit de psychologie en sociolo-

gie. De bijdrage van dit artikel is dat het (1) een overzicht geeft van voorhanden zijnde theorieën over prestatiebeloning, (2) deze theorieën en hun bruikbaarheid bediscussieert en (3) door de discussie en conclusies een opzet is voor vervolgonderzoek naar deze thematiek. Het is niet de intentie een volledig overzicht te geven van alles wat er over prestatiebeloningen of bonussen geschreven is, simpelweg omdat dit een buitengewoon omvangrijke literatuurstroom betreft en dit niet in één MAB-artikel zou passen. In deze bijdrage wordt getracht enkele theorieën die aan de basis staan van de huidige bonussystemen in hoofdlijnen te bespreken en de kritieken daarop weer te geven. Een dergelijk overzichtsartikel kan de praktijk helpen om opnieuw fundamenteel en kritisch na te denken over de gekozen beloningsstructuren in organisaties, zodat toekomstige beslissingen gefundeerd kunnen worden op relevant wetenschappelijk onderzoek.

In de volgende paragraaf komen de zogenaamde ‘klassieke’ ideeën over bonussen en hun inbedding in de academische literatuur aan de orde. Aan bod komen de operante conditionering uit de psychologie en de agency theory uit de economie. Paragraaf 3 beschrijft enkele kritieken en nuances op de theorieën uit paragraaf 2. In paragraaf 4 wordt een aanvulling op of alternatief voor de agency theory uit paragraaf 2 gepresenteerd: de stewardship theory. In paragraaf 5 wordt met behulp van de gepresenteerde theorieën en kritieken de hoofdvraag van het artikel uitgebreid besproken: “Kunnen we ook zonder bonussen?” Tot slot wordt in paragraaf 6 afgesloten met een conclusie, mogelijkheden voor verder onderzoek en enkele aanbevelingen voor de praktijk.

## 2 Bonussen – Klassieke theorieën

Een prestatiebeloningsstelsel staat nooit op zichzelf en is altijd deel van een groter geheel aan aansturingen en beheersingsmechanismen (Malmi en Brown, 2008). In deze bijdrage wordt slechts gericht op de theorievorming rond beloningsmechanismen van organisaties, zodat het overzicht niet onnodig vertroebeld wordt door een overschot aan informatie. De definitie van een bonus is in deze bijdrage ‘een beloning die op voorwaarde van het bereiken van een gesteld doel wordt uitgedeeld’. In deze paragraaf wordt aandacht besteed aan het basisprincipe van belonen op basis van operante conditionering (psychologie), waarna vanuit

**Tabel 1 Beloningen en bestraffers uit de operante conditionering met voorbeelden uit werksituaties**

| Beloning of bestraffer | Betekenis                        | Voorbeeld                           |
|------------------------|----------------------------------|-------------------------------------|
| Positieve beloning     | Geven van een beloning           | Uitkeren van een bonus              |
| Negatieve beloning     | Het weghalen van iets vervelends | Iemand ontlasten van vervelend werk |
| Positieve bestraffer   | Geven van een straf              | Reprimande of ontslag               |
| Negatieve bestraffer   | Het weghalen van iets prettigs   | Terugnemen van dienstauto           |

de economische hoek agency theory wordt besproken. Beide theorieën worden in hun respectievelijke domeinen regelmatig gebruikt en vormen vaak een belangrijke motivatie om prestatiebeloning in te voeren.

### 2.1 Operante conditionering (psychologie)

De meest bekende theorie uit de psychologie is misschien wel die van de operante conditionering (Thordike, 1901). Het idee is eenvoudig: gedrag dat goed is moet worden gestimuleerd met een 'betrachtiger' (bonus) en gedrag dat niet goed is moet worden bestraft met een bestraffer (malus). De bonus en malus kunnen worden gebruikt om mensen of dieren aan te leren welk gedrag gewenst is in welke situatie. Toepassingen van operante conditionering zijn op diverse plekken te vinden. De vorm die menige opvoeding heeft, leunt op ideeën van operante conditionering: als je braaf bent mag je buiten spelen, als je stout bent moet je vroeg naar bed. Ook in het bedrijfsleven is dit idee ruimschoots toegepast in de vorm van prestatiebeloningen: presteert iemand goed, dan ontvangt deze daarvoor een bonus, presteert iemand onder de maat, dan volgen er sancties of zelfs ontslag.

