

# Vertrouwen, formalisering en prestaties in inter-organisatorische relaties

## Naar een integraal raamwerk

Paul W.L. Vlaar, Frans A.J. van den Bosch en Henk W. Volberda

**SAMENVATTING** In dit conceptuele artikel brengen we relaties tussen vertrouwen, formalisering en prestaties in interorganisatorische relaties in kaart. We merken op dat beschrijvingen van deze relaties in de literatuur tot op heden gefragmenteerd zijn gebleven. Om tot een duidelijk beeld te komen, bespreken we hoe vertrouwen en formalisering zowel substituut als complement van elkaar zijn. Daarnaast besteden we aandacht aan de relatie tussen beide vormen van interorganisatorische beheersing en interorganisatorische prestaties. Uit het artikel blijkt dat de relaties tussen vertrouwen, formalisering en interorganisatorische prestaties genuanceerder kunnen worden weergegeven dan in de literatuur het geval is en dat de ontwikkeling van vertrouwen en formalisering sterk afhankelijk is van begincondities en de wijze waarop managers formalisering door partners interpreteren.

### 1 Inleiding

De coördinatie- en controleproblematiek binnen interorganisatorische relaties – waaronder allianties, joint ventures en klant-leverancierrelaties – trekt in

De auteurs zijn verbonden aan de vakgroep Strategie en Omgeving van de Rotterdam School of Management / Faculteit Bedrijfskunde van de Erasmus Universiteit Rotterdam. Ir. P.W.L. Vlaar is promovendus en zijn onderzoek spijt zich toe op de prestaties en structurering van interorganisatorische relaties. Prof. Dr. Ing. F.A.J. van den Bosch is hoogleraar Management Wisselwerking Organisatie – Omgeving en Prof. Dr. H.W. Volberda is hoogleraar Strategisch Management en Ondernemingsbeleid en voorzitter van de vakgroep Strategie en Omgeving. Beide hoogleraren zijn directeur van het Erasmus Strategic Renewal Center (ESRC) en Fellow van het Erasmus Research Institute of Management (ERIM).

toenemende mate de aandacht van onderzoekers (McEvily et al., 2003a). Beheersingsvormen gericht op deze problematiek kunnen grofweg in twee typen worden verdeeld: formele beheersing; en relationele, of op vertrouwen gebaseerde beheersing (Gulati, 1995; Poppo en Zenger, 2002). Door de jaren heen zijn verschillende theoretische perspectieven ontwikkeld die het belang van deze beheersingsvormen en hun onderlinge wisselwerking bespreken.

Over de relaties tussen vertrouwen, formalisering en interorganisatorische prestaties – hier gedefinieerd als het succes van samenwerkingsverbanden – bestaat echter nog steeds onduidelijkheid (Bachmann, 2001; Inkpen en Curall, 2004; Maguire et al., 2001; Sydow en Windeler, 2003). Sommige onderzoekers beschouwen vertrouwen en formalisering bijvoorbeeld als substituut van elkaar, terwijl de resultaten van andere studies wijzen op het complementaire karakter van beide beheersingsvormen. In een meervoudige casestudie vinden Klein Woolthuis et al. (2005) zelfs beide effecten. In de door hen beschreven Biowrap-case illustreren zij 'hoe vertrouwen ervoor zorgt dat het contract open en flexibel kan blijven', terwijl zij in de Pharm venture-case verklaren 'hoe vertrouwen en contracten elkaar wederzijds kunnen versterken en complementeren' (Klein Woolthuis et al., 2005, p. 834). Bovendien blijkt de mate van vertrouwen in partners niet een eenduidig effect te hebben op de prestaties die worden geleverd in een samenwerkingsverband. Waar de meerderheid van de artikelen over vertrouwen de positieve effecten op prestaties benadrukt, daar illustreren Anderson en Jap (2005) dat vertrouwen mogelijk ook negatieve effecten heeft. Deze auteurs beschrijven de relatie tussen een autoproducent en één van haar toeleveranciers. Ze geven aan dat er een hoge mate van wederzijds vertrouwen tussen de partijen bestond. Dit werd vervolgens misbruikt door de leve-

rancier, die 'op berekende wijze de kantjes ervan af liep' (Anderson en Jap, 2005, p. 77).

In de literatuur ontbreekt het tot dusver aan initiatieven om verschillende standpunten bijeen te brengen (Bachmann et al., 2001; McEvily et al., 2003a). Als gevolg hiervan worden managers geconfronteerd met tegenstrijdige aanbevelingen (Huxham en Beech, 2003) en bestaat er onder academici onduidelijkheid over de rol van formele en relationele beheersingsmechanismen in interorganisatorische relaties. In dit artikel richten wij ons daarom op de volgende *onderzoeksvraag*: hoe verhouden vertrouwen, formalisering en interorganisatorische prestaties zich tot elkaar?

Door verschillende standpunten samen te brengen, proberen we een helder beeld te scheppen van de relaties tussen beide beheersingsvormen en interorganisatorische prestaties. We bespreken waarom intermediaire niveaus van vertrouwen en formalisering over het algemeen een betere stimulans voor internationale samenwerking vormen dan lage en hoge niveaus. We beschrijven ook hoe vertrouwen en formalisering zowel substitueert als complement van elkaar kunnen zijn. Onze bevindingen worden samengevat in een integraal raamwerk, waaruit blijkt dat verschillende combinaties van vertrouwen en formalisering neigen samen te gaan met diverse typen relaties, interorganisatorische prestaties en verwachte ontwikkelingen in relaties.

Het artikel is als volgt opgebouwd. Allereerst worden definities van vertrouwen en formalisering besproken. Vervolgens bediscussieren we de invloed van beide beheersingsmechanismen op interorganisatorische prestaties. Hierna gaan we in op de substitutie- en complementariteitseffecten tussen beide beheersingsvormen. We vatten onze bevindingen samen in een geïntegreerd raamwerk. In de discussie geven we aan wat de implicaties van het artikel zijn en wijzen we op verschillende mogelijkheden voor vervolgonderzoek.

