

# Human resources management en transactiekostenbenadering

Het toverwoord in het bedrijfsbeleid van de jaren tachtig is flexibiliteit. Bedrijven moeten snel kunnen inspelen op de dynamiek van de marktomgeving. Dit leidt tot een streven naar zowel numerieke als functionele flexibiliteit in het personeelsbeleid. Uit de transactiekostenbenadering van Williamson blijkt echter dat flexibiliteit niet altijd even wenselijk is. Het personeel moet niet weglopen als het druk wordt. Een belangrijk instrument hiervoor is het human resources management. In dit artikel wordt op de vormgeving van dit beleid ingegaan.

DRS. J.C. VAN HAM – DRS. J. PAAUWE – PROF. DR. A.R.T. WILLIAMS\*

## Inleiding

In de afgelopen jaren is de behoefte aan flexibiliteit van bedrijven sterk toegenomen, niet alleen met betrekking tot de factor arbeid, maar ook met betrekking tot productietechnische en financiële aspecten van de bedrijfsvoering. Voor de oorzaak van de versterkte behoefte aan flexibiliteit wordt veelal gewezen op de toegenomen dynamiek van de marktomgeving<sup>1</sup>. Hieronder wordt in feite een complex van factoren verstaan, zoals:

- toenemende internationalisatie van het bedrijfsleven;
- toegenomen mobiliteit van kapitaal;
- versnelde technologische ontwikkeling;
- kortere produktlevenscyclus.

Daarnaast gelden motieven als versterking van de rendementspositie door fluctuaties in de afzet beter op te vangen en vermindering van tijdelijke of permanente overcapaciteit<sup>2</sup>.

Toegesplitst op de factor arbeid is – mede als gevolg van de ruime arbeidsmarkt in het begin van de jaren tachtig – de aandacht aanvankelijk sterk gericht geweest op het realiseren van numerieke flexibiliteit. Men wilde het aantal arbeidsuren afstemmen op de afzet, en zo pieken en dalen in de productie opvangen. Met het krapper worden van de arbeidsmarkt in diverse deelsectoren is de aandacht verschoven naar functionele flexibiliteit, ofte wel multi-inzetbaarheid. Voorts wordt steeds intensiever gebruik gemaakt van de mogelijkheid om tijdelijke samenwerkingsverbanden aan te gaan met andere organisaties of delen daarvan, bij voorbeeld in de vorm van joint-ventures<sup>3</sup>. In samenhang met deze ontwikkelingen is er zowel in de praktijk als in de theorie (onder andere vanuit de economie) opnieuw aandacht ontstaan voor de oude keuze tussen zelf doen en laten doen, of in het Engels: 'make or buy'<sup>4</sup>.

De onderneming staat voor de vraag of zij zich moet verlaten op de organisatie als coördinatiemechanisme of op het coördinatiemechanisme van de markt. In de terminologie van Douma: "De zichtbare hand van de ondernemings-

leiding versus de onzichtbare hand van het prijsmechanisme."<sup>5</sup> Met name Williamson heeft op het terrein van de theorievorming inzake 'make or buy' belangrijke impulsen gegeven met de introductie van de transactiekostenbenadering. In de volgende paragraaf geven we een beknopte uiteenzetting van deze benadering. Daarna gaan we in op de toepassingsmogelijkheden ervan op het gebied van human resources management. Op grond van onderzoeksgegevens (case studies) pogen we tot een empirische toet-

\* De auteurs zijn respectievelijk hoofd van de afdeling Sociaal Onderzoek van de Nederlandse Philipsbedrijven BV, universitair hoofddocent van de vakgroep Interne Organisatie van de Erasmus Universiteit en hoogleraar bedrijfspsychologie aan de Erasmus Universiteit.

1. Zie H. Bosch en A.R.T. Williams, Challenge for management: organizational flexibility, in: *Nederland naar de jaren negentig*, VUGA, Den Haag, 1987, blz. 143-160.

