

PRIRODA PRINCIPAL – AGENT PROBLEMA U KOMPANIJSKOM OKRUŽENJU

Sažetak: *Socijalna psihologija i teorija racionalnog izbora tradicionalno proučavaju pitanja konflikata, motivacije i interesa različitih aktera. Akteri mogu da odluče da li će saradivati s drugim akterima ili nastupati samostalno. Kada odluče da saraduju, oni započinju specifičnu socijalnu interakciju, poznatiju kao igra. Ta igra bliska je fenomenu koji je nazvan principal – agent problem kojim je postulirano da se interesi aktera vremenom udaljavaju te da će agent postepeno prestati da radi u interesu principala. Uloge principala i agenta nalaze se u svim sistemima koji podrazumevaju hijerarhijsku organizaciju, kao i u socijalnim relacijama koje podrazumevaju postojanje specifičnih pozicija u kojima jedan akter dodeljuje zadatke drugom ili mu poverava izvršavanje obaveza. Takođe, taj akter, odnosno principal, kontroliše, ocenjuje i posledično sankcioniše ili nagrađuje rad agenta. Posmatrano kroz prizmu moći nagrađivanja, odnos principala i agenta posebno je zanimljiv u radnim organizacijama, pre svega onim koje odlikuje meritokratski princip procenjivanja učinka i zasluga. Pored toga, u radnim organizacijama prisutna je disproporcija moći informisanosti, koja ide u prilog agenta. Upravo tu pronalazimo mesto konflikta, kada se razvija i principal – agent problem. Slično kao i srodni konflikti, i principal – agent problem može da se reši na više načina, od kompromisa, preko ostajanja u statusu tihog sukoba, sve do prekida saradnje. Zanimljivost konkretnog fenomena pronalazimo u određenim socijalnim specifičnostima, primarno u efektu preliivanja, gde posledice konflikta osećaju i akteri indirektno vezani za proces. Takođe, rezonovanje zasnovano na efektu lažnog konsenzusa i prisustvo diskontovanja vremena, predstavljaju kognitivnu distorziju uslovljenu socijalnom percepcijom istovremeno zadovoljavajući bazične motive.*

Ključne reči: *principal – agent problem, racionalni izbor, socijalno učenje, rešavanje konflikta*

1. UVODNA RAZMATRANJA

Problem na relaciji principala i agenta odnosi se na situaciju nedostatka poverenja da će agent raditi u najboljem interesu principala. Opšti model motivacije na radu (Mihailović i Ristić, 2009) može da objasni jedan deo *principal – agent problema*, onaj koji se odnosi

* Master psiholog, ninalalevic3@gmail.com

na dinamiku zainteresovanosti za rad i podsticaje na rad. Taj model implicitno sugeriše da zainteresovanost vremenom opada, a da se podsticaji moraju korigovati/povećavati. S druge strane, i demografske karakteristike agenta se moraju uzeti u obzir (pol, životna dob, karijerni nivo), kao i izraženost određenih crta ličnosti (*Neuroticizam* se često ističe kao značajan faktor smanjene prilagodjenosti u kolektivu), uz istovremeno analiziranje profila principala od strane agenta – da li predstavlja autoritet, da li je izgradio reputaciju rigoroznog poslodavca i sl. (Mihailović, 2010).

Da li principal i agent postižu Pareto-optimum (Pavlović, 2015) sve dok jedan od njih ne odluči da promeni položaj i time ugrozi onog drugog? Intuitivno, principal i agent dostižu ravnotežu tokom razvijanja odnosa pre opadajuće tendencije. Pravo je pitanje šta izaziva želju za promenom, pod pretpostavkom da oba igrača imaju korist od odnosa u kojem su. Verujemo da neravnopravnost ne može biti odgovor jer je ona prisutna od početka. Takođe, šta utiče na to da se u nekim slučajevima razreši *problem*, dok u drugim dolazi do prekida saradnje; da li su učesnici pre vođeni željama nego racionalnim uverenjima i dostupnim informacijama (Elster, 2014)?

