

Overdaad schaadt: meer management, minder productiviteitsgroei

Groeiende managementbureaucratieën hangen nauw samen met arbeidsmarktflexibilisering en dragen bij aan teleurstellende productiviteitsgroei.

Nederland heeft het al geruime tijd moeilijk met zijn managers. De maatschappelijke verontwaardiging richt zich helaas met name op het groeiende aantal managers en vooral op hun (te) hoge en alsmaar stijgende salarissen, zonder dat deze trends in een breder perspectief worden geplaatst. Ons artikel doet dit wel en plaatst de discussie over de groeiende managementbureaucratie en de 'exorbitante' salarissen van beleidsvoerenden en hogere leidinggevendenden in het grotere kader van de veranderende arbeidsverhoudingen in Nederland.

Onze stelling is dat de toename in het aantal managers en in de inkomens van (top-)managers onlosmakelijk verbonden is met een beleid van arbeidsmarkt deregulering. Het debat over managers en hun topsalarissen kan dan ook niet los gezien worden van de discussies over de flexibilisering van de arbeidsmarkt, in het bijzonder de ontslagrecht versoepeling, die het werkklimaat in bedrijven heeft veranderd. Verontwaardiging over 'exorbitante zelfverrijking' enerzijds en instemming met arbeidsmarktflexibilisering anderzijds zijn inconsistent. Bovendien beargumenteren wij dat de maatschappelijke kosten van de toegenomen managementbureaucratie aanzienlijk zijn: een toename in het aantal managers heeft nadelige gevolgen voor de groei van de arbeidsproductiviteit.

**A. KLEINKNECHT,
R.O. NAASTEPAD EN
S. STORM**

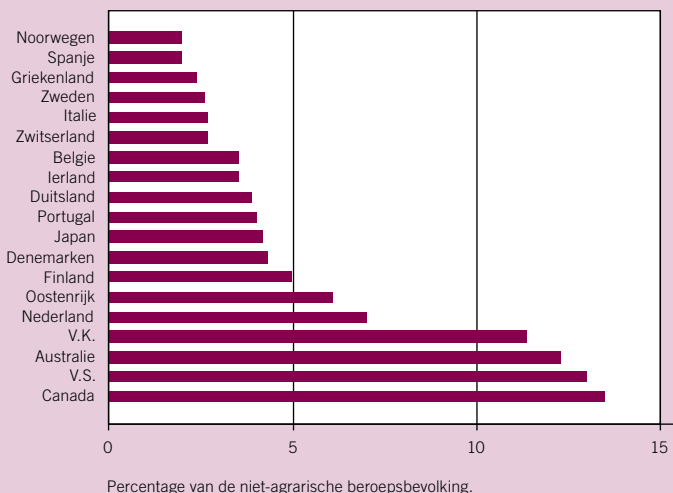
De auteurs zijn werkzaam bij de Technische Universiteit Delft, faculteit Techniek, Bestuur en Management, afdeling Innovatiesystemen. Kleinknecht is hoogleraar economie van innovatie, Naastepad en Storm zijn beide universitair docent Algemene Economie.

Managers en arbeidsverhoudingen
Managers en hun beloning zijn onderdeel van het arbeidsbestel (Gordon, 1994; Gordon, 1996). Omdat landen verschillen in de wijze waarop men de verhoudingen tussen werknemers en werkgevers organiseert, bestaan er grote internationale verschillen in de rol die managers spelen, hun bijdrage aan de arbeidsproductiviteit en hun beloning.

