

Het effect van incentive pay en wederkerigheid op motivatie

Erasmus Universiteit Rotterdam
School of Economics

Docent: Dr. J. Delfgaauw

Dick Möhlmann, 315985

8-7-2011

Nadruk verboden

Voorwoord

Geachte lezer,

Het schrijven van dit voorwoord is de laatste hand die ik leg aan mijn thesis. Het is voor mij een lang en soms moeizaam proces geweest. Ik heb van onderzoeksopzet moeten veranderen en was daarom genoodzaakt opnieuw aan het proces te beginnen. Ik ben dan ook verheugd dat mijn thesis voltooid is, en ik ben trots op het eindresultaat.

Graag wil mijn schaduwlezers bedanken en in het bijzonder mijn begeleider, Dr. Josse Delfaauw. Door mij in de juiste richting te sturen, zijn aandacht en scherpe en kritische vragen, ben ik op het punt aangekomen om mijn thesis aan te kondigen.

Geachte lezer, ik wens u veel plezier met het lezen van mijn thesis.

Hoogachtend,

Dick Möhlmann

Samenvatting

In deze thesis onderzoek ik het effect van incentive pay en wederkerigheid op motivatie. Ondanks dat het extensieve gebruik van bonussen in de praktijk doet vermoeden, lijken monetaire incentives niet het gewenste effect op motivatie te hebben. Een bonus werkt namelijk alleen wanneer deze groot genoeg is (ervaren door de ontvanger) en een te kleine bonus kan zelfs demotiveren. De bonussen die voldoende groot zijn behouden niet het gewenste effect op de lange termijn, aangezien de werknemer eraan gaat wennen. Het positieve effect van de bonus daalt significant na vier jaar achtereenvolgend uitgekeerd. En dan heeft de werkgever een probleem, omdat het gewenste effect er niet of nauwelijks meer is, maar het afschaffen van de bonus een blijvend negatief effect tot gevolg heeft, wat wél blijvend is.

Wederkerigheid heeft wel een blijvend positief effect op motivatie. Wederkerigen zijn namelijk gemotiveerd om samen te werken, wanneer ze weten dat anderen dat ook zullen doen. Terwijl *self-interested* werknemers altijd zullen doen wat het beste voor hen is. Wanneer er een mogelijkheid tot direct straffen is, zijn de wederkerigen in staat de *self-interested* werknemers ook te laten samenwerken. Wederkerigheid is echter niet iets wat je kan creëren in werknemers, je kan wel een omgeving creëren waarin ze zich wederkerig gedragen. In zo'n omgeving heeft een promotie incentive een positief effect op motivatie.

Inhoud

1.	Inleiding.....	6
1.1	Introductie.....	6
1.2	Achtergrond.....	6
1.3	Doelstelling en structuur.....	6
1.4	Wetenschappelijke relevantie.....	7
1.5	Praktijk relevantie.....	8
2.	Incentive pay.....	9
2.1	Irrationeel als normaliteit.....	9
	Rationele keuze theorie.....	9
	Eigenbelang en altruïsme.....	9
	Rationeel tegenover irrationeel.....	10
	Incentive is kiezen.....	11
2.2	Stimuleren of creëren?.....	12
	Monetaire incentives.....	12
	Systematische fouten vermijden.....	13
2.3	Pay enough, or don't pay at all.....	15
	Iedereen tevreden.....	15
	Het W-effect.....	16
	Een V-vorm.....	17
2.4	Gewenning aan bonus.....	19
	Adaptie.....	19
2.5	Effect van incentives op motivatie.....	20
3.	Wederkerigheid.....	22
3.1	Voorwaarden voor wederkerigheid.....	22
	Een experiment.....	23
	Iedereen free riden.....	24
	Straf.....	24
	Wanneer is er sprake van herhaalde interacties?.....	24
	Verschil in wederkerigheid.....	25
3.2	Wederkerigheid op lange termijn.....	26
	Werken in de UB.....	26

Extra uur	28
Gemaakte aannname	29
Kritiek op experimenten.....	29
3.3 Meer functies?.....	30
Wederkerigheid als ontlokkingsmiddel.....	30
3.4 Het effect van wederkerigheid op motivatie	31
4. Incentive pay en wederkerigheid	33
4.1 Hebben wederkerige werknemers vaak of minder vaak te maken met incentive pay?.....	33
Contracten.....	34
4.2 Wederkerigen niet incentivieren?.....	35
Promotie incentives.....	35
Kritiek	36
4.3 Hoe kan een werkgever wederkerigheid bij zijn werknemers creëren?.....	36
Juiste omgeving creëren.....	37
Karakteristieken.....	37
Ongelijkheid in inkomens en bezittingen	38
Groepsgrootte	38
Liever egoïsten dan wederkerigen?	39
4.4 De wederkerige werknemer	40
5. Conclusie	42
6. Literatuurlijst	44

1. Inleiding

1.1 Introductie

Ik ben altijd gefascineerd geweest door de fenomenen prestatie en motivatie. Natuurlijk zijn deze twee onderwerpen onlosmakelijk verbonden. Ik ben er namelijk van overtuigd dat motivatie het belangrijkste ingrediënt is voor prestatie. Vanuit mijn eigen achtergrond, top hockey, kan ik dit zeker bevestigen. Een bijzonder getalenteerde speler zal zonder motivatie de top niet bereiken en niet presteren. Ik durf zelfs te beweren dat een beperkt getalenteerde speler met de juiste motivatie, meer kans heeft om te slagen en prestaties neer te zetten binnen zijn sport, dan de bijzonder getalenteerde speler, aan wie de juiste motivatie ontbreekt. Maar wat is nu die juiste motivatie en hoe komt die tot stand? Deze vragen zijn natuurlijk niet alleen relevant voor sporters, maar ook voor werknemers. En op de werknemers wil ik me gaan richten.

1.2 Achtergrond

Het vraagstuk motivatie is een zeer uitgebreide kwestie en het zal erg moeilijk zijn om alle aspecten die motivatie beïnvloeden op te nemen, te onderzoeken en te beschrijven in een artikel of thesis, laat staan in een bachelor thesis. Om mijn scope wat te verkleinen ben ik onderzoek gegaan naar de aspecten die motivatie het meest beïnvloeden, om zo een niet allesomvattende, maar wel een sterke uitspraak te kunnen doen betreffende de vraag hoe motivatie beïnvloed wordt.

Ik ben dus op zoek gegaan naar de kern van dit vraagstuk; waardoor wordt motivatie het meest beïnvloed? En die kern draait in mijn ogen om de basale vraag: komt de motivatie vanuit mensen (werknemers) zelf, of moeten ze gemotiveerd worden? Om hier achter te komen richt ik me in deze thesis op twee onderwerpen: incentive pay en iets wat men wederkerigheid noemt.

1.3 Doelstelling en structuur

In deze scriptie wil ik dus een (groot) deel van het motivatie vraagstuk verklaren. Door te kijken naar de invloed van wederkerigheid en incentive pay op motivatie omvat ik in mijn ogen de kern van dit vraagstuk. Ook zal er vanuit het oogpunt van de werkgever gekeken worden naar de motivatie van de werknemer. Dit alles leidt tot mijn onderzoeksvraag:

Welk effect hebben incentive pay en wederkerigheid op de motivatie van de werknemer?

Middels een literatuurstudie wil ik mijn onderzoeksvraag beantwoorden met behulp van een drietal deelvragen, die weer onderverdeeld zijn in een aantal subvragen.

Ik begin met het onderzoeken welk effect incentive pay op motivatie heeft. Eerst wordt de term incentive goed gedefinieerd, daarna wordt er gekeken welk gedrag ten grondslag ligt aan het handelen van de mens. Dit om de reacties beter te begrijpen en om te kijken of dit gedrag ruimte biedt voor verbetering, ter bevordering van het effect van monetaire incentives. Vervolgens wordt er gekeken in welke mate en op welke looptijd, zowel positieve als negatieve, monetaire incentives effect hebben.

De tweede deelvraag die ik wil beantwoorden is welk effect wederkerigheid op motivatie heeft. Er wordt gekeken welke omstandigheden wederkerigheid nodig heeft om aanwezig te kunnen zijn, of wederkerigheid op de lange termijn werkt en hoe wederkerigheid ervoor kan zorgen dat een financiële incentive positief effect kan hebben.

De laatste deelvraag betreft de vraag hoe incentive pay en wederkerigheid zich onderling verhouden; hoe beïnvloeden zij elkaar? Er wordt onderzocht of wederkerige werknemers meer of minder kans hebben op incentive pay, hoe je wederkerigen kan incentivieren en tot slot hoe je wederkerigheid kan creëren bij werknemers.

De laatste deelvraag is gedeeltelijk een beantwoording op een vraag die volgt uit mijn probleemstelling. Wanneer je weet waardoor motivatie beïnvloed wordt, hoe moeten werknemers dan gemotiveerd worden opdat ze meer inspanning en betere prestaties leveren? Het is zeer relevant voor mijn thesis, maar niet noodzakelijk. Interessant om dit te beantwoorden was het zeker!

1.4 Wetenschappelijke relevantie

Er is veel geschreven over incentive pay en wederkerigheid als onderwerpen apart. Artikelen die een verband tussen deze twee onderwerpen (uitvoerig) beschrijven zijn er maar weinig. Deze literatuurstudie kan gezien worden als een samenvatting van de tot dusver verschenen literatuur over incentive pay en wederkerigheid op de werkvloer, en als onderdeel in een (korte) reeks van nieuwe artikelen geschreven over het verband tussen deze twee onderwerpen. Wellicht geeft mijn thesis aanleiding tot verder onderzoek.

1.5 Praktijk relevantie

Deze thesis beschrijft niet alleen de effecten van incentive pay en wederkerigheid op motivatie, het draagt ook een oplossing aan voor het motivatieprobleem. Eerst worden de gevolgen van het verkeerd inzetten van incentives toegelicht, om vervolgens uit te leggen hoe je incentives wel moet inzetten, om gewenning aan een incentive of zelfs een negatief effect te voorkomen. Ook wordt er beschreven onder welke omstandigheden incentives het beste tot uiting komen. De relevantie voor de praktijk betreffende het bovenstaande zal ik niet verder uit hoeven te leggen.

2. Incentive pay

2.1 Irrationeel als normaliteit

Om het motivatie vraagstuk beter te kunnen begrijpen is het nuttig om enige achtergrondinformatie door te nemen betreffende het menselijk gedrag. Deze informatie is ter ondersteuning van mijn thesis en zal de gedragingen van de mens, die later aan de orde komen, beter te begrijpen maken. Ook zal duidelijk worden dat men door haar eigen gedrag te herkennen, het effect van incentives kan versterken.

Rationele keuze theorie

De oudste economische visie op het handelen van de mens is er een waarbij mensen gezien worden als egoïstische personen die puur hun eigenbelang nastreven. De economische agent kiest hetgeen het beste is voor hemzelf, binnen de mogelijkheden die hij heeft, ofwel *utility maximization*.

Aan deze maximalisatie van het nut ligt de rationele keuze theorie (*rational choice theory*) ten grondslag. De RKT gaat er van uit dat men haar keuzes baseert op rationeel denken. Een van de grondleggers van deze theorie was Adam Smith, die stelde dat: *each individual having the power (freedom) to act in his or her own self-interest will be led as if by an "invisible hand" (...) to actions that produce the maximum wealth (efficiency) for a society of individuals.*¹

Eigenbelang en altruïsme

Het eigenbelang (*self-interest*) waar Smith het over heeft is een veelbesproken onderwerp met verschillende interpretaties. Volgens Michael Brennan (1994) betekent gedrag naar eigenbelang (*self-interest behavior*) dat men alleen om zichzelf geeft en geheel niet om anderen. Zij hebben geen altruïstische motivatie en zijn dus niet bereid om hun eigen tijd of middelen op te offeren om andermans welzijn te vergroten. Michael Jensen (1994) is het hier niet mee eens en stelt dat de juiste rol van eigenbelang vaak niet goed wordt begrepen. Zo is eigenbelang volgens hem consistent met de altruïstische bezorgdheid om het welzijn van anderen, en zal meer aandacht voor eigenbelang of rationeel gedrag de wereld een betere, en niet een slechtere, plaats maken om te leven. Volgens Jensen valt altruïsme dus wel onder eigenbelang. Hij stelt namelijk dat wanneer men een ander helpt, men dat doet, omdat het haar eigenbelang vergroot. Met andere woorden: je helpt iemand anders (vergroot zijn of haar welzijn), omdat dat jou een goed gevoel geeft en jij er daarom zelf beter van wordt. Ik sluit me aan bij deze gedachte en in het vervolg van deze thesis zal de *self-interested* theorie de betekenis hebben zoals beschreven door Jensen.

¹ Wolf, Richard D. and Stephen A. Resnick (1987). 'Economics: Marxian versus Neroclassical' John Hopkins University Press, pp. 89

Door altruïsme namelijk niet te includeren in het eigenbelang model (*self-interested model of human behavior*), maar het bestaan ervan wel te erkennen, zegt Brennan impliciet dat altruïstisch gedrag betekent dat individuen perfecte agenten zijn voor anderen. Met agenten worden hier de agenten uit het principaal-agentproblematiek bedoeld. De agenten zullen perfect zijn, omdat zij beslissingen zullen maken zonder rekening te houden met hun eigen preferenties, slechts met die van anderen; hun baas. Er is geen gebrek aan bewijs om aan te tonen dat deze perfecte agenten maar zelden voorkomen. We hoeven niet verder te kijken dan conflicten en misbruik binnen families, het seksuele misbruik binnen de Katholieke kerk of fraude in de boekhouding.