## 2 Theorie

Om een coherente en genuanceerde beschrijving van de wisselwerking tussen vertrouwen en formalisering in interorganisatorische relaties te bewerkstelligen, zijn heldere definities van beide concepten noodzakelijk. Rousseau et al. (1998, p. 395) definiëren vertrouwen als 'een psychologische status die de intentie omvat kwetsbaarheid te accepteren op basis van positieve verwachtingen betreffende de intenties of het gedrag van een ander'. Deze definitie impliceert

dat vertrouwen het bestaan van een keuze (Luhmann, 1979) en van risico met zich meebrengt (Mayer et al., 1995) en dat het een subjectieve staat van positieve verwachtingen omvat (Das en Teng, 2001). In dit artikel richten wij ons voorts op de mate van vertrouwen die managers hebben in een partnerorganisatie, omdat we vooronderstellen dat deze vorm van vertrouwen bepaalt in welke mate managers formalisering nodig achten en toepassen.

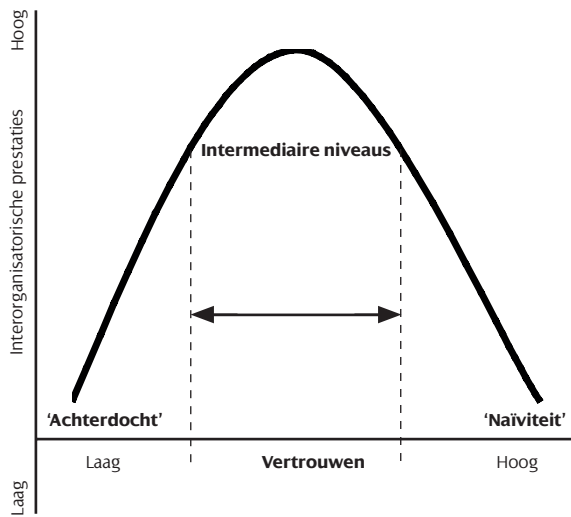
Formalisering verwijst naar de codificatie van inputs, uitkomsten en interorganisatorische activiteiten (Ouchi, 1979) en naar de handhaving van hetgeen is vastgelegd. Het betreft ook de resultaten van deze processen, in de vorm van regels, beleidsstandaarden, procedures, contracten, budgetten, plannen en rapportagestructuren (Mintzberg, 1994). De primaire exponent van formalisering in interorganisatorische relaties bestaat uit contractuele planning. Contractuele planning omvat het definiëren van prestaties, plichten en rechten gerelateerd aan toekomstige omstandigheden; het definiëren van wat er moet gebeuren als partijen zich niet aan de overeenkomsten houden; en het bepalen van de mate waarin contracten juridisch afdwingbaar zijn (Macaulay, 1963).

Vertrouwen en formalisering verschillen op een aantal belangrijke punten. Waar vertrouwen verbonden is met het individu, daar vormt formalisering een beheersingsmechanisme op organisatieniveau (Malhotra en Murnighan, 2002). Bovendien is vertrouwen gebaseerd op *positieve* aannames over de wil en mogelijkheid van een partner om samen te werken, terwijl formalisering gebaseerd is op de *negatieve* vooronderstellingen omtrent mogelijk gedrag van een partner (Bachmann, 2001). Daarnaast heeft vertrouwen betrekking op perceptie en bestaat formalisering uit acties. Ondanks deze verschillen wordt algemeen verondersteld dat zowel vertrouwen als formalisering zorgen voor een zekere mate van betrouwbaarheid en beheersbaarheid van interorganisatorische samenwerkingsverbanden. Beide beheersingsvormen beïnvloeden niet alleen de prestaties van relaties, maar ook elkaar. Het is tot op heden echter onduidelijk hoe de relaties tussen vertrouwen, formalisering en interorganisatorische prestaties het best kunnen worden weergegeven.

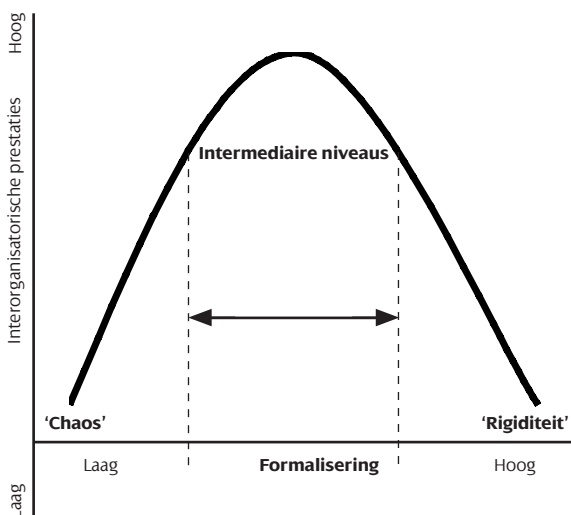
### 2.1 Interorganisatorische prestaties

In deze paragraaf gaan we nader in op de relatie tussen beide beheersingsvormen en interorganisatorische prestaties. We doen dit aan de hand van de figuren 1a en 1b, waarin prestaties worden weergegeven als functie van vertrouwen en formalisering.

**Figuur 1a. De invloed van vertrouwen op interorganisatorische prestaties**



**Figuur 1b. De invloed van formalisering op interorganisatorische prestaties**



#### De invloed van vertrouwen op interorganisatorische prestaties

In figuur 1a is het prestatieniveau van samenwerkingsrelaties afgebeeld als een functie van het niveau van vertrouwen in deze relaties. Vertrouwen vormt vaak een voorwaarde voor het aangaan van economische transacties. Bachmann et al. (2001, p. v) wijzen er bijvoorbeeld op dat 'zonder een bepaald niveau van vertrouwen het bijna onmogelijk is om