Hipotetički, glavne mehanizme ili okidače da se prekine saradnja kod agenta nalazimo u diskontovanju vremena. Agent uzima manju nagradu koja dolazi ranije i može biti čisto psihološka (oblik revolta zbog nekorektnosti principala). Principal je vođen *efektom lažnog konsenzusa* i računa na posledice narušene reputacije agenta na tržištu (“loše postignuće samo po sebi biće kažnjeno”), što u praksi ne mora da važi.

Da li se *principal – agent problem* može otkloniti poboljšanjem uslova za agenta (Elster, 2014), ali na takav način da ne dolazi do učestale revizije benefita? Takođe, da li postoje slučajevi u kojima nadziranje, kao nepopularna metoda, može da unapredi saradnju principala i agenta, bez da ostavi negativne posledice? Ta pitanja su od praktičnog značaja jer se tiču poverenja, organizacijske pravednosti i krajnje odgovornosti koju nose i principal i agent.

2. RAZUMEVANJE FENOMENA PRINCIPAL – AGENT PROBLEM

Geneza *principal – agent problema* logički se traži u teoriji konflikta i objašnjava nekompatibilnim ciljevima ili nekompatibilnim načinima dolaženja do cilja. Međutim, samo postojanje sebičnih interesa, što sugeriše postojanje konflikta, nalazi se u evolucionoj teoriji i teoriji socijalizacije, i posebno je očekivan u visoko individualističkim kulturama. U *problemu principal – agent*, iracionalnost se krije u onome što Vigotski (1996) primećuje sprovodeći eksperimente iz oblasti razvojne psihologije: “... sloboda volje nije sloboda od motiva...” (str. 220). I principal i agent zauzimaju određene pozicije, oni su istovremeno i saveznici i protivnici. Veliki broj motiva biva angažovan, a za razliku od početne tačke u kojoj su motivi usklađeni, u kasnijim fazama dolazi do divergencije.

Za razliku od principalovog napretka koji nema hipotetsku krajnju tačku, razvoj agenta je limitiran. Limitiran je tržišnim kretanjima, proporcionalan je doprinosu razvoja poslovanja, zavisao od prakse darežljivosti (neretko i sujete principala zbog delimične arbitrarnosti sistema nagrađivanja) i poštovanja od strane principala. Agent nije nesvestan tih činjenica, ali pre početka saradnje, on ima samo kognitivni uvid koji će tek kasnije postati emocionalni uvid, tj. lično, doživljeno iskustvo. Verujemo da emocije poput zavisti prema principalu predstavljaju značajan faktor u *problemu*.

U prilog tome govore istraživanja koja pokazuju da su ljudi ljubomorniji na neznatno uspešnijeg komšiju u poređenju sa najuspešnijim ljudima sveta, što se objašnjava i procenivanjem zasluga koje možemo sprovesti jedino nad uspesima onih koji su u našem okruženju (Ramachandran & Jalal, 2017). Utisak o nepravednosti, koji se često povezuje s procenom sposobnosti, uloženog truda i sreće, na sličan način doprinosi negativnim emocijama prema *principalu*.

Za Begovića (2007) centralni deo *principal* – agent problema jeste asimetrija u dostupnosti informacija, u pravcu bolje obaveštenosti agenta. Pored toga, agent je motivisan da što manje radi i da dobije što više benefita, a u slučaju preduzeća s velikim brojem akcionara, kontrola je veoma teška, a nadzor skup i nedovoljno efikasan (Begović, 2007). Te implikacije ukazuju na to da agent operativno bolje poznaje posao kojim se kompanija bavi, dok *principal* upravlja procesima rada.