Binnen de operante conditionering zijn er totaal vier manieren van bestraffen of belonen: negatieve of positieve beloningen en negatieve of positieve straffen (Kosslyn en Rosenberg, 2004), zie tabel 1. De bonus zoals we deze bespreken in dit artikel wordt gezien als een 'positieve beloning'.

Wat opvalt als gekeken wordt naar tabel 1, is dat binnen de huidige bonuscultuur vooral aandacht is voor de positieve beloning: dat is waar 'de kranten', maar ook de wetenschappelijke tijdschriften, vol mee staan. Iets 'extra's' geven trekt klaarblijkelijk de aandacht. De overige beloningen en bestraffers krijgen nauwelijks aandacht en *lijken* daardoor ook minder te worden ingezet om gedrag te stimuleren. Ontslag is hierbij een bijzondere bestraffer, omdat vooral de dreiging van ontslag impact kan hebben op het gedrag van de medewerkers. Is het

ontslag eenmaal uitgedeeld dan vertrekt de medewerker en kan het gedrag dus niet meer beïnvloed worden. Hoewel de theorie van de operante conditionering door het vele vervolgonderzoek gedurende het afgelopen millennium wel verder is ontwikkeld, is het basisidee zoals hierboven beschreven steeds gelijk gebleven. Onderzoek binnen de operante conditionering vond onder andere dat de frequentie van de beloning, de consequentheid, de grootte van de beloning en de tijd tussen de actie en de beloning, invloed hebben op de effectiviteit van de conditionering (Kosslyn en Rosenberg, 2004, pp. 228-240). Ook is ruime aandacht besteed aan de 'uitdoving' van het effect van de beloning (extinction); nadat een bepaalde beloning een tijd lang is uitgekeerd, heeft deze niet meer het sterke effect dat deze beloning in eerste instantie wel had (Kosslyn en Rosenberg, 2004).

De operante conditionering is, zoals geschreven, een theorie die stamt uit de vroege psychologie. Opvallend is dat de economische agency theory – die wordt beschreven in de volgende paragraaf – lijkt te veronderstellen dat operante conditionering effectief is, maar hier verder weinig aandacht aan schenkt.

### 2.2 Agency theory (economie)

Eén van de meest gebruikte theorieën in hedendaags onderzoek binnen de gebieden economie en bedrijfskunde is de agency theory (Jensen en Meckling, 1976; Eisenhardt, 1989). Deze theorie veronderstelt dat er een tegengesteld belang is tussen de principaal en de agent. De principaal-agent relatie kan zich voordoen op diverse niveaus, zo kan zowel de aandeelhouder-bestuurder relatie beschreven worden als een principaal-agent relatie, maar ook leidinggevende-werknemer kan met behulp van de theorie geanalyseerd worden. In de relatie aandeelhouder-bestuurder is het zo dat de aandeelhouder – principaal – wil dat de bestuurder – agent – zich zo veel mogelijk inspant om de onderneming winst te laten maken. Tegelijk, zo luidt de aanname van de theorie, wil de bestuurder zich zo weinig mogelijk inspannen en zo veel mogelijk geld *voor zichzelf* verdienen. De aanname is dus dat de bestuurder economisch rationeel (egoïstisch en opportunistisch) zal handelen als hij hiertoe de kans krijgt en zijn eigen belang boven dat van de onderneming zal plaatsen. Om deze belangentegenstelling op te lossen kunnen beloningen worden verstrekt aan de bestuurder, op voorwaarde dat hij handelt in het belang van de aandeelhouder. De bonus (of algemener, de prestatiebeloning) is dus een oplossing voor de belangentegenstellingen tussen de bestuurder (agent) en de aandeelhouder (principaal).

Door het uitkeren van een bonus bij het behalen van bijvoorbeeld een bepaalde winst per kwartaal, hoopt de aandeelhouder te bereiken dat de bestuurder in-

spanning zal leveren om deze winst te behalen: het is immers nu ook in het belang van de agent dat de winst behaald wordt. Een moeilijkheid hierbij kan echter zijn dat de inspanning die geleverd moet worden door de agent om te voldoen aan de bonusvoorwaarden, moeilijk meetbaar of zichtbaar kan zijn voor de principaal, de agent heeft immers meer informatie over zijn geleverde inspanningen beschikbaar dan de principaal. Dit wordt informatie asymmetrie genoemd. Wanneer deze informatie asymmetrie hoog is, en men niet eenvoudig kan meten aan de hand van de resultaten wat precies de inspanning van de agent is geweest, is het moeilijker om een geschikte beloningsstructuur te ontwerpen. Het is dan lastiger te controleren of de agent daadwerkelijk het gewenste gedrag vertoont. De agency theory ziet de bonus dus als een *mogelijke* oplossing voor de initiële belangtengstelling tussen agent en principaal, al erkent de theorie ook dat het niet altijd eenvoudig is een goed bonussysteem te implementeren.

