

# Relaties in industrie en huwelijk

B. Nooteboom\*

**I**n dit artikel worden de ervaringen opgedaan met industriële relaties toegepast op het huwelijk. De factoren achter de stabiliteit van een industriële relatie: de meerwaarde van de partner ten opzichte van alternatieven, de omschakelingskosten bij het verbreken van de relatie, alsmede het risico van mogelijk opportunistisch gedrag van de partner, blijken ook op het huwelijk te kunnen worden toegepast.

Relaties tussen mensen voorzien in behoeften, maar maken ook afhankelijk, en zijn daardoor behept met vraagstukken van macht. De hypothese van dit artikel is dat er een basisschema van causaliteit bestaat, dat kan worden toegepast op verschillende soorten van relaties. Niet alleen relaties tussen bedrijven, politieke partijen, werkgevers en werknemers en leraren en leerlingen, maar ook persoonlijke relaties tussen echtelieden, ouders en kinderen en vrienden. Die hypothese vergt toetsing.

In dit artikel proberen we zo'n schema, ontwikkeld voor relaties van toelevering en uitbesteding (T&U) tussen bedrijven<sup>1</sup>, toe te passen op een huwelijksrelatie, zie Schema 1. Natuurlijk zijn er belangrijke verschillen. We kunnen vooraf constateren dat een huwelijksrelatie kenmerken heeft die we niet of nauwelijks terugvinden in relaties tussen bedrijven. Zo spelen emoties en instinct een veel grotere rol, is er seksualiteit en zijn er kinderen. Bovendien worden partners tijdens een huwelijk ouder terwijl bedrijven zich kunnen verjongen. Toch kan de vergelijking misschien ons inzicht in de huwelijksrelatie verscherpen. Misschien ligt het ook andersom, en kunnen we van huwelijksrelaties leren omtrent instrumenten voor besturing van relaties tussen bedrijven.

## Continuïteit en afhankelijkheid

### *Basisfactoren van het schema*

Het schema wordt gegeven voor twee partijen X en Y. De situatie is gezien vanuit het perspectief van X, omdat daarmee op lijnen kan worden bespaard. We wijzen er echter op dat er symmetrie in causaliteit is. De dunne lijnen in het schema geven causale verbanden weer, gegeven de structuur van de relatie. De dikke lijnen geven een terugkoppeling aan, om de structuur van de relatie te veranderen. Dit houdt verband met het onderscheid dat Hirschman maakte tussen 'exit' en 'voice'. Als iets in een relatie niet bevalt, kan men wegglopen (exit), maar men kan ook proberen in overleg de relatie te verbeteren (voice)<sup>2</sup>.

De vier basisfactoren van het schema zijn de meerwaarde van de partner ten opzichte van alternatieve partners, de omschakelingskosten bij het beëindigen van de relatie en de ruimte voor en neiging tot opportunistisch gedrag.

De reden voor partij X om een relatie aan te gaan met Y, en om daarin te investeren, is gelegen in de waarde van Y voor X in verhouding tot alternatieve partners. Deze is negatief als de waarde van een alternatief groter is. Daarnaast brengt investeren in een relatie risico's met zich mee. Het directe risico is gelegen in de omschakelingskosten uit hoofde van het afschrijven van de relatie-specifieke investeringen en het zoeken van een gelijkwaardig of beter alternatief. Het indirecte risico komt voort uit mogelijk opportunistisch gedrag van de partner.

### *Continuïteit X*

De neiging van X om met de relatie door te gaan, in Schema 1 aangegeven met de variabele 'continuïteit X', wordt bepaald door de som van de waarde van Y en de omschakelingskosten. Als de door X gepercipieerde waarde van Y voor X daalt, of een alternatief

\* De auteur is hoogleraar bedrijfskunde aan de Rijksuniversiteit Groningen.