Rationeel tegenover irrationeel

Zowel Brennan als Jensen zijn niet van mening dat de mens altijd rationeel is. Mensen geven nu eenmaal wel om falen en succes, ze hebben wel emoties, geven wel om eer en eigenwaarde en ze voelen wel schaamte en trots. Genoeg voorbeelden in de praktijk wijzen uit dat mensen zich lang niet altijd rationeel gedragen. Een soldaat die zich op een granaat werpt om zijn maten te redden of een brandweerman die een brandend huis binnen gaat om een leven te redden, met de kans het zelf niet te overleven. Voor alle duidelijkheid: met irrationeel gedrag wordt niet onverklaarbaar of willekeurig gedrag bedoeld. Het gaat om niet functioneel gedrag, dat systematisch individuen schaadt.

Jensen (1994) heeft een model ontworpen dat irrationeel gedrag voor een gedeelte verklaard. Dit model heet het *Pain Avoidance Model* (PAM) en is een aanvulling op het *Resourceful, Evaluative, Maximizing Model of human behavior* (REMM) van Jensen en Meckling (1994), dat het menselijk gedrag en de complexiteit van het niet rationele gedrag tracht te verklaren.

PAM beschrijft het irrationele menselijke gedrag dat opkomt wanneer angst in het spel is. Wanneer mensen pijn, voortgekomen uit het herkennen van persoonlijke fouten, proberen te vermijden (vaak onbewust), plaatsen ze zich in een situatie waarin ze veel meer pijn oplopen, zodat ze slechter af zijn dan wanneer ze hun fout hadden erkend in de eerste plaats.

Dit irrationele gedrag is dus niet willekeurig, maar systematisch. Hersenonderzoek geeft aan dat deze ogenschijnlijk universele menselijke verdedigingsreactie terug te vinden is in de biologische en chemische structuur van de hersenen. Het zijn reacties die nauw verbonden zijn met de “vecht of vlucht” reactie.

Opvallend aan dit verdedigingsgedrag zijn de, in eerste instantie, weinigzeggende gebeurtenissen of uitdagingen die mensen bang maken. En terwijl zij deze angst ervaren, zijn ze zich er vaak niet bewust van. Dit gebeurt vaak wanneer mensen bijvoorbeeld oog in oog komen met theorieën of bewijs die hun blik op de realiteit dreigt te veranderen. Andere voorbeelden zijn de neigingen van mensen om zichzelf systematisch te overschatten tegenover hun gelijken, of de vaak voorkomende weigering van werknemers om feedback te ontvangen over hun fouten.

De menselijke reacties tegenover emotionele en psychische pijn zijn blijkbaar sterk contraproductief. Dit zorgt ervoor dat mensen in de knel komen, niet willen en niet kunnen veranderen. Ze raken hier gewend aan en zijn uiteindelijk systematisch slechter af. En het veranderen van deze gewoonten wordt bemoeilijkt door de biologische structuur van de hersenen, die de mensen meestal blind maakt voor haar eigen gedrag. En precies hierom is het zo moeilijk om in deze situaties te veranderen en te leren.

Incentive is kiezen

Nu we weten waarom mensen reageren zoals ze dat doen en het gedrag vertonen dat er bij hoort, kunnen we kijken of de 'rationele keuzes' gemaakt door mensen, betekenis geven aan incentives.

Waar Brennan en Jensen het eens zijn over de gedachte dat de mens niet altijd rationeel denkt en beslist, verschillen ze in hun opvattingen wat betreft incentives. Brennan (p. 34) is het namelijk niet eens met de gedachte dat *economic man* nooit zal presteren zonder incentives. Het lijkt alsof hij zich een wereld wenst waar geen incentives zijn en waar acties ondernomen in de afwezigheid van incentives natuurlijk, en daarvoor de wenselijke gang van zaken, zijn.

Volgens Jensen (p. 2) is het onvoorstelbaar dat bewuste acties van de kant van mensen als anders gezien kan worden dan reacties op incentives. De kwestie van incentives draait precies om wat het betekent om te maximaliseren of optimaliseren, tot de kern van wat het betekent om te kiezen. En dat is per definitie wat we bedoelen met een bewuste actie. Het verschil in (verwachte) meerwaarde in de ene optie boven de ander verkiezen, leidt tot incentives en resulteert in het maken van een keuze.

Wanneer er geen incentives zouden zijn, zouden alle alternatieve opties van acties of beslissingen hetzelfde niveau van nut moeten bieden. Zo'n wereld bestaat niet. Niet elk land is even vruchtbaar en niet elk project is even winstgevend. Incentives bestaan in alle gevallen waarin men een reële keuze heeft.

We hebben gezien dat er altijd incentives, die zowel fout als goed gedrag uitlokken, zijn en dat men altijd de keuze zal maken die het beste voor hem of haar uitpakt. Dit hoeft niet perse een rationele keuze te zijn, want het helpen van anderen (altruïsme) kan het eigenbelang wel degelijk behartigen en daarom meespelen in het maken van een keuze. Ook hebben we gezien dat mensen systematisch irrationeel gedrag vertonen. De overlevingsdrang (*fight or flight behavior*) zorgt ervoor dat men zichzelf vaak (onbewust) dieper de problemen in helpt. Zelfs wanneer zij dit herkent, is het moeilijk om alsnog rationeel te handelen vanwege de biologische structuur van de hersenen.

2.2 Stimuleren of creëren?

We weten nu dat er altijd incentives zijn. Managers in elke organisatie, zowel met als zonder *pay-for-performance*, hebben te maken met incentives, inclusief incentives die fout gedrag uitlokken evenals incentives die goed gedrag uitlokken. Het gaat er, voor welke organisatie dan ook, niet om óf ze incentives moeten introduceren om hun personeel te motiveren. Er zijn namelijk altijd incentives; het gaat er simpelweg om welke er aangemoedigd moeten worden en welke onderdrukt.

Het maken van de optimale beslissing gaat vaak gepaard met tegenstand en vergelding van collega's, werknemers, werkgevers en iedereen met tegenstrijdige belangen. Om de kans te vergroten dat mensen de best mogelijke actie ondernemen, moet er gezorgd worden dat de incentives die ze hebben, ze in de juiste richting duwen. Belangrijk hierbij is dat er een omgeving wordt gecreëerd (cultuur binnen de organisatie) waarin alle determinanten goed, in plaats van slecht gedrag belonen.

Monetaire incentives

Monetaire incentives zijn de meest voorkomende incentives en hebben een simpele werking: je betaalt individuen X, waardoor ze Y gaan doen. Het voornaamste voordeel van een financiële prikkeling is dat iedereen koopkracht waardeert. Koopkracht maakt namelijk aanspraak op alle middelen en kan makkelijk gevarieerd aan prestatie worden gekoppeld. Al kan het moeilijk, zo niet onmogelijk, zijn om binnen een organisatie alle aspecten die gerelateerd zijn aan de betreffende prestatie in kaart te brengen, om ze vervolgens uit te drukken in een beloning.

Het motiveren middels monetaire incentives wekt lang niet altijd het gewenste gedrag op. Ondanks dat deze thesis niet over de voor- en nadelen van (monetaire) incentives gaat, is het belangrijk om de problemen van financiële prikkels even kort weer te geven. In 'The Provision of Incentives in Firms' van Canice Prendergast worden de meest voorkomende problemen beschreven. Volgens Prendergast is het moeilijk om in de juiste incentives te voorzien, omdat contracten niet alle relevante aspecten van gedrag op de werkvloer kunnen specificeren. Dit kan leiden tot wat zij noemt *dysfunctional behavioral responses*. Dit uit zich bijvoorbeeld in *gaming*. Mensen kunnen hun resultaten en prestaties 'bespelen', zodat ze aan de gestelde eisen voldoen en daarmee recht op een bonus hebben. Een leraar die beloond wordt op testscores, kan zijn leerlingen les gaan geven om de toets te halen in plaats van om de stof over te brengen, of hij kan zelfs de toetsen makkelijk maken. Die komt niet overeen met het doel van de school: slimme leerlingen vormen. Omdat het zo moeilijk is om alle aspecten in een contract op te nemen kan het handig zijn om prestaties subjectief te meten. Dat zou een oplossing zijn voor bijvoorbeeld de leraar. Een kanttekening hierbij is dat

werknemers waardevolle tijd en moeite kunnen besteden om gemogen te worden door hun subjectieve evaluator.

Ook op het gebied van risico kan een incentive eveneens ongewenst gedrag uitlokken. Stel dat een effectenhandelaar 100.000 Euro vast salaris krijgt, en een bonus van 20.000 Euro indien hij een rendement van, laten we zeggen tien procent haalt. Als hij het heel goed doet verdient hij dus 120.000 Euro. Hij blij, zijn werkgever blij, helemaal goed zou je zeggen. Maar wanneer hij in december op een gemiddeld rendement van acht procent staat, zal hij meer risico gaan nemen. Het maakt immers niet uit of hij nu acht of vijf procent haalt, maar wel of hij acht of tien procent haalt. Hij zal gaan beleggen in activiteiten die een hoog rendement op kunnen leveren, met bijbehorend een hoog risico. Er is hier geen *downside* voor de belegger, hij krijgt namelijk minimaal een beloning van 100.000 Euro. Er is echter wel een *upperside*, namelijk een bonus van 20.000 Euro. En dit is niet conform regels van de vrije markt; waar risico en rendement in verhouding horen te zijn.

Ook kan het erg moeilijk zijn om de prestatie te meten. Een salesman heeft duidelijk inzage in hoeveel producten hij heeft verkocht en een ruitenvervanger weet precies hoeveel ruiten hij heeft vervangen. Maar hoe meet je de prestaties van een generaal of van een chef-kok? En hoe meet je de prestatie van een bestuursvoorzitter? Zoals eerder gezegd kan lang niet alles wat invloed heeft op het uiteindelijke resultaat meegenomen worden in een bonuscontract. Het gaat er bij een chef-kok niet om hoeveel gerechten hij bereid, maar een combinatie van kwaliteit en het op tijd afleveren van de gerechten. Waarin zien we zijn prestatie in terug? In een succesvol restaurant, wat pas over tijd duidelijk wordt. En bovendien speelt er veel meer mee in het succes van een restaurant behalve het werk van de chef-kok. Moeilijk meetbaar dus. Bovendien is het belangrijk om het juiste te meten. Moet bij de prestatie van een bestuursvoorzitter gekeken worden naar de koers van het aandeel, de winst, prestaties ten opzichte van concurrenten en peer-groepen, of de tevredenheid van de werknemers en andere belanghebbenden? Voor elke meeteenheid zijn trucs te bedenken om ze te beïnvloeden. Kortom het is voor veel beroepen moeilijk (de juiste) prestatie te meten.

Systematische fouten vermijden

Ondanks dat Brennan goed gezien heeft dat mensen zich niet altijd naar hun eigenbelang gedragen, verleent dit volgens Jensen (1994) geen steun aan zijn gedachte dat incentives onderdrukt moeten worden. Het steunt wel de gedachte dat incentives preciezer gebruikt en ingezet moeten worden om de zelfcontrole problemen te verhelpen. Door bijvoorbeeld aandacht te besteden aan de timing en de context van beloning (of eventuele straf) kunnen individuen geholpen worden de zelfbeschadigende impulsen te negeren.

Een ander aspect waar rekening mee gehouden moet worden om te kijken of incentives het juiste gedrag uitlokken, is de zogenoemde '*espoused theory*'² van Argyris (1990, 1991, 1993). Volgens Argyris hebben mensen de neiging een beeld van zichzelf en hun gedrag aan te houden, dat onjuist is. Dit zelfbeeld is onjuist, omdat het niet overeenkomt met het gedrag dat de individuen werkelijk vertonen – iets wat Argyris de '*theories in use*' noemt. De ontdekking van deze overtredingen van onze eigen principes en overtuigingen leiden tot de ontdekking van onze irrationaliteit, en deze laatste ontdekking is zeer bedreigend voor iemands eigenwaarde. In sectie 2.1 hebben we gezien dat een dergelijke dreiging een verdedigingsreactie van de hersenen in gang zet en dat het erg moeilijk is om incorrect gedrag te veranderen onder deze omstandigheden.

Deze neiging van mensen, om een zelfbeeld inconsistent aan hun gedrag te hebben, leidt tot nog een bron van conflicten met collega's, werknemers en –gevers enzovoorts. Daarmee is er een extra bron van agency kosten, die komt kijken bij elke vorm van samenwerking. Deze extra agency kosten verminderen het effect van incentives. De vraag die overblijft is hoe we dit gedrag, en daarmee de bijkomende agency kosten, kunnen beperken.

Volgens Peck (1978) en Argyris (1991, 1993) kan men dit gedrag het beste tegen gaan door mensen te leren hun 'fouten' te corrigeren. Het probleem is dus niet dat men overtuigd moet worden *niet* in haar eigenbelang te handelen, maar om haar te helpen de systematische fouten die ze maakt te vermijden.

Jensen (1994) voegt hier aan toe dat men zich niet ongecontroleerd naar eigenbelang moet gaan gedragen en geen rekening moet houden met anderen, eerlijkheid of eer. Zonder eer is er geen vertrouwen, en zonder vertrouwen zullen veel winstgevende activiteiten en uitwisselingen niet voorkomen. Eerlijkheid, eer en vertrouwen zijn daarom in het eigenbelang van alle mensen.