gedurende een langere tijdsperiode interorganisatorische relaties succesvol te vestigen of te onderhouden.' In overeenstemming hiermee geven Sydow en Windeler (2003, p. 79) aan dat '[G]egeven onbekende voorwaarden, onbedoelde gevolgen, bestaande onzekerheidsgebieden en de overheersende dialectiek van beheersing, sociale interactie altijd enig vertrouwen vereist.' Deze argumenten vallen samen met de stelling dat zonder vertrouwen het sociale leven van alledag simpelweg onmogelijk is (Luhmann, 1979). Bij algehele afwezigheid van vertrouwen 'zou de onzekerheid die de organisatie en coördinatie van economische activiteit met zich meeneemt, slopend zijn' (McEvily et al., 2003a, p. 99). Een gebrek aan vertrouwen impliceert immers dat ondernemingen twijfelen aan de motieven en competenties van hun partners. Het wordt in dat geval moeilijk om resultaatmetingen te accepteren, om gespecificeerde gedragspatronen te beoordelen en om waarden te delen (Das en Teng, 2001). Bovendien verhouden lage niveaus van vertrouwen zich niet goed met het doel van waardecreatie dat de meeste interorganisatorische relaties kenmerkt. Ze leiden tot een onwilligheid om standpunten en kennis te delen, risico's te nemen en interactie aan te gaan (Bijlsma-Frankema, 2004).

Extreem hoge niveaus van vertrouwen kunnen echter ook schadelijk zijn voor de prestaties van interorganisatorische relaties. Vertrouwen zal bijvoorbeeld altijd een kwetsbaar mechanisme zijn; zelfs een betrouwbaar geachte partner kan zich opportunistisch gaan gedragen wanneer deze voldoende geprikkeld wordt (Dasgupta, 1988). Vertrouwen kan daarnaast ten onrechte bestaan en het kan worden beschaamd (Bachmann, 2001). Te veel vertrouwen reduceert bovendien de neiging tot bescherming tegen opportunistisch gedrag en het stimuleert personen om anderen niet te beoordelen (Langfred, 2004). Dit resulteert in 'het geven van het voordeel van de twijfel [aan partners] wanneer zich onzekerheden of potentiële conflicten voordoen.' Anders gezegd ontstaat het risico dat vertrouwen 'bindt en verblindt, waardoor economische actoren onvoldoende waakzaam en overmatig kwetsbaar zijn' (McEvily et al., 2003b, p. 98, 99). We kunnen concluderen dat vertrouwen niet noodzakelijkerwijs bijdraagt aan interorganisatorische prestaties. Bijzonder hoge niveaus van vertrouwen kunnen zelfs tot 'naïviteit' leiden. In dit verband concludeert Langfred (2004, p. 391, 393) dat 'het belangrijk is om het bestuderen van de voordelen van vertrouwen in evenwicht te houden met het besef dat die voordelen hun beperkingen hebben.' Barnes (1981) en Fisher en Ury (1981) komen dan ook tot de conclusie dat intermediaire niveaus van vertrouwen tot de beste prestaties leiden.

### De invloed van formalisering op interorganisatorische prestaties

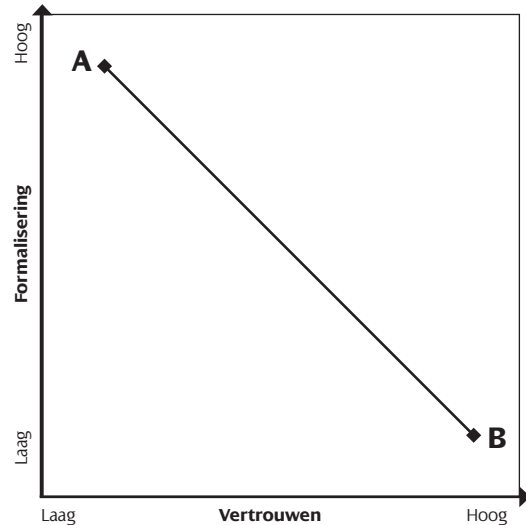
Figuur 1b vertoont een gelijksoortig patroon voor de relatie tussen formalisering en interorganisatorische prestaties. Bij lage niveaus van formalisering is het waarschijnlijk dat er 'chaos' heerst, terwijl hoge niveaus van formalisering met 'rigiditeit' worden geassocieerd (Luo, 2002; Mintzberg, 1994; Volberda, 1998). Het lijkt erop dat een bepaald niveau van formalisering nodig is omdat het deelnemers aan relaties een zekere richting meegeeft en het onderlinge afstemming van werkzaamheden mogelijk maakt (Dasgupta, 1988; Langfred, 2004; Weick, 2001). Dyer en Chu (2003, p. 64) merken op dat 'het erop lijkt dat het zelfs voor relaties met een grote vertrouwenscomponent nodig is om van tevoren enige input te leveren, opdat de verantwoordelijkheden voor alle partijen duidelijk zijn.' Deze stelling wordt ondersteund door Hoecht (2004), die aantoont dat juridische controle-instrumenten zoals gedetailleerde contracten worden beschouwd als normale 'spelregels' in collaboratieve onderzoeksprojecten en dat de mate van formalisering niet wordt verminderd als partners al langer samenwerken.

Te hoge niveaus van formalisering worden echter ook als schadelijk beschouwd voor interorganisatorische relaties. Extreme niveaus van formalisering leveren 'moeizame, overgereguleerde en onpersoonlijke processen [op] waaraan individuen worden gedwongen deel te nemen' (Beck en Kieser, 2003, p. 794). Onderzoekers leggen in het bijzonder de nadruk op de belemmering die formalisering vormt voor creativiteit, innovatie en flexibiliteit (Mintzberg, 1994; Nooteboom, 1999; Volberda, 1998). Anderen wijzen op het feit dat formalisering wenselijke wederzijdse aanpassingen verhindert (Nooteboom, 1999) en dat het kan omslaan in formalisme. Bovendien kunnen hoge niveaus van formalisering resulteren in ongewenste afhankelijkheden (MacNeil, 1980), 'hold-up'-problemen (Klein et al., 1978) en hoge kosten (Williamson, 1985). Net als bij vertrouwen blijken intermediaire niveaus van formalisering dan ook de beste uitwerking te hebben op de prestaties binnen interorganisatorische relaties.