2. Zie L. Markensteijn en F.G. Melles, Flexibel werken, een bijdrage aan rendementsherstel en arbeidsduurverkorting, *ESB*, 16 januari 1985, blz. 61-65.

3. J.C. van Ham, J. Paauwe en A.R.T. Williams, Flexibiliteit en stabiliteit van de arbeidsorganisatie, *ESB*, 3 december 1986, blz. 1196-1200, met daarin een definitie van de verschillende vormen van flexibiliteit. Het onderscheid in numeriek en functioneel is afkomstig van: J. Atkinson, Manpower strategies for flexible organizations, *Personnel Management*, augustus 1984.

4. H. Schreuder, *Economic theories of organization, an overview and assessment of some recent developments*, Research memorandum, 1983-11, ESI-VU, Amsterdam, 1983; G.W.J. Hendrikse en H. Schreuder, Economische organisatietheorieën, *ESB*, 2 september 1987; S.W. Douma, Op weg naar een economische organisatietheorie: agency-theorie, *MAB*, jg. 61, 1986; S.W. Douma, Op weg naar een economische organisatietheorie: de transactiekostenbenadering, *MAB*, nr. 1/2, januari/februari 1988, blz. 2-11; SISWO, *Forum organisatiesociologie, economische theorieën van de organisatie*, Verslag van de bijeenkomst, gehouden op 28 januari 1987; werkdocument van de sector Arbeid, bedrijf en beroep.

5. O.E. Williamson, *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications*, New York, 1975; O.E. Williamson, The economics of organization: the transaction cost approach, *American Journal of Sociology*, 1981, nr. 3, 1981, blz. 548-577; O.E. Williamson, *Transaction-cost economics: the governance of contractual relations*, *The journal of law and economics*, 22 oktober 1979, blz. 233-261; J.B. Barney, W.G. Ouchi, (red.), *Organizational economics*, Jossey-Bass, San Francisco/Londen, 1986.

5. Douma, op. cit.

sing te komen van de theorie van Williamson<sup>6</sup>. Naar aanleiding hiervan plaatsen we enige kritische kanttekeningen bij de theorie, die overigens wel aanknopingspunten blijkt te bieden voor de verdere ontwikkeling van het human resources management in het komende decennium.

## De transactiekostenbenadering van Williamson

Uitgangspunt van de redenering van Williamson is dat arbeidsdeling coördinatie noodzakelijk maakt. Die coördinatie kan op twee manieren plaatsvinden. Via de markt op basis van het prijsmechanisme en via de organisatie als een bewuste vorm van collectieve planning van activiteiten. Aan beide instituties (markt en organisatie) zijn kosten verbonden. Door vergelijking van de kosten die transacties respectievelijk op markten en in organisaties met zich meebrengen, kan een keuze tussen de coördinatiemechanismen worden gemaakt. Bij het maken van die afweging is een aantal factoren van belang.

In de eerste plaats spelen de eigenaardigheden van de contractpartijen een rol. De belangrijkste hiervan zijn volgens opportunisme en beperkte rationaliteit. Beperkte rationaliteit (bounded rationality) betekent dat mensen er weliswaar naar streven rationeel te handelen, maar dat ze daartoe slechts in beperkte mate in staat zijn: "The capacity of the human mind for formulating and solving complex problems is very small compared with the size of the problems whose solution is required for objectively rational behavior in the real world".

Onder opportunisme verstaat Williamson niet het najagen van eigenbelang op zich, maar het daarbij gebruik maken van list en bedrog ("self seeking interest with guile"). Weliswaar zijn er ook oprechte mensen, maar bij het opstellen van contracten kan men er beter maar niet vanuit gaan dat de tegenpartij tot die categorie behoort. De transacties zelf kunnen worden gekarakteriseerd door de volgende eigenschappen:

- de frequentie;
- de specificiteit, dat is de mate waarin ze vergezeld gaan van duurzame, transactie-specifieke investeringen;
- de onzekerheid.