1. Zie B. Nooteboom, *Toeleveren en uitbesteden; verdelen of beersen?*, verschijnt in 1994 bij Academic Service, Schoonhoven. Voorlopers van het huidige schema komen voor in B. Nooteboom: *Transactions and networks, do they connect?*, in J. Groenewegen (red.): *Dynamics of the firm: strategies of pricing and organization*, Aldershot; en B. Nooteboom: *The Causality of transactional dependence*, paper IMP congres, Bath, september 1993. Delen van het schema zijn getoetst in een deels door het NWO gesubsidieerd empirisch onderzoek, uitgevoerd door de RUG en de KUB; zie: H. Berger, N.G. Noorderhaven en B. Nooteboom, *The determinants of supplier dependence; an empirical study*, paper EAEPE congres, Barcelona, oktober/november 1993.

2. A.O. Hirschman, *Exit, voice and loyalty: responses to decline in firms, organisations and states*, Harvard University Press, Cambridge MA, 1970.

zich voordoet dat beter is, zodanig dat het saldo van relatieve waarde en omschakelingskosten negatief wordt, dan zal X geneigd zijn om te schakelen, en de omschakelingskosten voor lief te nemen. Dat wil nog niet zeggen dat X de relatie inderdaad beëindigt. In plaats daarvan kan X ook besluiten de structuur van de relatie in zijn voordeel te veranderen, bij voorbeeld door te bevorderen dat partner Y zijn meerwaarde vergroot.

#### Afhankelijkheid X

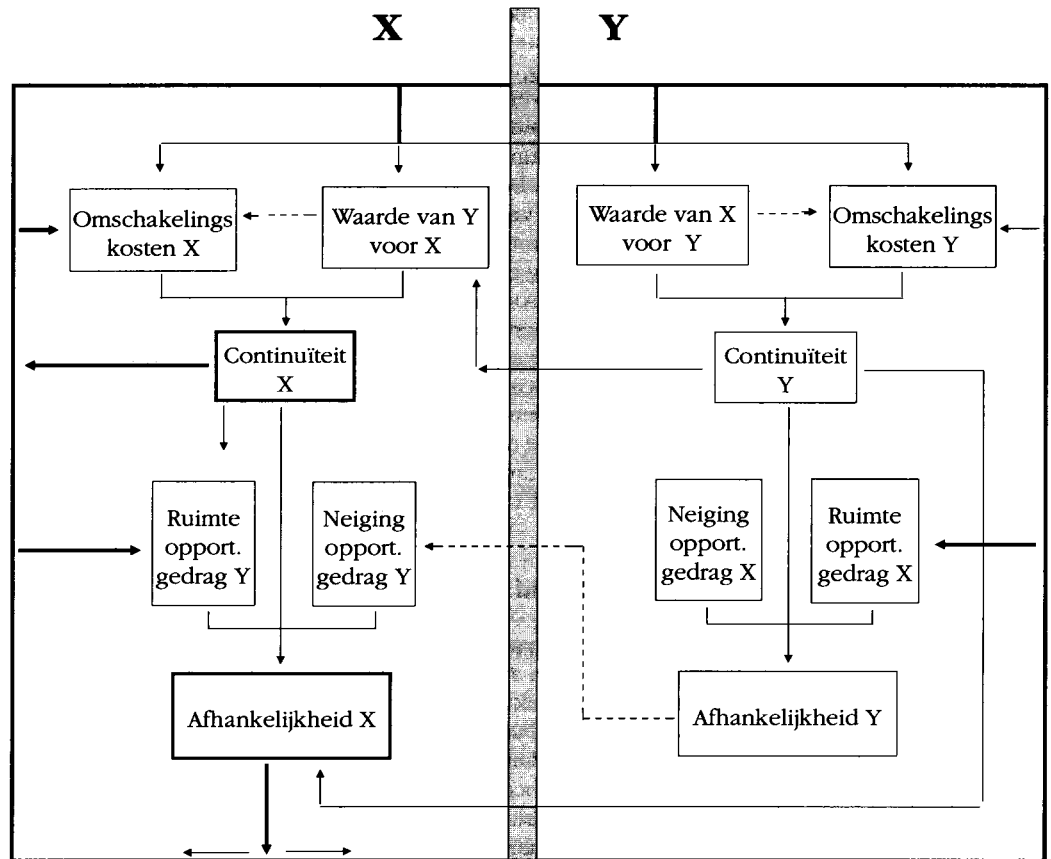
Als het saldo tussen de omschakelingskosten en de meerwaarde van Y positief is, dan zal X de relatie willen continueren. X wordt dan afhankelijk van de wil van Y om de relatie voort te zetten. In het schema wordt dit weergegeven door de lijn van 'continuïteit Y' naar 'afhankelijkheid X'. Als Y de relatie beëindigt, dan zit X met de omschakelingskosten. Daarnaast loopt X risico uit hoofde van mogelijk opportunistisch gedrag van Y. Zo kan de partner ertoe neigen de relatie te verbreken en/of misbruik te maken van de afhankelijkheid van X, door van X voordeliger condities te bedingen. Of Y dat inderdaad doet, hangt af van twee dingen: de ruimte voor opportunistisch gedrag en de neiging om van die ruimte gebruik te maken.