### 3 Kritieken en nuances op de klassieke theorieën

Op de twee zojuist besproken theorieën zijn veel reacties en nuances gekomen in de loop der jaren, te veel om hier op te sommen. In de vier subparagrafen die volgen, worden de problemen besproken waar men tegenaan kan lopen als gekozen wordt voor bonussystemen. Achtereenvolgens zijn dat problemen met motivatie, creativiteit, self fulfilling prophecy en ethiek. Hoewel deze vier gebieden niet gezamenlijk uitputtend zijn, geven ze wel een redelijk beeld van de kritieken en nuances op de basistheorieën zoals in de tweede paragraaf beschreven.

#### 3.1 Bonussen en motivatie

Een mogelijk negatief gevolg van het kiezen voor prestatiebeloning bij medewerkers die intrinsiek gemotiveerd zijn voor hun werk is het zogenaamde ‘crowding-out effect’ (zie bijv. Van Veen-Dirks, 2013). Dit effect betekent dat door iemand die reeds intrinsiek gemotiveerd is extrinsiek te belonen door middel van een bonus, de intrinsieke motivatie wordt verdrongen door extrinsieke motivatie (zie voor een uitgebreide bespreking Deci et al., 1999). Uiteindelijk kan dit betekenen dat er voor de voorheen aanwezige intrinsieke motivatie minder extrinsieke motivatie in de plaats komt: de totale motivatie neemt dan af. De gevolgen van het crowding-out effect laten zich raden: mensen die eerder hun werk goed deden en wilden doen omdat ze voorheen intrinsiek gemotiveerd waren, willen na eenmaal een bonus voor ‘goed werk’ te hebben ontvangen hun werk alleen nog maar doen als ze hier opnieuw die bonus voor ontvangen. De intrinsieke motivatie, de motivatie om het zélf goed te willen doen, is ondermijnd door de extrinsieke motivatie. Het crowding-out effect is waarneembaar op verscheidene niveaus en er zijn di-

verse studies naar gedaan. Een groot aantal van deze studies is meegenomen in de meta-analyse van Deci, Ryan en Koestner (1999) in *Psychological Bulletin*.

Eén van de vele studies is die van Lepper et al. (1973), die een groep schoolkinderen die van tekenen hielden tijdens pauzes onderzochten. Ze deelden de groep op in drieën: groep A, B en C. Op een dag werd tegen kinderen uit groep A en B gezegd dat ze mochten gaan tekenen zonder dat hier verder iets aan toe werd gevoegd. De kinderen in groep C werd echter meegedeeld dat als ze mooi en goed zouden tekenen, ze hiervoor een certificaat zouden ontvangen; dit is een soort extrinsieke beloning, vergelijkbaar met een bonus. Aan het einde van de dag ontvingen de kinderen uit groep C dus het hun beloofde certificaat. De kinderen uit groep B kregen onverwacht ook dit certificaat hoewel die hier niet op rekenden, maar de kinderen uit groep A kregen niets. Twee weken later bezochten de onderzoekers de school waar het experiment was gehouden opnieuw, en wat bleek? Alle kinderen waren nog aan het tekenen en genoten hiervan, behalve de kinderen uit groep C, die een certificaat als beloning was beloofd en die deze ook kregen: zij wilden slechts nog tekenen als hier een extrinsieke beloning tegenover stond. De intrinsieke motivatie om te tekenen was dus ondermijnd door de extrinsieke motivatie om een beloning te krijgen.

