

# KONTROLL ER BRA - TILLIT BEDRE? <sup>F</sup>



**ANNA SWÄRD** er Dr.Oecon og Post Doktor ved Handelshøyskolen BI. Hennes forskningsinteresser er i hovedsak innenfor interorganisatoriske relasjoner som er temporære av natur. Hun er spesielt opptatt av hvordan man kan forbedre samhandling, koordinering, og organisering i interorganisatoriske relasjoner. Hennes doktorgrad fra 2013 omhandler hvordan tillit skapes og utvikles over tid i slike relasjoner.

## SAMMENDRAG

Tillit blir i økende grad trukket frem som et alternativ til kontroll. I denne artikkelen diskuteres betydningen av tillit i interorganisatoriske samarbeid mellom offentlige og private aktører og hvordan man i slike relasjoner kan komme dit at man er villig til å stole på noen uten at man har behov for å kontrollere alt. Artikkelen diskuterer om tillit i det hele tatt er mulig i relasjoner som historisk er bygget på sterk kontroll, hvor leverandører ofte blir valgt på bakgrunn av laveste pris, hvor mange har lav tillit til hverandre grunnet tidligere erfaringer, og hvor aktørene i stor grad ser på hverandre mer som konkurrenter enn som samarbeidspartnere. Tidligere forskning har betraktet tillit som en individuell mental prosess

hvor man aksepterer sårbarhet og velger å se bort fra usikkerhet, fordi man har positive forventninger til fremtidig oppførsel. I denne studien ser vi på tillit som en sosial og interaktiv prosess hvor tillit er i stadig endring avhengig av hvordan partene interagerer. Artikkelen presenterer funn fra en studie hvor tolv anleggsprosjekter har vært studert. Søkelyset har vært på implementering av en ny praksis hvor intensjonen er å bygge tillit mellom partene. Studien viser funn fra disse prosjektene og peker på hva fordelene med tillitsrelasjoner kan være, hvordan tillit er koblet til kontroll, og hva som hemmer og fremmer utvikling av tillit i denne typen relasjoner.

## RISIKO OG STYRING AV TEMPORÆRE INTERORGANISATORISKE RELASJONER

Evnen til å samarbeide med andre bedrifter har lenge vært sett på som sentral for å utvikle og beholde konkurransefortrinn (Kale, Dyer & Singh, 2002), men innebærer en viss risiko og krever derfor kontroll. Formelle styringsmekanismer slik som kontroll gjennom kontrakter og uformelle styringsmekanismer slik som tillit blir brukt for å håndtere denne risikoen (Lumineau & Malhotra, 2011). Risikoen vil være særlig høy i kortvarige relasjoner hvor man ofte ikke kjenner hverandre fra før, og hvor man ikke er sikker på om man kommer til å jobbe sammen igjen – en situasjon som er vanlig i mange offentlige prosjekter. Både kontroll og tillit kan bidra til å redusere risiko, men på hver sin måte – samtidig

som det er en kobling mellom tillit og kontroll (Das & Teng, 2001). Dette forholdet skal vi se nærmere på.

Artikkelen diskuterer om tillit er mulig i en kontekst hvor man over lang tid har valgt å styre relasjoner ved hjelp av kontroll. Dette er interessant fordi mange studier viser at det ikke er mulig å redusere alle former for risiko ved bare å utøve kontroll, og også at ensidig vekt på kontroll er negativt for tillit. Artikkelen retter søkelyset mot tillit som en sosial prosess som foregår i interaksjon mellom mennesker, og hvor man i stor grad selv kan styre hvorvidt man blir oppfattet som tillitsfull eller ikke. Vi knytter dermed sosial tillit opp mot sammenhengen mellom tillit og kontroll.

Artikkelen bygger på en studie av tolv anleggsprosjekter hvor man har innført en ny praksis tidlig i pro-

sjektene med det mål å bygge tillit mellom partene. Spørsmålet er om dette er mulig i en bransje hvor sterk kontroll og mistillit har vært vanlig, og hvor sterk kontroll fortsatt utøves. Entreprenørene i anleggsnæringen blir ofte valgt på bakgrunn av det lavest prisede tilbudet. Dette fører til en rekke utfordringer for relasjonene fordi man ikke vet om man blir valgt til neste prosjekt. Artikkelen ser på hva som skal til for å lykkes med å bygge tillit i en slik kontekst, og hvorfor innføringen av en ny praksis i mange tilfeller ikke endrer relasjonene i nevneverdig grad.

