



Dirk Scheringa, bestuursvoorzitter  
DSB Bank, en zijn CFO Gerrit Zalm

# PSYCHOLOGIE VAN DE KLINKENDE MUNT

DE RATIONALE ACHTER  
DE GRAAICULTUUR

Hoe hard kun je werken, hoe goed kun je zijn, dat je miljoenen aan bonus verdient? Volgens psychologen zetten (hoge) bonussen helemaal niet aan tot beter en harder werken. Bij het belonen van topmannen is daarom iets anders aan de hand. Over konijntjes die wortelen tellen en jongetjes die doen wie het verste kan plassen.

FOTO: PETER BOER

**H**et wordt tijd voor krachtiger maatregelen om een einde te maken aan de exhibitionistische zelfverrijking', zei de minister-president. 'Als wij spreken over normen en waarden in de samenleving moeten wij ook normatief optreden tegenover de mensen aan de top die zich onevenwichtig verrijken en buiten proporties zelf voordelen binnenhalen.'

Dat is nog eens krachtige taal. Alleen komen deze woorden van premier Wim Kok en zal het 1997 geweest zijn, in een tijd dat we ons nog druk maakten om 4 procent salarisstijging van de top. Al snel stegen de salaris-

sen met 14 procent. Inmiddels lachen we daarom, want we hebben Anders Moberg voorbij zien komen, die vier jaar en twee maanden bestuursvoorzitter van Ahold was. De gegarandeerde bonus van 1,5 miljoen euro – ongeacht zijn prestatie – wekte zoveel woede, dat hij ervan afzag. Toch kreeg hij alles bij elkaar nog zo'n 26 miljoen euro, waaronder een vertrekpremie van 3,4 miljoen euro. En of hij die vier jaar veel goeds heeft bijgedragen aan het bedrijf, daaraan werd sterk getwijfeld.

#### UIT DE HAND GELOPEN

Ondertussen is Moberg links en rechts ingehaald door andere topverdieners, zoals Jan Bennink en Rijkman

## Met bonussen lok je vooral strategisch gedrag uit

Anders Moberg na zijn eerste optreden als nieuwe CEO van Ahold

Groenink, die overnamebonussen kregen die respectievelijk geschat werden op zo'n 80 en 30 miljoen euro.

De bonus- en veelverdiencultuur bleef niet beperkt tot financiële bedrijven, ook binnen de semioverheid stegen de beloningen en bonussen, hoewel minder extreem. Zo kwam de directeur van de Hartstichting in de problemen omdat hij 170.000 euro per jaar verdiende. Uit protest bleven collectanten thuis. Overheidsfunctionarissen zouden niet meer mogen verdienen dan Balkenende, besloot men, maar daar wordt ernstig de hand mee gelicht. De bestuursvoorzitter van Van Lanschot Bankiers verzuchtte in de pers:

'Als je Gerrit Zalm, (voormalig minister van Financiën, die als bestuurder van ABN Amro 750.000 euro verdiende) zelfs niet op de Balkenendenorm krijgt, wat zijn dan je kansen?'

Klap op de vuurpijl was de financiële wereld die miljarden aan bonussen bleek te hebben uitgedeeld, onder andere om mensen vast te houden. Het zou een van de oorzaken van de huidige financiële crisis zijn. En terwijl de economie moeizaam opkrabbelt, gaat het uitdelen van bonussen weer op oude voet voort.

Hoe kan het dat dit zo uit de hand is gelopen? Dat directeuren zichzelf hoog belonen, terwijl dat evident nadelige



effecten heeft op het bedrijf? En ook: heeft het uitkeren van financiële bonus- sen eigenlijk wel zin?

### DE GEMISTE LINK

Hoge bonussen leiden niet per se tot beter presteren, zegt psycholoog en bedrijfskundige Marius Rietdijk. Hij promoveerde vorig jaar op het proefschrift *Organisaties conditioneren. De invloed van beloning en straf op werkprestaties*, en houdt zich al twintig jaar met gedragsveranderingen binnen bedrijven bezig. Hij is geen groot voorstander van financiële beloningen om mensen beter te laten presteren.