### 2.2 Substituten en/of complementen?

Nu de invloed van formalisering en vertrouwen op de prestaties van samenwerkingsverbanden is besproken, rijst de vraag of vertrouwen en formalisering nu substituuut of complement van elkaar zijn. Beide effecten zijn weergegeven in de figuren 2a en 2b.

**Figuur 2a. Substitutie-effect tussen vertrouwen en formalisering**



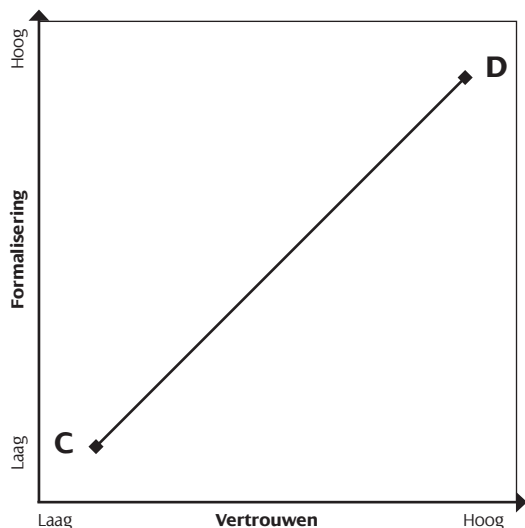
#### Toelichting figuur 2a

Punt A geeft een situatie weer waarin een lage mate van vertrouwen in de partner gepaard gaat met een hoge mate van formalisering. In dit geval wordt het gebrek aan vertrouwen gecompenseerd door de toepassing van contracten, regels en procedures, zodat beheersing van de relatie voldoende wordt gewaarborgd. Punt B geeft een situatie weer, waarin een hoge mate van vertrouwen in de partner gepaard gaat met een lage mate van formalisering. In dit geval zorgt de aanwezigheid van vertrouwen ervoor dat formalisering overbodig wordt. Alle punten op de lijn tussen A en B zorgen vanuit dit perspectief gezien voor dezelfde interorganisatorische prestaties.

#### Substitutieperspectief

Vanuit het substitutieperspectief bezien (zie figuur 2a), maken zowel vertrouwen als formele beheersing een onzekerheids- of complexiteitsreductie mogelijk. Dit idee valt samen met een lange traditie in de managementtheorie waarin formele en relationele beheersing worden beschouwd als 'functioneel equivalente strategieën voor het absorberen van onzekerheid en het omgaan met de vrijheid en ondoorzichtigheid van andere agenten' (Knights et al., 2001, p. 329). Beide beheersingsvormen dragen bij aan de ontwikkeling van verwachtingen met betrekking tot het gedrag van sociale actoren en verhogen de voorspelbaarheid in interorganisatorische relaties (Luhmann, 1979). Vertrouwen en formalisering worden dus beschouwd als alternatieve vormen waarop partners hun gedrag kunnen afstemmen. Inkpen en Currall (2004, p. 590) geven bijvoorbeeld aan dat bij lagere niveaus van ver-

**Figuur 2b. Complementariteitseffect tussen vertrouwen en formalisering**



**Toelichting figuur 2b**

Punt C geeft een situatie weer waarin een lage mate van vertrouwen in de partner gepaard gaat met een lage mate van formalisering. In dit geval leidt een gebrek aan vertrouwen tot beperkte toepassing van contracten, regels en procedures, omdat informatie en kennis niet worden gedeeld. In het geval van Punt D zorgt de aanwezigheid van vertrouwen ervoor dat partners bereid zijn informatie en kennis te delen, zodat contracten, regels en procedures kunnen worden opgesteld. Vertrouwen stelt partners als het ware in staat om te formaliseren en vice versa. Alle punten op de lijn tussen C en D zorgen vanuit dit perspectief gezien voor andere interorganisatorische

trouwen, operationele procedures formeler zijn, in de vorm van 'gedetailleerdere contractdocumentatie, frequentere beheersingsvergaderingen en sterkere betrokkenheid van juristen.' Ouchi is dan ook van mening dat '[M]ensen elkaar moeten kunnen vertrouwen of elkaar streng moeten kunnen controleren' als zij een samenwerkingsverband aangaan (1979, p. 846, italics toegevoegd).

Vertrouwen levert besparingen op bij het specificeren van contracten en het controleren van de naleving ervan (Williamson, 1985). Het biedt stimulansen voor samenwerking, vermindert onzekerheid en versterkt informatie-uitwisseling (Gulati, 1995; Macaulay, 1963). Als vertrouwen aanwezig is, zal de informatie die wordt uitgewisseld bovendien waarschijnlijk beter, completer en tijdiger zijn (Chiles en McMackin, 1996). Vertrouwen vermindert hiermee transactiekosten, onzekerheid en de cognitieve inspanningen die benodigd zijn voor samenwerking (Williamson,

1985; Uzzi, 1997). Samengevat worden vertrouwen en formalisering vanuit het substitutieperspectief beschouwd als alternatieve vormen om risico, onzekerheid en complexiteit te verminderen. Vanuit dit perspectief gezien leiden verschillende combinaties van vertrouwen en formalisering dus tot eenzelfde niveau van interorganisatorische prestaties.

**Complementariteitsperspectief**

Andere onderzoekers beschouwen formalisering echter als complementair met vertrouwen (zie figuur 2b). Een strikte definitie van formalisering houdt in dat meer vertrouwen altijd gepaard gaat met meer formalisering. In dit artikel hanteren wij een in de literatuur gebruikelijke, maar minder strikte definitie van complementariteit, waarbij wordt verondersteld dat vertrouwen en formalisering elkaar versterken. Poppo en Zenger (2002, p. 708) bijvoorbeeld, stellen dat 'goed opgebouwde contracten juist coöperatieve, langdurige en op vertrouwen gebaseerde relaties mogelijk maken'. Deakin en Wilkinson (1998, p. 155) zijn van mening dat een hogere mate van formalisering leidt tot 'een versterking van informatiestromen, spreiding van de kosten van conflicten, toezicht en onzekerheid, en een groter potentieel voor het opbouwen van vertrouwen binnen individuele relaties'.

