



## Blauwe ogen of contracten?

**Auteur(s):**

Klein Woolthuis, R.J.A.  
Hillebrand, B.

Adviseur voor Technopolis, Amsterdam, respectievelijk universitair docent Marketing aan de Nijmegen Business School. De auteurs danken Wim During, Bart Nootboom en Aard Groen voor hun bijdrage aan de studie.

**Verschenen in:**

ESB, 85e jaargang, nr. 4274, pagina 780, 6 oktober 2000

**Rubriek:****Trefwoord(en):**

vertrouwen

*Samenwerking tussen bedrijven wordt veelal vormgegeven door contracten en integratie. De rol van vertrouwen in samenwerkingsverbanden blijft ten onrechte onderbelicht.*

**Met een ander bedrijf samenwerken aan de ontwikkeling van een nieuw product of een nieuwe technologie kan veel voordelen hebben. Het brengt echter ook risico's met zich mee. Hoe kan een partij immers weten of een partner bekwaam en betrouwbaar is? Om in te kunnen spelen op wat eventueel mis kan gaan, zal een partij over middelen willen beschikken om zich te beschermen. Klassieke beschermingsmechanismen hiervoor zijn 'private ordering', zoals gezamenlijk eigendom en evenredige afhankelijkheid, en 'legal ordering', zoals contracten en monitoring die worden beschreven in transactiekostentheorie.**

Sinds enige decennia wordt vertrouwen echter in toenemende mate genoemd als substituuat voor dan wel complement van deze mechanismen. Daarbij zijn er auteurs die vertrouwen als een complementair mechanisme zien naast de klassieke ordeningsmechanismen of die vertrouwen logischerwijs aanwezig achten omdat elke transactie relationele elementen in zich draagt<sup>1</sup>. Ook zijn er auteurs die vertrouwen als een superieur mechanisme zien omdat het de kans op opportunistische verkleint en daarmee de noodzaak van contracten en monitoring en omdat het toekomstige transacties mogelijk maakt zonder volledige specificatie in contracten<sup>2</sup>. Sommigen stellen zelfs dat contracten als een teken van wantrouwen gezien kunnen worden<sup>3</sup>. Alle auteurs zijn echter overtuigd van het feit dat vertrouwen moet worden toegevoegd aan het transactiekostenraamwerk. Uit kwantitatieve tests blijkt ook de toegevoegde waarde van de factor vertrouwen, alleen blijkt het onduidelijk te zijn hoe de relatie is tussen vertrouwen en de klassieke transactiekostenvariabelen, zoals verticale integratie en contracten<sup>4</sup>.

In dit artikel wordt ingegaan op de relatie tussen vertrouwen en contracten bij samenwerking in complexe en onzekere projecten. Vanuit transactiekostentheorie geredeneerd, kunnen bij dit soort samenwerkingsverbanden zeer uitvoerige contracten verwacht worden. Dit zijn neo-klassieke of relationele contracten die worden ondersteund door onafhankelijke derden of er vindt een verticale integratie van activiteiten plaats. In deze contracten wordt verwacht dat er zo veel mogelijk wordt vastgelegd over de inhoud en duur van de relatie, het eigendom van het product dan wel de technologie enzovoort. De vraag is of in dit soort relaties uitgebreide contracten worden gevonden, of dat een contract juist afwezig of incompleet is in vertrouwensrelaties in dezelfde context.

### Gevalsstudies

Om de relatie tussen vertrouwen en contracten te onderzoeken, werden eerst gevalsstudies gedaan. Hierbij werden zestien samenwerkingsverbanden geanalyseerd aan de hand van geschreven informatie, onder andere het projectplan, de halfjaarlijkse projectevaluatie en de door de partijen afgesloten contracten. Daarnaast werden twee interviews van anderhalf uur gehouden met de begeleidende adviseur die in persoonlijk contact stond met de samenwerkende bedrijven. Hierbij werd een breed analysekader aangehouden zodat de weg open bleef voor onverwachte uitkomsten. Om meer te weten te komen over de functie en betekenis van contracten, werden de contracten nauwkeurig nagelezen op de gemaakte afspraken.