We hebben gezien dat het belangrijk is dat de juiste omgeving wordt gecreëerd; een omgeving waar alle variabelen goed gedrag, in plaats van slecht gedrag belonen. Ook moeten incentives preciezer ingezet worden, door bijvoorbeeld te kijken naar timing en de context van de beloningen, om zelfbeschadigende impulsen te kunnen negeren. En er moet rekening gehouden worden met eventuele problemen als *gaming*, risico stimulatie en moeilijke meetbaarheid. De *espoused theory* van Argyris toont aan dat er door het verkeerde beeld dat mensen van zichzelf hebben, problemen ontstaan. Door mensen te leren hun fouten te corrigeren (lees irrationaliteit) zullen conflicten vermeden worden en zullen de incentives ruimte bieden voor een sterker effect richting het gewenste gedrag en resultaat. Ook hebben we gezien dat monetaire incentives niet in

² *Espoused theory*: de woorden die we gebruiken om over te brengen wat we doen, of wat we anderen graag willen laten denken dat we doen, wordt *espoused theory* genoemd.

alle gevallen het juiste middel zijn om te belonen en dat eerlijkheid, eer en vertrouwen in het eigenbelang is van alle mensen.

Waar het eerst de vraag was welke incentives aangemoedigd of onderdrukt moesten worden, blijkt nu dat het er meer om gaat welke voorwaarden je kunt creëren om de incentives tot het gewenste effect te laten leiden.

2.3 Pay enough, or don't pay at all

In "Pay Enough, Don't Pay Too Much or Don't Pay at All? The Impact of Bonus Intensity on Job Satisfaction" stelt Pouliakas (2010) dat monetaire incentives een ambigue werking kunnen hebben. Foute incentives kunnen toe zetten tot disfunctioneel gedrag en hebben een negatief effect op het moraal en de baanzekerheid van de werknemers, vanwege de oneerlijke en riskante beloningwijze die daaruit kan ontstaan. Hij onderzoekt in zijn artikel het effect van monetaire beloningen op werktevredenheid. Ondanks dat dit verband niet naadloos op mijn onderzoek aansluit, mag ik volgens Herzberg (1966) een extra bruggetje plaatsen in het verband incentive pay op werktevredenheid (Pouliakas) en werktevredenheid op motivatie, naar incentive pay – werktevredenheid – motivatie. Met andere woorden: ik zoek het verband tussen incentive pay en motivatie, terwijl Pouliakas het verband tussen incentive pay en werktevredenheid al heeft onderzocht. Herzberg heeft lang geleden met zijn *Dual Factor Theory* aangetoond dat werktevredenheid direct leidt tot het motiveren van de individu.

Volgens het *Dual Factor Theory* heeft iemand twee sets van behoeften, namelijk de dierlijke behoefte om pijn te vermijden en de menselijk behoefte om psychologisch te ontwikkelen. Deze bevindingen leidden uiteindelijk tot wat Herzberg de *Dual Factor Theory of Motivation* noemde. Uit het onderzoek dat hij deed, kwam voort dat de *satisfiers* (positief ervaren gebeurtenissen, zoals een bonus) effectief waren in het motiveren van de individu, terwijl de *dissatisfiers* (bijvoorbeeld een straf) niet effectief waren.³

Iedereen tevreden

Pouliakas stelt dat in het begin van zijn artikel dat er in principe geen verschil zou moeten zijn tussen de werktevredenheid van werknemers die wel, en werknemers die geen incentive pay ontvangen. Volgens de standaard agency theorie zal de introductie van financiële incentives als onderdeel van het beloningspakket namelijk leiden tot een verhoging van de productiviteit van de werknemer, aangenomen dat de individu nut ontleent aan inkomen, afgewogen de moeite die zij

³ House, Robbert J. and Wigdor, Lawrence, A. (1967). 'Herzberg's Dual-Factor Theory of Job Satisfaction and Motivation: A Review of the Evidence and a Criticism,' *Personnel Psychology*, Volume 20, 4, pp. 369-390

ervoor moet doen. Dus als de extra moeite die gedaan moet worden gecompenseerd wordt door een verhoging van de beloning zouden de marginale nutsfuncties van de werknemers met vaste en variabele beloningen gelijk trekken op de lange termijn. Dit houdt dus in dat er geen verschil in werktevredenheid zal zijn tussen werknemers die financiële incentives ontvangen en degene die geen financiële incentives ontvangen.

Dat wetende kunnen we veronderstellen dat werknemers die de grootste bonussen ontvangen, de beste skills hebben maar vooral het meest gemotiveerd zijn. In dat opzicht is het krijgen van een grote bonus een effect van selectie. Immers, werknemers die terecht zijn gekomen op posities waar ze grote bonussen kunnen verdienen, zijn daar terechtgekomen omdat zij sterker gemotiveerd zijn dan andere werknemers. Wellicht is dit besef een goed uitgangspunt betreffende grote bonussen. De grootste bonussen zouden niet gegeven moeten worden om mensen sterker te motiveren, het krijgen ervan zou een bevestiging moeten zijn van een sterke motivatie.

Het W-effect

In zijn onderzoek kijkt Pouliakas naar de frequentie van incentive pay en hij onderzoekt de impact van de intensiteit van incentive pay op werktevredenheid. De intensiteit wordt gedefinieerd als de proportie van bonussen ten opzichte van de gehele beloning. Hij heeft tien golven tussen 1998 en 2007 van de British Household Panel Survey (BHPS) gebruikt om de associatie tussen de kracht van bonus betalingen en het nut dat ontleend wordt aan werk te onderzoeken.

Het nut dat aan werk ontleend wordt bleek slechts te reageren op 'grote' bonussen. Ook is er bewijs dat het niet uitkeren van een bonus van het ene op het andere jaar een nadelig effect lijkt te hebben op het nut van de werknemer. Volgens Gneezy (2004) hebben straffen ook slechts effect, indien groot genoeg. In grafiek 1 komt duidelijk tot uiting dat hoge boetes of beloningen effect hebben, in tegenstelling tot lage boetes en beloningen. Dit noemt Gneezy het W-effect van incentives.



Grafiek 1: gemiddelde overdracht van gever naar ontvanger

Bron: Gneezy (2004)

Ook is duidelijk geworden dat mannen gemiddeld hogere bonussen ontvangen ten opzichte van vrouwen en individuen die getrouwd en hoger opgeleid zijn ontvangen ook hogere incentive beloningen. Gekeken naar werkcondities ontvangen voltijd werknemers die in de private sector werken, permanente contracten hebben en een baan hebben die niet aangesloten is bij een vakbond, hogere bonussen.

Een V-vorm

De onderzochten in de BHPS werden gevraagd hun algemene werktevredenheid uit te drukken op een schaal van 1 tot en met 7, waar 1 'helemaal niet tevreden' voorstelt en 7 'volledig tevreden'.

Table 2 Mean (s.d.) job satisfaction scores by type of incentive status and intensity, BHPS, Employees, 1998-2007			
	<i>N</i>	<i>Overall</i>	<i>s.d</i>
PRP			
No	58101	5.38	1.27
Yes	9233	5.29	1.25
Bonus			
No	49996	5.37	1.28
Yes	17368	5.34	1.23
Bonus Intensity			
0%	50163	5.37	1.28
< 1%	4390	5.33	1.27
1-3%	4407	5.32	1.25
3-8%	4215	5.34	1.21
8-25%	3461	5.36	1.19
> 25%	863	5.47	1.20
Change in bonus status			
No Bonus → No Bonus	50,607	5.38	1.27
No Bonus → Bonus	4,266	5.33	1.26
Bonus → No Bonus	4,003	5.24	1.32
Bonus → Bonus	8,659	5.35	1.19
Total	67535	5.37	1.27

Tabel 1: Gemiddelden (s.d.) werktevredenheidsscores naar type van incentive status en intensiteit, BHPS, werknemers, 1998-2007

Bron: Pouliakas (2010)

Tabel 1 laat zien hoe de gemiddelde waarden van werktevredenheid verschillen, afhankelijk van het type incentive pay en de intensiteit ervan. Opvallend is dat het verschil in de gemiddelde werktevredenheid een V-vorm heeft, gekeken naar de intensiteit van de ontvangen bonussen. Het gemiddelde daalt van 5.37 (in een situatie waar geen bonussen uitgekeerd worden), naar 5.32 in een situatie waar bonussen 1 tot 3% van de totale beloning omvatten. Werktevredenheid stijgt vervolgens in een situatie waar bovengemiddelde beloningen worden gegeven. Dit geldt alleen voor werknemers in de top 5% van de bonusladder.

Een kritiekpuntje aan dit onderzoek is dat de economische conditie van de bedrijven buiten beschouwing wordt gelaten. De grootte van een bonusbetaling, en daarmee dus de mate van werktevredenheid, kan direct afhangen van de economische condities waarin een bedrijf zich begeeft, wat op haar beurt weer bepaalt of ze een goed of slecht fiscaal jaar heeft.

We hebben nu gezien dat incentive pay een positief effect kan hebben op het nut dat ontleent wordt aan het werk, de werktevredenheid en de prestatie, zolang ze maar groot genoeg zijn. Een (te) kleine bonus daarentegen zorgt voor een negatief effect, evenals het intrekken van een bonus van het ene op het andere jaar. Dit empirische bewijs komt overeen met de stelling van Gneezy en Rustichini (2000): 'Pay enough, or don't pay at all'.

Enmaal geïntroduceerd zullen genereuze beloningen positieve effecten hebben voor met name voltijdwerkende mannen die gekwalificeerde posities bezetten in de private sector van de economie, bij een baan die niet aangesloten is op een vakbond.

2.4 Gewenning aan bonus

In het artikel van Pouliakas staat dat wanneer de bonus jaar op jaar wordt uitgekeerd de werktevredenheid af lijkt te nemen. Werkt incentive pay dan eigenlijk wel op langere termijn? Alfie Kohn (1993) van de Harvard Business School vroeg dit zichzelf ook af. Volgens hem suggereert de literatuur dat, alleen grote, beloningen succesvol zijn en slechts één ding bewerkstelligen: tijdelijk effect. Wanneer het gaat om het creëren van blijvende veranderingen in houding en gedrag, zijn beloningen en straffen erg ineffectief. Wanneer de beloning eenmaal afloopt, keert men terug naar haar oude gedrag. Studies laten zien dat het uitloven van incentives om af te vallen, te stoppen met roken en een autogordel te gebruiken niet alleen minder effectief is dan andere strategieën, maar zelfs vaak slechter werkt dan wanneer er helemaal geen incentive wordt uitgelooft. Incentives, iets wat psychologen extrinsieke motivatie noemen, veranderen de houding niet die ten grondslag ligt aan het gedrag. Ze creëren geen blijvende toewijding aan een waarde of actie. Volgens Kohn veranderen incentives ons gedrag nauwelijks, maar vooral slechts tijdelijk.

Adaptie

Pouliakas (2010) is het hier mee eens. Ook hij stelt dat werknemers die een aantal jaren achter elkaar een bonus ontvangen, gemiddeld een lager niveau van werktevredenheid hebben dan werknemers die geen aaneengesloten jaarlijkse bonus krijgen. Dit kan mogelijk verklaard worden door de gewenning van de werknemers aan hun compensaties. De kern van het probleem ligt volgens Pouliakas in het adaptieproces. Om dit beter te begrijpen verwijst hij naar een artikel van Clark et al. (2008) waar Clark de dynamiek van het adaptieproces uitlegt aan de hand van de 'leads and lags' methodologie. Clark onderzoekt het adaptieproces van werkeloosheid. Met andere woorden: gaat de tevredenheid over iemands leven weer omhoog, naarmate hij of zij langer werkeloos is (ervan uitgaande dat het werkeloos worden iemands levenstevredenheid doet dalen)? Hij vertaalt dit met een regressie in de vorm van:

$$LS_{it} = \alpha_1 + \beta X_{it} + \theta_0 U_{0it} + \theta_1 U_{1it} + \theta_2 U_{2it} + \theta_3 U_{3it} + \theta_4 U_{4it} + \theta_5 U_{5it} + \varepsilon_{it} \quad (1)$$

Het empirische raamwerk gaat er vanuit dat *life satisfaction* (*LS*) van individu *i* ($i = 1, \dots, N$) in tijdsperiode *t* ($t = 1, \dots, 10$) een functie is van verschillende individuele en werk karakteristieken. *X*

staat voor een redelijke standaard controle, α_1 voor een individueel vast effect en de U voor *unemployment*. Deze setup staat toe simpele testen uit te voeren van adaptie op werkeloosheid. Als er geen adaptie is, dus werkeloosheid wordt als erg vervelend ervaren en blijft als erg vervelend ervaren, verwachten we dat alle waarden van θ ongeveer dezelfde negatieve waarden zullen aannemen. Als er wel adaptie is zullen de waarden van θ minder negatief zijn.

Pouliakas tovert deze regressie om in een vorm waarbij het adaptieproces van bonussen onderzocht kan worden.

$$JS_{it} = \alpha_1 + \beta X_{it} + \theta_0 B_{0it} + \theta_1 B_{1it} + \theta_2 B_{2it} + \theta_3 B_{3it} + \theta_4 B_{4it} + \theta_5 B_{5it} + \theta_6 B_{6it} + \varepsilon_{it} \quad (2)$$

Hier staat JS voor *job satisfaction*, B voor *bonus* en de tijdperiode t ($t = 1, \dots, 6$). Gebaseerd op vergelijking (2), zijn er negatieve coëfficiënten gevonden voor individuen die bonussen betaald bleven krijgen na de initiële verandering in status (van geen bonus naar wel bonus). De daling van het werktevredenheidsniveau bleek echter slechts significant te zijn voor degene die vier opeenvolgende jaren incentive pay ontvingen.

