

**KATHOLIEKE UNIVERSITEIT LEUVEN**

FACULTEIT SOCIALE WETENSCHAPPEN  
OPLEIDING SOCIOLOGIE

## **Organisaties in Netwerk**

Een kwalitatieve studie bij startende IT-organisaties in  
Vlaanderen

Promotor : Prof. Dr. G. Van Hootegem  
Verslaggever : Prof. Dr. J. Bundervoet  
Assessor: Drs. S. Gryp

VERHANDELING

aangeboden tot het verkrijgen van  
de graad van Licentiaat in de  
Sociologie  
door  
**Cedric GENIE**

academiejaar 2005-2006

## Inhoud

Lijst van tabellen en figuren .....	3
Voorwoord .....	4
1. Probleemstelling .....	6
2. Netwerken .....	10
2.1. Inleiding .....	10
2.2. Homo Oeconomicus .....	10
2.2.1. De Klassieken .....	10
2.2.2. Oorspronkelijke speltheorie .....	12
2.2.3. Geavanceerde speltheorie .....	13
2.3. De overgesocialiseerde mens .....	14
2.4. Visies op netwerken .....	15
2.4.1. Williamson .....	16
2.4.2. Powell .....	18
2.5. Netwerken: Algemene Theorie .....	19
3. Beknopte weergave onderzoek Powell .....	24
3.1. Inleiding .....	24
3.2. Accumulatief voordeel .....	25
3.3. Het voorbeeld van de anderen volgen en verscheidenheid in partners .....	26
3.4. Voorkeur voor overeenkomstigheden .....	28
4. Banden .....	30
4.1. Inleiding .....	30
4.2. Embedded Ties .....	30
4.3. Vertrouwen .....	32
4.3.1. Vertrouwen vanuit het economisch standpunt .....	33
4.3.2. Vertrouwen vanuit sociologisch standpunt .....	36
4.3.3. Vertrouwen vanuit psychologisch standpunt .....	40
4.4. Besluit .....	42
5. Vertrouwen en Netwerken .....	44
5.1. Inleiding .....	44
5.2. Drie vormen van sociale inbedding .....	44
5.3. Vertrouwen .....	45
5.4. Hypothesen .....	52
6. Onderzoeksdesign .....	56
6.1. Onderzoekspopulatie .....	56
6.2. Methode van dataverzameling .....	58
6.3. Wat te meten? .....	58
7. Onderzoek .....	62
7.1. Omschrijving organisaties .....	62
7.2. Vertrouwen in de groten? .....	63
7.3. Wat doen de anderen? .....	67
7.4. Vertrouwen we de starters? .....	69
7.5. Verscheiden vertrouwen? .....	71
7.6. Besluit .....	74
8. Van de empirie naar de theorie .....	75
8.1. Vertrouwen .....	75

8.2.    Vertrouwensnetwerken.....	78
9.    Besluit.....	80
9.1.    Een kort overzicht.....	80
9.2.    Evaluatie en verder onderzoek.....	82
Referenties .....	85
Bijlage: Halfopen vragenlijst.....	91

## **Lijst van tabellen en figuren**

Tabel 1. Voorbeeld van de speltheorie.....	12
Figuur 1. De kleine wereld van Watts en Strogatz.....	20
Figuur 2. Visuele voorstelling van een hub.....	22
Tabel 2. Invloed relationele en netwerkinbedding op vertrouwen.....	48
Figuur 3. Relatie tijd en informatieverspreiding in een netwerk.....	50
Tabel 3. Vertrouwensbanden bij respondenten.....	62

## Voorwoord

Begin 2002 las ik als middelbare schoolstudent een artikel in Knack over een nieuwe en dynamische wetenschapstak. Het artikel was een bespreking van twee boeken van toonzettende auteurs die beide een synthese maakten van het reeds gevoerd onderzoek in hun domein. Het sprak meteen aan. In de eerste plaats omdat de wat saaie en abstracte achterliggende wiskundige modellen vakkundig vermeden werden. De voorbeelden waren echter spectaculair en spraken meteen aan. Kevin Bacon bleek het centrum van het universum te zijn. Een job zocht je best door middel van vage kennissen. Je kan een in Duitsland gevestigde Iraniër door middel van slechts zes tussenpersonen linken aan Marlon Brando. Meer zelfs: iedereen is in maximum zes stappen te linken aan Marlon Brando. Of aan iemand anders. Het is een experiment dat makkelijk zelf te doen is. Vraag aan mensen die je kent of zij beroemdheden kennen of mensen kennen die beroemdheden kennen. Plezier verzekerd. Ik blijf op vier stappen van Jaques Chirac en George W. Bush te staan. En misschien zelfs minder. Het artikel werd uitgescheurd en in een kast gelegd, om nadien nog af en toe te herlezen. In de zomer van 2003 werden de besproken boeken bij Acco besteld. Zo was de keuze voor een thesisonderwerp snel gemaakt. In de thesislijst stond bij de bijkomende onderwerpen dat 'iets over netwerken' kon gedaan worden. En dat deden we dan maar. Maar dat gebeurde niet zonder hulp.