Jednim delom, to je posledica i “prirodne selekcije” kojom osobe koje imaju znanja o sadržaju posla postaju specijalisti, a osobe koje poseduju veštine organizacije rada postaju menadžeri. Takođe, *principal* je u ulozi donosioca odluka što za agenta može predstavljati prepreku, bez obzira na znanja koje poseduje. Međutim, tržište kao eksterni regulator (tzv. reputacioni rizik po agenta) koji će spontano sankcionisati nekorektnog agenta u budućim poslovnim prilikama (Begović, 2007), ne garantuje rešenje *problema*.

U upoznavanju *principal* – agent problema važan je Bernov model igara koji predstavlja temelj Transakcione analize. Bernova (2003) teza zasniva se na kontinuiranom igranju igara ukorenjenom u ranom detinjstvu. Sve sfere života su prožete igrama, od kojih su neke bezazlene i funkcija im je da održe socijalnu zajednicu, dok su druge opasne i potencijalno pogubne (Bern, 2003). *Principal* i agenta prepoznajemo u Bernovom konceptu, a njihovo ponašanje uglavnom se kreće po ustaljenim obrascima interakcije u igri.

Ipak, podrobnije proučavanje *principal* – agent problema moralo bi da obuhvati činjenicu da “... novac i prestiž nisu jedine dimenzije nejednakosti” (Lachmann, 2013, p. 92) što sugerise da nejednakost oblikuje sve aspekte života, produbljuje *problem* i intenzivira konflikt *principal* i agenta. Ujedno, to znači i da se agent i *principal* razlikuju, prema nivou kompetencija i vrsti sposobnosti, time i posledicama koje pred njih postavlja dati ili sličan konflikt.

Primer *principal* – agent problema u radnoj organizaciji predstavlja i slučaj *L.A. Times*-a. Naime, oko 2016. godine odlučeno je da se redukuje broj zaposlenih i da se digitalizuju procesi rada. Zaposleni su burno reagovali na plan, a poslodavca prepoznali kao lošeg (*horrible bosses*), uz insistiranje upravo na tome da menadžment radi u interesu vlasnika i direktno protiv radnika (McAlevey & Lawlor, 2021). Ovde ukazujemo na jedan od najučestalijih problema u radnim odnosima u kompanijama. Na osnovu iskustva u praksi, *principal* – agent *problem*, s vlasnikom kapitala u ulozi *principal* i direktorom kompanije u ulozi agenta, pokazuje se da se odnos na ovoj relaciji direktno odražava na uslove rada za izvršioce. Međutim, to ne implicira da će narušen odnos *principal* i agenta povoljno uticati na izvršioce (u situaciji u kojoj agent radi suprotno interesima *principal*), već da izvršioци plaćaju najveću cenu. Takve pozicije se brzo učvršćuju i teško menjaju.

Elster (1989) u okviru *labor-capital* pregovaranja (pregovori radnika sa upravom – najbližnje sindikalnom organizovanju) ističe značaj strategije pregovaranja u koju su inkorporirane norme jednakosti, vrednosti i pravednosti i kojom će se služiti zaposleni. Međutim, snaga organizovanja zaposlenih i sindikalni pristup ostvarivanja prava više nije naročito izražen, posebno u korporativnom okruženju. Višestruki su razlozi za to, ali u aspektu kojim

se bavimo u ovom radu, nedostatak organizovanja je od značaja jer otvara prostor za raznovrsne mehanizme suptilnog degradiranja uslova rada, a koji su posledica između ostalog i principal (vlasnik) – agent (direktor) problema. U socijalnoj prizmi, slabljenje pregovaračke pozicije zaposlenih tiče se učestalog rada na daljinu, povremenih radnih angažmana, digitalizovanog radnog procesa, kao i generalnog utiska o prevaziđenosti zajedničkog istupanja.