De theorie van Williamson heeft met name betrekking op frequente transacties. Een voorbeeld ter verduidelijking: De opdracht tot het maken van een videoband voor de presentatie van de onderneming zal nagenoeg altijd worden uitbesteed aan een bureau, gespecialiseerd in het maken van videoprodukties. Zo'n activiteit, zo'n transactie, gaat over de markt en zal dus niet leiden tot het opzetten van een eigen audio-visuele dienst. Het vraagstuk van 'make or buy' is dus niet actueel. Dat wordt het pas als er vaak videopresentaties moeten worden gemaakt.

Van de andere twee eigenschappen – specificiteit en onzekerheid – is voor Williamson specificiteit de belangrijkste. Deze specificiteit (het specifieke karakter van transacties) ontstaat doordat er bepaalde investeringen aan worden gekoppeld. Daardoor krijgt het desbetreffende item (vaste, vlottende activa, arbeid) voor koper en verkoper een specifiek karakter. In een dergelijke situatie heeft zowel de koper als de verkoper er belang bij de ruilrelatie een duurzaam karakter te geven. Met betrekking tot 'human resources' gaat het bij specificiteit om de gevolgen van 'learning by doing': vaardigheden, die van weinig waarde zijn voor andere werkgevers. Bij transacties is ten slotte sprake van onzekerheid over de omgeving waarin de transacties worden afgesloten. Voorts kunnen in contracten niet alle mogelijke situaties tot in detail worden vastgelegd. Opportunistisch gedrag van de contractpartner is nooit geheel uit te sluiten.

Transacties moeten worden ingebed in een zogenaamde 'governance structure' (institutionele coördinatiemechanismen). Daarvoor zijn, zoals gesteld, twee mogelijkheden, namelijk de markt of de hiërarchie (organisatie). Coördinatie van economische beslissingen via de markt brengt transactiekosten met zich mee, terwijl coördinatie door middel van een managementhierarchy interne coördinatiekosten oplevert. Vergelijking van beide kosten leidt tot een keuze. Hieruit vloeit voort dat de toepassingsmogelijkheden van de transactiekostenbenadering vooral liggen op het terrein van 'make or buy' en bij vraagstukken van verticale integratie.

## Toepassingen

Inmiddels hebben verschillende auteurs de toepassingsmogelijkheden van de transactiekostenbenadering voor 'make or buy'-vraagstukken uitgewerkt. Zo hebben Anderson en Weitz een besluitvormingsmodel gemaakt voor het maken of kopen van marketingactiviteiten, en heeft Ciborra de mogelijkheden nagegaan voor de ontwikkeling van een informatiesysteem. Zelf zijn we met name geïnteresseerd in human resources management.

In een artikel in het *American Journal of Sociology* heeft Williamson een eerste aanzet gegeven tot dergelijke modellen. Daarbij is hij ervan uitgegaan dat de transacties vaak voorkomen en dat er al sprake is van een zekere beheersstructuur in de vorm van een organisatie. Voor de specificiteit van een transactie is niet alleen de mate waarin iemand vaardigheden heeft verworven maar ook de aard ervan in relatie tot de desbetreffende onderneming. Het feit dat iemand beschikt over een hoge typesnelheid en een grote mate van nauwkeurigheid, impliceert nog niet een grote mate van specificiteit voor het bedrijf in kwestie. Daarvan is wel sprake als iemand bij voorbeeld veel kennis heeft van het archiefsysteem van het bedrijf of de verschillende procedures en beïnvloedingskanalen goed beheerst. Aan dergelijke kennis en vaardigheden heeft de werknemer niet zoveel meer als hij overstapt naar een ander bedrijf en zo is er dus sprake van een hoge 'human asset specificity'. Onzekerheid vertaalt Williamson voor intern-organisatorische toepassingen als de mate waarin het al dan niet mogelijk is de produktiviteit van werknemers te beoordelen (het al dan niet kunnen meten van de output).