### FORMELL KONTROLL

I mange tiår har man innenfor styring av interorganisatoriske relasjoner vært opptatt av formell kontroll (Bijlsma-Frankema & Costa, 2005). Formålet med formell kontroll er å unngå risiko ved å designe ett sett med regler som spesifiserer hva aktørene skal gjøre, samt sanksjoner for å få en aktør til å følge disse reglene (Das & Teng, 2001). Kontrakter er en vanlig form for kontroll som spesielt brukes i samarbeidsrelasjoner hvor det ikke er delt eierskap (Das & Teng, 1998). Mange studier peker på hvordan kontrakter på mange måter er ufullstendige og ikke klarer å regulere adferd (Macaulay, 1963; Macneil, 1978; Williamsson, 1985). Problemet er at man på forhånd må spesifisere oppgavene og hva som skal kontrolleres og måles (Ouchi, 1979; Das & Teng, 2001; Malhotra & Murnighan, 2002), noe som ofte viser seg å være vanskelig. For eksempel vil man ikke kunne sikre seg mot passiv opportuniste eller «performance to the letter of the contract» (Macaulay, 1963). Med passiv opportuniste mener vi at partneren for eksempel kan ha kunnskap om hvordan et prosjekt kan utføres billigere og bedre, men ikke deler denne kunnskapen og heller utfører et minimum av det som skal til for å oppfylle kontrakten. I flere sektorer har svaret på dette vært å tilføye flere momenter til kontrakten og følge opp kontraktspartneren enda tettere (Harmon, Kim & Mayer, 2015). Paradokset er at mer detaljerte kontrakter og tettere oppfølging fører til mistillit fordi det blir sett på som tegn på at man ikke blir stolt på (Bradach & Eccles, 1989; Macaulay, 1963). I de senere år har utvikling av tillit i kombinasjon med kontrakter kommet mer i søkelyset fordi man ser at tillitsfulle relasjoner kan gi en rekke fordeler som ikke kan oppnås ved kontroll (Bijlsma-Frankema & Costa, 2005).

### TILLIT SOM ALTERNATIV TIL KONTROLL

Nye arbeidsformer har de siste årene gjort at formell kontroll blir vanskeligere og mer problematisk fordi det har oppstått større behov for fleksibilitet, teknologiske endringer kommer raskere, og oppgavene blir mer kompliserte, og derfor har man begynt å se på hvordan relasjoner kan styres ved hjelp av tillit. Det er mange definisjoner på tillit, men de fleste er enige om at tillit er viljen til å akseptere sårbarhet, og at man har positive forventninger til den andres handlinger selv om man ikke kan kontrollere den andre parten (Mayer, Davies & Schoorman, 1995, s. 712). Når man gjør en evaluering av hvorvidt noen er til å stole på, vil man vurdere den andres kompetanse, velvilje og integritet. Studier har gjennomgående vist at positive evalueringer av disse faktorene reduserer transaksjonskostnader og bidrar til økt ytelse i relasjonen (Poppo, Zhou & Li, 2016).

Forskning på tillit har de siste årene rettet søkelyset mot at tillit er en sosial prosess som avhenger av hvordan man samhandler og interagerer med hverandre. Derfor vil for eksempel oppførsel i de første møtene være viktig for hvorvidt det settes i gang en positiv eller negativ tillitsspiral (Vlaar, Bosch & Volberda, 2007). Nikolova, Reihlen og Möllering (2015) argumenterer for at tillit er en prosess som består av tre sosiale praksiser: 1) ved å signalisere evne og integritet, 2) ved å vise at man vil det beste for relasjonen, og 3) ved å bygge følelsesmessig tilknytning. Praksisene kan dempe usikkerhet og sårbarhet gjennom at man får mer informasjon og gjør den gjenværende usikkerheten til å leve med (Möllering, 2005). Disse praksisene bør samvirke over tid, for om man kun er opptatt av å få full informasjon om dyktighet, og ignorerer velvilje og sosiale bånd, vil dette virke negativt på tilliten.

Tillit som en sosial prosess kan kobles til aktiv tillit (Möllering, 2005). Det vil si at man selv kan bidra til at tillit skapes, for eksempel vil man fremstå som troverdig når man gir noe som innebærer en viss risiko for en selv (Möllering, 2006; Swärd, 2016). Handlinger som oppfattes som risikofylte i den mening at man ikke kan vite at man vil få noe tilbake, oppfattes som et signal om at man er til å stole på (Six & Skinner, 2010), og man kan dermed teste ut om den andre er til å stole på (Whitener, Brodt, Korsgaard & Werner, 1998). Eksempler på handlinger som signaliserer at man er til å stole på, er handlinger som viser at man bryr seg, at man har

gode hensikter, og at man er dedikert til oppgaven som venter (Bottom, Gibson, Daniels & Murnighan, 2002; Six, Noteboom & Hoogendoorn, 2010).