U pojednostavljenoj formi, ako principal bira shemu po kojoj će zadovoljiti minimalna očekivanja agenta (dakle, ona ispod kojih agent ne prihvata saradnju), ali ne iznad tog nivoa, po autorima (Grossman & Hart, 1983) to neće voditi ka akciji agenta. U ponašanju u tzv. realnim uslovima, u *problemu* se događa upravo to. Principal mora da ponudi nešto više od minimuma da bi agent “zaista imao interes da radi u njegovom interesu”. Ipak, vremenom efekti početnih uslova slabe, a praktično se poništavaju povećanjem radnih zahteva. Tada principal može da poboljša uslove rada, ili agent može da umanjuje posvećenost i učinak.

3. DINAMIKA PRINCIPAL – AGENT PROBLEMA

Principal – agent problem rezultat je većeg broja faktora. Nije dovoljno objasniti da postoji prostor za *konflikt interesa*. Tokom interakcije, dolazi do promena u prirodi odnosa principala i agenta. Jedan od važnih aspekata te promene jeste i distribucija moći. Na početku, principal je taj koji ulaže resurse, dok agent treba da realizuje plan, istovremeno pronalazeći sopstveni interes u toj saradnji. Sledeća potreba principala jeste da proširi poslovanje. To stvara pritisak agentu koji treba da realizuje nove potrebe, za koje naslućuje da su korak ka novim, višim ciljevima. U toj fazi, javlja se specifičan problem: principal ima polje za napredovanje, ali to nije slučaj za agenta. Tada dolazi do promene u ponašanju i u radu agenta.

Mesto *konflikta interesa* nije lako locirati jer u odnos principala i agenta vremenom ulaze i drugi zaposleni koji takođe imaju interese. Moć polako klizi iz ruku principala i prelazi na stranu agenta (zbog moći informisanosti agenta). Neretko, principal ne poseduje dovoljno znanja koje bi mu pomoglo da reši *problem* i raskine odnos sa agentom. Ipak, agent nije na formalnoj poziciji moći čime konflikt opstaje, a saradnja se ne prekida. Principal je dobro informisan o kretanjima na tržištu, tj. koliko treba da plati rad agenta. Agent ima spoznaju o tome, ali ona nema instrumentalnu vrednost. Dakle, od početka, principal i agent igraju specifičnu igru “odmeravanja”, između ostalog, procenjujući iskustvo i ozbiljnost pristupa onog drugog.

Nešto slično događa se prilikom odabira agenata. Jedno istraživanje procesa selekcije volontera u političkim kampanjama pokazalo je da principal više pažnje posvećuje usklađenosti vrednosti volontera s porukama njegove partije, ali da istovremeno mora da vodi računa i o operativnim sposobnostima volontera (Chewning, Green, Hassell & Miles, 2022). Neki autori smatraju da je odnos principala i agenta pitanje dobro definisanog ugovora, ali ostavljaju prostor za uticaj osobina ličnosti i namera agenta (Cvitanić & Zhang, 2013). Interesantni nalazi pokazali su da se ponašanje prevoznika razlikuje u zavisnosti od toga da li su vozila u njihovom vlasništvu ili ih iznajmljuju, a problem objašnjavaju upravo odnosom između principala i agenta (Dirzka & Acciaro, 2021). Sve to govori o nestabilnosti odnosa principala i agenta, posmatrano u vremenskoj dimenziji i s pretpostavkom motivacione diskrepance.

4. ILUSTRACIJA PRAKTIČNIH MEHANIZAMA PRICIPAL – AGENT PROBLEMA

Otežana komunikacija, koja predstavlja odliku konflikta, ujedno je i odlika npr. velikih međunarodnih organizacija, što se pripisuje velikom broju izvršilaca, kao i stepenu uvida u informacije kod različitih aktera unutar same organizacije (Vaubel, 2006). Izneverena očekivanja takođe su jedan od čestih problema na relaciji principal – agent, kao i odstupanja od očekivanog kvaliteta usluge ka principalu (Appelbaum & Gold, 2010).