### Vertrouwen en contracten

Uit de gevalsstudies kwam naar voren dat in samenwerkingsprojecten waar de partners elkaar goed vertrouwden, de contracten niet meer of minder uitgebreid waren dan in projecten waarin de verhoudingen gespannen waren of waarin angst voor opportunistische overheerste. In tegenstelling tot de door de literatuur gewekte en intuïtief logische verwachtingen, werden in de relaties die gekenmerkt worden door veel onderling vertrouwen juist zeer uitgebreide en gedetailleerde contracten gevonden. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat er een bepaald niveau van vertrouwen nodig is voordat partijen in staat zijn constructief te onderhandelen en tot gedetailleerde afspraken te komen<sup>5</sup>. In een opportunistische atmosfeer zullen partijen immers de hakken in het zand zetten en zullen ze huiverig zijn zich vast te leggen in een relatie met de gewantrouwde partner. In een sfeer van vertrouwen is er meer openheid en zijn partijen meer bereid aan elkaar toe te geven. Op die manier kunnen onderhandelingen voorspoedig verlopen en kan een constructief compromis worden bereikt.

### Inhoud contract

Een nadere bestudering van de inhoud van de contracten leidde tot het vermoeden dat vertrouwen niet zo zeer samenhangt met de aanwezigheid of uitgebreidheid van een contract maar met de specifieke inhoud ervan. In relaties met vertrouwen werden contracten gevonden waarin partijen vooral beschrijven wat ze samen willen en hoe ze dit bereiken. Dit soort contracten wordt hier een *commitment contract* genoemd. Bij een relatie gekarakteriseerd door angst voor opportunisme of feitelijk opportunisme werd het contract toegespitst op het afschermen en beschermen van eigendom en kennis. Deze tweede soort contracten wordt hier *beschermingscontract* genoemd.

## Vragenlijstonderzoek

Om de bevindingen uit het exploratieve deel van het onderzoek aan een nadere test te onderwerpen, werd een vragenlijst opgesteld met een groot aantal vragen over onder andere de mate van vertrouwen, het gebruik en de inhoud van contracten en de perceptie ten aanzien van deze contracten.

In dit artikel richten we ons op twee duidelijk te onderscheiden vormen van vertrouwen. In eerdere onderzoeken werd vertrouwen vaak als een soort containerbegrip gehanteerd. Mede daardoor ontstond verwarring over de relatie tussen vertrouwen en concepten als conflict, openheid, contractgebruik en bijvoorbeeld verticale integratie<sup>6</sup>. Het vertrouwen in de zakelijke competenties van een bedrijf heeft immers een heel andere uitwerking op de samenwerking dan het persoonlijke vertrouwen tussen mensen en hun gevoel van vriendschap en loyaliteit. De twee vormen zijn<sup>7</sup>:

» *cognitief vertrouwen* heeft betrekking op het vertrouwen dat men heeft op basis van kennis van de andere partij in het algemeen en van zijn specifieke capaciteiten. Het duidt op het nakomen van afspraken, het leveren van goede kwaliteit, het op tijd leveren en betalen. Kennis hierover kan opgebouwd zijn in eerdere transacties, of bijvoorbeeld gebaseerd zijn op iemands reputatie of 'institutionele' waarmerken zoals een iso-certificaat en diploma's;

» *affectief vertrouwen* is het gevoel waarop vaak impliciet gedoeld wordt wanneer over vertrouwen wordt gesproken. Het wordt dan omschreven met het 'klikken tussen mensen', 'goed met elkaar door één deur kunnen' en 'elkaar mogen'. Het is gebaseerd op gevoelens van genegenheid en loyaliteit.

Nadat bepaald was dat het hier, ook in statistische termen, om twee goed te onderscheiden vormen van vertrouwen ging, werd door middel van een correlatie-analyse gekeken naar de relatie tussen vertrouwen en concepten als conflict en opportunisme: zaken die in de klassieke transactiekostenbenadering worden voorkomen of beheerst door contracten en integratie. Wanneer vertrouwen immers samen zou hangen met een verminderde neiging tot opportunisme en conflicten, zou dit een pleidooi kunnen zijn voor het argument dat partijen óf elkaar vertrouwen óf contracten afsluiten.