### FORDELER MED TILLIT

Det er bred enighet om at tillit har en rekke fordeler, for eksempel åpen kommunikasjon og utveksling av informasjon (Currall & Judge, 1995), engasjement og innsatsvilje (Dirks & Ferrin, 2002), fleksibilitet (Faems, Janssens, Mahook & Van Looy, 2008; Das & Teng, 1998), læring (Janowicz-Panjaitan & Noorderhaven, 2008), det gjør det lettere å komme ut av konflikter (Ring & Van de Ven, 1994) og gir høyere grad av samarbeid og ytelse (Madhok, 1995). Tillit bidrar til at relasjoner styrkes, og at det settes i gang en rekke frivillige handlinger og prosesser hvor partnere bidrar til at begge parter kan lykkes (Bijlsma-Frankema & Costa, 2005).

### HVORDAN TILLIT OG KONTROLL HENGER SAMMEN

Kontroll og tillit representerer alternative måter å håndtere risiko på, men i interorganisatoriske relasjoner vil man som regel bruke kontrakter samtidig som man prøver å bygge tillit (Malhotra & Lumineau, 2011). Kontroll har ofte vært sett på som negativt for tillit fordi det i seg selv er et tegn på at man ikke stoler på hverandre (Malhotra & Murnighan, 2002; Sitkin & Roth, 1993), og når man har lav tillit, vil man ønske å kontrollere tettere (Inkpen & Currall, 1997). Jo mer kontroll, dess mindre tillit, og vice versa (Dekker, 2004). Når tilliten øker, vil det være mer informasjonsutveksling og mindre usikkerhet. Behovet for kontroll vil derfor ikke være like stort (Gulati, 1995; Williamsson, 1975).

Flere studier peker på at tillit og kontroll kan samvirke og påvirke hverandre positivt (Gulati & Nickerson, 2008; Poppo & Zenger, 2002). For eksempel vil felles forståelse av regler, rutiner og kontrakten kunne bidra til å bygge tillit fordi det er med på å dempe usikkerhet. Når kontrakten brukes som en koordineringsmekanisme, vil dette være positivt for tillit fordi man da vil bruke kontrakten til å klargjøre ansvarsforhold og få begge parter til å enes om hva som er viktig i prosjektet. For eksempel fant Lumineau og Henderson (2012) at når kontrakten er utformet på en slik måte at den vektlegger koordinering, fører dette til informasjonsdeling og at man lærer om den andres motiver og kompetanse – noe som er positivt for tillit. Det fører også til at man

løser konflikter i fellesskap (Malhotra & Lumineau, 2011). Koordineringsklausuler i kontrakter vil føre til mer kompetansebasert tillit, noe som er positivt for samarbeidet over tid, mens kontrakter som vektlegger kontroll, gir økt tillit til kompetanse, men mindre tillit basert på velvilje, noe som er negativt for samarbeidet over tid (Malhotra & Lumineau, 2011). Tilsvarende viser det seg at kontrakter som vektlegger felles mål istedenfor å regulere oppførsel, fører til bedre samarbeid (Weber & Mayer, 2011). Om man klarer å bygge en viss grad av tillit, vil overvåking kunne oppfattes positivt og som tegn på at man viser interesse og omtanke. Det er *bruken* av kontrakten og *hvordan* arbeidet overvåkes, som er utslagsgivende for om det påvirker tilliten positivt eller negativt (Faems, mfl., 2011; Swärd & Lunnan, 2011). Både tillit og kontroll vil skape forventninger både til hvordan aktører vil oppføre seg i fremtiden, og til forutsigbarhet, men på hver sin måte (Luhmann, 1979; Nooteboom, 2002; Möllering, 2005).

Vi skal nå se på hvordan man har søkt å bygge tillit mellom partene i offentlig styrte anleggsprosjekter ved å innføre en ny praksis med vekt på samhandling.

### METODE

I denne artikkelen trekkes det på data fra tolv caseprosjekter hvor Statens vegvesen har vært byggherre, og hvor en ny praksis med samhandlingsfase har vært innført. Datainnsamlingen har foregått fra høsten 2013 til og med høsten 2016. Man har søkt å ha et bredt utvalg av prosjekter ut fra størrelse, region og type kontrakt. Fire av prosjektene blir fulgt fra oppstart til kontraktslutt. I disse fire prosjektene er samhandlingsfasen observert, og det ble foretatt intervjuer midtveis og etter kontraktens slutt. Fire av prosjektene hadde gjennomført samhandlingen noen måneder tidligere, mens fire prosjekter var avsluttet eller i slutfase. Det er foretatt observasjoner av samhandlingsdager og gjort intervjuer underveis og i etterkant – totalt er det foretatt observasjoner over tolv dager og 45 intervjuer. I tillegg er det innhentet agendaer fra samhandlingsmøter, referat, evaluering og rapporter. Observasjonene har gitt innsikt i hvordan samhandlingen har blitt gjennomført, mens intervjuene har bidratt til forståelse av hvordan deltagerne oppfatter samhandlingen. Intervjuene har vært semistrukturerte. Det vil si at det ble utarbeidet en intervjuguide med noen få spørsmål hvor målet var å få innsikt i holdninger, tidligere erfaringer og delta-