Formalisering kan bovendien vertrouwen vergroten door mensen objectieve regels en duidelijke maatstaven aan te reiken waarop zij hun inschattingen en evaluaties van anderen kunnen baseren (Das en Teng, 1998; Sitkin, 1995). Formalisering vergroot immers de kennis en informatie over de competenties en opties van andere partijen (Dasgupta, 1988) en het beperkt het domein en de ernst van risico's waarmee ze kunnen worden geconfronteerd (Poppo en Zenger, 2002). Op deze wijze voorzien contracten, regels en procedures in een toename van de voorspelbaarheid, betrouwbaarheid en veiligheid die wordt ervaren door partners in interorganisatorische relaties (zie Knights et al., 2001; Sitkin en Roth, 1993), op basis waarvan vertrouwen kan ontstaan. Child en Möllering (2003, p. 73) stellen dan ook dat 'vertrouwen en beheersing eerder gezien kunnen worden als complementair dan als conflicterend'.

**De co-existentie van beide perspectieven**

Zowel de argumenten voor het substitutie- als het complementariteitsperspectief klinken plausibel. In dit opzicht merken Bachmann et al. (2001, p. v) op dat '[H]oewel er in de literatuur vele voorbeelden zijn van situaties waar beheersing vertrouwen verdrukt en waarin vertrouwen de noodzaak voor beheersing



teniet doet, er evenveel voorbeelden zijn waarin vertrouwen en beheersing complementair zijn, ofwel hand in hand gaan.' Wij vooronderstellen in dit artikel dat *beide* effecten optreden in interorganisatorische relaties. Wij stellen dat aanhangers van het substitutieperspectief een statische benadering kiezen waarin de nadruk wordt gelegd op de noodzaak om door middel van ofwel formalisering ofwel vertrouwen een bepaald niveau van zekerheid en betrouwbaarheid te realiseren. Vanuit het substitutieperspectief gezien *vereist* een laag vertrouwensniveau bijvoorbeeld een hoog niveau van formalisering om het gewenste gedrag van een andere partij te garanderen (Das en Teng, 1998). Omgekeerd reduceert een hoog niveau van vertrouwen 'de noodzaak om formele contracten toe te passen' (Dyer en Chu, 2003, p. 59) en vermindert het 'de neiging [van partners] om zich te beschermen tegen opportunistisch gedrag' (Zaheer et al., 1998, p. 144). Partners die een hoog niveau van vertrouwen vertonen, passen over het algemeen een lager niveau van formalisering toe om transactiekosten te besparen (Inkpen en Currall, 2004; Williamson, 1985).

Voorstanders van het complementariteitsperspectief, echter, hanteren een dynamisch perspectief. Zij verwijzen naar het vermogen om beide beheersingsvormen in samenhang te ontwikkelen. Als er bijvoorbeeld sprake is van een laag niveau van vertrouwen, wisselen de partners over het algemeen weinig informatie uit. Dit beperkt het vermogen van de deelnemers in samenwerkingsverbanden om elkaar te observeren en van elkaar te leren (Maguire et al., 2001). Als gevolg hiervan blijven interactie en familiariteit – factoren waarvan bekend is dat zij vertrouwen positief beïnvloeden – op een laag niveau (Dasgupta, 1988) en worden aanpassingen in contracten, regels en procedures gecompliceerder (Mayer en Argyres, 2004). Wanneer het niveau van vertrouwen echter hoog is, zijn er meer mogelijkheden om activiteiten en resultaten in regels, contracten en procedures te vangen en kan vertrouwen zich makkelijker ontwikkelen.

#### Dynamiek: bewegingen langs de curven

Formalisering en vertrouwen in interorganisatorische relaties kunnen elkaar wederzijds beïnvloeden (zie bijvoorbeeld Inkpen en Currall, 2004), hetgeen leidt tot bewegingen langs de curven zoals weergegeven in de figuren 2a en 2b. Waar het accepteren van incomplete contracten soms een positief signaal vormt dat samenwerking bevordert, daar kan formalisering ook worden gezien als een signaal van wantrouwen richting de partner (Inkpen en Currall, 2004; Poppo en Zenger, 2002; Sitkin en Roth, 1993). Samenwerkende organisaties zouden immers kunnen denken dat een hoog niveau van formalisering geïnitieerd door de partner bedoeld is

om hen te controleren. Contractuele toezeggingen en de belangen die ermee gemoeid zijn, kunnen zo bestaande vertrouwensrelaties ondermijnen (Sitkin en Roth, 1993). Op deze wijze kan het oorspronkelijke effect van formalisering zoals beschreven door Williamson (1985) – namelijk het beperken van de mogelijkheid tot opportunistisch gedrag van partnerbedrijven – teniet worden gedaan. De resulterende sfeer van wantrouwen wordt meestal gevolgd door een toename in het aantal formele beperkingen, zodat een relatie dreigt 'vast te lopen' in formaliteiten (Nootboom, 1999). Wanneer bijvoorbeeld van een partner verwacht wordt dat deze opportunistisch zal handelen, krijgt een gevoel van wantrouwen de overhand, wat weer het inzetten van formaliteiten stimuleert. Dit impliceert dat veranderingen in vertrouwen en formalisering zich soms ontwikkelen volgens een self-fulfilling prophecy (Macaulay, 1963; McEvily et al., 2003b), leidend tot een 'inflatoire spiraal' van steeds sterker geformaliseerde relaties (Sitkin en Roth, 1993). Dit wordt weergegeven door een beweging van punt B naar punt A in figuur 2a. Een voorbeeld hiervan is beschreven door Van Marrewijk (2004) in zijn analyse van Unisource, een alliantie van het Zweedse Telia, het Nederlandse KPN Telecom, Swiss Telecom en het Spaanse Telefónica. Van Marrewijk laat zien dat op het moment dat er zich geen vertrouwen ontwikkelde tussen deze ondernemingen, de moederbedrijven formelere beheersing gingen hanteren. De deelnemers aan het samenwerkingsverband zagen dit als contraproductief, waardoor besluitvormingsprocessen werden vertraagd, de concurrentiepositie werd verzwakt en vertrouwen en betrokkenheid verder afnamen.