#### 3.2 Bonussen en complexe problemen

Er is interessant onderzoek gedaan naar het belonen van complexe taken en het gebruik van bonussen om complexe problemen op te lossen. Een bekend voorbeeld dat uitgebreid wordt beschreven in het populaire boek “Drive” van Daniel Pink (pp. 42-46 en pp. 60-68) komt van Glucksberg (1962). Kortgezegd komen de bevindingen van Glucksberg er op neer dat als iemand een *complexe* taak krijgt en hierbij vermeld wordt dat hij een extra beloning krijgt als het snel wordt opgelost, het effect van de beloning averechts is: de participant doet langer over de complexe taak. De beloning lijkt de creativiteit om complexe problemen op te lossen te beperken, zo beschrijft Glucksberg (1964), omdat de hersenen dan vooral gericht zijn op het snel behalen van de beloning, in plaats van gericht te zijn op het oplossen van het daadwerkelijke probleem. Het interessante is dat bonussen wel werken bij simpele taken: als er slechts één duidelijke manier is om een probleem op te lossen en als dit duidelijk is voor de werknemer, dan werkt een bonus wél om de taak sneller uit te voeren (Glucksberg, 1962). Omdat de taken van menig topmanager eerder als ‘complex’ zullen worden gecategoriseerd dan als simpel en duidelijk, kan de vraag gesteld worden waarom we bonussen uitkeren aan topmanagers en topbankiers, als bewezen is dat hun taken complex zijn, en dit dus een averechts effect heeft op hun vermogen om problemen op te lossen (Van Veen-Dirks, 2013).

### 3.3 Bonussen en self fulfilling prophecy

Een ander punt van aandacht is de benadering van de mens als homo economicus (economisch rationeel, opportunistisch en egoïstisch handelend); dit zou namelijk het karakter kunnen hebben van een zogenaamde *self fulfilling prophecy*. Als medewerkers behandeld worden *alsof* ze hun besluiten en handelingen puur baseren op financieel-economische afwegingen en slechts egoïstische motieven volgen, zouden ze dit gedrag na verloop van tijd ook echt kunnen gaan vertonen. Het gebruikte mensbeeld in combinatie met de bijkomende taal en benadering zijn dus zelf deels verantwoordelijk voor het daadwerkelijke gedrag van medewerkers. Door het model van de homo economicus te hanteren en bonussystemen op te stellen die uitgaan van een egoïstisch handelende mens, wordt deze egoïstisch handelende mens voor een gedeelte ‘geschapen’: de realiteit wordt veranderd.

Binnen de taalfilosofie is deze ‘scheppende’ functie van taal al een langere tijd bekend en beschreven, zie bijvoorbeeld Austin (1962) en zijn introductie van de ‘speech act’ theorie, een theorie die stilstaat bij de handelende of scheppende functie van taal. Wat de theorie in het kort stelt, is dat bepaalde woorden zelf handelingen kunnen zijn, de gesproken of geschreven woorden hebben dus rechtstreeks invloed op de realiteit. De theorie ontkracht derhalve het idee dat taal alleen een beschrijving geeft van een werkelijkheid, maar verdedigt dat taal zelf actief de werkelijkheid beïnvloedt. Binnen de economische en bedrijfskundige literatuur lijkt hier tegenwoordig ook meer aandacht voor te zijn, daar wordt voornamelijk gesproken over de ‘performatieve’ functie van de gebruikte taal (zie o.a. Vosselman, 2012). In de literatuur die de performatieve functie van taal bespreekt, wordt dus gesteld dat de manier waarop de homo economicus wordt beschreven in de economische literatuur, zelf effect heeft gehad op de toename daarvan. De respons van gebruikers en aanhangers van de economische modellen op deze kritiek is dat de modellen nooit een normatief, voorschrijvend karakter hadden maar eerder een descriptief, voorspellend karakter. Door mensen die de performatieve functie van de economische taal bekritisseren, wordt vaak dus niet de bruikbaarheid van economische theorieën ter discussie gesteld, maar eerder de (onbedoelde) invloed die deze theorieën kunnen hebben op het daadwerkelijke gedrag van mensen.

### 3.4 Bonussen en ethiek

In de descriptieve ethiek wordt er vanuit gegaan dat naast persoonlijke en demografische kenmerken van iemand (zie bijv. Van der Kolk, 2011) ook externe factoren invloed hebben op het (on)ethisch handelen. Een veelgebruikt model in de bedrijfsethiek is dat van de zogenaamde fraude driehoek, een eenvoudig model dat

leert dat als er sprake is van (1) hoge druk, (2) rationalisatie (fout gedrag goedpraten) en/of (3) mogelijkheden voor fraude, de kans op fraude toeneemt (Cressey, 1973). De hoge druk op topmanagers om bepaalde doelen te halen en de wetenschap dat ze bij het niet behalen van deze doelen hun bonus niet zullen ontvangen, heeft dus een indirect effect op de ontvankelijkheid van een manager in een organisatie voor fraude. In deze kritiek is het dus niet een direct verband dat gelegd wordt tussen bonussen en onethische handelingen, maar een verband dat loopt via de ‘ervaren druk’, die ertoe zou kunnen leiden dat mensen onethische beslissingen nemen. Hoewel onethisch handelen niet zomaar afgewenteld kan en moet worden op de hoge druk om te presteren en daaraan gerelateerde beloningsstructuren van organisaties, is het wel van belang in te zien wat de mogelijke effecten van dergelijke druk en structuren op het menselijk handelen kunnen zijn.