Er was al een indicatie dat bonussen uitgekeerd in opeenvolgende jaren niet voor het gewenste effect zorgden. Alfie Kohn bevestigde dit en stelde, onderbouwt door literatuur, dat incentive pay slechts een tijdelijk effect heeft. Pouliakas zit op dezelfde golflengte wat dit betreft. Aan de hand van het artikel 'Lags and Leads in Life Satisfaction: a Test of the Baseline Hypothesis' van Clark, heeft hij het adaptieproces onder de loep genomen. De kern van het probleem is volgens Pouliakas dat werknemers gewend raken aan de bonus en deze dus niet meer als bonus zien. Via een formule van Clark komt Pouliakas tot een formule waarmee hij het effect van een bonus op werktevredenheid, over tijd onderzoekt. Uit de resultaten blijkt dat de daling van de werktevredenheid, in geval van bonusuitkering van jaar op jaar, significant is voor werknemers die vier achtereenvolgende jaren een bonus uitgekeerd hebben gekregen.

2.5 Effect van incentives op motivatie

Incentives zijn er altijd geweest en zullen er altijd zijn. Het is de kern van wat het betekent om te kiezen. De meest voorkomende vorm van incentives zijn monetaire incentives. Pouliakas heeft aangetoond dat deze financiële prikkelingen een positief effect hebben op de werktevredenheid, indien de prikkelingen groot genoeg zijn. Ik heb op mijn beurt middels de *Dual Factor Theorie* van Herzberg laten zien dat werktevredenheid een *satisfier* is en daarmee de motivatie van een

werknemer stimuleert. Een (te) kleine incentive werkt echter averechts en zal de werknemer demotiveren. Het straffen van werknemers volgt hetzelfde verband als het uitloven van incentives; zware straffen hebben een positief effect, lichte een negatief effect. Dit komt goed tot uiting in het W-effect van Gneezy.

Over het algemeen heeft een monetaire incentive (mits groot genoeg) een positief effect op de korte termijn, het effect neemt echt af naarmate de incentive jaar op jaar uitgekeerd wordt; de daling is significant voor werknemers die vier jaar achtereenvolgens een bonus uitgekeerd hebben gekregen. Deze daling in de werktevredenheid wordt verklaard door het adaptieproces. Men raakt simpel gezegd gewend aan de bonus en daardoor verliest het zijn effect.

We kunnen het effect van incentives (en daarmee het effect op motivatie) beïnvloeden door te kijken naar het gedrag dat de reactie op incentives veroorzaakt. Economen veronderstelden dat de mens haar eigenbelang nastreefde en rationeel was. Door de jaren heen is gebleken dat ook altruïsme kan behoren tot het eigenbelang van mensen en dat het besef van de eigen irrationaliteit dreigend is voor de persoon zelf. Deze dreiging zorgt er vanuit een verdedigingsmechanisme voor dat mensen fouten maken. Door mensen deze fouten te leren corrigeren zal het effect van incentives sterker tot uiting komen, met een gemotiveerdere werknemer tot gevolg.

Wel moet er bij het opstellen van de incentives rekening gehouden worden met een aantal problemen. Zo moet de prestatie goed meetbaar kunnen zijn, niet tot overmatig risico-nemend gedrag leiden en zo min mogelijk gevoelig zijn voor *gaming*.

3. Wederkerigheid

3.1 Voorwaarden voor wederkerigheid

Ondanks dat ik het onderwerp eigenbelang (*self-interest*) al ruimschoots heb besproken, komt het nog eens aan bod wanneer de term wederkerigheid in beeld komt. Zoals al eerder gezegd zijn mensen uitsluitend geïnteresseerd in hun eigen belang, volgens de traditionele economische visie. Arrow (1980) is van mening dat een immense kracht van hebzucht de kern van het menselijke gedrag is. We hebben echter al gezien dat lang niet alle mensen zich puur naar eigenbelang gedragen. Veel mensen verschillen hiervan op een wederkerige manier. Wederkerigheid betekent dat, in reactie op een vriendelijke actie of gebaar, mensen veel aardiger en coöperatiever zijn dan voorspelt wordt bij het *self-interest* model. Een Noorse epos uit de 13^e eeuw, genaamd *Edda*, omschrijft wederkerigheid (of reciprociteit) als volgt: “Een man hoort zich als een vriend te gedragen naar zijn vriend en een geschenk te beantwoorden met een geschenk. Mensen zouden een lach met een lach moeten tegemoet komen en leugens met verraad.”⁴ Mensen beantwoorden geschenken en nemen wraak, ook in interactie met geheel vreemden, en zelfs wanneer het kostbaar voor hun is, en het nu of in de toekomst niets oplevert.

Uit de bovenstaande zinnen wordt duidelijk dat wederkerigheid twee kanten op werkt; positief en negatief. De coöperatieve wederkerige neigingen wordt positieve wederkerigheid genoemd, terwijl het vergeldingsaspect van wederkerigheid negatieve wederkerigheid wordt genoemd.

Naast het *self-interest* model is er nu dus wederkerigheid, die het gedrag van (een deel van de) mensen kan verklaren. Ik ben benieuwd onder welke voorwaarden wederkerigheid tot uiting komt en aanwezig is. Fehr en Gächter (2000) beschrijven in ‘Fairness and Retaliation: The Economics of Reciprocity’ hoe het *self-interest* model en wederkerigheid zich verhouden in verschillende omstandigheden.

Voordat ik de omstandigheden ga beschrijven is het belangrijk om te benadrukken dat wederkerigheid fundamenteel verschilt van coöperatief of vergeldend gedrag in herhaalde interacties. Deze gedragingen ontstaan, omdat de actoren toekomstige materiële baten verwachten van hun acties; wat betreft wederkerigheid, reageert de actor op vriendelijke of vijandige acties, zelfs als er geen materiële winst te behalen valt. Wederkerigheid verschilt ook fundamenteel van altruïsme. Altruïsme is een onvoorwaardelijke vorm van goedwillendheid; dat wil zeggen, altruïsme

⁴ Fehr, E. & Gächter, S. (2000). ‘Fairness and Retaliation: The Economics of Reciprocity.’ *Journal of Economic Perspectives*, Volume 14, Number 3, p. 159

tonen of 'geven' aan een ander heeft niet het 'krijgen' van altruïsme tot gevolg. Nogmaals, wederkerigheid is een reactie van natura, op gunstige of beschadigende acties.⁵

Een experiment

Veel gemeenschappen hebben problemen in het voorzien in publieke goederen. Bij een groep *self-interested* agenten komt bij dit probleem een moeilijkheid kijken; zij willen namelijk allemaal mee liften (*free riden*) op de inspanningen van anderen. Geen agent zal bereid zijn bij te dragen aan het publieke goed. Maar hoe zit dit wanneer er wederkerige agenten in het spel komen?

Fischbacher, Fehr en Gächter (2001) hebben een experiment uitgevoerd om dit te onderzoeken. In dit experiment zijn er vier groepsleden die allen 20 waardebonnen (*tokens*) hebben gekregen. Alle vier de subjecten moeten tegelijk beslissen hoeveel bonnen ze voor zichzelf willen houden en hoeveel bonnen ze willen investeren in project voor een gemeenschappelijk, publiek goed. Voor elke bon die het subject zelf houdt, verdient het subject precies één bon. Voor elke bon die het subject investeert in het project, verdient *elk* van de vier subjecten – of ze nu zelf in het project geïnvesteerd hebben of niet – 0.4 bonnen, terwijl het sociale rendement 1.6 bonnen is. Omdat de kosten van het investeren in één bon precies één bon zijn, terwijl het privé rendement slechts 0.4 is, is het altijd in het materiële eigenbelang van een subject om alle bonnen zelf te houden. Dus, als alle groepsleden hun bonnen zelf houden, verdient elk subject slecht 20 bonnen, terwijl de subjecten 32 bonnen verdienen wanneer iedereen zijn verzekerde kapitaal (20 bonnen) in het publieke goed zou investeren. Het hoogste niveau van sociale welvaart wordt dus bereikt wanneer iedereen al haar bezittingen bijdraagt aan het publieke goed. Het is echter in het eigenbelang van elk individu om mee te liften (ongeacht wat anderen bijdragen) en niets bij te dragen.

Hoe kan wederkerigheid er voor zorgen dat de agenten in ieder geval iets van een bijdrage leveren aan het publieke goed? Positieve wederkerigheid houdt in dat subjecten bereid zijn iets bij te dragen aan het publieke goed als anderen ook daartoe bereid zijn, omdat een bijdrage aan het publieke goed het type actie is dat andere wederkerige subjecten overhaalt ook een bijdrage te leveren (Sugden, 1984; Keser and van Winden, 2000). Maar, om te zorgen dat men stabiel blijft bijgedragen aan het publieke goed, moet een voldoende groot percentage van de agenten wederkerig gemotiveerd zijn. Omdat we weten dat er (een minderheid subjecten) is die door puur eigenbelang, en niet wederkerigheid, wordt gedreven, is het onwaarschijnlijk dat er een positief niveau van bijdragen aan het publieke goed kunnen worden behaald, als zijnde een evenwicht.

⁵ Fehr, E. & Gächter, S. (2000). 'Fairness and Retaliation: The Economics of Reciprocity.' *Journal of Economic Perspectives*, Volume 14, Number 3, p. 160

Iedereen free riden

Tot dusver heeft negatieve wederkerigheid nog geen rol gespeeld, omdat er in het experiment nog geen mogelijkheid tot vergelding was in geval van free riding. Negatieve wederkerigheid kan de rol van straffer spelen, wanneer wederkerige subjecten verwachten dat anderen zullen free riden (en dit als een vijandige actie wordt geïnterpreteerd), door zelf ook te gaan free riden. Waarschijnlijk resulteert dit in dat *self-interested* subjecten gaan free riden, omdat dit in hun eigenbelang is. En wederkerige types zullen ook gaan free riden, omdat zij anderen dat ook zien doen. Ondanks dat de motivatie om te free riden voor de wederkerige types verschillend is, is het uiteindelijk vertoonde gedrag precies hetzelfde. Dit geeft dus aan dat de egoïstische types de wederkerige types aanleiding kunnen geven om egoïstische keuzes te maken.

Straf

De impact van negatieve wederkerigheid verandert echter radicaal wanneer subjecten de mogelijkheid krijgen om de bijdragen van anderen te observeren, en degene die geen bijdrage leveren direct te straffen. Nu heeft elk subject in de groep de mogelijkheid om het inkomen van elk ander (niet bijdragend) groepslid te verminderen. Het is belangrijk dat straffen kostbaar is voor degene die de straf oplegt. Immers, als straffen kostbaar is voor degene die straft, zullen egoïstische subjecten nooit straffen. Wanneer alle subjecten puur *self-interested* zouden zijn, zouden beslissingen om wel of geen bijdrage te leveren niet beïnvloed worden door de mogelijkheid om te straffen. Negatief wederkerige mensen, die bereid zijn een prijs te betalen om wederkerig te zijn, zullen de (kostbare) mogelijkheid tot straffen gebruiken om free riders te straffen. Dit zal *self-interested* subjecten er toe zetten een bijdrage te leveren om te vermijden gestraft te worden. De mogelijkheid tot direct straffen kan dus wederkerige types egoïstische types er toe zetten coöperatieve keuzes te maken. Fehr en Schmidt (1999) laten theoretisch zien dat zelfs een minderheid van wederkerige subjecten in staat is een meerderheid van egoïstische subjecten te laten coöpereren onder deze omstandigheden.

Wanneer is er sprake van herhaalde interacties?

Zoals eerder gezegd kan coöperatief gedrag ontstaan, omdat actoren toekomstige baten verwachten van hun acties. Met andere woorden: egoïstische werknemers kunnen zich bij herhaalde interacties coöperatief gaan gedragen, omdat ze weten dat hen dat het meeste oplevert. Het is dus belangrijk om onderscheid te maken tussen werknemers die te maken hebben met herhaalde interacties en werknemers die te maken hebben met niet-herhaalde interacties.

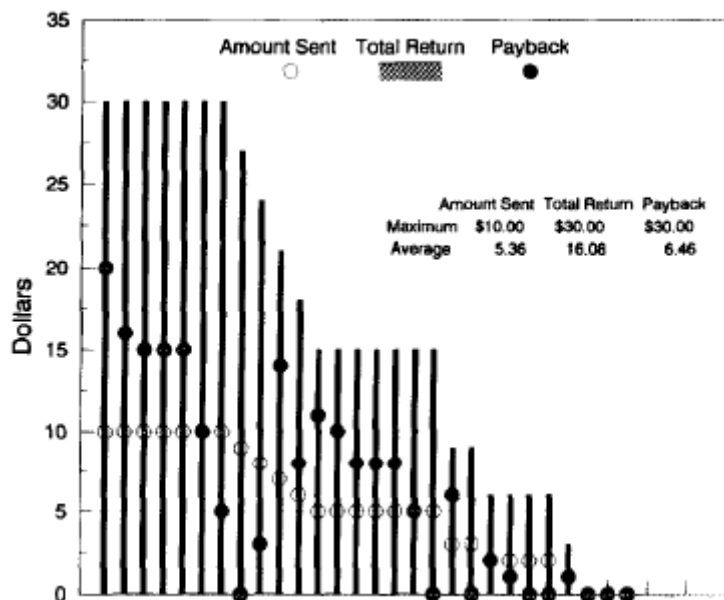
Waar precies de grens ligt tussen een herhaalde en een niet-herhaalde interactie is erg moeilijk te bepalen. Ligt het er aan of er een nieuwe taak in het spel komt, of nieuwe mensen? Het is een grijs gebied. Ik ben van mening dat een lichte verandering in de interactie, voor egoïstische

werknemers voldoende is om opnieuw te proberen zoveel mogelijk inkomsten te genereren met zo min mogelijk inspanning. Het egoïstische denken en handelen zit namelijk in hen. Wanneer egoïstische werknemers van hun vorige interactie ‘geleerd’ hebben dat samenwerken loont en zich hiernaar gedragen in de volgende (nieuwe) interacties in andere omstandigheden, zijn ze niet *self-interested* meer, maar wederkerig. En dit komt niet overeen met de gedachte van onder andere Fehr en Gächter (2000), die stellen dat men of wederkerig is of *self-interested*. Men kan zich anders gedragen, maar de aard van de werknemer verandert niet.