Een eerste verschil tussen landen betreft het aandeel van beleidsvoerenden en hoger leidinggevendenden in de niet-agrarische beroepsbevolking. Deze management ratio is door de International Labour Organisation (ILO) berekend voor 19 OESO-landen op basis van internationaal vergelijkbare cijfers (beschikbaar voor de periode 1984-1997) over de samenstelling van de beroepsbevolking; voor Frankrijk ontbreken vergelijkbare cijfers. Zoals figuur 1 laat zien, is de managementratio het laagst in Noorwegen (2,0 procent) en Zweden (2,6 procent) en het hoogst in het Verenigd Koninkrijk (11,4 procent), Australië (12,3 procent), de VS (13 procent) en Canada (13,5 procent). De aanzienlijke verschillen in managementbureaucratie tussen de vier Angelsaksische landen en de overige OESO-landen zijn opmerkelijk. Die verschillen zijn in de loop van de afgelopen veertig jaar groter geworden. Volgens schattingen van Gordon steeg het percentage managers (in de beroepsbevolking) tussen 1960 en 1989 in Duitsland van 2,6 naar 3,9; in Japan van 3,9 naar 4,2; in Zweden van 2,1 naar 2,6; en in de Verenigde Staten van 6,6 naar 13,0 (Gordon, 1996). Cijfers van De Beer laten voor Nederland zien dat de managementratio

figuur 1

Verschillen in management-bureaucratie in 19 OESO-landen (1984-1997)^a



a de managementratio is het percentage beleidsvoerende en hoger leidinggevenden in de niet-agrarische beroepsbevolking

Bron: eigen berekeningen

tabel 1

Arbeidsverhoudingen in 19 OESO-landen (1984-1997): paarsgewijze correlaties^a

Afhankelijke variabele:

De managementratio (het percentage managers in de niet-agrarische beroepsbevolking)

	Correlatie-Coëfficiënt ^c
Mate van ontslagbescherming (EPL-index)	-0.80***
Index van het coöperatieve karakter van arbeidsverhoudingen ^b	-0.75***
Organisatiegraad van de vakbeweging	-0.29
Mate van algemeen verbindend verklaring	-0.48**
Duur van werkloosheidsuitkering	0.31
Coördinatie van loononderhandelingen	-0.67**
Hoogte van de werkloosheidsuitkering (t.o.v. het laatst verdiende loon)	-0.56**
Belastingen op arbeid	-0.25
Loonongelijkheid (D9/D1)	0.62***
Gemiddelde duur van de arbeidsrelatie	-0.54**

Toelichting:

a Voor de gebruikte data en de gehanteerde variabelendefinities, zie Nickell et al. (2005) en Storm en Naastepad (2006).

b De index die het coöperatieve karakter van de arbeidsverhoudingen in de OESO-landen aangeeft, is ontwikkeld door Buchele en Christiansen (1999). De loonongelijkheid is gedefinieerd als de ratio van het loon verdiend op het breekpunt tussen het negende en tiende (i.e. hoogste) deciel van de looninkomstenverdeling en het loon verdiend op het breekpunt van het eerste en tweede deciel.

c *, **, en *** geven aan statistische significantie op respectievelijk 10, 5 en één procent.

hier steeg van twee procent in 1971 naar zes procent in 1998 (De Beer, 2001).

Volgens Gordon kunnen deze (toegenomen) verschillen tussen landen niet worden toegeschreven aan verschillen in sectorstructuur of aan verschillen in de gehanteerde (nationale) definities van beroeps categorieën (Gordon, 1996). De verklaring moet gezocht worden in verschillen in arbeidsverhoudingen. In die landen waar de managementbureaucratie het grootst is, zijn de arbeidsmarkten het meest flexibel (het minst gereguleerd): het is er gemakkelijk en goedkoop om werknemers te ontslaan, de vakbeweging is zwak, de loononderhandelingen vinden er veelal decentraal en ongecoördineerd plaats, de werkloosheidsuitkeringen zijn er relatief laag en van korte duur, en de loonongelijkheid is er groot. Daarentegen zijn de arbeidsmarkten in landen waar de managementratio laag is, juist 'rigide' (sterk gereguleerd): het ontslagrecht is er 'star', de gemiddelde duur van de arbeidsrelatie is er relatief lang, de vakbeweging is relatief sterk, de lonen komen centraal en gecoördineerd tot stand, de werkloosheidsuitkeringen zijn hoger en van langere duur, en de loonongelijkheid is er lager dan in de Angelsaksische landen.