## 4 Een alternatieve theorie

### 4.1 Stewardship theory (sociologie)

Een alternatief voor de eerdergenoemde theorieën en hun uitgangspunten kan worden gevonden in ‘stewardship theory’, een theorie die qua aannames met betrekking tot het gehanteerde mensbeeld haaks staat op de eerder besproken agency theory, en die deels beantwoordt aan het idee van het ‘nieuwe Management Control’, zoals recentelijk beschreven door Tillema (2012). Na een korte bespreking van stewardship theory (zie hiervoor ook Corbey, 2010), wordt de focus in dit artikel gelegd op de mogelijke rol die deze alternatieve theorie kan spelen in een verandering van ons denken over bonussen.

De stewardship theory komt uit de sociologie en neemt aan dat de werknemer (steward) zijn belangen ondergeschikt maakt aan die van de organisatie (principaal), en dat de werknemer intrinsiek gemotiveerd is om de organisatiedoelen te behalen. Een bonus, of andere prestatiebeloning voor medewerkers die al intrinsiek gemotiveerd zijn, is binnen deze theorie dus niet noodzakelijk om medewerkers te laten handelen in lijn met de organisatiedoelen: ze doen dit namelijk al van nature. Wordt in deze situaties toch gekozen voor een prestatiebeloning, dan zouden de negatieve effecten hiervan de positieve effecten kunnen overstemmen, zoals te zien in het eerder besproken crowding-out effect.

### 4.2 Stewardship theory versus agency theory

Hoezeer de stewardship theory verschilt van de agency theory, is onder andere te zien in tabel 2, gebaseerd op Davis et al. (1997). Het mensbeeld dat wordt gebruikt is niet dat van de homo economicus (economische mens), zoals in de agency theory, maar dat van de zichzelf ontplooiende mens, die gericht is op bredere

**Tabel 2** Vergelijking agency theory en stewardship theory

|                             | Agency theory                | Stewardship theory       |
|-----------------------------|------------------------------|--------------------------|
| <b>Mensbeeld</b>            | Economische mens             | Zelf ontplooiende mens   |
| <b>Gedrag</b>               | Zelfgericht                  | Collectief gericht       |
| <b>Motivatie</b>            | Extrinsiek                   | Intrinsiek               |
| <b>Management filosofie</b> | Controle gericht             | Gericht op betrokkenheid |
| <b>Risico-beheersing</b>    | Door beheersings-mechanismen | Door vertrouwen          |

doelen dan slechts het financieel-economische eigenbelang. Deze mens handelt volgens een andere vorm van rationaliteit - wellicht aan te duiden als 'sociale rationaliteit' - en is gericht op het collectief; de belangen van de organisatie gaan in principe voor de eigen belangen wanneer deze in conflict zijn. Gedacht kan worden aan enthousiaste, intrinsiek gemotiveerde professionals die zich identificeren met de doelen van hun onderneming en waarvan de werkzaamheden al niet goed meetbaar zijn voor derden. Dit kunnen bijvoorbeeld gemotiveerde artsen, advocaten of bevlogen politici met grote idealen zijn, maar ook aan een maatschappelijk betrokken, gemotiveerde topmanager van een duurzame bank kan gedacht worden.

Het spreekt voor zich dat deze gemotiveerde mensen met oog voor de maatschappelijke context op een andere manier dienen te worden aangestuurd dan zuiver economisch rationeel handelende personen. Waar een economische mens dient te worden gecontroleerd en voorzien van beloningen om de belangen in lijn te brengen met die van de onderneming, heeft de zelf ontplooiende mens vooral vertrouwen nodig van zijn leidinggevende om optimaal tot zijn recht te komen. Het aansturen van een zichzelf ontplooiende mens zal er idealiter dus anders uitzien: het gebruik en de configuratie van de management control systemen in een organisatie zullen anders moeten zijn. Een pakket aan management controls dat sterk gericht is op controle, resultaten en beloningen, zal niet gedijen in een organisatie waar de eigenschappen van de medewerkers sterke overlap vertonen met die van de stewardship theory: daar is eerder behoefte aan meer vertrouwen en intrinsieke beloningen, zoals ruimte om zich verder te ontplooiën.