Verskil in wederkerigheid

In het experiment van Fischbacher et al. wordt er vanuit gegaan dat er twee soorten mensen zijn, *self-interested* en wederkerige. Zij classificeren de onderzochten personen dus als wederkerig of *self-interested* en maken geen onderscheid in welke mate de onderzochten wederkerig zijn. Dit betekent niet dat er geen verschil is in de mate van wederkerigheid.

Een bekend experiment dat dit verschil in niveau van wederkerigheid aan het licht brengt is het *investment game* experiment, onder andere onderzocht door Berg, Dickhaut en McCabe (1995). Bij dit experiment krijgt persoon A 10 Dollar en kan dit bedrag (gedeeltelijk) naar een anoniem persoon B sturen. Het bedrag dat persoon B ontvangt wordt verdriedubbeld. Vervolgens krijgt persoon B de kans om (een gedeelte) van het verdriedubbelde bedrag te retourneren. In de onderstaande tabel staan de resultaten van het experiment.



Grafiek 2: Resultaten van het vertrouwens- en wederkerigheidsexperiment met het gestuurde bedrag, het totale rendement en het geretourneerde bedrag

Bron: Berg, Dickhaut en McCabe (1995)

De resultaten bevestigen dat mensen in verschillende mate wederkerigheid vertonen. De lichte bolletjes geven aan welk bedrag persoon A naar persoon B stuurt. De donkere bolletjes geven aan welk bedrag persoon B retourneert en de donkere balk is het totale rendement.

In het experiment van Fischbacher et al. is de mate van wederkerigheid weinig relevant, omdat het om het bijdragen aan een publiek goed gaat. En dan is de eigenschap dat wederkerige mensen (in welke mate dan ook) bijdragen aan het publieke goed, wanneer anderen dat ook doen, voldoende om het experiment te kunnen uitvoeren. De mate van wederkerigheid is wel een interessant vraagstuk voor eventueel verder onderzoek.

3.2 Wederkerigheid op lange termijn

Wederkerigheid kan alleen de bovenliggende gedragskarakteristiek zijn wanneer er een mogelijkheid tot direct straffen is. Stel dat die mogelijkheid er is, betekent dat dan dat alle werknemers altijd zullen coöpereren, of slechts gedurende een periode? Met andere woorden, hoe verhoudt wederkerigheid zich op de lange termijn?

Gneezy en List (2006) hebben de weerbaarheid van positieve reciprociteit onderzocht, in het bijzonder gekeken naar een aspect waar nog nooit rekening mee was gehouden: de tijdsduur van de taak. In hun veldexperiment moesten de gerekruteerde studenten data invoeren, of *fund raisen* door langs de deuren te gaan. Gedurende de eerste paar uur observeerden Gneezy en List een significant verschil in de prestatie tussen hun *geschenk* behandeling, waar de subjecten een onverwachte verhoging van hun uurloon kregen, en hun controle behandeling. De effecten van de *geschenk* behandeling hielden echter niet aan en verdwenen snel. Gneezy en List wijden deze afname aan een gewenning, die ontstond na de fase waarin besloten was het uurloon te verhogen.

De bovenstaande studie, samen met een aantal andere veldexperimentstudies, leverden voor Kube, Machéral en Puppe (2006) genoeg bewijs om te stellen dat wederkerige reacties van natura asymmetrisch zijn. Het is vaak onderzocht dat negatieve wederkerigheid een veel sterker en robuuster fenomeen is dan positieve wederkerigheid. Daarom stellen Kube et al. de hypothese op dat een loonsverlaging, in tegenstelling tot loonsverhoging, een blijvende schadelijke impact kan hebben op werkmoreel en inspanning.

Werken in de UB

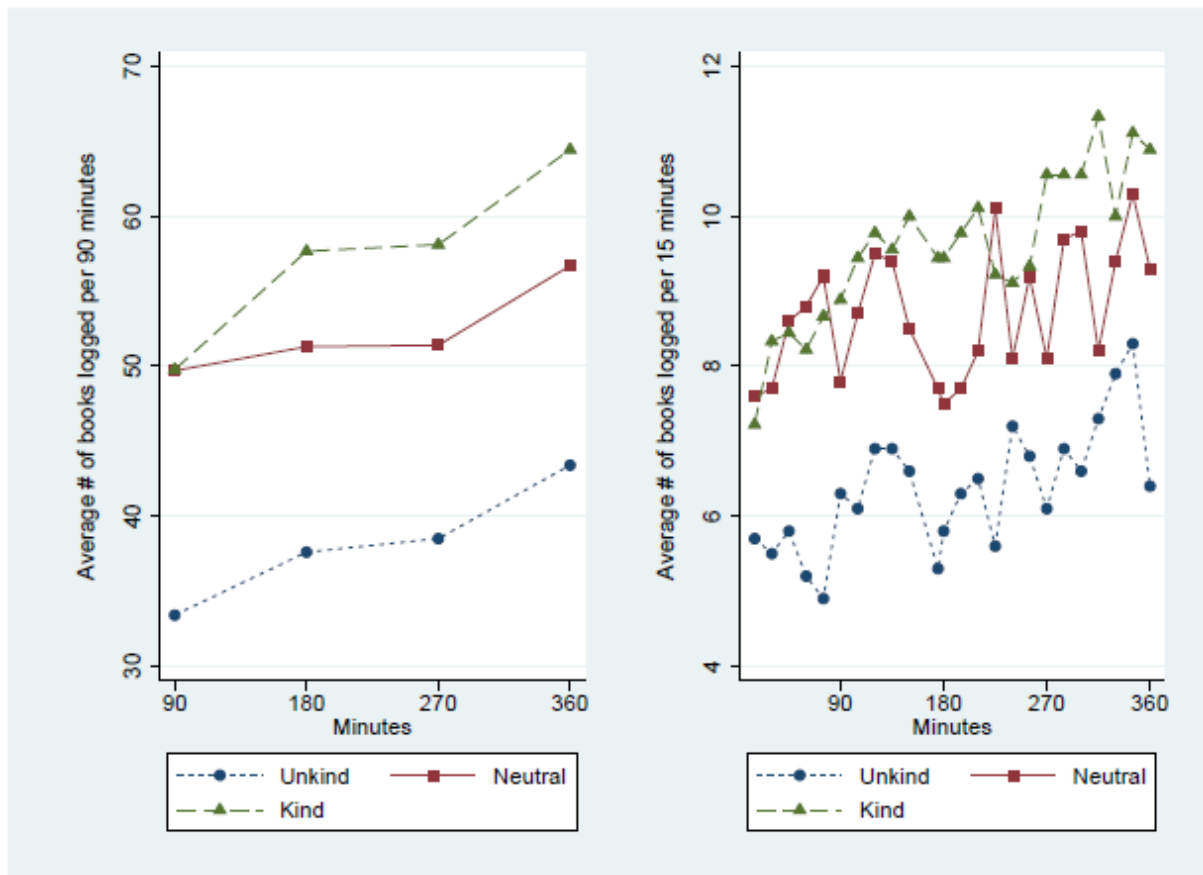
Om deze hypothese te testen hebben Kube et al. een experiment opgesteld in een natuurlijk voorkomende omgeving. De kleine bibliotheek van een economische afdeling van een Duitse universiteit moest worden gecategoriseerd, en zo hadden zij de kans om een experiment uit te voeren dat redelijk aansloot op het experiment van Gneezy en List. Studenten werden ingehuurd om

de boeken van de bibliotheek te categoriseren voor een tijdsspanne van zes uur en tegen een aangekondigd uurloon van *waarschijnlijk* 15 Euro – het bedrag dat werkelijk werd betaald in de benchmark behandeling. In de voornaamste behandeling, ontketende ze negatieve wederkerigheid door, vlak voor het werk begon, te vertellen dat ze de studenten 10 Euro per uur zouden betalen. Ondanks dat dit experiment goed aansloot op het werk van Gneezy en List, voerden zij ook een positief wederkerig experiment uit. Hier werden de studenten vlak voor het werken verteld dat ze 20 Euro per uur gingen verdienen. Aangezien ze vooral geïnteresseerd waren in de duur van de effecten, boden ze de studenten na de zes uren van werk een extra uur werk aan tegen 15 Euro per uur (ongeacht het initiële loon).

Negatief domineert

De resultaten suggereerden dat loonsverlagingen ernstige implicaties op de inspanning van werknemers kan hebben. Bovendien was er gedurende de geobserveerde periode geen significante indicatie dat werknemers gewend raakten aan het lagere loon naarmate de tijd vorderde en er was ook geen indicatie dat de inspanning verhoogde ten opzichte van de benchmark behandeling. Aan de andere kant, het nadelige effect was zo sterk dat het niet gecompenseerd kan worden door de lonen terug te brengen op het originele niveau. Dit alles suggereert dus dat negatieve wederkerigheid een belangrijke rol speelt in de huidige arbeidsmarkten. Het bewijs voor de rol van positieve wederkerigheid is, in lijn met Gneezy en List, veel minder concluderend.

Figuur 2 laat de gemiddelde inspanning zien voor de drie verschillende groepen: *Unkind* met een uurloon van 10 Euro, *Neutral* met een uurloon van 15 Euro en *Kind* met een uurloon van 20 Euro.



Grafiek 3: Aantal boeken ingevoerd per tijdsinterval, per behandeling

Bron: Kube et al. (2006)

Over de gehele periode observeren we een substantieel verschil in inspanning tussen de *Neutral* en *Unkind* behandeling. Dit effect is sterk significant. Gemiddeld voerden de werknemers in de *Unkind* behandeling 27 procent minder boeken in dan de benchmark behandeling.⁶ Wat betreft positieve wederkerigheid is er volgens Kube et al., in tegenstelling tot de bevindingen van Gneezy en List over positieve wederkerigheid, geen indicatie voor een gewenning gedurende de geobserveerde perioden.

Extra uur

Na de reguliere werktijd werden de studenten een kans geboden om een extra uur te werken voor 15 Euro. Hiermee kan getest worden of de schadelijke impact van loonsverlaging op inspanning te niet gedaan kan worden door een erop volgende loonsverhoging. Ondanks dat het loon van de *Unkind* behandeling met 50 procent steeg, bleef de gemiddelde inspanning onveranderd. Dat de

⁶ Cijfers en significantie komen uit tabel 1 van Kube, S., Maréchal, M. A. and Puppe, C. (2006). *Putting Reciprocity to Work – Positive versus Negative Responses in the Field*, University St. Gallen, Economics Discussion Paper No. 2006-27

loonsverhoging geen effect had is waarschijnlijk niet het gevolg van uitputting, aangezien de studenten in de behandeling *Neutral* en *Kind* significant meer boeken invoerde in het extra uur.

Een experiment van maximaal zeven uur kunnen we vanzelfsprekend niet tot de lange termijn rekenen. Het principe is, in mijn ogen, echter wel toepasbaar voor de lange termijn. Het gaat erom dat werknemers die een loonsverlaging krijgen, of dat zo ervaren, een sterk negatief effect op hun inspanning ondervinden. En dit effect is veel duidelijker en sterker, dan het positieve effect van een loonsverhoging. Er wordt bij een loonsverlaging dus veel meer negatieve wederkerigheid ontketent, dan positieve wederkerigheid bij een loonsverhoging. Of deze loonsverlaging nu van moment 0 op moment 1 is, van uur 6 op uur 7, of van jaar 2 op jaar 3 maakt in principe niet uit. Concluderend kan gesteld worden dat werkgevers op moeten passen met het geven van een loonsverhoging (positieve wederkerigheid), omdat een corrigerende loonsverlaging (negatieve wederkerigheid) blijvend schadelijk effect heeft.

Gemaakte aanname

Vanuit de tekst hierboven concludeer ik dat negatieve wederkerigheid een sterker effect heeft dan positieve wederkerigheid en dat werknemers een loonsverlaging of het niet krijgen van een verwachte bonus, zullen beantwoorden met een sterk verminderde motivatie en inspanning. Er is echter nog geen onderzoek gedaan waarbij bij dezelfde persoon zowel negatieve als positieve wederkerigheid is getest. In theorie kan het dus zijn dat persoon A sterk positief wederkerig reageert, maar slechts licht negatief, en vice versa. De resultaten van de experimenten van Gneezy en List, en Fischbacher et al., waarbij positieve en negatieve wederkerigheid afzonderlijk onderzocht werden, waren echter sterk significant. *Over het algemeen* zijn mensen dus sterker negatief wederkerig, dan positief. Dit komt overeen met het feit dat de meeste mensen verlies zwaarder wegen dan winst, iets wat wel dualistisch onderzocht is. Ik maak dus de aanname dat sterk wederkerige mensen sterker reageren op zowel positieve als negatieve wederkerigheid, waarbij negatieve wederkerigheid nog steeds een sterker effect heeft dan positieve. Je zou kunnen zeggen dat hoe hoger de bèta (mate van wederkerigheid) hoe sterker de effecten.