gernes oppfattelse av den andre part samt kontraktens rolle og påvirkning. Spørsmålene er åpne, uten faste svaralternativer, noe som gir informantene stor frihet til å fortelle sin egen historie. Denne metoden er godt egnet til å gå i dybden og studere meninger, holdninger og erfaringer. Alle intervjuene ble utført ansikt til ansikt og transkribert rett etter gjennomføring.

## FUNN

Tradisjonelt har man i vegprosjekter benyttet seg av byggherrestyrte kontrakter. Det vil si at Statens vegvesen er ansvarlig for prosjektering, mens entreprenøren utfører arbeidet som er spesifisert i den detaljerte kontrakten. Byggherren vil så kontrollere at arbeidet som utføres, er i henhold til det som er spesifisert i kontrakten, og at prosjektet går etter tidsplanen. Kontrollingeniører vil være ute på prosjektet og rapportere om avvik fra kontrakten. Siden 2010 har det inngått i alle Statens vegvesen sine kontrakter at prosjektene skal gjennomgå en samhandlingsprosess før selve kontraktarbeidet starter. Dette fordi man over flere år har opplevd økende konfliktgrad i bransjen. De fleste prosjektene bruker mye tid på samhandling, hvor det vanligste på større prosjekter er tre samlinger over to dager. Samhandlingen starter opp direkte etter kontraktsignering og skal gjennomføres før man kan begynne på selve byggingen.

I samhandlingsfasen skal partene skal bli kjent med hverandre (gjennomgå roller, ansvar, fullmakter, hvordan kommunisere, møtstruktur etc.), bli kjent med kontrakten (gjennomgå forutsetninger, rammebetingelser og sentrale arbeidsoperasjoner), bli kjent med krav til helse, miljø og sikkerhet (hva som er partenes ansvar, kontroll, oppfølging, hvordan unngå ulykker) samt ta opp hvordan man skal unngå tvister. Det presiseres at kontrakten er plattformen for samarbeidet, og at man ikke kan utvikle prosedyrer som er i strid med kontrakten. Det er uttalt at hensikten er å bedre samhandling, skape tillit, bidra til felles kontraktsforståelse, jobbe mot omforente mål samt drive nytenkning og utvikling i fellesskap.

Erfaringene viser at man ikke har evnet å få ned konfliktnivået på prosjektene i den grad man hadde sett for seg da samhandlingsfasen ble innført. Vi skal nå se på hva som kan være grunnen til dette.

Funnene viser at mange av prosjektdeltagerne er usikre på hva samhandling egentlig betyr, og at mange er skeptiske til hva motivet er for å innføre samhandling,

da dette på mange måter går imot den måten man har vært vant med å jobbe på.

Entreprenøren kan bruke samhandlingen til sin fordel senere – si at de ikke ble informert om dette i samhandlingen. (Byggherre)

Vi er nøye med å informere de så de ikke kan komme etterpå å si at de ikke hadde hørt det eller oppfattet det annerledes i kontrakten. (Byggherre)

Anvendelsen av kontrakten varierer – de fleste prosjektene bruker kontrakten som en kontrollmekanisme. Dette viser seg i hvordan man fra byggherresiden under samhandlingsmøtene bruker formuleringer som «det er krav til», «vi forventer at», «dere plikter til».

Vi finner oss ikke i hva som helst – det er viktig å få frem hvilke sanksjoner vi kan benytte. (Byggherre)

Det vi mener med tillit, er at de følger kontrakten. At de gjør det vi har sagt at de skal gjøre. Det er vi som er byggherren. (Byggherre)

I noen prosjekter har man en opplevelse av at det å diskutere kontrakten i samhandlingsfasen er negativt fordi det fører til dårlig stemning tidlig, mens andre mener at det ville ha vært nyttig fordi man da kan koordinere seg bedre. Flere kommentarer går på at man gjerne vil konsentrere seg mer om løsninger, utfordringer og problemområder som er beskrevet i kontrakten men der man ofte har ulik oppfatning av beskrivelsene:

Det hadde vært utrolig nyttig om vi kunne diskutere hvorfor de har valgt de ulike løsningene – og hvorfor de har forkastet andre løsninger – da hadde vi forstått mer av hvorfor det skal gjøres på en måte som vi kanskje mener er ineffektiv. (Entreprenør)

