

## Ondernemers en prestatiebeloning

Waarschijnlijk hebben veel grote bedrijven als goed nieuwjaars-voornemen: het ontwikkelen van meer ondernemende werknemers, meer intrapreneurship. Hieraan wordt de laatste jaren binnen grote bedrijven veel aandacht besteed. Op de krappere wordende arbeidsmarkt moeten werknemers immers productiever, innovatiever en ondernemender worden. Veel bedrijven zetten prestatiebeloning in om dit te bereiken. Reeds 55 procent van de bedrijven in Nederland hanteert enige vorm van prestatiecontract met haar werknemers in de vorm van aandelen, opties, bonussen, of winstuitkeringen. In grote bedrijven en op management-niveau ligt dit percentage hoger. Of prestatiebeloning een goed instrument is om ondernemerschap te ontwikkelen, valt nog te bezien. En daarom moeten ondernemers die erover denken in loondienst te gaan, of om hun bedrijf te laten overnemen door een groter bedrijf heel voorzichtig zijn.

In eerste instantie lijkt prestatiebeloning een effectief middel om ondernemerschap in grote bedrijven te ontwikkelen. Als bedrijfsprestaties het inkomen van werknemers beïnvloeden dan is de werknemer daardoor voor een deel mede-eigenaar, en dus mede-ondernemer, van het bedrijf. Met prestatiebeloning trekt een bedrijf daardoor meer ondernemende werknemers aan. Dit is het selectie-effect van prestatiebeloning. Bovendien heeft prestatiebeloning als doel dat werknemers harder gaan werken om de doelstellingen van een bedrijf te realiseren. Omdat de beloning van medewerkers afhankelijk wordt van (afgeleiden van) de doelstellingen van het bedrijf, zullen werknemers zich beter inzetten om deze doelen te bereiken. Dat is het gedrags-effect.

Het selectie-effect is gunstig voor ondernemerschap in de organisatie. Hoewel mensen met een extreem ondernemende houding zelf gewoon zullen gaan ondernemen en niet in loondienst gaan, zal een bedrijf dat prestatiebeloning aanbiedt wel meer ondernemende types aantrekken dan een bedrijf zonder of met minder prestatiebeloning. Het zal zelfs mensen aantrekken die twifelen of ze ondernemer willen worden of het al zijn. Loondienst in een bedrijf met prestatiebeloning is een mooie tussenvorm van ondernemerschap en loondienst in een bedrijf zonder prestatiebeloning: je bent “een beetje” ondernemer.

Maar is het gedrags-effect ook positief? Noodgedwongen worden prestatiecontracten meestal gebaseerd op de evaluatie van de taken die op korte termijn meetbare uitkomsten opleveren, niet op iemands overige taken. Zelden is een prestatiecontract gebaseerd op creativiteit, flexibiliteit of .. een ondernemende houding. Zulke ‘softe’ uitkomsten vinden hun weerslag niet in winstcijfers of aandeelhouderswaarde, althans niet op korte termijn. En .. “what gets measured, gets done”: werknemers met een prestatieprikkel richten zich in eerste instantie op de meetbare output die terugkomt in de evaluatie en beloning.

Zo kan prestatiebeloning dus leiden tot vernietiging van creativiteit en ondernemerschap van werknemers of huidige ondernemers. Zonder prestatiebeloning waren deze werknemers vrij om zich (mede) bezig te houden met de dingen die ze zelf gewoon leuk

vinden. Als ondernemer zouden ze vroeg of laat de vruchten hebben geplukt van hun creativiteit en ondernemerschap en die dus optimaal inzetten.

Voor bedrijven is dit een, nog onvoldoende onderkend, dilemma. Aan de ene kant is een prestatiecontract een plus voor het ondernemerschap in het bedrijf omdat het mensen met een ondernemende houding aantrekt. Aan de andere kant wordt die ondernemende houding dood geslagen door het prestatiecontract. Dat is dus een dikke min. Voor bedrijven is de uitdaging om prestatiecontracten mede en expliciet te baseren op een ondernemende houding. Hiervoor moeten meetbare maatstaven worden ontwikkeld, die tot dusver niet of nauwelijks bestaan.

Zolang bedrijven dit laatste niet doen, leidt het bestaan van prestatiecontracten tot een maatschappelijk verlies in termen van ondernemerschap. Immers, mensen met een meer dan gemiddelde ondernemende houding worden aangetrokken door bedrijven die het ondernemerschap vervolgens te niet doen. Voor de maatschappij zou het veel gunstiger zijn deze mensen net als vroeger aan de slag te zien gaan in bedrijven zonder prestatiecontracten of als zelfstandig ondernemer. Dus ondernemers: hoedt u!

Mirjam van Praag is hoogleraar ondernemerschap en organisatie en directeur van het Amsterdam Center for Entrepreneurship (Universiteit van Amsterdam).