



Nieuwe principes voor de principaal

Auteur(s):

Hospers, G.J.

Lochem, R.M.P., van

*Hospers is verbonden aan de Universiteit Twente. Van Lochem is als principaal werkzaam bij een gemeentelijke overheid.***Verschenen in:**

ESB, 86e jaargang, nr. 4295, pagina 158, 16 februari 2001

Rubriek:**Trefwoord(en):**

kenniseconomie

De kennisintensieve diensteneconomie stelt de werkgever voor een probleem. Hoe kan hij ervoor zorgen dat zijn werknemers - de kenniswerkers - doen wat hem voor ogen staat?

Onze economie wordt in toenemende mate een diensteneconomie. Het aandeel van de landbouw en industrie in de productie en werkgelegenheid neemt al jaren af ten gunste van de dienstensector. Ondanks de intersectorale verstrengeling is de 'verdienstelijking' een gegeven¹. In de dienstverlening komen we verschillende beroepen tegen, zoals de kapper, de pastoor, de ambtenaar en de consultant. Diensten omvatten een heterogene groep van economische activiteiten, maar ze hebben ook een aantal eigenschappen gemeen. Zoals *The Economist* het eens uitdrukte: je kunt diensten wel kopen en verkopen maar niet op je voeten laten vallen. Diensten zijn arbeidsintensief en vergen veelal interactie van producent en afnemer. Bovendien zijn ze ongrijpbaar en daarmee slecht meetbaar.

Die beperkte meetbaarheid doet zich met name gelden bij het kennisintensieve deel van de dienstverlening. Deze categorie, waaronder allerhande advieswerk (kenniswerk) valt, maakt een sterke groei door. Het is een intrigerende vraag wat de geringe meetbaarheid van kennisintensieve diensten impliceert voor de relatie tussen werkgevers en werknemers in deze sector. Traditioneel wordt aan de werkgever een toezichthoudende rol toebedacht. In hoeverre kan hij nu nog langer inhoud geven aan deze rol? Hieronder verkennen we deze vraag aan de hand van de principaal-agent theorie.

Dilemma voor principaal

De principaal-agent theorie ziet de relatie tussen een 'principaal' en diens 'agent' als een belangrijke institutie in het economisch leven. De theorie is gefundeerd op twee realistische veronderstellingen. Om te beginnen bestaat er een belangentegenstelling tussen principaal en agent. Daarnaast kan de principaal de drijfveren en activiteiten van de agent niet volledig waarnemen (informatie-asymmetrie). Het gevolg is dat de agent, uitgaande van zijn eigenbelang, gelegenheid heeft om de kantjes ervan af te lopen. De principaal staat voor een dilemma: is het zinvol om de agent in zijn greep te houden of kan hij hem beter zijn gang laten gaan? Beide alternatieven ogen niet aantrekkelijk vanwege de daaraan verbonden kosten.

In de principaal-agent theorie worden drie soorten 'agencykosten' onderscheiden. De eerste soort bestaat uit 'monitoring costs'. Dit zijn preventie- en inspectiekosten die de principaal moet maken om ervoor te zorgen dat de agent handelt volgens de wensen van zijn principaal. Voorbeelden van preventie zijn regels en instructies; controlemechanismen zoals de prikklok vallen onder inspectie. 'Bonding costs' vormen de tweede kostensoort. Daarbij gaat het om kosten die de agent maakt om de principaal ervan te overtuigen dat hij in zijn belang handelt, zoals vrijwillig overwerken. Ten slotte is er de 'residual loss'. Dit is het verlies voor de principaal dat resulteert uit de niet-optimale samenwerking tussen hem en zijn agent. Tussen de agencykosten bestaat een afruil: naarmate een agent meer bonding kosten maakt, kan de principaal, bij een gegeven residual loss, volstaan met minder monitoring en omgekeerd. In deze setting moet de principaal een uitweg voor zijn dilemma zoeken door ofwel de informatie-asymmetrie te verminderen ofwel de belangentegenstelling te verkleinen².

Monitoring weinig effectief

In de literatuur worden verschillende methoden genoemd waarmee de principaal aan zijn dilemma kan ontsnappen. Stuk voor stuk hebben de aanbevolen maatregelen betrekking op 'monitoring'. Sommige van deze methoden beogen de informatie-asymmetrie tussen principaal en agent te verminderen door de inspectie te intensiveren. De principaal kan van zijn agent bijvoorbeeld een gedetailleerde verantwoording in de vorm van tijdschrijven verlangen. Ook kan hij de agent op de vingers kijken en zo in letterlijke zin toezicht uitoefenen op zijn gedrag. Andere methoden van monitoring zijn gericht op preventie en trachten de belangentegenstelling tussen principaal en agent te verkleinen. In dat kader worden tegenwoordig allerhande maatregelen aanbevolen in de financieel-economische sfeer. Voorbeelden daarvan zijn prikkelsystemen waarbij beloningen voor verschillende activiteiten complementair aan elkaar worden gemaakt, flexibele beloningen boven een bepaald gegarandeerd minimumloon en prestatiebeloningen³.