Problem na relaciji principal – agent može da se javi na bilo kojem nivou, kao i paralelno na nekoliko nivoa. Percepcija da principal ima korist koju ne deli sa agentima izaziva nezadovoljstvo i potencijalno snižava radni učinak. U takvoj situaciji, glavni agent (direktor) je pod dvostrukim pritiskom jer je njegova zarada povišena zbog povećanog obima posla, dok izvršioци ne dobijaju bonus, ili ni sam ne dobija bonus, ali izvršioци u to najčešće ne veruju. U obe situacije, agent-direktor je između principala koji uključuje dodatni rad i izvršilaca koje nije lako uveriti da će imati benefite od uloženog truda.

Agent može da bira između solidarisanja sa izvršiocima i opcije pregovaranja o uslovima za sebe. Agent raspolaže znanjem o relativnom neraspoloženju da se poboljšaju uslovi rada za izvršioce i naslućuje da će principal biti otvoren za pregovaranje o poboljšanju njegove pozicije jer je on spona između principala i izvršilaca, a principal smatra da uspeh kompanije zavisi od toga kako agent upravlja sistemom. To je deo fenomena koji je poznat pod nazivom *pay for luck* (plati za sreću).

Nažalost, kako je Bern (2003) zaključio, postoji tragičan element svake igre. On se ogleda u mehanizmu koji agent dalje sprovodi prema izvršiocima. Pretpostavljamo da se to dogodilo u slučaju *L.A. Times*-a, kada su zaposleni smatrali da menadžment radi protiv njihove dobrobiti. Ujedno, tada dolazi do polarizacije na “mi i oni”, tunelskog viđenja i zaoštavanja konflikta, kada se mirna rešenja više ne očekuju. Ako se konflikt ne razvija u tom pravcu, on će verovatno prerasti u “tihi prezir” koji sa sobom nosi sniženi učinak i mala očekivanja. Ta pozicija može da ostane dugoročna i da ugrozi postignuće kompanije.

Taj tip razrešenja nije nužno negativan. Pored svih iracionalnosti igrača, oni igru završavaju na racionalan način – svako je “dobio nešto” (iako manje od željenog). Ta pozicija se učvršćuje i prelazi u “naviku” saradnje. To navodimo zbog “efekta preliivanja”, do kojeg dolazi kada započne *problem*. Akteri su u sistemu spojenih sudova, tako da je svaki mehanizam na jednoj od relacija analogan drugom mehanizmu na sledećoj relaciji. U slučaju prekida saradnje na relaciji principal – agent (vlasnik kapitala i direktor kompanije) verovatniji je trošak nego dobit te je ustaljivanje na nižem nivou performansi kompromisno rešenje, tj. *win-win* situacija.

5. RAZREŠENJA PRICIPAL – AGENT PROBLEMA

U *principal – agent problemu* potrebni su strpljenje i opreznost, uz paralelno kreiranje strategije pobeде. Ako obe strane odluče da im je povoljnije da ne prekinu saradnju, biće voljnije da prihvate kompromis. Tako na primer, principal može odlučiti da agentu odobri korišćenje nekog posebnog benefita, a agent će zauzvrat entuzijastično pristupiti obavezama. Ipak, obe strane ponovo kalkulišu; principal je „izračunao” da mu je jeftinije da zadrži

agenta, a agent je “izračunao” da mu principal verovatno poručuje da želi da ga *uslovi boljim uslovima* rada (princip veći ulog – veća isplata). Agent modulira učinak postavljajući scenu za buduću *isplatu*/podsticaj. Nespremnost na promenu zapravo je ono što održava odnos principal i agenta.

Prevazilaženje nerazumevanja i nespremnosti za prekid saradnje može da se reguliše alternativnim načinom upravljanja organizacijom pa se predlažu različite metode “mekog upravljanja”, preuzimanja odgovornosti na svim nivoima hijerarhije i transparentnosti (Nwajei, Bolviken & Hellstrom, 2022). Smatramo da je blagovremenost u uvođenju tih mera ključna. U timovima narušenog poverenja one neće dati rezultate. Efikasnost tih mera možemo da očekujemo onda kada se one uvode pre javljanja interpersonalnih i organizacionih problema.