De prijs van afhankelijkheid voor X kan niet groter zijn dan het totaal van waarde van Y en omschakelingskosten, want dan zou het beter zijn om de relatie te beëindigen. Als de afhankelijkheid van X groot is, dan kan dat zijn wil om de relatie te continueren negatief beïnvloeden. Aangezien hij echter belang heeft bij continuering, ligt het voor de hand te proberen om de afhankelijkheid te verkleinen. Daartoe bestaan verschillende mogelijkheden, die we later meer systematisch zullen analyseren.

De volgende stap is om de basisfactoren uit het schema te ontleiden in achterliggende factoren, die bepalend zijn voor de waarde van de partner, de omschakelingskosten en de ruimte voor en neiging tot opportunistisch gedrag.

#### Opportunisme Y

De waarschijnlijkheid van opportunistisch gedrag door Y wordt bepaald door de ruimte daartoe, en de neiging om van die ruimte gebruik te maken. Aldus kan men de waarschijnlijkheid proberen te beperken door de ruimte te verkleinen en/of de neiging te verminderen.



**Schema 1.**  
Afhankelijkheid van X in een relatie met Y

#### Ruimte voor opportunisme

Het gebruikelijke middel voor beperking van de ruimte is een wettelijk afdwingbaar contract. In een huwelijksrelatie heeft dit betrekking op de echtscheidingswet, met bepalingen ten aanzien van alimentatie, huwelijksvoorwaarden, enz. Ook religieuze en sociale normen beperken de mogelijkheden voor ontrouw en echtscheiding. Voorts wordt de ruimte voor ontrouw bepaald door de variabiliteit van omstandigheden en asymmetrie van informatie. Variabiliteit creëert onvoorziene omstandigheden waarin niet middels min of meer formele afspraken valt te voorzien en waardoor er meer aangrijpingspunten zijn voor opportunistisch gedrag. Een grote variatie van contacten zal ook een grotere kans geven dat men een aantrekkelijker partner ontmoet. Asymmetrie van informatie beperkt de mogelijkheden van controle op naleving van overeenkomsten.

#### Neiging tot opportunisme

De neiging tot ontrouw wordt bepaald door karakter, sociale normen, emoties, gewoonte en eigenbelang. Deze effecten kunnen worden beïnvloed door de duur van de relatie en de banden van loyaliteit of vriendschap die in de duur van de relatie kunnen zijn ontstaan. De evaluatie van eigenbelang wordt bepaald door een afweging van de waarde van de relatie (voor degene die de afweging maakt), inclusief de waarde van een voortgezette goede relatie in de toekomst, en de verleiding van defectie: wat is per saldo het voordeel van ontrouw voor Y? Y loopt

het risico dat X een tegenactie onderneemt, en dat risico wordt bepaald door de mate waarin Y afhankelijk is van X.

Voorts zal bij de belangenafweging rekening gehouden worden met eventuele straffen, afhankelijk van gegeven garanties en beperkingen als onderdeel van private en juridische sturing. Dergelijke straf omvat ook mogelijk verlies van reputatie, die het in de toekomst moeilijker kan maken om een goede partner te vinden. Bij ontrouw in huwelijksrelaties zal ook het risico van venerische ziekten een rol spelen.