Jeg skjønner ikke hvorfor vi ikke kan diskutere kontrakten. Det er visst fordi noen mener at det fort blir konflikter ut av det, men det betyr jo bare at konflikten kommer etterpå. (Byggherre)

Fra byggherresiden er man ofte skuffet over det manglende engasjementet fra de andre deltagerne, som ofte oppleves som passive. Entreprenør og andre deltagere

forklarer dette med at de ikke har fått tid til å sette seg inn i hva jobben går ut på, og at byggherren leder samhandlingen på en måte som ikke inviterer til engasjement:

Samhandlinga bærer preg av at man ikke kjenner hverandre. Bli til at man er snill og grei mot folk man ikke kjenner. Sier vel egentlig ikke hva man mener. (Rådgiver)

Det bar preg av at byggherren informerte. Entreprenøren engasjerte seg veldig lite. Vi lurte på hva de var ute etter. (Byggherre)

Vi trodde det bare var et møte – ante ikke hva dette var. Men det ble mer informasjon enn samhandling. (Underentreprenør)

At man ikke har tid til å sette seg inn i jobben på forhånd, blir pekt på som den viktigste årsaken til at byggherren opplever manglende engasjement fra entreprenør og underentreprenører. I tillegg blir det pekt på at byggherren ofte er veldig styrende i prosessen ved at det er byggherren som setter agendaen og ofte også er prosesseder. Flere viser til at seminarne bærer preg av å være en informasjonsseanse som ikke innbyr til diskusjon. Et annet problem er at man på dette tidspunktet ikke kjenner hverandre, og at det da oppleves som ubehagelig og risikofyllt å ytre seg.

Deltagerne i halvparten av prosjektene forklarte at samhandlingen var vellykket, og at det var god stemning mellom partene etter disse første ukene. Dessverre ble mange skuffet etter noe tid. Man forteller at det er konflikter om gjennomføring og økonomi. Flere sier også at det man ble enig om i samhandlingen, ikke etterleves på den måten man hadde sett for seg. Dette kan ha sammenheng med at disse kjørereglene man har kommet frem til, har ulik betydning for de ulike aktørene. Når for eksempel entreprenøren uttaler at de er skuffet over manglende åpenhet hos byggherren, er det slik at byggherreorganisasjonen ofte legger noe helt annet i åpenhet enn hva entreprenøren gjør.

Funnene viser underliggende holdninger som virker negativt inn på samhandlingen. Dette har sammenheng med tidligere erfaringer og den generelt lave tilliten i bransjen. For eksempel er entreprenøren bekymret for at byggherren vil være taktisk i samhandlingen og posisjonere seg slik at de kan avvise krav senere. Sitatene

under illustrerer holdninger og en kultur som motvirker mye av det man ønsker å oppnå med samhandlingen:

Noen ganger tror jeg at entreprenøren mener samhandlinga er noe vi har funnet på for å hindre dem i å tjene penger. (Byggherre)

De er svartmalende, truende og sanksjonerende. Truer med dagmulkt og bortvisning. (Entreprenør)

Ikke tvil om at byggherren og vi fortsatt opptre taktisk. (Entreprenør)

## DISKUSJON - HVA HEMMER OG FREMMER TILLIT?

Funnene viser at samhandlingspraksisen har stort potensial til å bygge tillit fordi man får en arena hvor man treffes og kan diskutere uklarheter tidlig i prosjektet. Likevel bygges tillit bare i noen få tilfeller. For å forstå hvorfor man ikke klarer å bygge tillit til hverandre gjennom samhandlingsprosessen, er det nyttig å gå tilbake til litteraturen for å se på hvordan tillit og kontroll henger sammen, samt hvordan tillit er en sosial og samskapende prosess.

Mye av forklaringen henger sammen med tidligere erfaringer hvor man har opplevd opportunistisk adferd og konflikter – man går dermed inn i samhandlingen med en god porsjon skepsis. I tillegg viser det seg at samhandlingen blir brukt som en ny arena for kontroll hvor byggherren søker å informere tydeligere om kravene i kontrakten og hva som skjer om disse ikke blir oppfylt. Byggherren søker å få best mulig informasjon om hvordan entreprenøren har tenkt å gjennomføre prosjektet, hvilken kompetanse som finnes hos entreprenøren, samt avklaringer av roller og ansvar. Denne tilnærmingen kan virke positivt inn på tillit fordi økt innsikt i kompetanse, kontrakt, roller og ansvar reduserer usikkerhet (Gulati & Nickerson, 2008; Malhotra & Lumineau, 2011; Poppo & Zenger, 2002), men den relasjonelle risikoen står igjen.