De persoon op de faculteit met het meeste kennis over netwerken bleek Axel Marx te zijn. Hij overstelpte me meteen met literatuur, om deze na een maand terug te eisen omdat hij de faculteit verliet. Maar niet getreurd, want Stijn Gryp stond als vervangende assessor klaar. Hoewel wat minder thuis in het onderwerp, stond hij altijd klaar om vragen te beantwoorden en om op fouten en gebreken te wijzen. Dat dit in een informele sfeer verliep, maakte het enkel aangenamer. Hierbij wil ik ook Prof. Dr. Geert Van Hootegem bedanken om de rol van promotor op zich te nemen.

Met de medesociologen, de arbeidssociologen in het bijzonder, was het steeds bijzonder gezellig vertoeven. De laatste maanden werden de gesprekken beheerst door thesisperikelen, maar evengoed was er tijd voor voetbalpraat, domme filmpjes op het internet en sociaal constructief geroddel.

Ook buiten de universiteit waren er mensen die altijd klaar stonden. Mijn ouders waren zo vriendelijk om mijn te laten studeren, mijn broer zorgde voor de nodige ontspanning, vooral frisbee, en mijn taalvaardige zus corrigeerde de teksten. Goede vrienden als Bart, Dieter, Jan, Laetitia, Sophie, Stefan, Timothy 'ik netwerk met u' Decamps en Wouter stonden altijd klaar om naar verzuchtingen te luisteren en om mij tijdig van achter de pc te sleuren. En uiteraard is er ook Bieke, die sloten pudding maakte, grappige verhaaltjes vertelde en zonder twijfel de persoon die ik het meest moet bedanken voor de mooie jaren in Leuven.

## 1. Probleemstelling

Netwerken wordt vaak als enkel een modewoord beschouwd. Niets is echter minder waar. Doorheen de eeuwen heen hebben steeds handelsnetwerken bestaan. (Subrahmanyam, 1996). Maar de noodzaak om te netwerken wordt steeds groter. Er vindt namelijk verandering plaats binnen organisaties en de markt. Er is sprake van een verschuiving naar innovatieve organisaties. In de jaren zestig was men vooral gefocust op de efficiëntie. Men wou het product zo goedkoop mogelijk houden. In de jaren zeventig ging men al meer rekening houden met de kwaliteit van aangeboden producten en diensten. De jaren tachtig zorgen voor de flexibele organisatie. Deze moest op korte termijn variabele producten kunnen brengen. De jaren negentig tenslotte zagen de opgang van de innovatieve organisaties. (Sels, 2003, p.18). Het product moet hier op maat van de klant gesneden zijn, uiteraard ook goedkoop, met goede kwaliteit en flexibel. De innovaties die organisaties moeten bewerkstelligen worden met de tijd ook steeds complexer en dit in een markt die steeds turbulenter wordt. (Küpers, 2002, pp.22-23). De trend in de 21<sup>ste</sup> eeuw tenslotte lijkt corporate responsibility te worden. Om aan deze innovatie tendensen tegemoet te komen zullen organisaties steeds meer moeten samenwerken op verschillende vlakken, zoals onderwijs, onderzoek, marketing...