### 4.3 Management control in een stewardship omgeving

In zijn boek doet Daniel Pink (2009) voorzichtig enkele stappen in de richting van een oplossing voor een nieuw soort management voor zogenaamde 'stewards'. Werknemers die voldoen aan het mensbeeld dat de stewardship theory schetst, worden het meest gemotiveerd

door autonomie, een doel van de werkzaamheden dat zij als waardevol zien en de mogelijkheid zichzelf te ontplooiën (Hernandez, 2008; Pink, 2009; Hernandez, 2012; Van Veen-Dirks, 2012). Om deze werknemers te motiveren, is het dus vooral nodig om functies zo te creëren dat hieraan voldaan wordt; bonussen of andere extrinsieke beloningen in de klassieke benadering zijn aan deze groep werknemers niet besteed.

## 5 Discussie

Wat betekent het bovenstaande nu voor het gebruik van bonussen in de toekomst? Kunnen we er zonder meer mee door blijven gaan, of zullen we er vanaf moeten zien omdat de effecten vaker negatief dan positief zijn?

Om te beginnen kan vastgesteld worden, op basis van het beargumenteerde in paragraaf 3, dat bonussen vaak niet het gewenste effect hebben en in enkele situaties zelfs een averechts effect hebben. Bij complexe taken, of bij mensen die reeds intrinsiek gemotiveerd zijn, is het inzetten van een bonus als management control een risicovolle beslissing. Moeten we dan overal de bonussystemen afbouwen en er vanuit gaan dat de problemen dan zijn opgelost? Het zou te gemakkelijk zijn om bonussen weg te halen en er dan maar vanuit te gaan dat alles goed komt of zelfs beter wordt. Hieronder zullen vier argumenten voor deze stellingname worden gegeven.

Allereerst, omdat we nog niet weten of 'crowding-out' ook een positief tegenovergestelde heeft (bijvoorbeeld 'crowding-in'), is het moeilijk te zeggen of het afschaffen van bonussen direct zal leiden tot betere resultaten. Op dit gebied is dus verder onderzoek nodig. Vragen als 'Wat gebeurt er als we bonussen weghalen, na ze lange tijd wél gebruikt te hebben?' dienen hiervoor uitgebreid onderzocht en besproken te worden.

Ten tweede, een belangrijke boodschap in dit artikel is dat de werking van bonussen contextafhankelijk is: in sommige omgevingen zal een bonus leiden tot goede resultaten, in andere omgevingen juist niet. Heeft men in een onderneming bijvoorbeeld te maken met de zogenaamde 'stewards' uit paragraaf vier, dan doet men er beter aan om ze intrinsiek gemotiveerd te houden en niet direct met bonussen aan te sturen. Dit terwijl op een productieafdeling met relatief eenvoudig werk een prestatiebonus wél weer een positief effect kan hebben volgens Glucksberg (1962). Het hele punt is dus het ontdekken in welke contexten een prestatiebonus wel positief kan werken en in welke contexten niet. Een aanzet hiertoe is onlangs gegeven door Segal en Lehrer (2012) in een artikel in *Organization Science*, waarin ze de control systemen op een school onder de loep namen. In het artikel wordt beargumenteerd dat onder andere het aanwezige vertrouwen van hoger manage-

ment in medewerkers een goede voorspeller is voor de mate waarin een organisatie gezien kan worden als een ‘stewardship’ omgeving, die derhalve een andere aanpak behoeft dan een ‘agency’ omgeving.

Ten derde, het is interessant dat in zowel het wetenschappelijke als het maatschappelijke debat, de zogenaamde ‘bonus’ domineert. In paragraaf 2.1 zagen we dat de bonus slechts één van de vier manieren is om werknemers aan te sturen op basis van operante conditionering. Om een totaal beeld te krijgen van de aansturingproblematiek van topmanagers en –bankiers is het belangrijk om ook de andere drie onderdelen te blijven bespreken. Een maatschappelijke en wetenschappelijke focus op het bekritisieren van de positieve beloning (zie tabel 1) geeft een eenzijdig beeld van de mogelijkheden die er zijn om mensen aan te sturen. Het slechts weghalen van een bonus voor managers in een organisatie is nog niet de oplossing voor alle huidige problematiek, als alle andere factoren verder gelijk blijven.