Veel geld leidt niet per se tot een hogere motivatie, zegt Fred Zijlstra, hoogleraar Arbeids- en Organisationspsychologie van de Universiteit Maastricht. Integendeel zelfs, zoals blijkt uit verschillende laboratoriumexperimenten. Neem het experiment waarin onderzoekers deelnemers vragen zinloze activiteiten uit te voeren. De proefpersonen die er vijf euro voor kregen, waren achteraf beter in staat een enthousiast verhaal over de uitgevoerde taak te vertellen dan degenen die met vijftig euro beloofd werden. Waarschijnlijk geloofde de laagbetaalde groep zelf dat ze iets interessants hadden gedaan, stelden de onderzoekers. Ze verklaarden het onderzoeksresultaat via cognitieve dissonantie.

Een kleine blijk van waardering motiveert minstens zo goed als een grote beloning, zeggen zowel hij als Rietdijk. Hoge beloningen kunnen zelfs contraproductief zijn, stellen beide psychologen.

Verder moet een financiële beloning goed gedrag honoreren. Bij topmannen ontbreekt de link nog wel eens. Net als op lagere niveaus trouwens.

Het is ook de vraag wat 'goed gedrag' is, aldus Zijlstra. 'Je moet heel

### 'ZO ZIT DE WERELD NIET IN ELKAAR'

'Mensen uit de financiële wereld zijn niet ongevoelig voor financiële prikkels. Ze zullen variabele beloning ervaren als een schouderklopje. Geld is voor hen aanzien, macht, waardering, enzovoorts.' Adri van der Wurff, lid van de Raad van Bestuur van APG Groep (een pensioenuitvoeringsorganisatie) en tevens psycholoog, is verbaasd over de conclusie die de psychologen trekken. Volgens hem ligt het genuanceerder. Als je goed wilt belonen, moet je inderdaad goede criteria vastleggen, maar datzelfde geldt als je schouderklopjes gaat uitdelen, stelt hij. 'Een bonussysteem kan goed werken, als je de prestatie direct benoemt, en je belooft dat daar later een bonus tegenover zal staan. Daarmee weten mensen dat het je menens is.'

'Je kunt wel complimenten als beloningsmechanisme willen invoeren en daar geen geld aan verbinden, maar als je een samenleving hebt waarin geld de rol van een compliment heeft overgenomen, werkt dat niet. Eigenlijk verlang je dan terug naar een samenleving die er niet meer is.'

Dat neemt niet weg dat we moeten proberen de excessen in te dammen. Zelf probeert Van der Wurff dat met APG door bij de beleggingsbeslissingen ook de beloningsaspecten van bedrijven mee te laten wegen en er zo mogelijk als aandeelhouder tegen op te treden.

Over het invoeren van een complimentensysteem dat vooral op de lagere niveaus zou worden gebruikt, is hij kritisch. 'Het zou een aardig experiment zijn om deze psychologen in te zetten als onderhandelaars in de cao's, zodat zij de vakbonden duidelijk moeten maken dat de variabele beloning afgeschaft moet worden. Dat zal nog best lastig zijn', zegt hij lachend.

Aan de top van een bedrijf ligt het nog gecompliceerder, vindt hij. 'Naarmate je hoger in de organisatie komt, word je minder beoordeeld op je eigen gedrag, maar meer op de prestatie van het bedrijf. Zeker als de marktomstandigheden meezitten, is het zeilen met de wind in de rug. De verleiding is dan groot om het succes aan de eigen persoon toe te schrijven. En als het misgaat, is het even gemakkelijk om dat af te wentelen op anderen. Daarbij ontvangen de topmanagers riant beloningen en als ze dan hun eigen tegenstand niet hebben georganiseerd – dat kan goed, want zij hebben ook de macht in huis – dan gaan ze gemakkelijk naast hun schoenen lopen. Op die manier wordt een karakter verwoest', zegt hij. Hij heeft het van nabij meegemaakt.

goed weten welk gedrag je precies wilt stimuleren. Bij banken werden medewerkers beloofd die risicovolle beslissingen namen, beslissingen die niet goed waren voor het bedrijf. Dan lok je vooral strategisch gedrag uit.'

### STUURLOZE TOPMANNEN

Om motiverend te werken, moet de beloning daarnaast zo dicht mogelijk volgen op een gewenste prestatie. In de praktijk gebeurt dit zelden. Bonus-

sen worden vaak één keer per jaar uitgedeeld, zonder dat het verband met het gewenste gedrag duidelijk wordt gemaakt. Vaak zijn het ook subjectieve criteria waaraan het bonussysteem is opgehangen.