Uit de correlatie-analyse bleek dat vooral het affectieve vertrouwen een zelfde soort uitwerking heeft op de relatie als wat de klassieke besturingsmechanismen beogen: het verkleint zowel de neiging tot opportunisme als de kans op conflicten en de behoefte om de partner steeds in de gaten te houden (monitoring). De verminderde inspanning voor monitoring en het beheersen van conflicten betekent dat transactiekosten lager zullen zijn en daarmee de relatie efficiënter.

Naast deze efficiëntie- en kostenoverwegingen dient echter te worden opgemerkt dat het affectieve vertrouwen ook sterk positief samenhangt met de openheid in de relatie, het technologische succes van het gezamenlijke project en de tevredenheid over de relatie. Blijkbaar vormt met name het affectieve vertrouwen een belangrijke verklarende factor achter de immer nagestreefde, maar moeilijk bereikbare synergie tussen bedrijven<sup>8</sup>.

## Contract overbodig?

De vraag is nu of de positieve rol die vertrouwen speelt in relaties, ook maakt dat contracten en monitoring overbodig worden. Vanuit de gevalsstudies verwachtten wij dat het niveau van affectief vertrouwen met name invloed zou hebben op de inhoud van de contracten en niet zo zeer op hun aan- dan wel afwezigheid of omvang. Daarnaast werd verwacht dat er minstens twee typen contracten te onderscheiden zouden zijn: het commitment-contract en het beveiligingscontract.

Op basis van een factoranalyse op de door de respondenten gehanteerde invulling van hun contracten kan zelfs geconcludeerd worden dat er drie soorten contracten herkend kunnen worden, in tegenstelling tot de veronderstelde twee. De regelingen die in deze drie typen contracten het meest benadrukt worden, worden beschreven in [tabel 1](#).

**Tabel 1. De inhoud van verschillende soorten contracten**

commitment-contract <sup>a</sup>	relatiecontract <sup>b</sup>	beveiligingscontract <sup>c</sup>
» doel en uitkomst van de relatie	» risicoaansprakelijkheid	» geheimhoudingsverklaring
» duur van de relatie	» licentieovereenkomst	» eigendom van product en/of technologie
» investeringen van alle partijen	» regeling voor wijzigingen en eventuele beëindiging van de relatie	» eigendom van methode
» projectplan met stappenplan	» regeling voor conflict-oplossing	» octrooirechten of bemiddeling
» projectmanagement		

a. Dit type contract is positief en toekomst- en projectgericht. Het lijkt op een stappenplan.

b. Dit type contract is gericht op de organisatie en het behoud van de relatie.

c. Dit type contract is gericht op de bescherming van kennis en eigendom.

Bron: Klein Woolthuis, 1999, blz. 166.

Vervolgens werd gekeken of het niveau van vertrouwen daadwerkelijk zou samenhangen met de inhoud en niet met de uitgebreidheid van contracten. Daartoe werd een correlatieanalyse gemaakt waarbij gekeken werd of in een vertrouwende atmosfeer inderdaad commitment-contracten gevonden zouden worden, terwijl de contracten in een opportunistische atmosfeer zich meer zouden richten op het beschermen van de relatie en het eigendom. De resultaten van deze analyse staan in [tabel 2](#).

**Tabel 2. Verbanden tussen de mate van vertrouwen en werkelijke inhoud en uitgebreidheid van het contract**

mate van vertrouwen	werkelijke inhoud			uitgebreidheid
	beveiligings- contract	relatie- contract	commitment contract	uitgebreidheid van het contract
vertrouwende atmosfeer	- *	+	+ **	0
opportunistische atmosfeer	+	0	- *	0

0 = correlatie ongeveer gelijk aan nul, geen verband

+ = positieve correlatie

- = negatieve correlatie

\* = verband significant op 0,05-niveau

\*\* = verband significant op 0,10-niveau

Bron: Klein Woolthuis, 1999, blz. 170.

### Bevindingen

Hoewel de resultaten niet overtuigend zijn gezien de significantie van de verbanden, kunnen er toch twee belangrijke conclusies uit getrokken worden.

