

# Thema: Allianties en Vertrouwen

## 1 Inleiding

Deze speciale uitgave van het Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie onderzoekt verschillende aspecten rondom het thema 'allianties en vertrouwen'. Anders dan wat de omschrijving van dit thema wellicht doet vermoeden is het een heteroog onderwerp. Het onderwerp kent in de organisatieliteratuur veel belangstelling. Het wordt op verschillende manieren geanalyseerd. Desalniettemin ontbreekt het aan een algemeen geaccepteerd theoretisch model en aan empirisch bewijs die de rol van vertrouwen in allianties eensluidend vaststelt. De verscheidenheid aan invalshoeken komt ook in de artikelen van deze speciale uitgave naar voren. De artikelen behandelen achtereenvolgens de verschillende vormen en bronnen van vertrouwen; de relaties tussen vertrouwen, formalisering en prestaties; het effect van interorganisatieel vertrouwen op tevredenheid met allianties; en de ontwikkeling van persoonlijk vertrouwen in allianties. Alhoewel de vier artikelen niet samen tot een coherent raamwerk optellen, volgen ze wel allemaal dezelfde rode draad. Deze rode draad wordt hieronder kort toegelicht.

## 2 Allianties als een mix van 'belofte en gevaar'

De steeds snellere technologische ontwikkelingen en de toename van internationale concurrentie zorgen ervoor dat de levensduur van producten en diensten steeds korter wordt. Met behoud van lage prijzen moeten bedrijven steeds meer aandacht aan kwaliteit en innovatie geven en dus steeds meer geld in onderzoek en ontwikkeling van nieuwe producten en diensten investeren. Ter bescherming van een goede concurrentiepositie moeten bedrijven zich concentreren op activiteiten waar ze echt goed in zijn. Dit vergt uitbesteding en vormen van samenwerking met toeleveranciers die verder dan simpele inkooptransacties gaan. Dergelijke verticale allianties zijn voor de concurrentiekracht van een bedrijf ook cruciaal omdat ze specialisatie mogelijk maken.

Specialisatie zorgt niet alleen voor schaalvoordelen, maar ook voor verdieping van de kennisbasis die het lerende vermogen van een organisatie vergroot. Horizontale allianties zijn om vergelijkbare redenen aantrekkelijk: voor groei (door de ontwikkeling van nieuwe markten, producten en klanten), voor strategie (door flexibiliteit, snelle reactietijden en een betere marktpositie), en voor proces (door het delen van kosten en risico's, een betere logistiek, en toegang tot waardevolle informatie). Kortom, de toegenomen dynamica in de wereldeconomie heeft allianties tot een aantrekkelijke bron van concurrentievoordeel gemaakt. Echter, allianties vormen een combinatie van 'belofte en gevaar' (Fryxell et al., 2002, p. 866). Hoewel er een grote behoefte bestaat aan samenwerking, voldoen veel relaties niet aan de verwachtingen (Hoang en Rothaermel, 2005). Eén van de problemen betreft een gebrek aan vertrouwen en beschadiging van vertrouwen (Gill en Butler, 2003).

## 3 De rol van vertrouwen

Om de rol van vertrouwen in allianties te kunnen bepalen, moeten we eerst zijn betekenis duidelijk maken. Onder de auteurs in deze uitgave bestaat overeenstemming over twee voorwaarden die nodig zijn om vertrouwen te laten werken. Deze twee voorwaarden zijn risico's (de omvang van het toekomstige verlies) en afhankelijkheid (het belang van de een kan niet zonder een ander gerealiseerd worden). De combinatie van deze twee voorwaarden levert de volgende algemene definitie van vertrouwen: vertrouwen is een psychologische staat (in termen van percepties of verwachtingen) en omvat de bereidheid om zich kwetsbaar op te stellen in situaties van risico's en afhankelijkheid. Vertrouwen is dus niet hetzelfde als risico. Vertrouwen vergroot de bereidheid om risico's te nemen. In alliantieverband zijn risico's het resultaat van onzekerheid over het mogelijke opportunistische gedrag van de partner en contingenties. Vertrouwen is overbodig als deze risico's niet zouden bestaan. Op basis van deze betekenis kunnen we een

aantal positieve effecten van vertrouwen in allianties duidelijk maken. Vertrouwen beperkt de verwachtingen rondom het mogelijke opportunistische gedrag van een partner en levert daarom besparingen op bij onderhandelingen, het specificeren van contracten en het controleren van de naleving ervan. Vertrouwen helpt bij het oplossen van conflicten en verbetert de flexibiliteit omdat er minder gedetailleerde en schriftelijke afspraken gemaakt hoeven te worden die in tijden van verandering moeilijk aan te passen zijn. Kortom, vertrouwen maakt de voorbereiding, start en uitvoer van allianties mogelijk en efficiënter.

#### 4 De artikelen in dit themanummer

De vier artikelen die wij voor dit themanummer geselecteerd hebben, vertegenwoordigen een breed scala aan methodologische benaderingen, theoretische disciplines en empirische modellen. De eerste twee artikelen hebben een meer theoretisch karakter en de laatste twee een meer empirische inslag.