Tabel 1 laat, op basis van cijfers voor de 19 OESO-landen (in de periode 1984-1997) zien dat de samenhang tussen de managementratio (MR) enerzijds en belangrijke kenmerken van het arbeidsbestel anderzijds (statistisch) zeer significant is. Zo bestaat er een statistisch zeer significante (op één procent) negatieve correlatie tussen MR en de mate van ontslagbescherming, en de MR en de index van coöperatieve arbeidsverhoudingen; landen met een soepel ontslagrecht én weinig coöperatieve arbeidsverhoudingen hebben een (relatief) grote managementbureaucratie. Verder blijkt er een statistisch significante (op één procent) positieve correlatie tussen MR en de mate van loonongelijkheid te bestaan; hoe groter de managementbureaucratie, des te groter de ongelijkheid in beloning tussen de minst verdienende tien procent van de werknemers en de meest verdienende tien procent (waaronder veel managers). Vermeldenswaardig zijn verder de statistisch significante (op vijf



procent) negatieve correlaties tussen MR en de mate waarin collectieve arbeidsovereenkomsten tussen vakbonden en werkgeversorganisaties algemeen verbindend worden verklaard, de coördinatie van loononderhandelingen, de hoogte van de WW-uitkering, en de gemiddelde duur van de arbeidsrelatie. In landen met veel managers is de arbeidsmarkt dus weinig gereguleerd, zijn de sociale voorzieningen relatief karig en blijven werknemers relatief kort bij één bedrijf. Verschillen in de managementratio zijn dus sterk gerelateerd aan verschillen in arbeidsverhoudingen.

Institutionele complementariteiten

De geconstateerde samenhang tussen managementratio en aard van de arbeidsverhoudingen berust niet op toeval: de omvangrijke comparatieve literatuur over verschillen in economische stelsels tussen OESO-landen laat zien dat er belangrijke complementariteiten tussen marktregulerende instituties bestaan (Hall & Soskice, 2001; Glyn, 2006). De samenhang tussen een hoge mate van loonongelijkheid en een hoge managementratio kan bijvoorbeeld worden verklaard uit de *efficiency-wage* theorie: ongelijkheid demotiveert werknemers; nadelige effecten hiervan op de productiviteit kunnen alleen worden voorkomen door meer supervisie en controle, dus méér managers (Gordon, 1994). Ook de samenhang tussen relatief coöperatieve arbeidsverhoudingen en een hoge mate van ontslagbescherming enerzijds en een lage managementratio anderzijds hoeft geen verbazing te wekken. Naarmate het moeilijker is om werknemers te ontslaan, wordt het voor bedrijven belangrijker om het maximum uit hun werknemers te halen; bij gebrek aan dreigmidelen (ontslag) nemen bedrijven hun toevlucht tot meer coöperatieve methoden (bijvoorbeeld meer werknemersinvloed en -verantwoordelijkheid); er is dan minder noodzaak voor controle en managementbureaucratie.

Regulerende instituties zijn dus niet willekeurig over landen verdeeld, maar komen in combinatie met andere, complementaire, instituties voor. Grofweg kunnen in navolging van Hall en Soskice de OESO-landen in twee groepen worden verdeeld: de 'liberale,

relatief ongereguleerde markteconomieën' (de LME) en de 'gecoördineerde, gereguleerde markteconomieën' (de GME) (Hall & Soskice, 2001). Kunnen we in navolging van deze literatuur twee verschillende categorieën van arbeidsverhoudingen (die samengaan met een grote dan wel een kleine managementbureaucratie) binnen de OESO-landen onderscheiden?

Deze vraag beantwoorden we met behulp van variantie-analyse, waarin we achttien landen indelen in LME (Australië, Canada, Ierland, het Verenigd Koninkrijk en de Verenigde Staten) en GME, die bestaan uit alle overige landen (genoemd in figuur 1) met uitzondering van Japan; Japan behoort weliswaar tot de GME, maar het Japanse arbeidsbestel verschilt in belangrijke dimensies (zoals *'life-time employment'* en bedrijfsgebonden vakbonden) van dat van de West-Europese landen (Dore et al., 1999). De resultaten staan in tabel 2. Uit de *F*-test blijkt dat onze tweedeling zinvol is: in bijna alle dimensies is de arbeidsmarktregulering statistisch significant (op één procent of vijf procent) sterker in de GME dan in de LME. Daarentegen zijn de managementratio en de loonongelijkheid (beide op één procent) statistisch significant hoger in de LME dan in de GME. Het belang van onze groepsindeling blijkt ook uit figuur 2, waarin de totale variantie (per variabele) is gesplitst in de variantie binnen de groep en de variantie tussen de twee groepen. Maar liefst 65 procent van de totale variantie in de managementratio in de OESO-landen kan worden toegeschreven aan verschillen in het gemiddelde tussen de twee groepen. Verschillen tussen de groepen verklaren voorts 64 procent van de variantie in ontslagbescherming, 58 pro-