De eerste is dat er geen correlatie is tussen het niveau van vertrouwen en de uitgebreidheid van contracten. In vertrouwende en opportunistische relaties worden contracten in even sterke mate gebruikt.

De tweede belangrijke conclusie is dat er inderdaad een correlatie is tussen de inhoud van het contract en de atmosfeer waarin een relatie plaats vindt. Een commitment-contract komt vaker voor in een atmosfeer van vertrouwen en minder vaak in een opportunistische atmosfeer: alhoewel niet significant, is er wel het verwachte negatieve verband. In een opportunistische atmosfeer wordt weliswaar niet significant vaker een beveiligingscontract gevonden, wel wordt er minder vaak een commitment contract gevonden met al haar gedetailleerde elementen als een stappenplan en de uitwerking van het projectmanagement. Dit geeft samen een waardevolle indicatie voor de juistheid van de hypothese dat contracten niet rechtlijnig samenhangen met het niveau van vertrouwen, maar dat er een gecompliceerde relatie is tussen vertrouwen en de specifieke inhoud van de contracten.

### Conclusie

Al met al kunnen we concluderen dat vertrouwen op een andere manier samenhangt met contracten dan veelal in de literatuur wordt verondersteld. Contracten zijn niet alleen strikt juridische documenten; ze vormen ook een afspiegeling van de relatie tussen de samenwerkende partijen. Vanuit de resultaten van het onderzoek kunnen we voorzichtig concluderen dat in relaties met vertrouwen de contracten meer gericht zijn op wat partijen samen willen bereiken en de manier waarop zij dit willen doen, zoals het stellen van doelen, het doen van investeringen en het maken van een projectplan (commitment-contract). In relaties waarin minder vertrouwen aanwezig is, zijn contracten meer gericht op het indekken van risico's met betrekking tot kennis, eigendom van kennis en eigendom van product en methode en is men minder goed in staat om tot gedetailleerde afspraken te komen, zoals die op het terrein van projectmanagement en een stappenplan voor de operationele aansturing van de relatie (beveiligingscontract). In zowel 'vertrouwende' als opportunistische relaties worden afspraken gemaakt voor het in goede banen leiden van de relatie. Hierbij kan worden gedacht aan conflictoplossing, wijzigingen in de relatie en eventuele beëindiging ervan (relatiecontract).

Al met al is dit een wezenlijk andere conclusie dan die welke uit eerdere publicaties blijkt. In deze eerdere onderzoeken werd de relatie tussen vertrouwen en contracten onderzocht zonder de inhoud van contracten en vertrouwen nader te bestuderen of te specificeren. De hier beschreven nieuwe bevindingen zullen de discussie rond de rol van contracten en vertrouwen hopelijk verder brengen en de integratie van vertrouwen in transactiekostentheorie beter mogelijk maken

1 I.R. Macneil, *The new social contract: an inquiry into modern contractual relations*, Yale University Press, London, 1980.

2 J.L. Bradach en R.G. Eccles, Markets versus hierarchies: from ideal types to plural forms, in: W.R. Scott W.R. (ed.) *Annual review of sociology, Annual Reviews Inc.*, Palo Alto, 1989, blz. 97-118.

3 Zie o.a. S. Macauley, Non-contractual relations in business: A preliminary study, *American Sociological Review*, 1963, blz. 55-67.

4 A. Zaheer en N. Venkatraman, Relational governance as an interorganisational strategy - an empirical test of the role of trust in economic exchange, *Strategic Management Journal*, 1995, blz. 373-392.

5 R.J.A. Klein Woolthuis en B. Hillebrand, *Bringing trust and dynamics into the analysis of inter-organizational relationships*, EGOS-

conference, Maastricht, 1998.

6 J.C. Anderson en J.A. Narus, A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships, *Journal of Marketing*, 1990, blz. 42-58.

7 Zie o.a. R. Gulati, Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances, *Academy of Management Journal*, 1995, blz. 85-112 en D.J. McAllister, Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organisations, *Academy of Management Journal*, 1995, blz. 24-59.

8 R.J.A. Klein Woolthuis, *Sleeping with the enemy; trust, dependence and contract in interorganisational relationships*, 1999, proefschrift, Universiteit Twente, blz.157.