Op basis van de specificiteit van transacties en de meetbaarheid van de output kunnen vier interne beheerstructuren ('governance structure') worden onderscheiden:

- spotmarket ('dagloners'). Als de te verrichten werkzaamheden niet specifiek zijn en de output gemakkelijk te meten is kunnen ondernemingen het beste terecht op de markt. Er is geen behoefte aan een afzonderlijke en uitgewerkte interne beheerstructuur. Zonder verlies aan produktiviteit kunnen werknemers van de ene werkgever naar de andere overstappen, terwijl bedrijven de werknemers zonder al te veel 'aanloopverliezen' kunnen vervangen, omdat de leertijd bijzonder kort is;
- primitive team ('ploeg'). Als de te verrichten werkzaamheden niet specifiek zijn en de output moeilijk te meten is wordt vaak gewerkt in teamverband. Als voorbeeld kunnen we hierbij denken aan het team dat zich in de stukgoedsector bezighoudt met het lossen van een schip. Als het dat sneller doet dan begroot, ontvangt het als team een bonus. Een ander voorbeeld is een team van bouwvakkers dat goed op elkaar is ingespeeld en

6. De case-studies vinden plaats in het kader van het onderzoeksproject Sociaal beleid/organisatiekenmerken, waarvan het wetenschappelijk verslag momenteel in voorbereiding is. Het project wordt uitgevoerd door J. Paauwe.

dat samen van het ene bouwproject naar het andere trekt;

- **obligational market** (obligationele markt). Op deze markt zijn de werkzaamheden bijzonder specifiek en is de output makkelijk te meten. De specificiteit heeft betrekking op kennis, vaardigheden, inzicht in procedures, waarden en normen. Voorbeelden zijn vertegenwoordigers en onderhoudsmonteurs. Op deze markt hebben beide partijen (werkgever en werknemer) er belang bij hun relaties over en weer te bestendigen. Vanuit het bedrijf zal er dan ook een beheerstructuur ontwikkeld worden, die ervoor zorgdraagt dat vroegtijdige verbreking van de relatie zoveel mogelijk wordt voorkomen;
- **relational team** (clan). In feite de 'core-group', kern of clan van de organisatie. Deze groep beschikt over veel ondernemingsspecifieke kennis en levert een moeilijk te meten output. De specifieke kennis (of liever gezegd attitude) vormt als het ware de belichaming van de doelstellingen en cultuur van de organisatie in kwestie. Betrokkenen zijn ook in staat dit uit te dragen. Een voorbeeld bij uitstek hiervan is het topmanagement. Maar ook in de staf lopen vaak veel functionarissen rond, die door een lange reeks van dienstjaren krediet hebben opgebouwd en die als een spin in de formele als informele netwerken van de organisatie zitten. Deze mensen hebben – ongeacht hun formele bevoegdheden – de nodige invloed, en zijn dus voor het bedrijf van groot belang. Williamson heeft aan de beschrijving van de vier classificaties verschillende mate van beheerstructuren gekoppeld. In de Nederlandse situatie kan dat worden vertaald in een meer of minder uitgewerkt sociaal beleid. Voor de spotmarkt is daarvan nauwelijks sprake (alleen maar salaris), terwijl er voor het 'relational team' sprake is van een uitgebreid scala aan activiteiten op het gebied van sociaal beleid, zoals pensioenopbouw, studiefaciliteiten, winstdeling, gratificatie- en/of tantiëmeregeling.

## Enige voorbeelden uit de praktijk

Op basis van een aantal case studies, waarin de relatie tussen enerzijds omgevings- en organisatiekenmerken en anderzijds het sociaal beleid/human resource management centraal staat, kunnen we concluderen dat het hierboven weergegeven theoretisch kader in ieder geval de nodige verklaringen oplevert. Weliswaar zijn dat verklaringen achteraf, maar vandaar is het naar het zich laat aanzien slechts een kleine stap naar toetsbare voorspellingen. We behandelen hier één van de case studies.