tabel 2

Verschillen in groepsgemiddelden: de variantie-ratio *F**

Variabele	Gecoördineerde versus liberale markteconomieën ^a
Management ratio (MR)	31.44***
Mate van Ontslagbescherming (EPL-index)	29.93***
Index van het coöperatieve karakter van arbeidsverhoudingen	23.77***
Mate van algemeen verbindend verklaring	17.96***
Duur van werkloosheidsuitkering	0.40
Coördinatie van loononderhandelingen	12.04***
Hoogte van de werkloosheidsuitkering (t.o.v. het laatstverdiende loon)	7.07**
Belastingen op arbeid	3.34*
Loonongelijkheid (D9/D1)	11.47***
Gemiddelde duur van de arbeidsrelatie	8.47**
Gemiddelde groei van het reële loon	0.56
Gemiddelde groei van de arbeidsproductiviteit (per uur)	0.10
Gemiddelde groei van de werkgelegenheid	21.17***

a *, **, en *** geven aan statistische significantie op respectievelijk 10, 5 en 1%.

cent van de variantie in de index die het coöperatieve karakter van de arbeidsverhoudingen uitdrukt, 51 procent van de variantie in de mate van algemeen verbindend verklaren, en 41,5 procent van de variantie in de mate van looncoördinatie. Er bestaan dus belangrijke structurele verschillen in het arbeidsbestel tussen de twee groepen OESO-landen. De omvang van de managementbureaucratie is de duidelijkste indicator van die verschillen.

De kosten van de managementbureaucratie

De discussie over managers concentreert zich vooral op de sterk stijgende topsalarissen en de daarmee gepaard gaande toename in loonongelijkheid (zie tabel 1). Hoe belangrijk deze kwesties ook zijn, de alsmar uitdijende managersbevolking heeft een zo mogelijk nog belangrijker maatschappelijk gevolg: een afname van de groei van de arbeidsproductiviteit én van het tempo van technologische vooruitgang. Uit de regressie-analyse in Tabel 3 blijkt dat er een statistisch significant negatief verband bestaat tussen de hoogte van de managementratio en de groei van de arbeidsproductiviteit (op vijf procent) en van de totale factorproductiviteit (TFP) (op één procent).

We benadrukken dat we deze effecten vinden terwijl we controleren voor andere mogelijke invloeden op de productiviteitsgroei en de TFP-groei. In de vergelijking voor de groei van de arbeidsproductiviteit is de

groei van het reële loon als controlevariabele opgenomen; loongroei leidt – via de substitutie van arbeid door kapitaal – tot een hogere kapitaalintensiteit, hetgeen vervolgens de productiviteit weer verhoogt. Omdat we geen statistisch significant verband tussen de groei van de arbeidsproductiviteit en de groei van het bbp vonden, is de bbp-groei niet als controlevariabele opgenomen in vergelijking (1). In de vergelijking voor TFP-groei controleren we voor de inkomensgroei en R&D intensiteit. Opmerkelijk is het sterke (statistisch significante) effect van de groei van het reële bbp op de TFP-groei; dit kan worden geïnterpreteerd als het Verdoorn-effect. Rekening houdend met de invloeden van deze controlevariabelen vinden we dus dat landen met een relatief lage managementbureaucratie een hogere groei van de arbeidsproductiviteit en snellere technologische vooruitgang realiseerden dan landen met meer managers.