Kritiek op experimenten

In deze sectie wordt onder andere een experiment van Gneezy en List besproken, waarbij ze willen onderzoeken of een hoger loon een hogere inspanning tot gevolg heeft. Opvallend bij dit experiment is dat ze de onderzochten, vooraf een hoger loon gaven. Dus zonder dat er enige prestatie of inspanning was geleverd, werd een 'bonus' uitgekeerd. Er kunnen vraagtekens worden gezet bij het effect hiervan, aangezien een bonus vaak een bevestiging is van een goede prestatie, en dat effect hier blijft achterwege. Dito voor het experiment van Kube et al. Ook daar wordt een bonus of straf uitgedeeld vóór aanvang van de inspanning.

In het experiment van Kube et al. heeft de verhoging of verlaging van het uurloon in het extra uur heeft slechts betrekking op één uur. Ik kan me voorstellen dat de studenten die gedemotiveerd waren door het lagere uurloon in de eerste zes uren, niet harder gaan werken in het ene uur dat ze wel het verwachte loon verdienen. Hoe zou dit zijn als ze nog eens zes uur zouden werken tegen een uurloon van 15 Euro? Zou dan de schadelijke impact van de aanvankelijke loonsverlaging (gedeeltelijk) ongedaan gemaakt kunnen worden? Ik denk dat toekomstige beloningen meespelen, al komt uit de experimenten duidelijk naar voren dat de schadelijke impact veroorzaakt wordt doordat de verwachtingen van de werknemers niet matchen aan de werkelijkheid. Een stukje verwachtingsmanagement.

3.3 Meer functies?

Buiten het feit dat wederkerigheid een sterke drive kan zijn voor motivatie, heeft het via een andere route nog een andere motiverende functie, zo blijkt. Net als bij incentive pay wil ik ook dit onderwerp binnen het hele plaatje te passen, en door te beschrijven welke effect wederkerigheid nog meer kan hebben probeer ik het in perspectief te plaatsen.

Wederkerigheid als ontlokkingsmiddel

In tijdelijke arbeidsmarkten zijn werkrelaties veelal gereguleerd door incomplete contracten. Incompleet houdt in dat niet alles is opgenomen in het contract. De werknemers gaan ermee akkoord dat ze – binnen grenzen die nauwelijks volledig beschreven of begrepen worden – de orders van de werkgever zullen gehoorzamen, en de werkgevers gaan akkoord om de werknemers te betalen daarvoor. De verplichtingen van zowel de werkgever als werknemer blijven vaak onbeschreven.

In de praktijk nemen incomplete arbeidscontracten vaak de vorm aan van een contract met een vast salaris, zonder expliciete prestatie incentives. De afwezigheid van expliciete prestatie incentives kan gezien worden als een rationele reactie van werkgevers om om te gaan met de moeilijkheden van het meten en bevestigen van een werknemer zijn prestatie, in een omgeving waar meerdere taken moeten worden uitgevoerd. Onder de omstandigheden van incompleet gespecificeerde verplichtingen en zwakke of geen expliciete prestatie incentives wordt een werknemer zijn algemene werkhouding, iets wat Williamson (1985) *consummate cooperation* noemt, belangrijk. Williamson definieert *consummate cooperation*⁷, in tegenstelling tot *perfunctory cooperation*⁸, als een bevestigende werkhouding waar gaten gevuld worden, initiatief genomen en

⁷ *Consummate cooperation* betekent vrij vertaald: voltooide samenwerking.

⁸ *Perfunctory cooperation* betekent vrij vertaald: vergankelijke samenwerking (het heeft geen toekomst)

oordeel wordt uitgevoerd op een instrumentele manier. Het is duidelijk dat onder een compleet arbeidscontract een algemeen coöperatieve werkhouding overbodig zou zijn, omdat alle relevante acties onmiskenbaar beschreven en uitvoerbaar zouden zijn. Maar hoe beschrijf, beoordeel en breng je 'initiatief', 'goede beoordelingen' en 'mogelijk opkomende gaten' ten uitvoer in een expliciet contract?

Volgens Fehr en Gächter (1998) is een algemene coöperatieve werkhouding een vereiste om wederkerige motivaties (potentieel) erg belangrijk te maken in het arbeidsproces. Wanneer een substantieel deel van de werknemers wederkerig gemotiveerd is, kunnen de werkgevers het niveau van de bereidheid tot samenwerking beïnvloeden door te variëren in de generositeit van het beloningspakket. Fehr en Gächter beweren dus dat variaties in het vaste salaris, die niet gekoppeld zijn aan variaties van prestatie incentives, een grote invloed kunnen hebben op het inspanningsgedrag. Dit suggereert dus dat werknemers bereid zijn extra inspanning te leveren, vanwege een verhoging van het vaste salaris. Let wel op, dit geldt alleen in geval van arbeidscontracten zonder expliciete prestatie incentives. Wanneer bonussen afwezig zijn, heeft het een verhoging van het vaste salaris een positief effect op de inspanning van de werknemer.

Dit wordt mogelijk verklaard door het feit dat wederkerige werknemers juist andere aspecten van het werk, zoals werktevredenheid en morele waarden, belangrijker vinden dan hun beloningen. Wanneer de werkgever vertelt dat de werknemer een verhoging in zijn (vaste) salaris krijgt, geeft hij blijk van waardering van het verleden en vertrouwen in de toekomst. Zo wordt door een financiële motivator (hoger salaris), niet financiële motivatoren geuit en ontketend.

3.4 Het effect van wederkerigheid op motivatie

Wederkerigheid kan het best uitgelegd worden door de beschrijving dat men een geschenk met een geschenk beantwoordt, en leugens met verraad. Belangrijk is om te weten dat wederkerigheid fundamenteel verschilt van altruïsme. Ook hebben we gezien dat wederkerigheid zowel een positieve als een negatieve werking heeft.

Fisbacher et al. hebben een publiek goed experiment opgezet, waarbij het gemeenschappelijk goed meer waard was, dan alle individuele goederen gezamenlijk. Hieruit bleek dat het grootste deel van de agenten wederkerig gemotiveerd moet zijn om een stabiele bijdrage te behouden aan het publieke goed. Wanneer de wederkerige agenten de egoïstische agenten kunnen bestraffen door zelf ook te gaan free riden, zien we dat de egoïsten de wederkerigen kunnen aanzetten tot het maken van egoïstische keuzes. Maar wanneer er een mogelijkheid tot direct straffen is, is zelfs een minderheid van wederkerigen in staat de egoïsten te laten coöpereren. Deze

conclusie geldt niet voor situaties waarin werknemers met herhaalde interacties te maken hebben, al zal de egoïstische ingestelde werknemer weinig aanleiding nodig hebben om weer te proberen te free riden.

Ook heb ik gekeken hoe wederkerigheid zich op de lange termijn verhoudt. Een onderzoek van Gnist en Leezy was voor Kube et al. onder andere de aanleiding om de tijdsduur van positieve en negatieve wederkerigheid verder te onderzoeken. Zij stelden dat wederkerige reacties van natura asymmetrisch zijn; negatieve wederkerigheid is een veel sterker fenomeen dan positieve wederkerigheid.

Uit een experiment, waarbij studenten boeken in de computer moesten invoeren tegen een uurloon van waarschijnlijk 15 Euro, bleek inderdaad dat negatieve wederkerigheid een sterker effect heeft dan positieve. Bovendien raakten de studenten, die 10 in plaats van 15 Euro loon per uur kregen, niet gewend aan het lagere loon en kon het nadelige effect niet gecompenseerd worden door de lonen terug te brengen naar het originele niveau.

Ondanks dat het experiment slechts enkele uren duurde, kan geconcludeerd worden dat een loonsverlaging een blijvend schadelijk effect heeft.

Voor een werkgever is het erg lastig, zo niet onmogelijk, om een compleet contract op te stellen voor zijn werknemers. Deze contracten hebben vaak de vorm van een vast salaris, zonder expliciete prestatie incentives. Dit kan gezien worden als een logische reactie van de werkgever, aangezien het moeilijk is de prestatie goed te meten en te bevestigen. Hoe leg je immers 'initiatief nemen' of 'goede beoordelingen' vast in een contract?

Omdat dit moeilijk is vast te leggen is volgens Ferh en Gächter een algemene coöperatieve werkhouding een kernaspect in de motivatie van het personeel. Bovendien kunnen werkgevers het inspanningsgedrag van de werknemers beïnvloeden door te variëren in het vaste salaris. Deze financiële prikkeling, versterkt juist de non financiële motivatoren bij de werknemers.

4. Incentive pay en wederkerigheid

4.1 Hebben wederkerige werknemers vaak of minder vaak te maken met incentive pay?

Na gekeken te hebben wat voor effect incentive pay en wederkerigheid op motivatie hebben, is het interessant om te kijken hoe zij zich onderling verhouden. Met andere woorden: hoe beïnvloeden incentive pay en wederkerigheid elkaar? Dur, Non en Roelfsema (2010) hebben zich gericht op een onderdeel dat deel uitmaakt van de bovenstaande vraag.

In 'Reciprocity and incentive pay in the workplace' worden twee visies over de motivatie van werknemers bekeken door een model op te stellen dat zowel monetaire incentives als *organizational behavior* instrumenten van het management omvat. In dit model gaan ze ervan uit dat de werknemers van het bedrijf inspanning leveren en managers, behalve incentive pay, ook gebruik maken van niet monetaire instrumenten zoals aandacht, complimenten, erkenning, enzovoorts. In het vervolg zullen deze instrumenten onder de gezamenlijke term 'aandacht' vallen. De reden waarom de niet monetaire instrumenten ook meegenomen worden in het model heeft te maken met de gedachte dat monetaire prikkelingen niet altijd als belangrijkste motivator worden gezien. Dat monetaire incentives belangrijk kunnen zijn voor een werknemer zijn motivatie, is al bewezen (Prendergast, 1999), echter zijn er veel werknemers die werktevredenheid en morele waarden als sterkere motivatoren aanduiden (Minkler, 2004).

Er worden twee aannames gemaakt voor deze non monetaire instrumenten. Eén, het welzijn van de werknemer neemt toe naarmate de management instrumenten (aandacht van het management) gebruikt worden, het 'gebruiken' van deze instrumenten brengt echter kosten met zich mee voor de manager. Twee, er wordt aangenomen dat aandacht van het management de werknemer zijn marginale inspanningskosten vermindert, wat inhoudt dat de inspanning stijgt wanneer er aandacht gegeven wordt. De reden hiervoor in dit model is de werknemer zijn wederkerigheid: werknemers beantwoorden de gekregen aandacht met inspanning.

Dur et al. hebben een model⁹ opgesteld om de optimale voorziening in incentive pay voor werknemers, de incentive voor managers om non monetaire middelen te gebruiken en het resulterende gedrag en productiviteit van de werknemers, te bestuderen. Ondanks dat deze studie

⁹ De resultaten van het model hebben de prioriteit, het model zelf is van mindere importantie in deze thesis. Voor het volledige model zie Dur, R., Non, A. & Roelfsema, H. (2010). 'Reciprocity and incentive pay in the workplace.' *Journal of Economic Psychology*, Volume 31, pp. 678-680

en de daar uit voortkomende resultaten meerdere conclusies bevatten, richt ik me op de invloed van wederkerigheid op incentive pay.

Het model begint met een vergelijking van de verwachte payoff van een werknemer, gegeven dat zowel de werknemer, als zijn leidinggevende werkgever risico neutraal zijn. Dan wordt er gekeken naar het verwachte nut van de werknemer. Vanuit deze basis worden er twee situaties besproken in het model. Eén waarbij zowel aandacht van het management als inspanning in een contract kunnen worden opgenomen. En twee, in een situatie waar aandacht van het management en inspanning niet kunnen worden opgenomen in een contract.

Contracten

Wanneer beide zaken wel in het contract opgenomen kunnen worden, houdt dit in dat er geen reden is om een bonus bovenop het vaste salaris te betalen. Na de vergelijking van aandacht van het management (in het model uitgedrukt als a) en de vergelijking van inspanning (e in het model) af te leiden, blijkt dat aandacht van het management positief is gecorreleerd met de inspanning van de werknemer. Aandacht en inspanning zijn dus complementen.

In de situatie waar aandacht en inspanning niet contractueel vastgelegd kunnen worden kan de werkgever overwegen de werknemer een bonus uit te loven, om hem te verleiden meer inspanning te leveren. Hierop wordt in het artikel van Dur et al. de bonus toegevoegd aan de vergelijking van de inspanning (e) en worden de inspannings-vergelijking met en zonder bonus vergeleken. Vervolgens wordt de vergelijking van de werknemer zijn verwachte payoff afgeleid, om die op zijn beurt weer in de inspannings-vergelijking met bonus te implementeren en te herschrijven. Een vrij omslachtig verhaal en ik verwijs wederom naar het artikel van Dur et al.; het draait vooral om de resultaten en conclusies.

Uit het model blijkt dat bij aanwezigheid van een bonus de wederkerigheid van een werknemer daalt vanwege twee redenen. Ten eerste, wanneer de werknemer erg wederkerig is, is aandacht hem waardevoller dan de bonus. Ten tweede, naarmate de wederkerigheid van de werknemer toeneemt, reageert de aandacht die de werkgever geeft sterker op veranderingen in de bonus.

De empirische analyse uit het artikel van Dur et al. bevestigt dit eveneens: het betalen van een bonus vermindert de werkgever zijn incentive om aandacht aan zijn werknemers te schenken. Dit geeft dus aan dat er een negatieve relatie is tussen wederkerigheid en de kans op het ontvangen van monetaire incentives. Dur et al. verwacht dat deze relatie vooral sterk is bij kleine bedrijven, aangezien de managers in kleine bedrijven vaker het residu van de opbrengsten ontvangen.