Onderneming A importeert en exporteert kaas en verzorgt voorts opslag, verwerking en verpakking. Er werken ca. 120 mensen in vaste dienst, aangevuld met part-timers en uitzendkrachten. Als we het personeel indelen in top, middenkader en uitvoerend niveau valt onmiddellijk op dat de mate van detaillering van de beheersstructuur samenhangt met het niveau. De beheerstructuur is het meest gedetailleerd voor een relational team. De verschillende categorieën medewerkers kunnen op grond van de door Williamson genoemde dimensies (specificiteit van de werkzaamheden en meetbaarheid van de output) als volgt worden gerangschikt:

- relational team: management/directie, marketing manager, logistiek managers;
- obligational market: vertegenwoordigers (lange leertijd, output gemakkelijk te meten) afdelingschefs/kader (geven direct leiding aan werkuitoerenden);
- primitive team: uitvoerders op de werkvloer (leertijd 1/2 dag tot 1 dag);
- spotmarkt: uitzendkrachten die op zaterdagmorgen al naar gelang behoefte kazen keren.

Het sociaal beleid is het uitgebreidst voor het relational team en het minst voor degenen, die op de spotmarkt worden geworven. Ook andere case-studies leveren resultaten op die overeenkomen met indeling van Williamson. Bovendien biedt de indeling van Williamson aanknopingspunten voor de vormgeving van het sociaal beleid. Men kan de detaillering van de arbeidsvoorwaarden (primaire, secundaire en/of tertiaire arbeidsvoorwaarden) laten afhangen van de mate waarin de functie-inhoud aanleiding geeft een binding van de medewerkers aan de organisatie na te streven.

Eén van de case-studies betrof een meubelfabriek, waar sprake was van een zeer gemotiveerd managementteam en leidinggevend kader. Zij beklagden zich over het feit dat een deel van het uitvoerend personeel (nog) niet over dezelfde motivatie en inzet beschikte. Gegeven een betrekkelijk hoge graad van mechanisering en automatisering en de beschikbaarheid van normtijden zou een oppervlakkige analyse tot de conclusie leiden dat binding van de werknemers met het bedrijf geen hoge prioriteit hoefde te hebben. Volgens de theorie zou men dus kunnen volstaan met beperkt sociaal beleid. Bij nadere beschouwing bleek echter dat het bedrijf in kwestie zich richtte op een exclusief marktsegment, kleine series vervaardigde in een groot aantal produktvariëteiten, en dat de producten aan hoge kwaliteitseisen moesten voldoen. Op uitvoerend niveau impliceerde dit een zo omvangrijke kennis van materialen, produktvariëteiten en een ontwikkeld gevoel voor kwaliteit, dat er in feite sprake was van voor het bedrijf specifieke kennis en vaardigheden. In de terminologie van Williamson hadden we dus niet te maken met een spotmarkt, maar met een 'obligational market', die een grotere binding behoeft. In het sociale beleid zouden dus dezelfde faciliteiten moeten worden opgenomen als in dat voor bij voorbeeld het hoofd bedrijfsbureau en de afdelingshoofden. In concreto kunnen we dan denken aan bij voorbeeld winstdeling, studiefaciliteiten en deelname aan allerlei overlegvormen ten behoeve van beleidsbepaling.

Een ander voorbeeld ontleen we aan case-studies in de verzekeringsbranche. Aldaar komen we bij voorbeeld de actuariële geschoolden tegen, die zich bezighouden met de wiskundige aspecten van de diverse levensverzekervormen. Wat betreft het sociaal beleid zitten zij op één lijn met de overige stafafdelingen waarvan de bijdrage voor het bedrijf specifiek is en niet gemakkelijk meetbaar (relational team). Voor hen zou een uitgebreid sociaal beleid dus opportuun zijn. Bij nadere beschouwing blijkt echter dat het werk van actuariële geschoolden weinig bedrijfs-specifiek is. De overstap van het ene naar het andere verzekeringsbedrijf kan zonder al te veel moeite en inwerktijd verlopen. In feite behoren ze derhalve tot het primitieve team, of misschien zelfs wel tot de spotmarkt, waarvoor een veel beperktere beheersstructuur voldoende zou zijn.