Het eerste artikel van Nooteboom is een tour-de-horizon van de verschillende vormen en bronnen van vertrouwen. Dit artikel legt de fundering voor veel van het denken over de rol van vertrouwen in allianties in de andere artikelen. Vertrouwen is omringd door conceptuele en theoretische complicaties. Bijvoorbeeld, vertrouwen houdt een gebrek aan informatie in maar is ook gebaseerd op informatie. Nooteboom beantwoordt systematisch een aantal basisvragen rondom vertrouwen. Hij bespreekt onder meer de verschillende objecten die vertrouwd kunnen worden zoals mensen, autoriteiten, organisaties, instituties en hogere machten. Daarna volgen de verschillende redenen om te vertrouwen, zoals een sanctie, materieel eigenbelang, ethiek en banden van vriendschap of gewoontevorming. Op basis van deze discussie ziet Nooteboom vertrouwen als een verwachting dat een partner geen opportunistisch gedrag zal vertonen, zelfs niet wanneer zich de mogelijkheden en prikkels voor opportunistisch gedrag voordoen. De waarde van vertrouwen is tweeledig: het maakt relaties tussen organisaties mogelijk en verlaagt de kosten, maar het kan ook een intrinsieke waarde hebben, dat wil zeggen, als een dimensie van relaties die om zichzelf gewaardeerd worden. Het artikel wordt afgesloten met een voorbeeld van het vertrouwen in de Nederlandse politie waarmee een aantal centrale proposities uit het artikel verduidelijkt worden.

Het tweede artikel van Vlaar, Van den Bosch en Volberda presenteert een integraal raamwerk waarin de relatie tussen vertrouwen, formalisering en de prestaties

van allianties wordt bepaald. Vertrouwen en formalisering verschillen op een aantal belangrijke punten. Waar vertrouwen bijvoorbeeld op positieve aannames over de wil en mogelijkheid van een partner om samen te werken gebaseerd is, gaat formalisering van negatief gedrag uit. Voor beide aspecten wordt de invloed op prestaties bepaald. De auteurs beschrijven dat vooral intermediaire niveaus van formalisering en vertrouwen met hoge interorganisationele prestaties samengaan. Daarna laten ze zien dat formalisering en vertrouwen zowel elkaars substituut als elkaars complement kunnen vormen. Vanuit het substitutieperspectief gezien, vermindert vertrouwen de noodzaak tot formaliseren. Vanuit het complementariteitsperspectief beschouwd, zorgt een hogere mate van vertrouwen voor een toename in de mogelijkheid om te formaliseren. Vervolgens wordt de dynamiek tussen de verschillende mechanismen in kaart gebracht. Daarmee is de basis voor het integrale raamwerk van de onderzoekers gelegd. In dit raamwerk bepalen de combinatie van verschillende niveaus van vertrouwen en formalisering de prestatie van een alliantie. Bijvoorbeeld, in een situatie die gekenschetst wordt door veel vertrouwen en veel formalisering zullen rigiditeit en hoge beheersingskosten de gezamenlijke prestaties beperken, wat vervolgens weer leidt tot een afname in vertrouwen.

Het derde artikel van De Jong en Klein Woolthuis analyseert het effect van interorganisationeel vertrouwen – dat wil zeggen, het vertrouwen van een manager in een partnerorganisatie als geheel – op de tevredenheid met bedrijfsallianties. Het onderzoek richt zich op allianties in hightech bedrijfstakken zoals de biotechnologie en de informatietechnologie. De keuze voor de afhankelijke variabele, tevredenheid, is een belangrijke bijdrage van deze studie. Het is moeilijk om de prestaties van allianties met objectieve financiële indicatoren te meten. Tevredenheid is wel meetbaar en indicatief voor toekomstige, positieve financiële resultaten. De onderzoekers presenteren drie determinanten van interorganisationeel vertrouwen, namelijk een gezamenlijk verleden, contracten en openheid. Deze drie determinanten markeren de verschillende stadia in de levenscyclus van een alliantie. De centrale hypothese is dat interorganisationeel vertrouwen de tevredenheid met een alliantie bepaalt. De verschillende proposities worden met behulp van LISREL getoetst aan gegevens uit een veldonderzoek onder managers van allianties in 391 Nederlandse hightechbedrijven. De empirische resultaten laten zien dat interorganisationeel vertrouwen inderdaad tot meer tevredenheid met de alliantie leidt en dat met name een gemeenschappelijk verleden en openheid dit vertrouwen

ontwikkelen. In tegenstelling tot de verwachtingen bestaat er een significante negatieve relatie tussen contracten en vertrouwen. Het cross-sectionele karakter van de studie vormt een mogelijke verklaring voor de dominantie van het substitutieperspectief op de relatie tussen vertrouwen en contracten. Het complementariteitsperspectief, zoals geschetst in het artikel van Vlaar, Van den Bosch en Volberda, kan beter worden geïllustreerd aan de hand van een longitudinale analyse (zie bijvoorbeeld Klein Woolthuis et al., 2005), waarbij toenames in vertrouwen leiden tot toenames in formalisering en vice versa.