4.2 Wederkerigen niet incentivieren?

Uit de hierboven staande tekst blijkt dat wederkerige werknemers minder kans hebben op monetaire incentives. Hoe kunnen wederkerige werknemers dan wel geprikkeld worden? Aandacht krijgen van de werkgever is een oplossing, al heeft dat ook zijn beperkingen. Hoe meer aandacht de werknemer krijgt, hoe gemotiveerder hij is en hoe beter hij gaat presteren. Het geven van aandacht is echter kostbaar en kan dus maar beperkt gegeven worden. Dur et al. hebben echter een manier van incentivieren onderzocht, waarbij ook wederkerige werknemers geprikkeld worden en die te bekostigen valt.

Promotie incentives

Een manier om wederkerige werknemers te incentivieren is via promotie incentives, wat mogelijk is wanneer meerdere werknemers vergelijkbare taken uitvoeren. De reden dat dit wel werkt is dat het, in tegenstelling tot individuele monetaire incentives, niet in de weg staat met de incentive van managers om aandacht te geven. Hoe gevoeliger werknemers zijn voor aandacht van de managers (en daarmee dus wederkerig), hoe sterker de promotie incentives werken.

Dur et al. zijn ook tot deze conclusie gekomen door middel van een model. Dit model¹⁰ wordt in hun artikel besproken, ik laat het wederom buiten mijn thesis en focus me op de resultaten en conclusies. In het model wordt aangenomen dat de werkgever minstens twee werknemers in dienst heeft, die vergelijkbare taken uitvoeren. De werknemers strijden voor één promotieprijs (P in het model) en degene met de hoogste output wint de prijs. Wanneer beide outputs gelijk zijn wordt er geloot om de prijs. De vergelijking van het verwachte nut van de werknemer (met P erin verwerkt) en de vergelijking van de payoff van de werkgever doorlopen nu hetzelfde proces als bij het vorige model. Aangenomen wordt dat de werkgever beide werknemers even veel aandacht schenkt.

De promotieprijs prikkelt de werknemers, maar vermindert de incentive van de werkgever om hen aandacht te geven niet. Daarom is het mogelijk een bonus uit te loven, zodat de werkgever optimaal geprikkeld wordt om de werknemers aandacht te geven. Het aandacht geven aan zijn werknemers is namelijk lonend voor hem, aangezien zij beter zullen presteren. Het is echter ook kostbaar voor hem.

De theorie van Dur et al. geeft dus duidelijk aan dat, ceteris paribus, wederkerige werknemers meer kans hebben om promotie incentives te krijgen. Dit omdat de promotie incentives de werkgever zijn incentive om aandacht te geven niet vermindert. Hier geldt hoe wederkeriger de werknemers zijn, hoe beter promotie incentives werken. Dur et al. verwachten dat deze relatie

¹⁰ Voor het volledige model zie Dur, R., Non, A. & Roelfsema, H. (2010). 'Reciprocity and incentive pay in the workplace.' *Journal of Economic Psychology*, Volume 31, pp. 678-681

vooral sterk is voor werknemers binnen kleine bedrijven, omdat – ook hier – de managers waarschijnlijker het residu van de opbrengsten ontvangen.

Kritiek

Wanneer monetaire incentives plaats maken voor promotie incentives, verandert de graadmeter van absolute naar relatieve prestatie. Bij bijvoorbeeld stukloon krijgt de werknemer betaald naar de output die hij heeft geleverd. Produceert hij veel, krijgt hij veel betaald; produceert hij niet veel, dan krijgt hij minder betaald. Bij relatieve prestatie wordt gekeken naar de prestatie ten opzichte van de ander. Dus wanneer beide werknemers er weinig presteren en/of produceren, krijgt degene die het best heeft gepresteerd – ook al kan dat ver onder de maat zijn – alsnog een ‘bonus’. In het ergste geval is de bonus of prijs van een promotie incentive kostbaarder dan de extra inspanning die de werknemers erdoor zullen leveren.

4.3 Hoe kan een werkgever wederkerigheid bij zijn werknemers creëren?

Ondanks dat er beroepen zijn die het best ingevuld kunnen worden door egoïstische werknemers, zullen werkgevers over het algemeen wederkerige werknemers prefereren. Eigenlijk heeft iedere werknemer te maken met relaties op de werkvloer, dan wel met collega's, dan wel met de werkgever. In sectie 3.1 hebben we gezien dat wanneer iedereen bijdraagt aan het publieke goed, de totale (en daarmee uiteindelijk ook de individuele) payoff groter is dan wanneer niemand – of een te klein deel van de agenten – bijdraagt aan het publieke goed. Ondanks dat er op de werkvloer geen bijdrage wordt gevraagd voor een publiek goed, worden er wel bijdragen aan het collectieve eindproduct verwacht. Denk hierbij aan communicatie, samenwerking enzovoorts. Al met al kunnen we dus wel stellen dat werkgevers wederkerige werknemers willen. Maar hoe creëer je wederkerigheid?

Er zijn veel trucjes om wederkerigheid te creëren of te ‘ontketenen’. Een informatiebrief met een klein cadeautje thuisgestuurd krijgen, en vervolgens gebeld te worden met de vraag of u donateur wil worden is slechts een voorbeeld. Dit is echter niet het niveau van wederkerigheid waar het om gaat.

Bandiera, Brankay en Rasul (2005) hebben onderzoek gedaan naar coöperatie in collectieve acties en welke problemen daarbij komen kijken. Ze hebben onder andere gekeken naar welke instituten coöperatie promoten en of de karakteristieken van de betrokken werknemers invloed hebben op de mate van coöperatie. Nu staat de mate van coöperatie niet gelijk aan wederkerig zijn,

maar zoals we in sectie 3.1 gezien hebben zijn wederkerige werknemers eerder, of wel, bereid om mee te werken en in staat om niet-wederkerige werknemers mee te nemen in dat gedrag.

In 'Cooperation in collective action' maken Bandiera et al. duidelijk onderscheid in het gebruik van het eigendom van gezamenlijke middelen (bronnen) en de verschaffing van publieke goederen. Bij het gebruik van gezamenlijke middelen, zorgen acties van individuen voor negatieve externe effecten. In een dorp waar bijvoorbeeld één waterput is, maakt de ene bewoner de ander slechter af door (veel) water uit die put te pakken. Bij het verschaffen van publieke goederen brengen acties van individuen positieve externe effect met zich mee.

Juiste omgeving creëren

Bandiera et al. hebben op het gebied van collectieve acties een aantal uitgebreide veldanalyses onderzocht en hebben ondervonden dat er een set van institutionele kenmerken zijn die langdurende coöperatie promoten en bewerkstelligen.

Ten eerste moeten er duidelijke en gedetailleerde regels zijn, die onder andere het delen van de kosten en opbrengsten bevatten, en die door alle participanten ondersteund worden. Ten tweede, overeenstemming is de kern vereiste. Het deel van de kosten gedragen door alle participanten moet namelijk proportioneel zijn aan het deel van de opbrengsten dat ze van het middel kunnen onttrekken. Ten derde, monitoren is essentieel. Ten vierde, geloofwaardige sancties voor overtreders moeten vooraf vastgesteld worden en het straffen moet publiek gemaakt worden. Ten vijfde moet er een kader zijn om conflicten op te lossen en veranderingen in de regels te kunnen bespreken, om zo aan te kunnen passen aan veranderingen van buitenaf. Samenvattend: goede instituten hebben ingebouwde mechanismen om wederkerigheid te kunnen bewerkstelligen.

Ook verbetert de samenwerking wanneer werknemers goed communiceren; dat wil zeggen voor de gebeurtenis (bijvoorbeeld opdracht), tijdens en na. Dat de mogelijkheid tot straffen essentieel in dit verhaal is hebben we eerder gezien (sectie 3.1). Ostrom (1994) voegt hier echter aan toe dat de mogelijkheid tot straffen vooral belangrijk is wanneer werknemers vaker (opeenvolgend) met elkaar werken.

In de bovenstaande tekst wordt over instituten die coöperatie promoten gesproken. In het licht van deze scriptie kan dat het best vertaald worden als het creëren van een omgeving waarin wederkerigheid het bovenliggende gedrag is van de werknemers.

Karakteristieken

Ook bespreekt Bandiera et al. een aantal karakteristieken die invloed hebben op de mate van wederkerigheid. Er zijn drie karakteristieken die in alle studies naar dit onderwerp naar voren komen: socio-etnische heterogeniteit, ongelijkheid in inkomens en bezittingen en groepsgrootte.

De theoretische literatuur heeft een aantal redenen aangeduid waarom de sociale samenstelling van een gemeenschap de mogelijkheid om publieke goederen te verschaffen kan beïnvloeden.

Ten eerste zijn sociaal homogene gemeenschappen waarschijnlijk beter in het oplossen collectieve actie problemen, omdat de leden van die gemeenschap gelijksoortige smaken hebben. En hebben heterogene gemeenschappen moeite om het eens te worden over de karakteristieken van een gemeenschappelijk goed en zullen daarom waarschijnlijk minder snel samenwerken in de verschaffing ervan (Alesina et al., 1999; Esteban en Ray, 1999). Ten tweede kunnen individuen simpelweg een afkeer hebben voor het werken met mensen uit een andere groep, wat samenwerking binnen een heterogene groep dus minder waarschijnlijk maakt. (Alesina en La Ferrara, 2000). Ten derde, de verschillende groepen in heterogene gemeenschappen zijn het mogelijk oneens over hoe de private opbrengsten geassocieerd met de collectieve actie, gedeeld moeten worden. Mogelijk waarderen ze de opbrengst die ten dele valt aan leden van andere groepen, als minder waardevol (Banerjee et al., 2004). Ten slotte ondermijnen sociaal heterogene groepen de mogelijkheid om mechanismen te ontwikkelen die coöperatie steunen (Gugerty en Miguel, 2004).

Ongelijkheid in inkomens en bezittingen

Ongelijkheid in inkomsten en bezittingen kan twee redenen hebben om de collectieve actie te beïnvloeden. Ten eerste, de mate waarin ongelijkheid onderscheid binnen groepsidentiteiten creëert, zoals bijvoorbeeld sociale klassen, leidt tot een hogere mate van heterogeniteit met de hierboven beschreven effecten voor de samenwerking als gevolg. Ten tweede, ongelijkheid in bezittingen is vaak gerelateerd aan de verdeling van de opbrengsten voortkomend uit het publieke goed of het gemeenschappelijke middel. Grootgrondbezitters hebben bijvoorbeeld meer profijt bij een investering in een gemeenschappelijk irrigatiesysteem, aangezien zij meer water verbruiken dan gemiddelde of kleine grondbezitters.

Een belangrijke kanttekening is dat de resultaten van het onderzoek van de bovenstaande tekst berusten op een onderzoek gehouden in ontwikkelingslanden. Het verschil in inkomens en bezittingen is daar groter, maar ook in de Westerse gemeenschappen en organisaties spelen ongelijkheden een grote rol in het gedrag van werknemers.

Groepsgrootte

De effecten van verschillende groepsgrootten is duidelijk te zien in het wel of niet slagen samenwerking. Daarbij komen ook onderdelen als schaalvoordelen kijken. Wat wederkerigheid betreft spreekt een kleine groep in het voordeel, aangezien werknemers elkaar in kleine groepen beter kunnen monitoren.

Liever egoïsten dan wederkerigen?

We weten vanuit sectie 3.2 dat hoe wederkeriger een werknemer is, hoe groter de effecten zijn. Dus ook de negatieve effecten zijn sterker, relatief zelfs een stuk sterker dan de positieve. Maar is dat wel wenselijk voor een werkgever? Natuurlijk is het fijn dat een wederkerige werknemer zich (veel) meer gaat inspannen wanneer hij goed behandeld wordt door zijn werkgever, maar weegt dat op tegen de vergelding die hij koestert wanneer hij ervaart dat hij niet goed behandeld wordt? Heeft een werkgever dan niet liever een egoïstisch ingestelde werknemer, die minder bereid is samen te werken, maar ook geen vergeldingsdrang heeft?

Welke werknemer (wederkerig of egoïstisch) de werkgever prefereert zal grotendeels afhangen van de relatie waarin zowel de werknemers als de werkgever zich bevinden. Wanneer de werkgever veel interactie heeft met zijn (wederkerige) werknemer, zal er ongetwijfeld een keer een situatie ontstaan waarin de werknemer ervaart dat hij niet goed behandeld wordt. Dat wetende is het voor de werkgever eigenlijk een logische keuze om een weinig wederkerige werknemer, of zelfs een egoïstische werknemer te prefereren, aangezien negatieve wederkerigheid sterker reageert dan positieve. Met andere woorden, de down side van wederkerigheid is relatief groter dan de upper side.

In de relatie tussen werknemers onderling zorgt het effect van negatieve wederkerigheid er juist voor dat de werkgever krijgt wat hij wil, samenwerking. Omdat wederkerige werknemers ook negatief wederkerig zijn, zijn zij bereid werknemers die niet samenwerken of bijdragen te straffen, ook al is dat kostbaar voor hen. Dit zorgt ervoor dat de algemene gedraging wederkerigheid is, met samenwerking, hogere inspanning en waarschijnlijk ook een hogere output tot gevolg.