Doorredenerend komen we terecht bij de conclusie dat Y's voordeel van ontrouw afhangt van zijn afhankelijkheid van X. Deze wordt mede bepaald door de waarde van X voor Y en de omschakelingskosten van Y. Dus waar we bezig zijn de determinanten te bepalen van de afhankelijkheid van X van Y, komen we terecht op de afhankelijkheid van Y van X als één van de determinanten.

### Sturing van afhankelijkheid

Men kan nu de oorzaken van afhankelijkheid (en de asymmetrie daarin) opsporen, en analyseren hoe die verminderd kunnen worden. Merk op dat het systeem recursief is: afhankelijkheid van Y van X treedt op als determinant van de afhankelijkheid van X van Y. Aldus ontstaat een iteratief proces van onderlinge aanpassing, dat duurt totdat de relatie uit elkaar valt, of een evenwicht in onderlinge aanpassing wordt bereikt.

Voor de beheersing van afhankelijkheid volgen uit het schema drie mogelijke benaderingen<sup>3</sup>.

1. Beperk de mogelijke schade van opportunistisch gedrag.
2. Beperk de ruimte voor opportunistisch gedrag.
3. Verminder de neiging tot opportunistisch gedrag.

#### Schadebeperking

Beperking van schade van opportunistisch gedrag kan worden bereikt door het creëren van alternatieven.

- 1a. Diversificatie van het risico: door samenleving over meer partners te spreiden. In een huwelijksrelatie is dergelijke promiscuïteit doorgaans niet acceptabel, maar in sommige culturen is veelwijverij geaccepteerd.
- 1b. Verlaging van de relatieve waarde van de partner door de waarde van de bestaande alternatieven te verhogen: iemand als 'goede vriend(in)' in reserve houden. Dit kan tevens fungeren om de partner jaloers te maken: aan de partner wordt duidelijk gemaakt dat ook zij/hij afhankelijk is.
- 1c. Verlaging van de mate waarin investeringen specifiek zijn: het kiezen van een gunstige woonplaats; niet te veel in de relatie te investeren; je 'niet kwetsbaar' opstellen; geen hoge eisen stellen aan de andere partij ten aanzien van de committering.

Daarnaast kan de schade van opportunistisch gedrag worden beperkt door de balans van eventuele schade te verschuiven.

- 1d. Overdracht van een deel van het eigendom van de specifieke investeringen aan de partner: de an-

dere partij mee laten betalen aan huisvesting e.d.; de ander medeplchtig maken aan de eigen inzet voor de relatie, lelijk gezegd 'morele chantage'.

- 1e. Het bedingen van garanties van continuïteit: beloften van trouw of een spaarrekening die bij breuk door de ene partij toegekend wordt aan de andere.
- 1f. Het instellen van gijzelaars: kinderen krijgen.

#### Beperking ruimte voor opportunisme

De ruimte voor opportunistisch gedrag kan worden bereikt door:

- 2a. Vernauwing van juridische grenzen door een strakker contract: zo zal de financieel zwakkere partij aanvullende garanties kunnen bedingen door 'huwelijksvoorwaarden' om te zetten in 'gemeenschap van goederen'.
- 2b. Verschuiving van de informatiestroom in eigen voordeel (informatie-asymmetrie): zelf minder los laten en meer informatie van/over de partner krijgen. Een extreem voorbeeld is dat men een privé detective inschakelt om de partner te controleren.
- 2c. Vergroting van de variabiliteit in het eigen voordeel: een levenswijze kiezen waardoor men meer andere mensen (potentiële alternatieve partners) ontmoet.