Andere auteurs wijzen erop dat formalisering risico en onzekerheid beperkt en daarmee de ontwikkeling van vertrouwen stimuleert (Sitkin, 1995). In dat geval gaan managers er van uit dat de andere partij met de beste bedoelingen handelt en zullen ze elkaars gedrag positiever interpreteren (Adobor, 2005; Child en Möllering, 2003; Uzzi, 1997). Malhotra en Murnighan (2002) geven bijvoorbeeld aan dat het gebruik van contracten een basis voor toekomstige interactie en samenwerking kan leggen, waardoor vertrouwen wordt vergroot. Sitkin en Roth (1993) zijn daarnaast van mening dat contracten, regels en procedures kunnen worden gebruikt om culturele eenheid te symboliseren en gemeenschappelijke normen en gebruiken te benadrukken en te handhaven (Zucker, 1988). Formalisering kan vertrouwen bovendien versterken doordat het een betere beoordeling van de betrouwbaarheid en competenties van een partner mogelijk maakt (Nootboom, 1999).

Formalisering kan dus tot vertrouwen leiden, terwijl

vertrouwen op haar beurt kan functioneren als 'smeermiddel voor economische ruil' (Knights et al., 2001, p. 312). Vertrouwen vergroot de geneigdheid tot het delen van informatie en het reduceert onzekerheid en opportunistisch gedrag (Dyer en Chu, 2003; Malhotra en Murnighan, 2002). Dit maakt het mogelijk andere aspecten van de relatie te vatten in formele documenten, zoals contracten, regels en procedures (Mayer en Argyres, 2004; Poppo en Zenger, 2002). In dit geval leiden toenames in formalisering dus tot vertrouwen, wat weer mogelijkheden opent voor verdergaande formalisering. Een dergelijke ontwikkeling wordt weergegeven door een beweging van punt C naar punt D in figuur 2b. De relatie tussen het computersoftwarebedrijf Softstar en een van haar klanten, HW Inc., zoals beschreven door Mayer en Argyres (2004) vormt hier een goed voorbeeld. De managers en technici die betrokken waren bij deze relatie gaven aan dat 'het makkelijker werd om vertrouwen op te bouwen naarmate de werkbepalingen in de contracten gedetailleerder werden, omdat misverstanden zo konden worden vermeden en overeenstemming over verwachtingen, rollen en verantwoordelijkheden mogelijk werd gemaakt' (Mayer en Argyres, 2004 p. 401).

### Een integraal raamwerk

Op basis van het voorgaande kan een integraal raamwerk worden opgesteld, waarin wordt weergegeven hoe verschillende combinaties van vertrouwen en formalisering interorganisatorische prestaties en ontwikkelingen beïnvloeden (zie figuur 3). De meeste combinaties spreken voor zich. Situaties waarin een lage mate van vertrouwen bestaat verdienen echter enige uitleg. In deze gevallen initiëren en onderhouden potentiële partners relaties omdat ze maar zeer beperkt (gevoelige) kennis met elkaar hoeven te delen (bijvoorbeeld situatie 9 in figuur 3, waarin partners focussen op exploitatie), of omdat ze nog niet de kans hebben gehad om vertrouwen op te bouwen met een partner (situatie 8 in figuur 3), of omdat ze sterk afhankelijk zijn van een partner en/of verwachten dat er hele hoge winsten zijn te behalen in een relatie (situatie 7 in figuur 3). Het laatste was bijvoorbeeld het geval in de relatie tussen de KLM en Northwest Airlines rond 1995-1996. Deze ondernemingen hanteerden in deze periode een gezamenlijk prijsbeleid en vluchtschema. Hoewel hun relatie werd gekarakteriseerd door onenigheid, wantrouwen en beschuldigingen, werd de relatie gecontinueerd, om-

**Figuur 3. Een geïntegreerd raamwerk**

<b>Vertrouwen</b>	Hoog	<p><b>1. Prestatie &amp; ontwikkeling:</b> Er bestaat een relatief groot gevaar dat één van de partners zich opportunistisch gedraagt. Een gebrek aan structuur kan leiden tot slechte prestaties. Dergelijke effecten leiden vaak tot een afname in vertrouwen en een toenemende behoefte aan formalisering.</p>	<p><b>2. Prestatie &amp; ontwikkeling:</b> <i>Partners lopen het risico dat er te veel wordt gewerkt op de 'automatische piloot,' zodat ze de potentie van de relatie niet volledig realiseren en elkaar's fouten/nalatigheden tolereren. Dergelijke effecten worden meestal pas gecorrigeerd als het echt mis gaat.</i></p>	<p><b>3. Prestatie &amp; ontwikkeling:</b> <i>Rigiditeit en hoge beheersingskosten beperken de gezamenlijke prestaties. Dergelijke effecten kunnen leiden tot een afname in vertrouwen.</i></p>
	Intermediair	<p><b>4. Prestatie &amp; ontwikkeling:</b> <i>Een gebrek aan structuur kan leiden tot beperkte prestaties. Dergelijke effecten leiden vaak tot een afname in vertrouwen en een toenemende behoefte aan formalisering. Vertrouwen kan echter ook kennis-uitwisseling bevorderen en zo formalisering mogelijk maken.</i></p>	<p><b>5. Prestatie &amp; ontwikkeling:</b> <i>De balans tussen vertrouwen en formalisering zorgt ervoor dat chaos, rigiditeit, achterdocht en naïviteit worden vermeden en dat partners constructief met elkaar samenwerken.</i></p>	<p><b>6. Prestatie &amp; ontwikkeling:</b> <i>Rigiditeit en hoge beheersingskosten beperken de gezamenlijke prestaties. Dergelijke effecten kunnen leiden tot een afname in vertrouwen.</i></p>
	Laag	<p><b>7. Prestatie &amp; ontwikkeling:</b> <i>Een gebrek aan structuur en vertrouwen zorgt ervoor dat partijen alleen samenwerken indien ze sterk afhankelijk zijn van elkaar, of als er hoge verwachte baten zijn. De ontwikkeling van vertrouwen en formalisering is afhankelijk van de behaalde prestaties.</i></p>	<p><b>8. Prestatie &amp; ontwikkeling:</b> <i>Beperkte kennisuitwisseling kan uitmonden in slechte prestaties en inflatoire spiralen van formalisering. Formalisering kan echter ook vertrouwen vergroten omdat er duidelijke verwachtingen, rollen en verantwoordelijkheden zijn gecreëerd.</i></p>	<p><b>9. Prestatie &amp; ontwikkeling:</b> <i>Rigiditeit, hoge beheersingskosten en beperkte kennis-uitwisseling leiden vaak tot slechte prestaties, tenzij het samenwerkingsverband sterk is gericht op exploitatie. Niveaus van vertrouwen en formalisering blijven daarom waarschijnlijk gehandhaafd.</i></p>
		<b>Formalisering</b>		
		Laag	Intermediair	Hoog