Problemet her er sammensatt, men i mange tilfeller virker det som det ensidige søkelyset på å signalisere evne og integritet går på bekostning av de to andre praksisene identifisert av Nikolova mfl. (2015): 1) å vise at man vil det beste for relasjonen, og 2) å bygge følelsesmessig tilknytning. Når man søker tilnærmet full oversikt over evne og integritet, vil det kunne oppfattes som at man ikke har tillit til hverandre. Dermed bygges heller ikke til-

lit, og man kan vanskelig oppnå åpenhet og engasjement. Det er altså viktig å ha en balanse mellom de tre praksisene om man ønsker å oppnå tillit. Dette støttes også av studien av Malhotra og Lumineau (2011), hvor man fant at bruken av kontrakter som vektlegger kontroll, gir økt tillit til kompetanse, men reduserer tilliten basert på velvilje, noe som er negativt for samarbeidet over tid.

I de prosjektene hvor tillit ble skapt, trakk prosjektdeltagerne frem at man hadde samme innstilling til samarbeidet, og det ble snakket om at man hadde personkjemi og samme holdninger. Videre viser det seg at når man selv viser åpenhet og gir noe uten å måtte ha noe tilbake, blir dette tolket som tegn på troverdighet fordi det viser at man vil det beste for relasjonen. Om man tar risiko, kan dette også være et tegn på at man er til å stole på (Madhok, 1995; Das & Teng, 1998; Swärd, 2016). I de prosjektene hvor tillit ble skapt, la man stor vekt på at alle deltagerne skulle få muligheten til å bli hørt. Videre hadde man en som styrte prosessen som ikke var en del av prosjektet. Dette gjorde at flere våget å engasjere seg i diskusjonene. De prosjektene som lyktes, hadde også en rekke sosiale arenaer hvor folk kunne bli bedre kjent med hverandre på et personlig plan, og man brukte mye tid på dette. Kontrakten ble brukt som et verktøy for å få en felles forståelse av oppgaven. Her ser det ut til at det var viktig hvordan det ble kommunisert. Når man diskuterer arbeidsoppgavene istedenfor sanksjonsmulighetene, kan kontrakten bidra til å redusere risiko og virke positivt inn på tillitsnivået.

### IMPLIKASJONER FOR BEDRIFTEN

- Det starter med deg selv – du må vise i ord og handling at du vil det beste for relasjonen.
- Gjør en innsats for å bygge tillit før du kan forvente åpenhet og engasjement.
- Kom tidlig i gang med aktiviteter som bidrar til følelsesmessig tilknytning.
- Når kontrakten brukes som en koordineringsmekanisme og overvåking utøves på en inkluderende måte, kan tillit skapes i samspill med kontroll.
- Kommunikasjon er viktig for å få en felles forståelse av kontrakten og hvordan man skal samhandle. Dette krever at man blir involvert, er åpen for innspill og er lyttende til hverandre.
- Vurder om dere besitter nødvendig kompetanse. En viktig kompetanse for å kunne få ut de ønskede

effektene av tillit er å forstå hvordan sosialisering og følelsesmessig tilknytning fungerer og kan skapes.

- Vurder om høy grad av tillit er nødvendig. Relasjoner kan fungere greit med formell kontroll så lenge det er få avhengigheter mellom partene og prosjektet går som estimert i kontrakten.

### KONKLUSJON

I denne artikkelen har vi sett på om tillit kan bygges i en kontekst hvor det utøves sterk kontroll. Artikkelen viser at det er vanskelig å bryte ut av mønstre hvor praksiser for kontroll står sterkt. Den nye samhandlingspraksisen vi har sett på, blir brukt som enda en arena for kontroll ved at man søker å få bedre oversikt over partnerens evne og kompetanse, men ikke bygger opp under de andre elementene som er nødvendige for tillit. Funnene viser at tillit kan sameksistere med kontroll om man i tillegg til å signalisere evne og integritet også viser at man vil det beste for relasjonen, og jobber med å få til en følelsesmessig tilknytning mellom individene.

Samhandling krever engasjement og åpenhet, noe som er vanskelig å oppnå om det er mangel på tillit. Derfor bør man bygge tillit før man kan forvente åpenhet og engasjement. Teorien sier at tillit og kontroll kan være substitutter for hverandre, men også at de kan være komplementære. I den konteksten vi ser på her, står kontroll fortsatt sterkt, og byggherren er lite villig til å endre på dette fordi kontrakten er det som hovedsakelig blir brukt som styringsmekanisme. Dette henger sammen med teorien om at når tillit belager seg kun på evne og integritet, vil det fortsatt være risiko for opportunistisk adferd, og man bør da i tillegg bruke sterk kontroll (Lui & Ngo, 2004). Ulemper er at man da mest sannsynlig ikke får fordelene som følger med tillit.