#### Beperking neiging tot opportunisme

Verzachting van de neiging tot defectie kan bereikt worden door:

- 3a. De partner aan zich binden (bonding); versterken van emotionele banden, van institutionele factoren zoals normen en waarden, of door het bevorderen van gewenning. Verandering van normen en waarden is niet eenvoudig en kan meestal niet alleen of op korte termijn tot stand worden gebracht. Wel kan men overwegen om te verhuizen naar een gemeenschap waar strakkere normen en waarden gelden (meer sociale controle), of om toe te treden tot een kerkgemeenschap.
- 3b. De afhankelijkheid van de andere partij Y op een vijandige manier vergroten. Dit kan door de gepercipieerde relatieve waarde van de ander te verminderen (afkraken) of door blij te geven van een grotere neiging tot opportunisme door vertoon van onverschilligheid, antipathie, vijandschap of normverlies, zodat de andere partij een groter risico ziet in opportunistisch gedrag.
- 3c. De afhankelijkheid van de andere partij op een meer coöperatieve wijze vergroten. Zo kan men zijn waarde voor de partner vergroten door deze meer aandacht te schenken, een cursus te volgen, zich aantrekkelijker te kleden, enz.

#### Consistente strategieën

De verschillende (onderdelen van) strategieën zijn niet onafhankelijk en kunnen elkaar versterken of verzwakken. Het nemen van 'vijandige' maatregelen (bij voorbeeld met formele, juridische middelen) kan de sfeer van de relatie bederven. De kans is groot dat de andere partij met gelijke munt terugbetaalt, waardoor een vicieuze cirkel van wantrouwen kan ontstaan. Aan de andere kant kan het vergroten van de afhankelijkheid van de ander op een meer coöpera-

Tabel 1. Consistente strategieën voor versterking of ontvlechting van een relatie

Strategie	Versterking	Losmaking
<b>Vijandig</b>	(1d) Partner medeplichtig maken aan eigen inzet (morele chantage)	(1a) Risicodiversificatie (veelwijverij)
	(1e) bedingen van continuïteitsgaranties (beloften, spaarrekening)	(1b) relatieve waarde partner verlagen (iemand in reserve houden)
	(2a) strakkere contractvoorwaarden (gemeenschap van goederen)	(2b) versterking informatie-asymmetrie
	(3b) afhankelijkheid partner vergroten (afkraken, opportunistisch gedrag)	(2c) vergroting variabiliteit levenswijze (meer contacten)
<b>Coöperatief</b>	(1f) instellen van gijzelaars (kinderen krijgen)	(1c) verlaging relatie-specifieke investeringen
	(3a) partner aan zich binden (emotioneel, institutioneel, gewenning)	
	(3c) eigen waarde voor de partner vergroten (aandacht, aantrekkelijker kleding)	

tieve wijze de eigen transactiespecifieke investeringen vergroten, wat de omschakelingskosten verder verhoogt. Dit hoeft echter niet altijd het geval te zijn. Zo kan de ontwikkeling van intellectuele of artistieke gaven bijdragen tot een grotere aantrekkelijkheid voor de partner, maar tegelijk ook voor mogelijke alternatieve partners.

Als men een pakket van maatregelen kiest, moet men derhalve de consistentie in acht nemen. Aldus kunnen we consistente combinaties van maatregelen verkennen. De optimale combinatie hangt af van de situatie, en met name van de verwachte reacties van de andere partij. De mogelijke acties kunnen op verschillende manieren worden gegroepeerd in een typologie van strategieën: vijandige versus coöperatieve acties, en verbindende versus verlossende acties, die partijen meer resp. minder afhankelijk van elkaar maken. Dit geeft een twee-bij-twee matrix (de zoveelste), zoals geïllustreerd in tabel 1.

In het volgende worden deze strategieën op de verschillende stadia van huwelijkse relaties toegepast.

## Verloving

Relaties komen zelden in één stap tot stand, en hebben een verloop in de tijd: een levenscyclus met een aanloop (verliefdheid/verloving), doorloop (huwelijk) en afloop (overlijden of scheiding).

Als men na een eerste ontmoeting overweegt om de relatie te verstevigen, dan zou een vijandige aktie de partner niet aanmoedigen bij te dragen aan opbouw van de relatie. Vijandige akties (strategie 1d en 1e) maken de partner kopschuw omdat hij/zij omschakelingskosten moet maken voordat de waarde van de relatie is gebleken. Het opleggen van een strakker contract (strategie 2a) roept een sfeer van wantrouwen op, en draagt het risico dat de andere partij gelijksoortige tegenakties neemt. Hierdoor wordt de relatie opgesloten in formalismen die de

ontwikkelingsmogelijkheden beperken, terwijl juist aan het begin van een relatie ruimte gewenst is.