In de relatie tussen werknemers onderling (onderzocht in het artikel van Fischbacher et al.) zal een werkgever dus sterk wederkerige werknemers prefereren. In de werkgever-werknemer relatie (onderzocht in de artikelen van Gneezy en List, Kube et al. en Dur et al.) hangt de voorkeur voor het type werknemer af van een aantal zaken. De belangrijkste zijn de mate waarin de werknemer interactie heeft met zijn werkgever en de mate waarin de werknemer samen moet werken met andere werknemers. Wanneer een werknemer veel interactie heeft met zijn werkgever en weinig of niet hoeft samen te werken met andere werknemers, zal de werkgever een egoïstisch ingestelde werknemer prefereren. Naarmate de samenwerking met andere werknemers toeneemt, zal de werkgever een meer wederkerige werknemer prefereren. Waar de grens precies ligt tussen het prefereren van een egoïstische of wederkerige werknemer precies ligt weet ik niet, dat zou verder onderzoek moeten uitwijzen.

4.4 De wederkerige werknemer

Verschillende mensen hebben verschillende behoeften. De een hecht meer waarde aan monetaire incentives, de ander aan aandacht van zijn werkgever. Dur et al. hebben onderzoek gedaan naar hoe je wederkerige werknemers het beste kunt belonen. Uit dat onderzoek blijkt dat werkgevers op moeten passen met het introduceren of verhogen van incentive pay, in het bijzonder voor sterk wederkerige werknemers. Werkgevers moeten namelijk een balans vinden in het verdelen van hun managementinstrumenten: het opstellen van een individueel prestatie beloningsprogramma kost tijd, geld en moeite, net als het geven van aandacht aan het personeel. En het geven van monetaire prestatie incentives aan de werknemers, vermindert daardoor de incentive voor de werkgever om zijn werknemers aandacht te geven. Aangezien wederkerige werknemers aandacht van hun baas meer waarderen dan een geldelijke beloning, heeft incentive pay niet het gewenste effect bij wederkerige werknemers.

Toch is er een manier om wederkerige mensen te prikkelen met een incentive, namelijk de promotie incentive. Dit komt omdat, in tegenstelling tot individuele prestatie beloning, promotie incentives niet in de weg staan met de werkgever zijn incentive om aandacht te geven, omdat het salaris van de werknemer vooraf bekend is. Ook dit geldt in het bijzonder voor werknemers die sterk wederkerig zijn.

In sectie 3.4 hebben we gezien dat een verhoging in het vaste salaris de motivatie en inspanning van wederkerige werknemers wel kan verhogen. Naar de mate van zo'n vaste salarisverhoging is nog geen onderzoek gedaan. Het lijkt mij echter logisch en verstandig om met gematigde stappen het salaris te verhogen, zodat er ruimte blijft voor vervolg verhogingen. Deze vervolg verhogingen zullen er tevens voor zorgen dat het adaptieproces niet zal optreden. Het loon blijft immers stijgen. Het monetair straffen, of het straffen überhaupt, van wederkerige werknemers is geen goed idee. Er kunnen zich twee situaties voor doen. Eén, de werknemer wordt gestraft en ervaart dit als rechtvaardig, omdat hij vindt dat hij de straf verdient heeft. Deze situatie zal niet vaak voorkomen, want wanneer een werknemer vindt dat hij straf verdient naar aanleiding van een bepaalde actie, zal hij initieel die actie anders invullen of helemaal niet ondernemen. Situatie twee, de werknemer wordt gestraft en ervaart dat als onrechtvaardig. Dan zal de negatieve wederkerigheid intreden en zal de werknemer wraak nemen. Bovendien maakt het W-effect van wederkerigheid de situatie voor de werkgever niet makkelijker.

Hoe creëer je de o-zo-geliefde wederkerigheid bij werknemers? De wederkerigheid zelf kan je moeilijk creëren, je kunt de omgeving echter wel zo instellen dat de kans op wederkerige werknemers sterk toeneemt. Duidelijke regels stellen waar iedereen het mee eens is, kosten proportioneel aan baten, monitoren, de mogelijkheid tot straffen en de aanwezigheid van een kader om conflicten op te lossen zijn een set van kenmerken om de juiste omgeving voor wederkerigheid te creëren.

Ook is het verstandig om de karakteristieken van de groep te bekijken. In een groep die sociaal homogeen is en waar weinig verschil in inkomen en bezittingen is, heeft de meeste kans op wederkerige werknemers. Ook is het verstandig om werknemers in kleine groepen te laten werken, aangezien zij elkaar in dat geval goed kunnen monitoren.

5. Conclusie

Het is niet de vraag of incentives werken, maar hoe. Er zijn namelijk altijd incentives, het is de reden waarom je de ene keuze stelt boven de andere. Monetaire incentives zijn de bekendste en meest voorkomende vorm van incentives onder werknemers. Ondanks dat de praktijk, door het veelvuldige gebruik, het tegendeel bewijst, zijn er sterke redenen om te geloven dat monetaire incentives de motivatie lang niet altijd ten goede komt. Monetaire incentives werken alleen indien ze groot genoeg zijn; een (te) kleine bonus heeft zelfs een averechts effect en demotiveert de werknemer. Het financieel straffen van werknemers volgt eenzelfde verband. Wel kunnen werknemers leren fouten te corrigeren die ze in het dagelijkse werk maken, waardoor incentives meer effect hebben en het positieve verband tussen incentive pay en motivatie sterker wordt. Al worden deze positieve effecten gedurende de jaren dat bonussen achtereenvolgens worden uitgekeerd, teniet gedaan door het adaptieproces. Na ongeveer vier jaar is de werknemer gewend aan zijn bonus en verliest de incentive zijn effect. Bij het afschaffen van een bonus treedt echter wel een blijvend negatief effect op in de motivatie van de werknemer.

Elke groep werknemers bevat zowel wederkerig als egoïstisch ingestelde werknemers. Wanneer de mogelijkheid er is om het free riding van de egoïstische werknemers direct te straffen, is zelfs een minderheid van wederkerigen in staat de egoïsten te laten samenwerken, aangezien meewerken de beste optie is ten opzichte van gestraft worden. Bij herhaalde interacties zullen de egoïstische werknemers wel uit zichzelf mee werken, al zal een kleine verandering in de interactie hem terug naar zijn initiële gedrag brengen.

Wederkerige werknemers hechten over het algemeen meer waarde aan aandacht van de werkgever, dan aan een bonus die ze eventueel kunnen ontvangen. Werkgevers moeten daarom ook goed oppassen met het geven van monetaire incentives aan, in het bijzonder sterk, wederkerige werknemers. Het opstellen, uitloven en monitoren van een incentive programma kost immers tijd, geld en moeite, wat dan niet meer besteed kan worden aan het geven van aandacht aan de werknemers. Promotie incentives werken daarentegen juist wel voor, in het bijzonder sterk, wederkerige werknemers. Deze incentive staat namelijk niet in de weg van de werkgever zijn incentive om aandacht te geven, bovendien is het salaris van de werknemer vooraf al bekend. Toch zijn er wel mogelijkheden om de werknemer monetair te motiveren; via het vaste salaris. Door het vaste salaris te verhogen uit de werkgever dat hij het gedane werk waardeert en vertrouwen heeft in

de toekomst. Of zoals Jensen zei: *“But where money incentives are required, they are precisely required because people are motivated by things other than money.”*¹¹

¹¹ Jensen, C. (Michael). (1994). ‘Self-Interest, Altruism, Incentives and Agency Theory.’ *Journal of Applied Corporate Finance*, Volume 7, Number 2, pp. 42

6. Literatuurlijst

Alesina, A., Baqir, R. and Easterly, W. (1999). 'Public goods and ethnic divisions', *Quarterly Journal of Economics*, 114, pp. 1243–84.

Alesina, A. and La Ferrara, E. (2000). 'Participation in heterogeneous communities', *Quarterly Journal of Economics*, 115, pp. 847–904.

Argyris, Chris. (1990). *Overcoming Organizational Defenses*, Boston, Massachusetts, Allyn & Bacon

Argyris, Chris. (1991). 'Teaching Smart People How To Learn,' *Harvard Business Review*, pp. 99-109

Argyris, Chris. (1993). *Knowledge for Action, A Guide to Overcoming Barriers to Organizational Change*, San Fransisco, California, Jossey-Bass Inc.

Arrow, K. (1980). 'Discrimination in the Labour Market,' *Readings in Labour Economics*, Oxford: Oxford University Press

Bandiera, O., Barankay, I. and Rasul, I. (2005). 'Cooperation in collective action,' *Economics of Transition*, Volume 13, Issue 3, pp. 473-498

Banerjee, A., Iyer, L. and Somanathan, R. (2004). *History, Social Divisions and Public Goods in Rural India*, mimeo, Massachusetts Institute of Technology.

Becker, G. S. and Murphy, K. M. (1988). 'A Theory of Rational Addiction,' *The Journal of Political Economy*, Volume 96, 4, pp. 675-700

Bern, J., Dickhaut, J. en McCabe, K. (1995). 'Trust, Reciprocity, and Social History,' *Games and Economic Behavior*, Volume 10, Issue 1, pp. 122-142

Brennan, Michael. (1994). 'Incentives, Rationality, and Society,' *Journal of Applied Corporate Finance*, Volume 7, Issue 2, pp. 31-39

Clark, A.E., Diener, E., Georgellis, Y. and Lucas, R.E. (2008). 'Lags and Leads in Life Satisfaction: a Test of the Baseline Hypothesis,' *Economic Journal*, 118(529): F222 - F243.

Dur, R., Non, A. & Roelfsema, H. (2010). 'Reciprocity and incentive pay in the workplace.' *Journal of Economic Psychology*, Volume 31, pp. 676-686

Elster, J. (2007). *Explaining Social Behavior, More Nuts and Bolts for the Social Sciences*, Cambridge: University Press

- Esteban, J. and Ray, D. (1999). 'Conflict and distribution', *Journal of Economic Theory*, 87, pp. 379–415.
- Fehr, E. and Gächter, S. (1998). 'Reciprocity and economics: The economic implications of *Homo Reciprocans*,' *European Economic Review*, Volume 42, Issue 3-5, pp. 845-859
- Fehr, E. and Gächter, S. (2000). 'Fairness and Retaliation: The Economics of Reciprocity.' *Journal of Economic Perspectives*, Volume 14, Number 3, pp. 159-181
- Fehr, E. and Schmidt, K. (1999). 'A Theory of Fairness, Competition, and Cooperation,' *Quarterly Journal of Economics*, Volume 114, No. 3, pp. 817-868
- Fischbacher, U., Gächter, S. and Fehr, E. (2001). 'Are people conditionally cooperative? Evidence from a public goods experiment,' *Economic Letters*, Volume 71, Issue 3, pp. 397-404
- Gneezy, U. (2004). *The W effect of incentives*, working paper of the Levins Bibliography of the UCLA Department of Economics.
- Gneezy, U. and List, J. A. (2006). 'Putting Behavioral Economics to Work: Testing for Gift Exchange in Labour Market Using Field Experiments,' *Econometrica*, Volume 74, Issue 5, pp. 1365-1384
- Gneezy, U. and Rustichini, A. (2000). 'Pay enough or don't pay at all,' *Quarterly Journal of Economics*, Aug: 791-810
- Gugerty, M. K. and Miguel, E. (2004). 'Ethnic diversity, social sanctions, and public goods in Kenya', *Journal of Public Economics*, in press.
- Herzberg, F. I. (1966). *Work and the Nature of Man*, Oxford, England, World
- House, Robert J. and Wigdor, Lawrence, A. (1967). 'Herzberg's Dual-Factor Theory of Job Satisfaction and Motivation: A Review of the Evidence and a Criticism,' *Personnel Psychology*, Volume 20, 4, pp. 369-390
- Jensen, C. (Michael). (1994). 'Self-Interest, Altruism, Incentives and Agency Theory.' *Journal of Applied Corporate Finance*, Volume 7, Number 2, pp. 40-45
- Jensen, C. (Michael) en Meckling, H. (William). (1994). 'The Nature of Man,' *The Journal of Applied Corporate Finance*, Volume 7, Issue 2, pp. 4-19
- Keser, C. and Winden, van F. (2000). 'Conditional Cooperation and Voluntary Contributions to Public Goods,' *The Scandinavian Journal of Economics*, Volume 102, No. 1, pp. 23-39

Kohn, Alfie. (1993). *Why Incentive Plans Cannot Work*, Harvard Business Review, Harvard Business School Publishing

Kube, S., Maréchal, M. A. and Puppe, C. (2006). *Putting Reciprocity to Work – Positive versus Negative Responses in the Field*, University St. Gallen, Economics Discussion Paper No. 2006-27

Minkler, L. (2004). 'Shirking and motivation in firms: Survey evidence on worker attitudes,' *International Journal of Industrial Organisation*, Volume 22, Issue 6, pp. 863-884

Olson, M. (1965). *The Logic of Collective Action*, Harvard University Press, Cambridge: Massachusetts.

Ostrom, E., Gardner, R. and Walker, J. M. (1994). *Rules, Games, and Common-Pool Resources*, University of Michigan Press, Ann Arbor: Michigan.

Peck, M. Scott. (1978). *The Road Less Traveled*, (Simon & Schuster), pp. 11-77

Pouliakas, (Konstantinos). (2010). *Pay Enough, Don't Pay Too Much or Don't Pay at All? The Impact of Bonus Intensity on Job Satisfaction*. University of Aberdeen Business School

Prendergast, C. (1999). 'The Provision of Incentives in Firms', *Journal of Economic Literature*, Volume 37, Issue 1, pp. 7-63

Smith, M. K. (2001). 'Chris Argyris: theories of action, double-loop learning and organizational learning', *the encyclopedia of informal education*, www.infed.org/thinkers/argyris.htm. [12-4-2011]

Sugden, R. (1984). 'Reciprocity: The Supply of Public Goods Through Voluntary Contributions,' *The Economic Journal*, Volume 94, No. 376, pp. 772-787

Williamson, O. (1985). *The Economic Institution of Capitalism*, Free Press, New York