Voordat we ingaan op de oorzaken van dit negatieve effect van management op productiviteit, willen we erop wijzen dat wij niet de enigen en eersten zijn die dit effect vinden. Al in de jaren zeventig berekende Tinbergen voor een aantal westerse landen dat de bijdrage van managers aan het nationaal inkomen niet significant van nul te onderscheiden is (Tinbergen, 1975). Voor een groep van twaalf westerse landen vond Gordon dat voor de periode 1973-1989 de productiviteitsgroei hoger is in landen met coöperatieve arbeidsverhoudingen en weinig managers (Gordon, 1996); tot dezelfde conclusie komen ook Buchele en Christiansen op basis van cijfers voor 15 OESO-landen voor de periode 1979-1994 (Buchele & Christiansen, 1999).

Verklaring

De belangrijkste oorzaak van de negatieve productiviteitseffecten van een hoge management ratio wordt gezocht in de ermee gepaard gaande hoge mate van sturing, coördinatie, controle en (loon-)ongelijkheid, waardoor de betrokkenheid en motivatie van werknemers om kennis, ervaring en vaardigheden in te zetten ten bate van de onderneming afnemen. Meer sturing, coördinatie, controle, en ongelijkheid leiden ertoe dat werknemers niet

tabel 3

Regressie-resultaten: 19 OESO-landen (1984-1997)^a

Verklarende variabelen:	(1) ^{bc} Groei van de arbeidsproductiviteit	(2) ^c TFP-groei
constante term	1.47** (2.18)	-0.36 (-1.38)
Management-ratio	-0.05** (-2.13)	-0.10*** (-3.00)
Gemiddelde jaarlijkse groei van het reële loon	0.52** (1.80)	
Gemiddelde jaarlijkse groei van het reële bbp		0.65*** (16.60)
Gemiddelde R&D intensiteit		0.25 (1.22)
\bar{R}^2	0.66	0.70
F (prob > F)	11.20 (0.000)	93.40 (0.000)
Aantal waarnemingen	19	17

Toelichting:

a Robuuste t-waarden, gecorrigeerd voor heteroskedasticiteit van onbekende vorm, staan vermeld tussen haakjes. *, **, en *** geven aan statistische significantie op respectievelijk 10, 5 en 1%. Getallen tussen haakjes in de F-rij zijn p-waarden.

b Voor de afleiding van regressievergelijking (1), zie Storm en Naastepad (2006). Deze vergelijking is geschat met behulp van instrumentele (2SLS) regressie; de reële loongroei is geïnstrumentaliseerd op basis van de reële BBP-groei en de werkloosheid.

c Vergelijking (1) is geschat met landen-dummies voor Ierland en Zwitserland. Omdat de OESO geen officiële TFP-groei cijfers publiceert voor Noorwegen en Zwitserland is vergelijking (2) geschat zonder die twee landen.

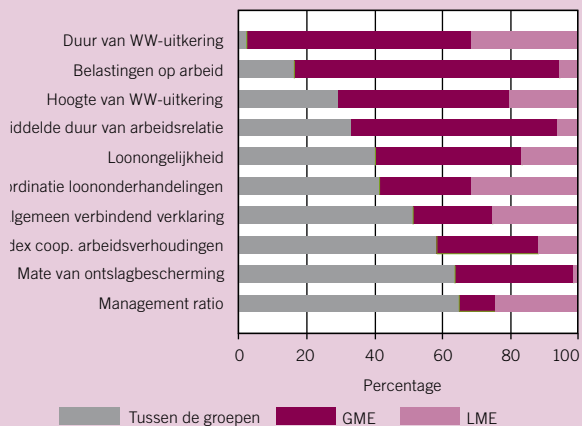
voldoende (kunnen) participeren in ondernemingsbeslissingen en zich niet rechtvaardig behandeld voelen; hun arbeidsvreugde en betrokkenheid dalen en dit schaadt de productiviteitsontwikkeling. Dit blijkt uit empirisch onderzoek op basis van bedrijfsgegevens (Appelbaum et al., 2000; Huselid, 1995; Ichniowski et al., 1997; Kleinknecht et al., 2006), van macro-economische gegevens (Storm & Naastepad, 2006), en uit experimenteel onderzoek (Falk & Gächter, 2001). Waarom groeit de managementbureaucratie, als de effecten ervan zo nadelig zijn? De reden is dat er onvermijdelijk meer managers nodig zijn, wanneer (zoals het geval is) de arbeidsmarkt wordt gedereguleerd. Naarmate het arbeidsbestel flexibeler wordt, neemt zowel de comitting van bedrijven aan hun werknemers als de loyaliteit van werknemers aan hun onderneming af; dientengevolge zijn er meer leidinggevendenden nodig om de werknemers in het gareel te houden (Gordon, 1994; Gordon, 1996; Buchele & Christiansen, 1999). Een groeiende managementbureaucratie is dus de keerzijde van arbeidsmarktderegulering.