De te verkiezen, coöperatieve strategie omvat het leggen van banden ter versterking van normen en emoties (sympathie, vertrouwen, verliefdheid) en een verkenning van karakter en reputatie (strategie 3a), en demonstratie en versterking van de eigen aantrekkelijkheid (3c). Deze aanpak lijkt op het baltsen van dieren: toenadering tonen en zich mooi maken. We zien het ook bij mensen. En bij politieke partijen.

Verliefdheid kan leiden tot snelle en grote specifieke investeringen die men in meer zakelijke relaties wellicht niet geneigd is zo snel te doen, tenzij de omstandigheden spoed vereisen. Die blindheid van de liefde als voorwaarde voor binding is vermoedelijk evolutionair bepaald als nodig of gunstig voor overleving: zonder verliefdheid zouden er minder relaties worden aangegaan en zou de soort minder kans op overleving hebben.

Als er asymmetrie in afhankelijkheid is, dan zou de meest afhankelijke partner een 'puppy dog'-houding aan kunnen nemen (strategie 3a en 3c). De relatief onafhankelijke partij zou dan een 'fat cat'-houding aan kunnen nemen door een groter aandeel in het risico te nemen, bij voorbeeld door een aandeel te nemen in het eigendom van de specifieke investeringen van de andere partij (strategie 1d), door de eigen specifieke investeringen te verhogen en/of door meer garanties te bieden voor continuïteit (strategie 1e)<sup>3</sup>. Evenzo kan de minst afhankelijke partij de informatie-asymmetrie verkleinen (strategie 2b), de eigen ruimte voor opportunisme verminderen (stra-

3. Voor de begrippen 'top dog', 'puppy dog', 'fat cat' en 'Lean and hungry', zie R.J. Gilbert, *Mobility barriers and the value of incumbency*; en C. Shapiro, *Theories of oligopoly behavior*, beide in: R. Schmalensee en R.D. Willig, *Handbook of Industrial Organization*, North Holland, Amsterdam.

tegie 3b), en de waarde van de andere partij te vergroten (strategie 3c). Deze fase kan worden gekenschetst als een vrijage die uitmondt in een verloving.

## Huwelijk

Als aldus de relatie zich ontwikkelt en vruchten begint af te werpen, ontstaat de basis voor verdere investeringen en garanties voor continuïteit. Banden worden sterker en er ontstaat een zekere gewenning en vertrouwen, in de dubbele betekenis van vertrouwen in de waarde van de ander en vertrouwen dat hij/zij niet geneigd is tot opportunisme. Onderlinge afhankelijkheid wordt beklonken met kinderen als tweezijdige gijzelaars (strategie 1f). Dit is alleen dan onderdeel van een coöperatieve strategie als beide partijen het kind willen, en dus niet als een zwangerschap wordt geforceerd.

Het is bekend dat samenwerking bedreigd wordt door de angst van verlies in geval de andere partij zich niet aan de samenwerking houdt (prisoner's dilemma). Echter, in geval van herhaalde interactie voor een onbepaalde tijd kan samenwerking tot stand komen op grond van de verwachte toekomstige opbrengsten van voortgezette samenwerking. Defectie is dan minder aantrekkelijk omdat de dreiging bestaat dat de ander de samenwerking voortijdig beëindigt<sup>4</sup>.

Naarmate de relatie langer duurt, wordt steeds duidelijker wat de grenzen ervan zullen zijn. Het risico wordt groter dat het potentieel van de relatie uitgeput raakt en nieuwe, aantrekkelijker alternatieven zich aandienen. Men zal daar alert op moeten zijn en tijdig maatregelen moeten nemen. Het wordt dan tijd de grenzen van de samenwerking te definiëren, en binnen die grenzen de garanties te versterken. De basis daartoe is beter dan aan het begin aanwezig: de waarde van de relatie heeft zich bewezen en men weet beter waar men aan toe is. Men kan afspraken maken over wat men wel en wat men niet van elkaar verwacht, en waar men elkaar wel en niet vrij laat. Dit is, zeker in het begin, een gevoelig proces. Men zit als het ware te spieden naar bliken bij de ander van verminderde belangstelling en waardering.