Kako rešiti *problem*? Elster (2014) daje nekoliko predloga: kratki ciklusi smenjivanja rukovodećeg kadra, primenjivanje podsticaja i nagrada (pre nego kazni), uvođenje naknade za nadzirače, kreiranje sistema timskih bonusa, definisanje uloge vođe tima u praćenju postignuća, isticanje socijalnih normi protiv “zabušavanja”, korišćenje kružnog sistema u kojem svaki akter zavisi od prethodnog i postavljanje kompetitivnih zarada. Nedostatke nadziranja smo opisali (i sam Elster nije sasvim optimističan kada su rezultati nadziranja u pitanju), dok norme utiču na male timove, što i Elster navodi (to se objašnjava vidljivošću propusta u maloj grupi). Dakle, *problem* je situaciono specifičan. Samim tim, rešavanju *problema* moramo individualno pristupati. Priroda *problema* zavisi od osobina, iskustava i konkretnih ciljeva aktera, pa su zbog toga i rezultati saradnje različiti.

6. ZAKLJUČAK: BUDUĆNOST PRINCIPAL – AGENT PROBLEMA U SVETU RADA

Konflikt između principala i agenta ne mora biti opažen. U vezi je sa percepcijom organizacijske nepravednosti u postupanju prema zaposlenima i opštim nezadovoljstvom poslom zbog narušenih uslova rada. *Principal – agent problem* ne može da se posmatra izolovano, kao konflikt interesa u klasičnoj formi. Primarno, psihosocijalni i faktori sredine značajno utiču i na javljanje i na rešenje tog i sličnih konflikata. Tako na primer, uočeno je da u sferi politike i ekonomije, agenti zapravo sprovode sopstvenu volju, nezavisnu od principalove, a principalu ostaje da odluči da li će pristati na to da agent upravlja poverenim procesom (Kaskarelis, 2010).

U pojednostavljenoj formi, principal i agent nalaze se u *quid pro quo* odnosu, a do *problema* dolazi kada su interesi jedne od strana povređeni. U tom smislu, *problem* potpada pod klasičnu teoriju konflikata – “neusklađenost ili nepostojanje zajedničkih interesa”. Ipak, psihološki, odnos principala i agenta je višeslojan jer postoji i istovremeni interes da se saraduje (što predstavlja konflikt istovremenog odbijanja i privlačenja). Određeni eksperti smatraju da je ključ *problema* u zaradi, tj. podsticaju za agenta te da njegova percepcija dobiti od posla retko kad odgovara percepciji principala o istom pitanju (Mnookin, Peppet & Tulumello, 2004 prema Shonk, 2023).

Smatra se da se kvalitetnim ugovorom ili dozvoljavanjem udela u akcijama može preventivno delovati na *principal – agent problem*. Međutim, i psihološki ugovor o radu (implicitna očekivanja koja se formiraju prilikom pregovora o saradnji) snažno utiče na ponašanje

agenta, posebno ukoliko je principal izneo obećanja koja nisu obuhvaćena ugovorom o radu. Po svemu sudeći, *problem* se potencijalno može preduprediti postavljanjem uravnoteženih zahteva, transparentnim predstavljanjem uslova, ciljeva i pogodnosti, kreiranjem etosa razumevanja i brigom o zaposlenima.