Het laatste voorbeeld, eveneens ontleend aan de verzekeringsbedrijven, betreft de deskundigheid op het gebied van automatisering. Voor verzekeringsbedrijven is die deskundigheid van grote waarde omdat de wijze waarop het proces van automatisering van de informatieverwerking verloopt, mede de kwaliteit van de dienstverlening bepaalt. De bijdrage van automatiseringsdeskundigen is meestal zeer specifiek en moeilijk meetbaar. Dat zou betekenen, dat ze onder het relational team vallen, waarvoor naast het salaris andere voorzieningen zouden moeten gelden, die overeenkomen met bij voorbeeld die voor medewerkers op directieniveau. In de praktijk geldt voor automatiseringsdeskundigen meestal een sociaal beleid dat wat beperkter is dan op directieniveau gebruikelijk is (bij voorbeeld lagere auto- en representatiekostenvergoeding, minder status, geen tantiëmeregeling, enzovoort). Weliswaar is het salaris meestal wel hoog, maar de binding die daarvan uitgaat is beperkt. Die binding wordt juist bewerkstelligd door de overige onderde-

len van het sociaal beleid. Wederom zien we hier dus een voorbeeld van een niet toegesneden, niet toegespitst sociaal beleid, althans in de terminologie van Williamson.

---

## Discussie

---

Wat is nu de betekenis van Williamsons benadering voor human resources management? In de eerste plaats verschaft de theorie van Williamson een analyse-kader (denkraam) voor het bepalen van de kosten, verbonden aan het al dan niet in eigen huis laten verrichten van bepaalde activiteiten. Andere voorbeelden zijn werving, selectie, salarisadministratie, outplacement, enzovoort. Voorts deelt Williamson het personeel van bedrijven op in categorieën waarvoor de transactiekosten verschillen, en waarvoor de intensiteit van het personeelsbeleid dan ook zou moeten verschillen. Het voorbeeld van de beschreven kaashandel geeft aan dat dat ook daadwerkelijk het geval is.

De transactiekostenbenadering rationaliseert de differentiatie in het sociaal beleid. Tot nu toe zien we in veel benaderingen een dichotomie wordt gehanteerd, zoals een onderscheid in CAO- en boven CAO-groepen of het onderscheid in kern- en randwerknemers.

Bovendien maakt de indeling van Williamson duidelijk dat het vraagstuk van 'make or buy' in wezen te simpel is. In feite gaat het bij het sturen van de instroom, doorstroom en uitstroom van personeel (de essentie van human resources management) om het sturen en daarmee beïnvloeden van verschillende gradaties van binding. Binding in de zin van de mate waarin iemand de ander (persoon, bedrijf of instelling) beschouwt als richtinggevend voor zijn of haar eigen gedrag. Alhoewel de door Williamson ontwikkelde transactiekostenbenadering slechts een summier aanzet geeft voor de toepassing ervan op het gebied van 'human resources management', maakt hij wel de verschillende gradaties van *binding* zichtbaar. In de gedetailleerdere uitwerking ervan ligt het accent echter teveel op het 'make or buy'-vraagstuk. Aangezien de grenzen tussen de (markt-)omgeving en het bedrijf steeds vager worden zijn de verschillende gradaties van *binding* belangrijker dan het vraagstuk of activiteiten geïntegreerd in de organisatie worden verricht ('make') of via de markt door het tijdelijk inhuren c.q. uitbesteden ('buy'). Een uitbestedingsrelatie en het daaraan ten grondslag liggende 'contract' (bij voorbeeld het advocatenkantoor, dat de onderneming al jarenlang adviseert) kan soms een sterkere binding representeren dan een contract tussen een medewerker in vaste dienst en de organisatie. Hierbij is het begrip 'contract' natuurlijk ruimer opgevat dan alleen maar als een juridische overeenkomst. Het omvat ook aspecten die we met het verzamelbegrip 'psychologisch contract' kunnen aanduiden. (Vertrouwen, toewijding, vriendschap, waarbij de wederkerigheid een centraal element is).