Je kunt het gedrag van mensen via bonussen misschien wel sturen, maar je weet nooit in welke richting. Zijlstra: 'Als werknemers een bonus kunnen verdienen, speelt dat misschien wel een rol in de beslissing wat ze wel en niet

## FINANCIËEL BELONEN, HOE WEL

Om financiële beloningen te laten werken, moet aan een aantal voorwaarden worden voldaan.

1. **Welke prestaties.** Voor alles moet duidelijk zijn welke prestatie er precies beloofd wordt.
2. **Directe koppeling.** Er moet een directe koppeling zijn tussen de beloning en prestatie.
3. **Snelle koppeling.** En die koppeling moet ook zo snel mogelijk op de prestatie volgen. Hoe sneller, hoe effectiever.
4. **Vermijd verliezers.** Iedereen moet de kans krijgen om het beter te doen dan in het verleden. Vaak wordt de beloning niet aan een bepaalde prestatie gekoppeld, maar aan een rangordening. Degenen die het hoogst scoren op een subjectieve vragenlijst, krijgen het meeste en degenen onderaan de lijst krijgen niets of komen zelfs voor ontslag in aanmerking. Dat is een heel slechte manier om prestaties te sturen. Want misschien hebben de ondersten op de lijst ook nog best een goede prestatie geleverd. Als je ze daarvoor bestraft, krijg je gegarandeerd een groep ongemotiveerde mensen. En bij McDonalds denken ze dat het systeem van de medewerker van de maand een goede motivatiemethode is, maar als het elke maand dezelfde medewerker is, zal dat voor de rest niet zo werken. Als aan de bovenstaande voorwaarden wordt voldaan, werkt financiële beloning wel. Toch is het is lastig om dit voor elkaar te krijgen. Zeker aan de eis van tijdigheid zal niet snel worden voldaan.

doen, maar het is nooit te voorspellen hoe het precies uitpakt. Je kunt ze er daarom niet een bepaalde kant mee opsturen, want of ze iets doen of juist laten, daarbij maken mensen hun eigen afwegingen. Door een bonussysteem laten mensen vooral strategisch gedrag zien, ze gaan iets doen wat hen het meeste oplevert, maar dat hoeft niet perse te zijn wat het beste voor de organisatie is.'

Het is dan ook een groot misverstand dat geld mensen motiveert, stelt hij. 'Geld is een compensatie voor de tijd die men ergens in steekt.'

En mocht de bonus de ontvangers ervan al motiveren, degenen die de bonus niet (of niet meer) krijgen, lopen het risico daar gedemotiveerd door te raken. Als ze de bonus onterecht vinden, als ze niet begrijpen waarom een ander een bonus krijgt en zij niet, of als ze de bonus onbegrijpelijk hoog vinden, dan kan dat per saldo net zoveel demotivatie opleveren bij deze groep, als de ontvangers er gelukkig van zijn geworden.

## GRATIS WAARDERING

Rietdijk gelooft ook dat waardering een beter instrument is om mensen te belonen voor een goede prestatie. In zijn promotieonderzoek werkte hij daar een heel systeem voor uit. Via positieve bekrachtiging – 'beloning' noemt Rietdijk het in zijn proefschrift – kun je prestaties binnen organisaties verhogen. Financiële beloning is daar een vorm van, maar niet de beste vorm. Beter werken volgens hem de sociale bekrachtigers, zoals complimenten, waardering en aandacht geven. Vooral de sociale bekrachtigers leiden tot forse besparingen. 'Ik heb in Nederland een aantal casestudy's gedaan en het werkt. Economen hebben daarvoor nog erg weinig oog.'

Hij heeft een stappenplan ontwikkeld om na te gaan welke resultaten of gedrag moeten worden beloofd. Dan willen mensen bij een bedrijf blijven, dat kun je niet afkopen met geld. Veel mensen vertrekken bij bedrijven omdat ze te weinig waardering krijgen.

Zijlstra voegt eraan toe: 'Leidinggeven is nog erg moeilijk, daar is inderdaad nog veel te winnen. En als dat goed gebeurt, hoeft niet alles met geld te worden afgekocht.'

## WATER NAAR DE ZEE DRAGEN

Financiële bonussen motiveren vaak niet, ze kunnen degenen die ernaast grijpen wel demotiveren en het kost handenvol geld. Maar als dit klopt, waarom geven bedrijven dan bergen geld uit aan een bonussysteem dat niet werkt?