LITERATURA

- Appelbaum, P. S., & Gold, A. (2010). Psychiatrists' Relationships with Industry: The Principal-Agent Problem. *Harvard Review of Psychiatry*, 18, 5, 255–265.
- Begović, B. (2007). *Ekonomska analiza korupcije*. Beograd: Centar za liberalno-demokratske studije.
- Bern E. (2003). *Koju igru igraš?* Beograd: Beoknjiga.
- Chewning, T. K., Green, J., Hassell, H. J. G., & Miles, M. R. (2022). Campaign Principal-Agent Problems: Volunteers as Faithful and Representative Agents. *Political Behavior*, <https://doi.org/10.1007/s11109-022-09836-9>
- Cvitanić, J, & Zhang, J. (2013). Principal-Agent Problem. In: *Contract Theory in Continuous-Time Models*. Berlin: Springer.
- Dirzka, C., & Acciaro, M. (2021). Principal-agent problems in decarbonizing container shipping: A panel data analysis. *Transportation Research Part D: Transport and Environment*, 89, 102948.
- Elster, J. (1989). *The Cement of Society: A Survey of Social Order*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Elster, J. (2014). *Kako objasniti društveno ponašanje: Još matica i šrafova za društvene nauke*. Beograd: Službeni glasnik.
- Grossman, S. J., & Hart, O. D. (1983). An analysis of the Principal-agent problem. *Econometrica*, 51, 1.
- Kaskarelis, I. A. (2010). The principal-agent problem in economics and in politics. *Humanomics*, 26, 259–263.
- Lachmann, R. (2013). *What is Historical Sociology?* Cambridge: Polity Press.
- McAlevy, J., & Lawlor, A. (2021). *Turning the Tables: Participation & Power of Negotiations*. Berkeley: UC Berkeley Labor Center.
- Mihailović, D., & Ristić, S. (2009). *Organizaciono ponašanje*. Beograd: Fakultet organizacionih nauka.
- Mihailović, D. (2010). *Psihologija rada i organizacije*. Beograd: Fakultet organizacionih nauka.
- Nwajei, U. O. K., Bolviken, T, & Hellstrom, M. M. (2022). Overcoming the principal-agent problem: The need for alignment of tools and methods in collaborative project delivery. *International Journal of Project Management*, 40, 7, 750–762.
- Pavlović, D. (2015). *Teorija igara: Osnovne igre i primena*. Beograd: Fakultet političkih nauka Univerziteta u Beogradu i Čigoja štampa.
- Ramachandran, V., & Jalal, B. (2017). The Evolutionary Psychology of Envy and Jealousy. *Frontiers in Psychology*, 8, 1619.
- Shonk, K. (2023, January 12). What Can Business Negotiators Learn from Principal Agent Theory? *Program on Negotiation* [Daily Blog]. <https://www.pon.harvard.edu/>

daily/negotiation-skills-daily/what-can-business-negotiators-learn-from-principal-agent-theory/

- Vaubel, R. (2006). Principal–Agent Problems in International Organizations. *The Review of International Organizations*, 1, 2, 125–138.
- Vigotski, L. S. (1996). *Problemi razvoja psihe*. Beograd: Zavod za udžbenike i nastavna sredstva.

CHARACTER OF PRINCIPAL – AGENT PROBLEM IN CORPORATE SETTING

Summary: *Problems of conflict, motivation and motive are traditionally studied by social psychology and rational choice theory. One can decide whether to cooperate with others. In other case, person will act independently. When people decide to cooperate, they start a specific social interaction, known as a game. That game is familiar with a phenomenon named principal – agent problem. The core of this problem is linked to gradual drift between motives of principal and agent. Over time, agent will stop working for the principal's interest. Principal and agent roles are found in all systems with hierarchy and in social relations that incorporate specific positions in which one person delegates tasks to another. Principal also controls, evaluates and rewards agents' performance. From a power of rewarding perspective, relationship between principal and agent is particularly interesting in corporate sector, given its meritocratic nature. Besides that, disproportion in power of information is present as well. This type of power works in favor of the agent. We find this to be the center of the principal – agent problem. Like similar conflicts, this one can be resolved either by compromise, state of silent conflict, or by termination of cooperation. Principal – agent problem is specific in the social aspect of spillover effect where second-order participants are affected by two person conflict. False consensus effect and future discounting that shape principal – agent problem represent cognitive distortion influenced by social perception, with function to satisfy basic motives.*

Key words: *principal – agent problem, rational choice, social learning, conflict resolution*