Da er spørsmålet om tillit kan være komplementært til kontroll. Om vi ser på studien til Faems mfl. (2008), viser det seg at måten kontrakten brukes på, kan være avgjørende for hvordan tillit kan sameksistere med kontroll. Når kontrakten brukes som en koordineringsmekanisme og overvåking utøves på en inkluderende måte, kan tillit skapes i samspill med kontroll. Det vil si at man kommuniserer med hverandre og sammen prøver å få en felles forståelse av kontrakten og hvordan man skal samhandle. Dette krever at man blir involvert, er åpen for innspill og er lyttende til hverandre. Funnene viser at mange prosjektdeltagere ønsket seg

en mer grundig gjennomgang av kontrakten i form av hvorfor man har valgt en viss løsning, eller hvorfor det er tenkt gjennomført på en viss måte. Dette krever at alle parter evner å være åpne om hvordan de har tenkt i utformingen av konkurransegrunnlaget, og hvordan de har tenkt når de har priset. Dette er områder som krever høy grad av tillit, og derfor kan man tenke seg at den sosiale arena er det viktigste man kan arbeide med i starten. Dette betyr også at det kreves en annen type ferdighet av lederne enn det man har hatt tidligere. En viktig kompetanse for å kunne få ut de ønskede effektene av tillit er å forstå hvordan sosialisering og følelsesmessig tilknytning fungerer og er sentrale for at tillit kan skapes (Das & Teng, 1998).

Man kan også spørre seg om tillit alltid er nødvendig. Noen studier har funnet at tillit er mer nødvendig i situasjoner hvor det kreves eksperimentering, tett koordinering, taus kunnskap og tett kommunikasjon, mens formell kontroll kan egne seg i situasjoner hvor man bruker eksisterende kunnskap, og hvor oppgaver kan deles opp sekvensielt (Parmigiani & Rivera-Santos, 2011). Det kan også bety at relasjoner kan fungere greit med formell kontroll så lenge det er få avhengigheter mellom partene og prosjektet går som estimert i kontrakten. Problemene oppstår gjerne når man kommer opp i ikke planlagte situasjoner som krever tettere samhandling, og man ikke har bygd opp den nødvendige tilliten. M

## REFERANSER

- Bijlsma-Frankema, K. & Costa, A.C. (2005). Understanding the Trust – Control Nexus. *International Sociology*, 20(3), 259–282.
- Bottom, W.P., Gibson, K., Daniels, S.E. & Murnighan, J.K. (2002). When Talk Is Not Cheap: Substantive Penance and Expressions of Intent in Rebuilding Cooperation. *Organization Science*, 13(5), 497–513.
- Bradach, J.L. & Eccles, R.G. (1989). Price, authority, and trust: From ideal types to plural forms. *Annual Review of Sociology*, 15, 97–118.
- Currall, S.C. & Judge, T.A. (1995). Measuring Trust between Organizational Boundary Role Persons. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 64(2), 151–170.
- Das, T.K. & Teng, B. (2001). Trust, Control, and Risk in Strategic Alliances: An Integrated Framework. *Organization Studies*, 22(2), 251–283.
- Das, T.K. & Teng, B.S. (1998). Between trust and control: developing confidence in partner cooperation in alliances. *Academy of Management Review*, 23(3), 491–512.
- Dirks, K.T. & Ferrin, D.L. (2002). Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611–628.
- Faems, D., Janssens, M., Mahook, A. & Van Looy, B. (2008). Toward an integrative perspective on alliance governance: connecting contract design, trust dynamics, and contract application. *Academy of Management Journal*, 51, 1053–1078.
- Gulati, R. (1995). Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances. *Academy of Management Journal*, 38(1), 85–112.
- Harmon, D.J., Kim, P.H. & Mayer, K.J. (2015). Breaking the letter vs. spirit of the law: How the interpretation of contract violations affects trust and the management of relationships. *Strategic Management Journal*, 36(4), 497–517.
- Janowicz-Panjaitan, M. & Noorderhaven, N.G. (2008). Formal and informal interorganizational learning within strategic alliances. *Research Policy*, 37(8), 1337–1355.
- Kale, P., Dyer, J. & Singh, H. (2002). Alliance capability, stock market response, and long-term alliance success: The role of the alliance function. *Strategic Management Journal*, 23, 747–767.
- Luhmann, N. (1979). *Trust and power: two works by Niklas Luhmann*. Chichester: Wiley.
- Lumineau, F. & Henderson, K. (2012). The influence of relational experience and contractual governance on the negotiation strategy in buyer–supplier disputes. *Journal of Operations Management*, 30, 382–395.
- Lumineau, F. & Malhotra, D. (2011). Trust and collaboration in the aftermath of conflict: the effects of contract structure. *Academy of Management Journal*, 54(5), 981–998.
- Macneil, I.R. (1978). Contracts: Adjustments of long-term economic relations under classical, neoclassical and relational contract law. *Northwestern University Law Review*, 72, 854–906.
- Macaulay, S. (1963). Non-contractual relations in business: A preliminary study. *American Sociological Review*, 28 (februar), 55–69.
- Madhok, A. (1995). Opportunism and trust in joint venture relationships: an exploratory study and a model. *Scandinavian Journal of Management*, 11(1), 57–74.
- Malhotra, D. & Lumineau, F. (2011). Trust and collaboration in the aftermath of conflict: the effects of contract structure. *Academy of Management Journal*, 54(5), 981–998.
- Malhotra, D. & Murnighan, J.K. (2002). The effects of contracts on interpersonal trust. *Administrative Science Quarterly*, 47(3), 534–559.
- Gulati, R. & Nickerson, J. (2008). Interorganizational trust, governance choice, and exchange performance. *Organization Science*, 19, 688–708.
- Mayer, R.C., Davis, J.H. & Schoorman, F.D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734.
- Möllering, G. (2005). The Trust/Control Duality an Integrative Perspective on Positive Expectations of Others. *International Sociology*, 20(3), 283–305.