Als zo'n signaal zich voordoet, kan men geneigd zijn te reageren met een losmakende strategie om niet de kans te lopen de verliezer te zijn. Aldus kan de relatie in een cyclus van ontvlechting terecht komen. Dit heeft verschillende gevolgen. Eén gevolg is dat men bezwaren gaat verhullen, in leugens om bestwil: dieper liggende bezwaren uiten zich in gekibbel om trivialiteiten. Zo zou in industriële relaties een uitbesteder bezwaar kunnen maken tegen de prijs, wat minder bedreigend is dan het eigenlijke bezwaar tegen verlies van kwaliteit of innovatief vermogen van de toeleverancier, omdat daar minder gemakkelijk wat aan te doen is<sup>5</sup>. Een ander gevolg kan zijn dat men probeert de binding opnieuw te verstevigen, bij voorbeeld door middel van een 'nakomertje'.

Strategische houdingen kunnen veranderen als omstandigheden veranderen. Met name zullen in een huwelijkse relatie de wensen en mogelijkheden verschuiven naarmate men ouder wordt: alternatieven

doen zich minder voor, gewenning leidt tot banden. Dit effect kan zo sterk zijn, dat de relatie stand houdt ook als de kinderen het huis uitgaan en daarmee de 'gijzelaars' verdwijnen.

## Scheiding

### *Vijandig*

Als men verlossing van de relatie beoogt, dan zou een vijandige 'top dog'-benadering gericht zijn op het verruimen van eigen opties (strategie 1a en 1b), het aantasten van de waarde van de partner c.q. het blijf geven van een grotere neiging tot opportunisme (strategie 3b), en het achterhouden van informatie (strategie 2b).

De verleiding is groot om de intenties tot verlossing te verzwijgen. Immers, als het einde van een relatie in zicht wordt gesteld, zal ook de ander minder geneigd zijn in de relatie te investeren en krijgt die de tijd om een agressieve reactie voor te bereiden. De verleiding is groot om de niets vermoedende wederhelft te laten blijven investeren, en zelf de eigen omschakelingskosten te reduceren, ter voorbereiding op ontsnapping. Verkenningen van nieuwe relaties worden verzwegen.

Als de ander de ontrouw merkt, kan die verlossend of versterkend reageren. In het eerste geval ziet men zelf alternatieven, of is men zo gekwetst dat dit de omschakelingskosten teniet doet. In dat geval is de relatie snel beëindigd. Als men echter geen alternatieven ziet en de omschakelingskosten zijn hoog, dan volgt een versterkende reactie: men klampt zich vast aan de partner die weg wil. Die reactie kan agressief zijn, gericht op verhoging van de omschakelingskosten van de andere partij (de z.g. 'lean and hungry'-houding). Men laat de andere partij zien dat een losmakende actie zal leiden tot wraak: weigering transactiespecifieke investeringen in eigendom te nemen (strategie 1d), eis van garanties voor voortzetting van de relatie (strategie 1e), juridische restricties zoeken (strategie 2a, bij voorbeeld omzetting van huwelijkse voorwaarden in gemeenschap van goederen), of het aantasten van gijzelaars (zoals beperkt bezoekrecht van de kinderen in geval van scheiding). Voor de partij die zich los wil maken kan dat veel ellende, kosten en vertraging opleveren en het kan schadelijke gevolgen hebben voor zijn/haar reputatie als partner.

