Waarom bonussystemen innovatie ondermijnen

29 januari 2010, 01:00

Pascal Pollet

Systematisch onderzoek toont aan dat bonussystemen slechts bij een beperkt aantal taken goed werken en bij complexe en creatieve taken zelfs nadelig zijn.

Mensen reageren op prikkels. Dit is de assumptie achter bonussystemen of ‘pay for performance’-systemen die mensen individueel belonen naargelang hun resultaten. Maar leiden deze reacties op bonussen wel tot meerwaarde voor het bedrijf?

De nadelige impact van bonussystemen



Uit onderzoek blijkt dat bonussystemen slechts werken onder welbepaalde omstandigheden: er moet een eenduidig verband bestaan tussen de geleverde inspanning van een medewerker en het resultaat, het resultaat moet goed en objectief meetbaar zijn en het resultaat mag niet afhangen van een teaminspanning. Slechts een minderheid van jobs beantwoordt aan deze criteria (bv. fruitplukkers, verkopers,…).

Taken waarbij creativiteit, exploratie van nieuwe paden en samenwerking belangrijk zijn, kunnen dus niet gestimuleerd worden door een bonussysteem. Nochtans vormen deze taken de kern van innovatie. Meer zelfs, recente studies tonen een negatieve impact van bonussystemen aan op innovatie. Dit wordt overtuigend aangetoond in zowel labexperimenten als in field studies. Een greep uit enkele onderzoeksresultaten:

- In universiteiten waar professoren worden beloond naargelang hun output, daalt de jobtevredenheid, vermindert de samenwerking en is de output lager dan bij universiteiten die dit niet doen.
- Een studie van 67 bedrijven kwam tot de conclusie dat bedrijven met grote loonsverschillen in het managementteam slechter presteren dan bedrijven met kleinere verschillen. Dit negatieve effect is trouwens sterker bij hightech bedrijven dan bij ‘lowtech’ bedrijven.
- Uit een recent labexperiment van het MIT blijkt dat bij een “innovatieve taak” proefpersonen met een vast loon 50% beter presteren, dan proefpersonen die werken onder een bonussysteem.

Waarom bonussystemen niet werken

Het negatieve verband tussen bonus en het bedrijfsresultaat is een merkwaardig fenomeen dat ook de onderzoekers verwonderde. Hoe kan dit nu verklaard worden? Verschillende factoren verklaren dit opvallende verband:

- Bonussen spelen in op de extrinsieke motivatie van werknemers. Het vergroten van de extrinsieke motivatie vermindert de intrinsieke motivatie. De extrinsieke motivatie verdringt immers de intrinsieke motivatie: mensen krijgen de indruk dat ze hard werken voor de bonus, en niet langer omwille van de eigen drive om dit te doen. Creativiteit steunt heel sterk op intrinsieke motivatie en veel minder op extrinsieke motivatie. Het verdringen van de intrinsieke motivatie tast dus het creatieve vermogen van de werknemers aan.
- Bonussystemen zetten mensen in de eerste plaats aan om een bonus te krijgen waardoor vaak ongewenst gedrag ontstaat. Bonussen stimuleren mensen vooral om dingen te doen die ze al goed kunnen en ontmoedigen de exploratie van nieuwe zaken. Ook manipulatie van cijfers loert om de hoek.
- Onderlinge competitie voor bonussen beïnvloedt de werkrelaties nadelig, en ondermijnt de samenwerking die zo essentieel is om tot innovatie te komen.
- De grote meerderheid van de werknemers overschat zijn eigen mogelijkheden en gelooft zelfs dat ze beter dan het gemiddelde presteren. Dit fenomeen staat bekend als onrealistisch optimisme en is overigens overwegend positief. Mensen zijn hierdoor ondernemender en durven meer nieuwe terreinen te ontdekken. Mensen met meer realistische verwachtingen laten zichzelf sneller uit het lood slaan en zijn vaker depressief. Keerzijde van deze medaille is wel dat veel mensen ontgoocheld zijn als ze te horen krijgen dat de bonus kleiner is dan ze zelf hadden verwacht. Het niet krijgen van een verwachte bonus demotiveert wel.
- Bonussystemen zorgen ervoor dat de beoordeling van complexe jobs moet worden vereenvoudigd tot gemakkelijk, meetbare zaken. Dit stimuleert mensen om zich enkel te focussen op die activiteiten die worden gemeten en de niet-meetbare, maar toch belangrijke zaken te verwaarlozen.

De populariteit van bonussystemen

Nochtans geloven veel managers en de talrijke pay-for-perfomance consultants wel dat bonussen de bedrijfsprestaties kunnen stimuleren. Psychologen hebben voor dit merkwaardige fenomeen diverse oorzaken geïdentificeerd:

- Mensen overschatten systematisch het belang van loon. Zo blijkt dat als men aan iemand vraagt wat voor zijn collega’s het belangrijkste is, men typisch het loon als de voornaamste drijfveer noemt, terwijl als men de vraag directer stelt: “Wat is voor jou het belangrijkste?”,

loon slechts op de vijfde of zesde plaats prijkt.
- De hunkering naar sturende instrumenten heeft meer met de psychologie van de manager te maken. ‘Out of control’ is vaak zijn grootste nachtmerrie. Bonussystemen wekken de indruk dat managers de touwtjes in de hand hebben, een fenomeen dat psychologen de illusie van controle noemen.
- De schijnbare eenvoud van bonussystemen is intuïtief aantrekkelijk. De meeste mensen kennen straffen en belonen als de basis van opvoeding waarmee gedrag kan worden gestuurd. Echter, bonussystemen vertrekken van naïeve veronderstellingen over de menselijke motivatie. Zo is het veeleer het loonsysteem zelf dat motiverend of demotiverend werkt, eerder dan het loon zelf.
- Op korte termijn kunnen bonussysteem wel tot meer gehoorzaamheid aan de regels leiden, maar het verband met de negatieve effecten op langere termijn blijft vaak onzichtbaar.

Wil je toch mensen financieel belonen voor hun inspanningen, dan laat je een eventuele bonus beter afhangen van het bedrijfsresultaat en niet van een individuele prestatie. Op die manier plukken de medewerkers wel het resultaat van hun gezamenlijke inspanningen zonder dat je afbreuk doet aan het innovatievermogen.

Bronnen

- Hard Facts, Dangerous Half Truths & Total Nonsense, Pfeffer en Sutton, 2006 Ego’s en andere ongemakken, prof. Vonk, 2009.
- Why Incentive Plans Cannot Work
- Is Pay for Performance detrimental for innovation?

Dit artikel kwam tot stand met de steun van het IWT.

Auteurs



Pascal Pollet