Conclusie

De groeiende managementbureaucratie en de grotere inkomensongelijkheid zijn het onvermijdelijke gevolg van het door opeenvolgende Nederlandse regeringen gevoerde beleid van arbeidsmarktflexibilisering. De maatschappelijke kosten van dit beleid zijn hoog: minder investeringen in en benutting van menselijk kapitaal door ondernemingen en minder betrokkenheid van en arbeidsvreugde voor werknemers, met als gevolg een lagere groei van de arbeidsproductiviteit. Het is de hoogste tijd voor een structurele maatschappelijke discussie over de rol van managers in ons arbeidsbestel, die verder gaat dan de jaarlijkse plichtmatige verontwaardiging over de alweer verder gestegen topsalarissen.

figuur 2

Verschillen in arbeidsmarktregulering in tussen 19 LME- en GME-OESO-landen (1984-1997)^a



a De totale variantie per variabele is gesplitst in de variantie binnen iedere groep (LME of GME) en de variantie tussen de twee groepen OESO-landen.

Bron: eigen berekeningen

LITERATUUR

- Appelbaum, E., T. Bailey, P. Berg & A.L. Kalleberg (2000) *Manufacturing Advantage. Why High-Performance Work Systems Pay Off*. Ithaca: Cornell University Press.
- Beer, P.T. de (2001) *Over werken in de postindustriële samenleving*, Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Buchele, R. & J. Christiansen (1999) Labor relations and productivity growth in advanced capitalist economies. *Review of Radical Political Economics*, 31(1), 87–110.
- Dore, R., W. Lazonick & M. O'Sullivan (1999) Varieties of capitalism in the twentieth century. *Oxford Review of Economic Policy*, 15 (4), 102–120.
- Falk, A. & S. Gächter (2001) Reputation and reciprocity. Consequences for the labour relation. *Scandinavian Journal of Economics*, 104 (1), 1–27.
- Hall, P. & D. Soskice (2001) (eds.) *Varieties of Capitalism. The Institutional Foundations of Comparative Advantage*. Oxford: Oxford University Press.
- Glyn, A. (2006), *Capitalism Unleashed. Finance, Globalization and Welfare*, Oxford: Oxford University Press.
- Gordon, D.M. (1994) Bosses of different stripes: a cross-national perspective on monitoring and supervision. *American Economic Review*, 84 (2), 375–379.
- Gordon, D.M. (1996) *Fat and Mean. The Corporate Squeeze of Working Americans and the Myth of Managerial "Downsizing"*. New York: The Free Press.
- Huselid, M.A. (1995) The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *The Academy of Management Journal*, 38 (3), 635–672.
- Ichniowski, C., K. Shaw & G. Prenzushi (1997) The effects of human resource management practices on productivity: A study of steel finishing lines. *American Economic Review*, 87 (3), 291–313.
- Kleinknecht, A., R. Oostendorp, M. Pradhan & C.W.M. Naastepad (2006) Flexible labour, firm performance and the Dutch job creation miracle. *International Review of Applied Economics*, 20 (2), 171–187.
- Nickell, S., L. Nunziata en W. Ochel (2005), Unemployment in the OECD since the 1960s. What do we know?, *The Economic Journal*, 115, 1-27.
- Storm, S. & C.W.M. Naastepad (2006) *Labour relations and productivity growth in 20 OECD countries (1984-1997)*. Delft: Delft University of Technology, mimeo.
- Tinbergen, J. (1975) *Income Distribution: Analysis and Policies*, Amsterdam: North-Holland.