Dat brengt ons bij het vierde en laatste punt, dat meer fundamenteel van aard is. Als in het maatschappelijke of wetenschappelijke debat geschreven wordt dat met het stoppen met het uitkeren van bonussen het probleem verholpen is, is dat een grote misvatting. Het probleem waar we als samenleving mee te maken hebben is complexer en gaat dieper. Door de oude managementsystemen, hun performatieve werking en het crowding-out effect, zijn er misschien wel veranderingen in gang gezet die niet eenvoudig meer zijn terug te draaien. Hoewel het gebruik van de bonus relatief eenvoudig is af te schaffen, is ons denken (en het denken van de topmanagers en –bankiers) niet zo gemakkelijk veranderd. Je wordt niet van de een op de andere dag een steward, als je altijd agent bent geweest. In dezen is het belangrijk dat we ons bewust zijn van de complexiteit van de huidige situatie, de dialoog aangaan en de noodzaak inzien van een vernieuwing in ons denken. Het gesprek aangaan met elkaar, naar rationele argumenten luisteren en deze overwegen en ons bewust zijn van de huidige situatie, lijken de eerste stappen in de goede richting, zowel in het maatschappelijke als in het wetenschappelijke debat. Zie voor een voorbeeld hiervan een korte analyse uit de Volkskrant van 12 januari 2013 over beloningen in de publieke sector (“Liefde voor de publieke zaak maakt voorzichtige comeback”).

## 6 Conclusie

In deze bijdrage is geprobeerd bondig uiteen te zetten op welke theorieën onze huidige opvattingen over bonussen gebaseerd zijn, om zo de vraag of we zonder bonussen zouden kunnen te beantwoorden. Het antwoord op die vraag is: ja, in stewardship omgevingen zullen bonussen of andere prestatiebeloningen eerder kwaad dan goed doen, en bonussen verstrekken aan

medewerkers met complexe taken kan averechtse effecten hebben. Zonder bonussen zouden we dus wel degelijk kunnen, soms is dit juist beter in bepaalde situaties. Het gemak waarmee over de bonus als universeel toepasbaar ‘beheersingsinstrument’ werd gepraat om mensen te motiveren is besproken en verdient aanpassing. Een conclusie van dit artikel is dat het van het grootste belang is goed te bezinnen op mogelijke (bij) effecten, vóór een prestatiebeloningssysteem daadwerkelijk wordt geïmplementeerd in een organisatie.

Door jarenlang de aannames van agency theory (zie tabel 2) te gebruiken, kan er sprake zijn geweest van een ‘self fulfilling prophecy’: doordat medewerkers werden behandeld *alsof* ze economisch rationeel, opportunistisch en egoïstisch zouden handelen, zijn ze dit door de tijd heen ook gaan doen. Het is daarnaast ook aardig om de door onszelf gebruikte taal in wetenschappelijke artikelen op deze manier eens onder de loep te nemen. Hoe vaak spreken we niet over ‘beheersingsinstrumenten’ (als vertaling van management control) zonder te beseffen wat dit woord impliceert? We zeggen hiermee dat de medewerker *beheerst* moet worden om deze te laten handelen in lijn met de organisatiedoelen, maar gaan in het woord zelf er reeds vanuit dat dit dus nodig is. Een interessante vraag is of deze beweging dus ook de andere kant op zou kunnen: als we medewerkers behandelen als ‘vertrouwenswaardige op het collectief gerichte mensen’, zou dit dan ook een positieve omslag in de (vaak als ‘hard’ ervaren) bedrijfscultuur kunnen leiden? Dit zal toekomstig onderzoek uit moeten wijzen.

In dit artikel is de stewardship theory geïntroduceerd als een alternatief voor de vaak gebruikte economische modellen. Stewardship theory kan gezien worden als een aanvulling op of tegenhanger van de agency theory. De vraag is echter wanneer welke aanpak geschikter is om medewerkers aan te sturen? Segal en Lehrer (2012) hebben een goede aanzet gegeven voor verder onderzoek op dit gebied. Kolk en Perego (in press) bewandelen een andere weg: zij gaan in een recent artikel in op de zogenaamde ‘sustainable bonus’, een ander soort bonus die meer gericht is op de lange termijn. Vervolgonderzoek zou moeten uitwijzen of er inderdaad verschillen zijn in effectiviteit tussen de verschillende vormen van bonussen, en of er wel sprake kan zijn van een ‘sustainable bonus’. Gezien de kritische houding van Kolk en Perego – die openlijk de vraag stellen of het hier niet om ‘window dressing’ (lippen-dienst) gaat – is er nog erg veel te doen.