Het gebruik van de begrippen onzekerheid, opportunisme en beperkte rationaliteit wijzen erop dat het bijzonder moeilijk is om alles contractueel (schriftelijk) vast te leggen. Naarmate onzekerheden en daarmee risico's groter worden en derhalve de mogelijkheden voor opportunistisch gedrag (misbruik) toenemen, worden andere bindingsfactoren dan de schriftelijk vastgelegde steeds belangrijker. Terugkerend naar het voorbeeld van de kaashandel kunnen we denken aan bij voorbeeld de verkoopmanager Duitsland, die in de terminologie van Williamson tot het relationaal team kan worden gerekend. Voor de onderneming in kwestie representeert de verkoopmanager een groot aantal commerciële relaties en dus een groot deel van de omzet. Daarmee wordt deze verkoopmanager ook interessant voor andere kaasexporterende firma's. Het is voor de onderneming derhalve van groot belang deze manager sterk

aan zich te binden. Daartoe volstaan niet alleen contractuele bepalingen (zoals een concurrentie-beding), maar zijn ook extra bindende factoren noodzakelijk die zorgen voor een emotionele binding en daarmee voor loyaliteit. Factoren als het geven van status en vriendschap kunnen die extra binding bewerkstelligen.

De theorie van Williamson suggereert dan ook dat mensen sterker aan een organisatie moeten worden gebonden naarmate:

- de specifieke vaardigheid moeilijker op de markt te koop is;
- de markt onvoorspelbaarder is;
- er meer kans is op misbruik door derden (liftersgedrag);
- de output moeilijker meetbaar is.

Sommige auteurs (bij voorbeeld Anderson en Weitz) wijzen erop dat het in het geval van een niet of nauwelijks te meten output beter is de activiteit binnen de organisatie te laten verrichten. Als argument hiervoor geldt dat er dan in ieder geval de mogelijkheid is om de effectiviteit na te gaan c.q. te bewaken op grond van de geleverde inputs. Dit argument is onvolledig. Allereerst al vanwege het feit dat het uitgaat van de vooronderstelling dat er een nauwe relatie bestaat tussen geleverde inputs en verwachte outputs. Dit gaat niet op, zeker niet als sprake is van onzekerheid en onmeetbaarheid. Vaak is juist de gebrekkige meetbaarheid van de output een argument om voor een zodanige binding te zorgen dat de mensen gaan doen wat ze denken dat het beste voor de organisatie is.

---

## Ten slotte

---

Het transactiekostenmodel van Williamson biedt perspectieven op het terrein van human resources management. Het leidt tot een gedifferentieerder beeld van de relaties (bindingen) tussen individuen en organisaties. In ieder geval laat het zien dat er meer schakeringen en nuances zijn dan het ongenueanceerde onderscheid tussen 'make or buy' en tussen 'kern' en 'rand'. Daar staat tegenover dat het model nog onvoldoende aanknopingspunten biedt voor de bestudering van processen van binding en non-binding. Juist de behoefte aan flexibiliteit en daarmee de behoefte aan sturing (het 'managen') van de binding van werknemers met het bedrijf vergen kennis van:

- de middelen om mensen aan een organisatie te binden (ongeacht of ze er al dan niet in dienst zijn);
- de mechanismen die een rol spelen in het proces van binding en non-binding;
- het verband tussen de categorieën bedrijfsactiviteiten en bindingsmiddelen;
- de verhouding, respectievelijk wisselwerking tussen formele en informele bindingsmiddelen;
- de sturings- c.q. beïnvloedingsmogelijkheden en de gevolgen daarvan voor individu en organisatie.

Een verdere ontwikkeling van modellen op basis van de theorie van Williamson is dan ook gewenst. Op deze manier moet het mogelijk zijn de human resources management-theorie theoretisch te onderbouwen. Daarmee zou het vakgebied eindelijk uit de sfeer van instrumentele en normatieve oriëntatie kunnen worden gehaald.

**Jan van Ham  
Jaap Pauwe  
Roger Williams**