Het vierde artikel van Boersma en De Jong bestudeert de ontwikkeling van persoonlijk vertrouwen tussen managers van internationale joint ventures over de tijd. Voor een goede performance van allianties is wederzijds, persoonlijk vertrouwen tussen de partners van belang. De bijzondere bijdrage van dit artikel is dat het mede op basis van vier casestudies de ontwikkeling van vertrouwen in kaart brengt. Volgens de onderzoekers is casestudie-onderzoek voor het in kaart brengen van longitudinale processen de juiste benadering. Het procesmodel van persoonlijk vertrouwen maakt een onderscheid naar vier hoofdfasen in een alliantie, te weten, geschiedenis, onderhandelingen, toewijding en uitvoering. Per fase specificeren de onderzoekers inputfactoren die persoonlijk vertrouwen tussen managers ontwikkelen. Tijdens de onderhandelingen, bijvoorbeeld, is het verplaatsen in andermans schoenen een belangrijke manier om uit te vinden of de partner te vertrouwen is. Boersma en De Jong concluderen dat de meeste factoren in de eerste fasen van de alliantie vooral de cognitieve aspecten van vertrouwen bepalen. Het is pas in de latere stadia dat de vertrouwensband tot een emotioneel vlak verdiept. Hoewel emotioneel vertrouwen voor zakelijke relaties een tegenstrijdigheid lijkt, blijkt het bij succesvolle allianties wel degelijk te bestaan en soms zelfs cruciaal te zijn.

## 5 Conclusies

De vier artikelen geven de laatste stand van zaken met betrekking tot onderzoek naar 'vertrouwen in allianties' weer. Daarmee geven ze een concrete invulling aan de wensen zoals geformuleerd in de voorlaatste speciale uitgave van het MAB van september 2005 ('Beheersing van transactionele relaties tussen organisaties'). De gastredacteuren Van der Meer-Kooistra en Vosselman geven in hun slotconclusies het belang van de relatie tussen 'beheersing' en 'vertrouwen' aan en stellen onder meer de vraag hoe de opkomst van standaardcontracten zich tot de productie van vertrouwen in hybride vor-

men van samenwerking verhoudt. De auteurs in dit themanummer laten de betekenis van verschillende vormen van vertrouwen zien, geven aan hoe vertrouwen ontwikkeld wordt en op welke manier managers vertrouwen en contracten als instrument voor het sturen van succesvolle allianties kunnen gebruiken.

Daarmee zijn lang niet alle vragen rondom dit thema beantwoord. Vertrouwen blijkt een voorwaarde te zijn voor succesvolle samenwerking tussen bedrijven. Nieuwe uitdagingen liggen echter voornamelijk op het terrein van de evolutie en wederkerigheid van vertrouwen (Serva et al., 2005). Met andere woorden, hoe ontwikkelt vertrouwen zich in de loop van de tijd en hoe beïnvloedt variatie in de mate van vertrouwen onder partners in een relatie elkaar? Een andere belangrijke onderzoeksrichting betreft de mate waarin de ontwikkeling van vertrouwen afhankelijk is van transactiekarakteristieken en de institutionele context waarin relaties zijn ingebed. Er is tot op heden weinig systematische aandacht geschonken aan deze factoren, hoewel ze een relatief groot gedeelte van de variatie in vertrouwen en andere beheersingsmechanismen zouden kunnen verklaren (Bijlsma-Frankema en Costa, 2005). Ten slotte hebben de positieve sentimenten die kenmerkend zijn voor onderzoek naar vertrouwen en de veelal negatieve sentimenten die kenmerkend zijn voor onderzoek naar formalisering geleid tot een eenzijdig perspectief op de alliantiepraktijk. In toekomstig onderzoek zou ook meer aandacht kunnen worden besteed aan de negatieve en disfunctionele effecten van vertrouwen en naar de positieve effecten van formalisering. ■

Namens de redactie, Gjalt de Jong en Henk W. Volberda

### Literatuur

- Bijlsma-Frankema, K. en A.C. Costa, (2005), Understanding the trust-control nexus, in: *International Sociology*, vol. 20, no. 3, pp. 259-282.
- Fryxell, G.E., R.S. Dooley en M. Vryza, (2002), After the ink dries: The interaction of trust and control in US-based international joint ventures, in: *Journal of Management Studies*, vol. 39, no. 6, pp. 865-886.
- Gill, J. en R.J. Butler (2003), Managing instability in cross-cultural alliances, in: *Long Range Planning*, vol. 36, pp. 543-563.
- Hoang, H. en F.T. Rothaermel, (2005), The effect of general and partner-specific alliance experience on joint R&D project performance, in: *Academy of Management Journal*, vol. 48, no. 2, pp. 332-345.
- Klein Woolthuis, R., B. Hillebrand en B. Nooteboom, (2005), Trust, contract and relationship development, in: *Organization Studies*, vol. 26, no. 6, pp. 813-840.
- Serva, M.A., M.A. Fuller en R.C. Mayer, (2005), The reciprocal nature of trust: A longitudinal study of interacting teams, in: *Journal of Organizational Behavior*, vol. 26, pp. 625-648.