De in dit artikel besproken thematiek vormt – mede gezien bovenstaande bespreking – een vruchtbare grond voor verder onderzoek in het vakgebied Management Control en tevens uitgangspunt voor de verdere dialoog binnen zowel het wetenschappelijke als maatschappelijke domein. ■

B. (Berend) van der Kolk, MSc (1986) is docent en promovendus aan de faculteit Economie en Bedrijfskunde van de Rijksuniversiteit Groningen. Zijn onderzoek is voornamelijk gericht op de onderlinge samenhang tussen management control systemen. Hij bedankt Paula van Veen-Dirks, Henk ter Bogt, Henk den Uijl, Chris Knoops en de drie anonieme reviewers voor hun commentaar op eerdere versies van dit artikel.

## Literatuur

- Adams, R.B., & D. Ferreira (2008), Do directors perform for pay? *Journal of Accounting and Economics*, 46, pp. 154-171.
- Austin, J.L. (1962), *How to do things with words*. Oxford, England: Clarendon Press.
- Cardinaels, E., & M. van de Wouw (2011), Beloningen voor bestuurders en de vergoeding van commissarissen onder de loep. *Maandblad Accountancy en Bedrijfseconomie*, 85(6), pp. 342-351.
- Corbey, M. (2010), Agent of Steward? Over mensbeeld en management control. *Maandblad Accountancy en Bedrijfseconomie*, 84(10), pp. 487-492.
- Cressey, D.R. (1973), *Other people's money: A study in the social psychology of embezzlement*. Montclair, N.J.: Patterson Smith.
- Davis, J.H., F.D. Schoorman & L. Donaldson (1997), Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, 22, pp. 20-47.
- Deci, E.L., R. M. Ryan en R. Koestner (1999), A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125(6), pp. 627-668.
- Eisenhardt, K.M. (1989), Agency Theory: An Assessment and Review. *The Academy of Management Review*, 14, pp. 57-74.
- Glucksberg, S. (1962), The influence of strength of drive on functional fixedness and perceptual recognition. *Journal of Experimental Psychology*, 63, pp. 36-41.
- Jensen, M.C., & W. H. Meckling (1976), Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3, pp. 305-360.
- Hernandez, M. (2008), Promoting stewardship behavior in organizations: A leadership model. *Journal of Business Ethics*, 80, pp. 121-128.
- Hernandez, M. (2012), Toward an understanding of the psychology of stewardship. *Academy of Management Review*, 37, 172-193.
- Kolk, B. van der (2011), De accountant en het grijze gebied: empirisch onderzoek naar factoren die van invloed zijn op het ethisch redeneren van accountants en accountancystudenten. *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 85(4), pp. 186-197.
- Kolk, A. & P. Perego (In press), *Sustainable Bonuses: Sign of Corporate Responsibility or Window Dressing?* *Journal of Business Ethics*.
- Kosslyn, S.M., & R.S. Rosenberg (2004), *Psychology: The brain, the person, the world* (2nd ed.). Boston, MA: Pearson Education.
- Lepper, M., D. Greene & R. Nisbett (1973), Undermining children's intrinsic interest with extrinsic rewards: A test of the 'overjustification' hypothesis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 28(1), pp. 129-137.
- Pink, D. (2009), *Drive: the surprising truth about what motivates us*. New York, NY: Penguin Group.
- Santen, B. P.A., O. Abouyakob, M. Bourakba, & R. P. van der Sluis (2012), 'Say on pay' in Nederland: een analyse en een voorstel. *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 86(11), pp. 441-451.
- Segal, L. & M. Lehrer (2012), The institutionalization of stewardship: Theory, propositions and insights from change in the Edmonton Public Schools. *Organization Science*, 33(2), pp. 169-201.
- Thorndike, E. L. (1901), Animal intelligence: An experimental study of the associative processes in animals. *Psychological Review Monograph Supplement*, 2, pp. 1-109.
- Tillema, K. (2012), Motivatie door management control. *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 86(9), pp. 342-351.
- Veen-Dirks, P. van (2012), *Management accounting informatie: een kwestie van balans?* Rijksuniversiteit Groningen: oratie.
- Veen-Dirks, P. van (2013), Performance Management: een moderne doos van Pandora? *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 87(1/2), pp. 23-31.
- Vosselman, E. (2012), Approaching control in interfirm transactional relationships: Contrasting and connecting a transaction cost economics perspective with an actor-network theory perspective. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 9(1), pp. 4-20.