'Wij psychologen weten wel dat het niet werkt, maar dit soort beloningssystemen worden doorgaans voorbereid door economen', aldus Zijlstra. Veel beloningsdeskundigen werken bij consultantsbureaus en zijn econoom of accountant. 'Zij baseren zich op zeer primaire gedragswetenschappelijke principes die niet verder gaan dan het idee van konijntjes die wortelen tellen.

Als een konijn ergens drie wortelen ziet liggen en ergens anders tien, dan gaat hij naar de tien worteltjes. Maar zo simpel zit de wereld niet in elkaar.' Als psychologen het beter weten, waarom wordt er dan niet naar hen geluisterd?

Dat is iets wat psychologen zich moeten aantrekken, vindt Zijlstra. 'Weinig psychologen adviseren op het gebied van belonen. En als ze bedrijfsadviezen geven, gebruiken ze vaak geen krachtige taal. Dan gaat het van: ja maar... enerzijds, anderzijds... dit en dat, maar dat kan ik nog niet zo stellig zeggen, want...'

## Complimenten werken beter dan een zak met geld

Daarom luidt zijn advies: 'Psychologen moeten gehoord worden, ook in het bedrijfsleven en moeten begrijpelijke taal gaan spreken, ontdaan van alle wetenschappelijke mitsen en maren.' Want ook op het gebied van beloningsbeleid ligt duidelijk een taak voor A&O-psychologen.

### WIE HEEFT DE GROOTSTE?

Een andere oorzaak ligt in het feit dat de salarissen openbaar gemaakt moesten worden. Gek genoeg een maatregel die Kok destijds invoerde om de hebzucht in te dammen. Zijn idee was:

als eenmaal bekend werd wat men aan de top verdiende, zou dat tot onrust bij de bevolking leiden en vervolgens tot matigheid aan de top. De onrust kwam er wel, maar matigheid volgde daar niet op, want er kwam tegelijkertijd een ander proces op gang.

'Dat is het verhaal van kleine jongetjes die een wedstrijd doen wie het verst kan plassen', legt Zijlstra uit. 'Nadat de salarissen en bonussen openbaar werden, ging het in de top om: wie kan het verste plassen? Wie heeft het meeste? Wie heeft de grootste? Vanaf dat moment is het grote graaien pas

Rijkman Groenink op weg naar zijn laatste optreden als CEO van de ABN AMRO bank



## Op een gegeven moment gaat men zonnekoninggedrag vertonen

Michiel Meurs (CFO) en Cees van der Hoeven (CEO) van Ahold en Jim Miller (CEO dochteronderneming US Foodservice) die zojuist hebben bekendgemaakt dat de resultaten tegenvallen

echt begonnen. Het heeft geleid tot een cultuur van hebzucht, die zich als een olievlek nog steeds uitbreidt, ook naar andere delen van de samenleving.'

Verder hebben mensen de neiging hun eigen bijdrage te overdrijven en dus de hoge bonussen terecht te vinden. Er is veel onderzoek bekend waaruit blijkt dat mensen hun eigen capaciteiten overschatten. Dit wordt ook wel *illusory superiority* genoemd. Dit effect is het sterkste bij de groepen die het slechtst zijn op dat bepaalde vlak. Want zij zijn ook het slechtst in het onderkennen van de vaardigheden die ervoor nodig zijn.

Dat geldt voor topmanagers des te sterker, omdat zij gemakkelijk hun eigen bijdrage kunnen overschat-

ten, zeker als ze door niemand meer worden tegengesproken. En ze hebben de macht om de kritische mensen weg te sturen, zodat alleen de jaknikkers overblijven. Zo kan zonnekoninggedrag ontstaan, aldus Zijlstra. Soms gaat het op die manier heel erg mis, zoals we bij Cees van der Hoeven hebben kunnen zien. Zijlstra: 'Dat de top zo kan losstaan van wat er op de werkvloer gebeurt, zegt ook iets. Als men aan de top een verkeerde weg inslaat, kan het nog jaren duren voordat dat duidelijk wordt. Ondertussen draait een bedrijf vaak gewoon door. Dat geeft de betrokkenheid aan van wat er aan de top gebeurt.'



FOTO: PETER BOER