- Möllering, G. (2006). Trust, institutions, agency: towards a neoinstitutional theory of trust. I R. Bachmann & A. Zaheer (red.), *Handbook of Trust Research*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Nikolova, N., Möllering, G. & Reihlen, M. (2015). Trusting as a «Leap of Faith»: Trust-building practices in client–consultant relationships. *Scandinavian Journal of Management*, 31(2), 232–245.
- Nooteboom, B. 2002. *Trust: Forms, Foundations, Functions, Failures and Figures*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Ouchi, W.G. (1979). A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management Science*, 25(9), 833–848.
- Parmigiani, A. & Rivera-Santos, M. (2011). Clearing a Path through the Forest: A Meta-Review of Interorganizational Relationships. *Journal of Management*, 37(4), 1108–1136.
- Poppo, L. & Zenger, T. (2002). Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements? *Strategic Management Journal*, 23, 707–725.
- Poppo, L., Zhou, K.Z. & Li, J.J. (2016). When can you trust «trust»? Calculative trust, relational trust, and supplier performance. *Strategic Management Journal*, 37, 724–741.
- Ring, P.S. & Van de Ven, A.H. (1994). Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. *Academy of Management Review*, 19, 90–118.
- Six, F., Nooteboom, B. & Hoogendoorn, A. (2010). Actions that Build Interpersonal Trust: A Relational Signalling Perspective. *Review of Social Economy*, 68(3), 285–315.
- Sitkin, S.B. & Roth, N.L. (1993). Explaining the limited effectiveness of legalistic «remedies» for trust/distrust. *Organization Science*, 4(3), 367–392.
- Swärd, A.R.S. (2016). Trust, reciprocity, and actions: The development of trust in temporary inter-organizational relations. (Special issue on Temporary Organizing) *Organization Studies*, 37(12), 1841–1860.
- Swärd, A.R.S. & Lunnan, R. (2011). Trust and control in fixed-duration alliances. *International Journal of Strategic Business Alliances*, 2(1/2), 41–67.
- Vlaar, P.L., van den Bosch, F.J. & Volberda, H.W. (2007). Towards a Dialectic Perspective on Formalization in Interorganizational Relationships: How Alliance Managers Capitalize on the Duality Inherent in Contracts, Rules and Procedures. *Organization Studies*, 28(4), 437–466.
- Weber, L., Mayer, K.J. (2011). Designing effective contracts: exploring the influence of framing and expectations. *Academy of Management Review*, 36, 53–75.
- Williamson, O.E. (1985). *Economic institutions of capitalism*. The Free Press, New York.
- Whitener, E.M., Brodt, S.E., Korsgaard, M.A. & Werner, J.M. (1998). Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *Academy of Management Review*, 23(3), 513–530.

**Professor ved NHH, THORE JOHNSEN,**  
fylte 70 år 22.desember 2016.  
I den anledning utga Cappelen Damm  
Akademisk festskriftet *Finance in Society*.  
*An Anthology in Honour of Thore Johnsen*.  
Mette Bjørndal, Frøystein Gjesdal and Aksel Mjøs (eds.)

## Finance in Society

An Anthology in Honour of Thore Johnsen

Mette Bjørndal, Frøystein Gjesdal and Aksel Mjøs, Editors

CAPPELEN DAMM AKADEMISK

Bestill  
boken på  
cda.no