

## Goed voorbeeld werkt beter dan geld

**Auteur(s):**

Hendrikse, G.W.J.

*Werzaam bij de vakgroep Methodologie en Ethiek van de faculteit Bedrijfskunde, Erasmus Universiteit Rotterdam.***Verschenen in:**

ESB, 84e jaargang, nr. 4212, pagina 514, 2 juli 1999

**Rubriek:**

Uit de vakliteratuur

**Trefwoord(en):**

organisatie

In de rubriek 'Onderweg' van *NRC Handelsblad* zijn het afgelopen jaar topmanagers van Nederlandse bedrijven geïnterviewd in hun auto met chauffeur. Hieruit bleek dat, ondanks de 36-40 uren werkweek, werkdagen van meer dan twaalf uur gedurende zes dagen per week geen uitzondering zijn. Voor leidinggevenden van kleinere bedrijven geldt waarschijnlijk hetzelfde. Sommigen geven als reden voor een dergelijk werkschema dat zij het goede voorbeeld dienen te geven. Waarom geeft men ondergeschikten echter niet gewoon een financiële prikkel om aanwijzingen van hen op te volgen?

Leiderschap brengt de overdracht van informatie met zich mee. Een leider zou bijvoorbeeld waardevolle informatie kunnen hebben voor de ondergeschikten met betrekking tot het herschikken van hun activiteiten. Nu is leiderschap een voorbeeld van informele autoriteit wat inhoudt dat de ondergeschikte zich vrijwillig aansluit bij de leider. Van het vrijwillig volgen van de aanwijzingen van de leider kan vanuit een economische optiek echter slechts sprake zijn wanneer het in het belang van de volgers is om dat te doen. Overdracht van informatie is dus niet voldoende voor de ondergeschikten om tot ander gedrag over te gaan. De leider heeft namelijk een prikkel om de waarde van de activiteiten ten behoeve van de gezamenlijke productie te overdrijven omdat de inkomsten van de leider worden bepaald door de activiteiten van alle teamleden gezamenlijk. De overige teamleden laten zich slechts aanzetten tot teamproductie wanneer zij geloven dat deze informatie waardevol is, dat wil zeggen dat zij er van overtuigd zijn dat er geen sprake is van misleiding.

Hermalin<sup>1</sup> analyseert dit probleem met behulp van de klassieke analyse van teamproductie<sup>2</sup>. Hij onderscheidt twee situaties. In de situatie waarin iedereen alle relevante informatie tot zijn beschikking heeft over de bijdrage van zijn activiteiten aan de totale productie, dat wil zeggen dat er sprake is van symmetrische informatie, zal elk teamlid een prikkel hebben tot liftersgedrag. Voor elk teamlid geldt immers dat slechts een deel van de gegenereerde opbrengsten wordt genoten terwijl alle kosten zelf dienen te worden gedragen; de positieve externe effecten van individuele inspanning worden niet geïnternaliseerd. Vervolgens wordt een situatie met asymmetrische informatie geanalyseerd. Hierin is alleen de leider op de hoogte van opbrengst van de gezamenlijke productie. Op welke wijze kan hij in deze situatie de medewerkers tot inspanning aanzetten? Er staan hem twee soorten 'signaleringsoplossingen'<sup>3</sup> ten dienste: opoffering en voorbeeldgedrag. De eerste oplossing houdt het geven van bonussen aan de ondergeschikten in, hetgeen op een geloofwaardige wijze aangeeft dat het team een productieve koers volgt. De tweede oplossing houdt het stellen van een voorbeeld in, door middel van extra hard werken. Ook dit is een geloofwaardig signaal want de leider had zijn tijd ook aan iets anders kunnen besteden. In beide gevallen wordt dus via het signaal geloofwaardig aangegeven dat de leider de betreffende activiteit belangrijk vindt. Merk op dat het signaal 'bonus/opoffering' vanuit een welvaartspectiek inferieur is aan het signaal 'voorbeeld'. Het eerste signaal is namelijk een overdracht welke geen directe invloed heeft op het totale surplus. Het verzorgen van de voorbeeldfunctie is daarentegen een productieve actie die direct tot een stijging van de welvaart leidt.

Verrassend is dat voorbeeldleiderschap in de situatie met asymmetrische informatie in het algemeen tot een hogere teamproductie leidt dan die bij symmetrische informatie. De reden voor dit resultaat is dat de oplossing 'voorbeeld geven' (noodzakelijk bij het verborgen-informatie probleem) tot een dermate grote stijging van de productie leidt dat het verborgen actie-probleem (liftersgedrag) bij symmetrische informatie ruimschoots wordt gecompenseerd: om de medewerkers te overtuigen werkt de leider harder dan in de oplossing met symmetrische informatie en daarmee ook harder dan puur op basis van zijn van te voren vastgelegde aandeel in de opbrengsten zou kunnen worden verwacht. Hierdoor stijgt het relatieve aandeel van de medewerkers zodat ook hun prikkel om zich in te spannen stijgt. Uiteindelijk is de productie dan groter en is iedereen beter af.

Uit het bovenstaande blijkt dat een belangrijk fenomeen als leiderschap in organisaties met een standaard economische benadering kan worden geanalyseerd. Tevens sluit het model sluit aan bij sociologische en psychologische inzichten over bijvoorbeeld de legitimering van leiderschap. Die legitimering ontstaat doordat de leider door het voorbeeld te geven, geloofwaardig kan laten zien dat hiermee de verborgen informatie correct wordt weerspiegeld. Met deze inzichten vormt het artikel een verdere bijdrage aan de ontwikkeling van economische organisatie-theorieën, die twintig jaar gelden is ingezet

<sup>1</sup> B.E. Hermalin, Toward an economic theory of leadership, leading by example, *American Economic Review*, 1998, blz. 1188-1206.

<sup>2</sup> B.R. Holmström, Moral hazard in teams, *Bell Journal of Economics*, 1982, blz. 324-340.