### *Coöperatief*

De andere partij kan ook meer coöperatief reageren, door te proberen zich aantrekkelijker te maken als partner (strategie 3a en 3c), de z.g. 'puppy dog'-houding. Gelet op de nadelen van een agressieve strategie van verlossing, ook voor de partij die zich los wil maken, is het interessant om te bezien of er niet ook een coöperatieve strategie van ontvlechting bestaat. Gezien de vele negatieve ervaringen met scheidingen

4. R. Axelrod, *The Evolution of Cooperation*, Basic Books, New York, 1984.

5. Met dank aan student bedrijfskunde Jeroen Kemperman, die mij hier op wees.

zijn de mogelijkheden hiertoe kennelijk beperkt. Tabel 1 geeft slechts één mogelijke actie: verlaging van de mate waarin investeringen specifiek zijn, zodat voor beide partijen de omschakelingskosten minder zijn (strategie 1c).

Men kan proberen weerstand te bieden aan de verleiding tot geheimhouding van de intentie tot losmaking, op grond van de overweging dat uiteindelijk de kosten daarvan hoger zijn dan de directe baten. Dat wil zeggen: men kondigt tijdig de wil tot ontvlechting aan. De partner krijgt dan de gelegenheid om de eigen omschakelingskosten te verminderen, door relatie-specifieke investeringen te beëindigen en alternatieve relaties voor te bereiden.

Een coöperatieve actie tot verlossing ligt vooral voor de hand als men relaties wil diversificeren, maar de bestaande samenwerking toch op prijs stelt, hoewel in een lossere verband. Dergelijke promiscuïteit is in industriële relaties meer geaccepteerd dan in huwelijksrelaties. In sommige culturen en tijden waren echter dergelijke 'verstandshuwelijken' vrij normaal. Een coöperatieve strategie voor scheiding is vanwege de veel grotere rol van emoties en de geringere acceptatie van promiscuïteit in een huwelijk moeilijker dan in een relatie van toelevering en uitbesteding. Het rationeel plannen van een ontvlechting zou daar gemakkelijker moeten zijn.

## Emancipatie

De analyse biedt openingen voor velerlei correcties, aanvullingen en toepassingen. Het schema kan middels simulatie worden gebruikt voor de reconstructie van het verloop van relaties als functie van specifieke waarden van de variabelen en keuzen van strategieën. Bij voorbeeld: wat zijn de gevolgen van emancipatie, het niet hebben van kinderen, van de opkomst van Aids?

Om ons tot emancipatie te beperken: het schema maakt duidelijk, voorzover dat nog nodig is, hoe in huwelijken mannen over het algemeen aan het langste eind trekken. De man heeft (had) lagere omschakelingskosten, en een grotere geneigdheid tot ontrouw omdat hij:

- het geld in handen heeft;
- door zijn werk meer mogelijke alternatieven voor een relatie tegenkomt;
- minder last heeft van ouder worden bij het vinden van alternatieve relaties;
- minder emotioneel gebonden is aan de kinderen, waardoor die niet werkelijk een tweezijdige gijzelaar vormen;
- door grotere uithuizigheid een informatievoorsprong heeft, waardoor hij moeilijker controleerbaar is.

Gelet op de veelal zwakkere positie van de vrouwen aanzien van deze instrumenten van private ordening, was ter compensatie een zekere rechtsbescherming nodig, in de vorm van de echtscheidingswet, en een institutionele ordening in de vorm van religieuze en sociale normen. Dankzij de emancipatie

heeft de vrouw echter een grotere toegang gekregen tot de instrumenten van private ordening, vooral door zelf ook uit werken te gaan.

## Tot slot

In dit artikel is gezien hoe ver we komen als we proberen de kennis over industriële relaties toe te passen op een huwelijksrelatie. De poging lijkt zeker vruchten af te werpen. Zozeer zelfs, dat de rollen wel eens omgedraaid zouden kunnen worden. De ervaring met huwelijksrelaties geeft wellicht inspiratie voor het managen van relaties tussen bedrijven. Eigenlijk ligt dat ook wel voor de hand. Met huwelijksrelaties hebben we immers in verschillende culturen over een veel langere periode ervaring op kunnen doen. Misschien kunnen we in relaties tussen bedrijven equivalenten vinden voor verliefdheid, verloving, trouwringen, slippertjes, lat-relaties, het hebben van kinderen, ouderlijke macht, voogdij, huwelijksvoorwaarden, alimentatie en venerische ziekten.

## B. Nootboom