dat deze resulteerde in significante resultaten voor beide ondernemingen (zie ook Maler, 1997).

### 3 Discussie en conclusie

Dit artikel vormt een eerste stap richting de integratie van uiteenlopende standpunten met betrekking tot de rol van formele en relationele beheersingsmechanismen in interorganisatorische relaties. Het beschrijft niet alleen waarom intermediaire niveaus van formalisering en vertrouwen over het algemeen samengaan met hogere interorganisatorische prestaties, maar ook dat formalisering en vertrouwen elkaars substituuat *en* complement kunnen vormen. Bovendien geeft het aan dat de dynamiek tussen beide beheersingsmechanismen sterk afhangt van initiële niveaus van vertrouwen en formalisering en van de interpretaties die managers aan de acties van hun partners geven. Met name dit laatste heeft belangrijke implicaties voor managers. Immers, onduidelijkheid met betrekking tot de intenties die ten grondslag liggen aan de formaliseringacties van een onderneming lijken van invloed te zijn op de interpretatie die wordt toegekend aan formalisering door partners (Klein Woolthuis et al., 2005). Dit betekent dat het essentieel is voor partners in interorganisatorische relaties om uit te leggen waarom formalisering wordt nagestreefd. Onze bevindingen wijzen er ook op dat onderzoekers en managers zich moeten realiseren dat het uiteindelijk gaat om de prestaties van samenwerkingsverbanden en dat vertrouwen en formalisering géén doelen op zich zijn.

In toekomstig onderzoek kan de wederzijdse beïnvloeding van vertrouwen, formalisering en interorganisatorische prestaties empirisch worden getest. Onderzoekers kunnen daarbij meer aandacht besteden aan start-condities – de initiële niveaus van vertrouwen en formalisering in samenwerkingsverbanden –, aan de volgorde van de in dit artikel geschetste effecten en aan het ontstaan van positieve en negatieve vicieuze cirkels waarlangs vertrouwen en formalisering zich kunnen ontwikkelen. Daarnaast bestaat er behoefte aan onderzoek naar de invloed van verschillen in de context en het karakter van relaties op het hier gepresenteerde raamwerk. In institutionele contexten waar het intensieve gebruik van contracten als legitiem wordt ervaren, bijvoorbeeld, zal het effect van formalisering op interorganisatorische prestaties minder negatief zijn dan in institutionele omgevingen waarin dit niet het geval is (Bachmann, 2001). Bovendien is vertrouwen over het algemeen van minder belang in relaties waarin standaardisatie, routine en kostenreductie van belang zijn, dan in relaties gericht op exploratie en innovatie.

In toekomstig onderzoek zou voorts meer aandacht uit kunnen gaan naar de negatieve en disfunctionele aspecten van vertrouwen en naar de positieve aspecten van formalisering. Op die manier kunnen de positieve sentimenten die kenmerkend zijn voor het onderzoek naar vertrouwen (Dirks en Ferrin, 2001) en de soms negatieve sentimenten die kenmerkend zijn voor onderzoek naar formalisering (Beck en Kieser, 2003) worden vervangen door een perspectief dat beter aansluit bij de praktijk. Het in dit artikel geschetste raamwerk van de complexe driehoeksrelatie tussen formalisering, vertrouwen en interorganisatorische prestaties vormt hiervoor een solide basis. ■

### Literatuur

- Adobor, H., (2005), Trust as sensemaking: The microdynamics of trust in interfirm alliances, in: *Journal of Business Research*, vol. 58, pp. 330-337.
- Anderson, E. en S.D. Jap, (2005), The dark side of close relationships, in: *MIT Sloan Management Review*, vol. 46, pp. 75-82.
- Bachmann, R., (2001), Trust, power and control in trans-organizational relations, in: *Organization Studies*, vol. 22, pp. 337-365.
- Bachmann, R., D. Knights en J. Sydow, (2001), Trust and control in organizational relations, in: *Organization Studies*, vol. 22, pp. v-viii.
- Barnes, L.B., (1981), Managing the paradox of organizational trust, in: *Harvard Business Review*, vol. 59, pp. 107-116.
- Beck, N. en A. Kieser, (2003), The complexity of rule systems, experience, and organizational learning, in: *Organization Studies*, vol. 24, pp. 793-814.
- Bijlsma-Frankema, K., (2004), Dilemmas of managerial control in post-acquisition processes, in: *Journal of Managerial Psychology*, vol. 19, pp. 252-268.
- Child, J. en G. Möllering, (2003), Contextual confidence and active trust development in the Chinese business environment, in: *Organization Science*, vol. 14, pp. 69-80.
- Chiles, T. en J. McMackin, (1996), Integrating variable risk preferences, trust, and transaction cost economics, in: *Academy of Management Review*, vol. 21, pp. 73-99.
- Das, T.K. en B.-S. Teng, (1998), Between trust and control: Developing confidence in partner cooperation in alliances, in: *Academy of Management Review*, vol. 23, pp. 491-512.
- Das, T.K. en B.-S. Teng, (2001), Trust, control, and risk in strategic alliances: An integrated framework, in: *Organization Studies*, vol. 22, pp. 251-283.
- Dasgupta, P., (1988), Trust as a commodity, in: D. Gambetta (Ed), *Trust: Making and breaking cooperative relationships*, Blackwell, New York, pp. 49-72.
- Deakin, S. en F. Wilkinson, (1998), Contract law and the economics of interorganizational trust, in: C. Lane en R. Bachmann (Eds), *Trust within and between organizations*, Oxford University Press, Oxford, pp. 146-172.
- Dirks, K.T. en D.L. Ferrin, (2001), The role of trust in organizational settings, in: *Organization Science*, vol. 12, pp. 450-467.
- Dyer, J. en W. Chu, (2003), The role of trustworthiness in reducing transaction costs and improving performance: Empirical evidence from the United States, Japan, and Korea, in: *Organization Science*, vol. 14, pp. 57-68.