Er is alle reden om aan te nemen dat de genoemde vormen van monitoring in de kennisintensieve dienstverlening weinig effect zullen sorteren. Wil de principaal monitoring uitoefenen, dan zal hij de activiteiten van de agent immers op de een of andere manier moeten meten. Bij gestandaardiseerde activiteiten, zoals het produceren van goederen, is de output van de agent nog wel meetbaar. Maar in de kennisintensieve dienstverlening stelt het immateriële karakter van de activiteiten die de agent verricht de principaal voor grote

problemen. Zo is een goed advies van een organisatie-adviseur of beleidsmedewerker maatwerk. Het is moeilijk voor de baas om voor dergelijke klussen een standaard vast te stellen en te bepalen hoe een advies van een adequaat niveau tot stand moet komen. In geval van groepswork is het bovendien niet eenvoudig om de bijdragen van de individuele werknemers te meten. Er is geen sprake van een koppeling tussen inspanning en resultaat. De beperkte meetbaarheid van de output doet zich ook hier gelden en werkt parasitair gedrag ('free riding') van groepsleden in de hand. Zo geredeneerd biedt monitoring in de kennisintensieve dienstverlening weinig perspectief. Principalen in deze sector zullen dan ook op zijn minst op zoek moeten gaan naar aanvullende middelen om ervoor te zorgen dat de agent in hun belang handelt.

Sociaal kapitaal

In de kennisintensieve dienstverlening dient de principaal bij voorkeur uit te gaan van datgene wat de agent werkelijk motiveert. Systemen op het terrein van toezicht en beloning leveren niet meer op dan externe prikkels. Ze zijn niet gericht op de intrinsieke motivatie, dat wil zeggen op de wezenlijke doeleinden die de werknemer in zijn werk nastreeft behalve het krijgen van salaris. In deze intrinsieke motivatoren zou volgens ons nu juist de uitweg voor het dilemma van de principaal kunnen liggen. Op de innerlijke drijfveren van de agent kan de principaal namelijk inspelen door 'organisatorisch sociaal kapitaal' op te bouwen. Wat wordt daarmee bedoeld? Het begrip sociaal kapitaal duikt steeds vaker op in de literatuur, overigens zonder dat het eenduidig is gedefinieerd⁴. Sociaal kapitaal is op te vatten als de mate waarin mensen hun normen en waarden delen en elkaar vertrouwen. Het begrip is tot nu toe met name gebruikt om de sociaal-culturele instituties van landen en regio's met elkaar te vergelijken. Maar ook op het niveau van organisaties kan het concept wellicht goede diensten bewijzen. Als de principaal erin slaagt onder zijn werknemers vertrouwen te kweken waardoor de groep een gemeenschappelijke richting op gaat ('corporate identity'), dan groeien de belangen van hem en zijn medewerkers naar elkaar toe. Op deze wijze kan sociaal kapitaal op termijn de agencykosten binnen de kennisintensieve dienstverlening omlaag brengen.

Sociaal kapitaal kan echter niet per decreet worden ingevoerd. Het creëren ervan is geen zaak van de leidinggevende alleen, maar vraagt om samenwerking oftewel wederzijdse 'bonding' van principaal en agent. Het gaat daarbij om meer dan de wekelijkse borrel na het werk, een survivaltocht in de Ardennen of het jaarlijkse personeelsuitje. Om gezamenlijke overeenstemming over de koers van de organisatie te krijgen, zijn extra maatregelen nodig zoals het formuleren van groepstaken in plaats van individuele opdrachten en het toekennen van meer autonomie aan groepen van werknemers ('empowerment' van de groep). De voortdurende communicatie tussen principaal en de agenten die dat vereist leidt ertoe dat de opbouw van sociaal kapitaal nooit gereed is. Waarschijnlijk zal de principaal die een dergelijke aanpak volgt op steun van zijn medewerkers kunnen rekenen. Uit de (sociaal-psychologische) organisatietheorie is namelijk bekend dat medewerkers niet alleen gemotiveerd worden door salaris, maar ook door factoren als het krijgen van verantwoordelijkheid en erkenning, een groepsgevoel en goede sociale relaties op het werk⁵. Dergelijke motivatoren vertonen verwantschap met elementen uit het concept 'sociaal kapitaal' en kunnen het wederzijds vertrouwen tussen principaal en agent versterken. Wellicht kan aan de hand van de organisatietheorie dit idee van 'organisatorisch sociaal kapitaal' nader ingevuld worden en, aldus uitgekristalliseerd, een zinvolle aanvulling op de principaal-agent- theorie bieden.

Primus inter pares

De kennisintensieve diensteneconomie brengt een nieuwe rol voor de principaal met zich mee. Het immateriële karakter van het 'kenniswerk' vraagt om aandacht voor de immateriële motivatoren van de agent. De leidinggevende dient zijn rol van toezichthouder te vervullen voor die van bouwer van sociaal kapitaal. De principaal-agent relatie wordt dan meer horizontaal en coöperatief van aard. Het verticale, hiërarchische deel van de relatie boet aan belang in, waardoor de principaal niet langer alleen de dienst uitmaakt. Paradoxaal genoeg zal een principaal die zich ten opzichte van zijn medewerkers als 'primus inter pares' opstelt minder last hebben van het agencyprobleem. De 'kenniswerker' raakt nu eenmaal meer gemotiveerd door zaken als vertrouwen en een gemeenschappelijke visie dan door een baas die hem voortdurend op de vingers kijkt

1 OESO, *The service economy*, Parijs, 2000.

2 C.A. Hazeu, *Institutionele economie. Een optiek op organisatie- en sturingsvraagstukken*, Coutinho, Bussum, 2000.

3 D.P. van Soest en M. de Nooij, [Van Zola naar efficiënte beloningen](#), *ESB*, 25 juni 1999, blz. 495, G. Pfann, [De nieuwe dirigeerstok van de human resource manager](#), *ESB*, 19 november 1999, blz. 857, en J.M. Waterreus, [Prestatiebeloning in het onderwijs](#), *ESB*, 10 maart 2000, blz. 196.

4 C.A. Hazeu, *op. cit.*

5 Zie R.J. Paul, B.P. Niehoff en W.H. Turnley, Empowerment, expectations, and the psychological contract - managing the dilemmas and gaining the advantages, *Journal of Socio-Economics*, 2000, blz. 471-485.