- Fisher, R. en W. Ury, (1981), *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in*, Houghton Mifflin, Boston.
- Gulati, R., (1995), Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances, in: *Academy of Management Journal*, vol. 38, pp. 85-112.
- Hoecht, A., (2004), Control in collaborative research and technology development: A case study in the chemical industry, in: *Journal of Managerial Psychology*, vol. 19, pp. 218-234.
- Huxham, C. en N. Beech, (2003), Contrary prescriptions: Recognizing good practice tensions in management, in: *Organization Studies*, vol. 24, pp. 69-93.
- Inkpen, A.C. en S. Currall, (2004), The coevolution of trust, control, and learning in joint ventures, in: *Organization Science*, vol. 15, pp. 586-599.
- Klein, B., R. Crawford en A. Alchian, (1978), Vertical integration appropriable rents, and the competitive contracting process, in: *Journal of Law and Economics*, vol. 21, pp. 297-326.
- Klein Woolthuis, R., B. Hillebrand en B. Nooteboom, (2005), Trust, contract and relationship development, in: *Organization Studies*, vol. 26, pp. 813-840.
- Knights, D., F. Noble, T. Vurdubakis en H. Willmott, (2001), Chasing shadows: Control, virtuality and the production of trust, in: *Organization Studies*, vol. 22, pp. 311-336.
- Langfred, C.W., (2004), Too much of a good thing? Negative effects of high trust and individual autonomy in self-managing teams, in: *Academy of Management Journal*, vol. 47, pp. 385-399.
- Luhmann, N., (1979), *Trust and Power*, Wiley, Chichester.
- Luo, Y., (2002), Contract, cooperation and performance in international joint ventures, in: *Strategic Management Journal*, vol. 23, pp. 903-919.
- Macaulay, S., (1963), Non-contractual relations in business: A preliminary study, in: *American Sociological Review*, vol. 28, pp. 55-67.
- Macneil, I.R., (1980), *The new social contract: An inquiry into modern contractual relations*, Yale University Press, Londen.
- Maguire, S., N. Phillips en C. Hardy, (2001), When 'silence=death', keep talking: Trust, control and the discursive construction of identity in the Canadian HIV/AIDS treatment domain, in: *Organization Studies*, vol. 22, pp. 285-310.
- Maler, K., (1997), Family feud, in: *The Minneapolis/St. Paul Business Journal*, 17 maart.
- Malhotra, D. en J. Murnighan, (2002), The effects of contracts on interpersonal trust, in: *Administrative Science Quarterly*, vol. 47, pp. 534-559.
- Marrewijk, A. van, (2004), Crisis in the transition of telecom alliance Unisource, in: *Journal of Managerial Psychology*, vol. 19, pp. 235-251.
- Mayer, K.J. en N. Argyres, (2004), Learning to contract: Evidence from the personal computer industry, in: *Organization Science*, vol. 15, pp. 394-410.
- Mayer, R., J. Davis en F. Schoorman, (1995), An integrative model of organizational trust, in: *Academy of Management Review*, vol. 20, pp. 709-734.
- McEvily, B., V. Perrone en A. Zaheer, (2003a), Introduction to the special issue on trust in an organizational context, in: *Organization Science*, vol. 14, pp. 1-4.
- McEvily, B., V. Perrone en A. Zaheer, (2003b), Trust as an organizing principle, in: *Organization Science*, vol. 14, pp. 91-103.
- Mintzberg, H., (1994), *The rise and fall of strategic planning*, Prentice Hall, Hemel Hempstead.
- Nooteboom, B., (1999), *Inter-firm alliances: Analysis and design*, Routledge, London.
- Ouchi, W.G., (1979), A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms, in: *Management Science*, vol. 25, pp. 833-848.
- Poppo, L. en T. Zenger, (2002), Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements?, in: *Strategic Management Journal*, vol. 23, pp. 707-725.
- Rousseau, D., S. Sitkin, R. Burt en C. Camerer, (1998), Not so different after all: A cross-discipline view of trust, in: *Academy of Management Review*, vol. 23, pp. 393-404.
- Sitkin, S., (1995), On the positive effect of legalization on trust, in: R.J. Bies, R.J. Lewicki en B.H. Sheppard (Eds), *Research on Negotiation in Organizations*, vol. 5, JAI Press, Greenwich, pp. 185-217.
- Sitkin, S. en N. Roth, (1993), Explaining the limited effectiveness of legalistic 'remedies' for trust/distrust, in: *Organization Science*, vol. 4, pp. 367-392.
- Sydow, J. en A. Windeler, (2003), Knowledge, trust, and control, in: *International Studies of Management & Organization*, vol. 33, pp. 69-99.
- Uzzi, B., (1997), Social structure and competition in inter-firm networks: The paradox of embeddedness, in: *Administrative Science Quarterly*, vol. 42, pp. 35-67.
- Volberda, H.W., (1998), *Building the flexible firm*, Oxford University Press, Oxford.
- Weick, K.E., (2001), *Making sense of the organization*, Blackwell, Oxford.
- Williamson, O.E., (1985), *The economic institutions of capitalism*, Free Press, New York.
- Zaheer, A., B. McEvily en V. Perrone, (1998), Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance, in: *Organization Science*, vol. 9, pp. 141-159.
- Zucker, L.G., (1988), *Institutional patterns and organizations*, Ballinger, Cambridge, MA.