Gezien de huidige ontwikkeling van een fordistische naar een post-fordistische economie is een onderzoek naar bedrijfsnetwerken weldegelijk relevant. Na het fordistisch accumulatieregime is de economie, en dus ook de samenleving, volgens velen terechtgekomen in een transitionele fase. Organisaties opereren niet meer volledig onafhankelijk. Ze gaan steeds meer samenwerken op vlak van R&D (Forsgren, 1995). Dit heeft ook te maken met nieuwe hoogtechnologische sectoren die opgang maken. Finland richt bijvoorbeeld sterk op hoogtechnologische producten. De Finse overheid probeert dan ook zoveel mogelijk het vormen van organisatienetwerken te stimuleren. Ze doen dit naar het voorbeeld van Silicon Valley en de regio Helsinki-Tampere. De Finse organisaties proberen zich elk zoveel mogelijk op hun kernactiviteit te richten. Hiervoor moesten zij wel de mentaliteit van het voor zich houden van kennis en de zuivere concurrentie opgeven. Maar omdat zij zich enkel op hun kernactiviteit toespitsen, is er wel een efficiëntere allocatie van de productiefactoren en is de gezamenlijke groei aldus groter. (Castells in

Uyttendaele, 2004). Omwille van deze steeds groter wordende samenwerking tussen organisaties ontstaat er een nieuw ecosysteem van de organisatie. Dit is een systeem van interacties tussen organisaties in een bepaalde economisch, sociale en juridische omgeving. (Daft, 2002, pp.154-155).

Europa's traditionele industrieën komen steeds meer onder druk te staan van Oost-Europa en China. Deze laatsten kunnen hun loonkostenvoordeel in de strijd gooien om arbeidsintensieve productie naar zich toe te trekken. West-Europa moet zich dus richten op die sectoren waar het wel een relatief comparatief voordeel heeft. Steeds meer zal West-Europa evolueren naar een kenniseconomie. Het belangrijkste element van deze kenniseconomie lijkt ietwat paradoxaal. Hoewel hij gebouwd is op en rond kennis, moet deze kennis in steeds grotere mate vrij beschikbaar zijn. Er is geen concurrentie meer, er is 'coöpetitie'. Er zijn geen concurrenten meer, er zijn 'concullega's'. Als organisaties samenwerken en beslissen hun kennis te delen, dan zullen zij beter kunnen bewegen op de concurrentiele markt. (Hinoul, 2005, pp. 54). Hier wordt vaak in quasi darwinistische terminologie gesproken. Organisaties die samenwerken wisselen kennis uit, hoewel ze concurrenten zijn. Zij maken elkaar sterker. (Daft, 2002, p.155).

Fenomenen als 'concullega's' en 'coöpetitie' zijn geen toekomstmuziek, zij zijn nu reeds reëel. De Leuvense kenniseconomie groeit jaarlijks bijvoorbeeld met negen percent, mede omwille van kennisuitwisseling via organisatienetwerken. (Hinoul in Knack, 2006, p. 40). De verwachting is dan ook dat de kennissectoren een steeds groter aandeel zullen krijgen in de West-Europese economie en de arbeidsmarkt, hoewel de netwerken zich dan niet zullen beperken tot de regio of het land waar de organisatie gevestigd is. Samenwerkingsverbanden en netwerken zijn een belangrijk middel om ingang te maken op nieuwe (geografische) markten. Organisaties zullen dus proberen met organisaties uit verschillende regio's connecties te leggen. (Daft, 2002, p.161). Netwerken zijn dus een belangrijk element in het construeren van een duurzame economische groei.

De Europese Unie heeft deze boodschap reeds begrepen. In navolging van het verdrag van Amsterdam kwam er een Luxemburgse job-top in 1997. Een van de doelen en beleidsmaatregelen die daar genomen werden, was het bevorderen van netwerken tussen kleine ondernemingen. (European Communities, 2000). Ook in het pact van Lissabon en de Vlaamse vertaling hiervan, het pact van Vilvoorde, wordt gesteld dat bedrijfsnetwerken



moeten bevorderd worden. Het Europese Sociaal Fonds stelt dat de omgeving veranderd is. De kosten moeten omlaag, de kwaliteit en de snelheid van de productie moet omhoog. Netwerken zullen volgens hen beter in deze behoeften voorzien dan atomistische bedrijven (European Communities, 2003). Door netwerken komen er schaalvoordelen. Er kan door samen in te kopen op de prijs afgedongen worden, informatie wordt sneller doorgegeven en nieuwe productietechnieken vinden sneller ingang in de organisaties. De kern van de netwerkvorming volgens het Europees Sociaal Fonds is echter het samen leren. Bedrijven moeten samenwerken om de kennis over het eigen vakgebied te laten groeien. De aanbevelingen blijven echter vaag. Wel wordt verwezen kenniscentra waarmee iedereen contact heeft, zoals een universiteit. Een kennis-hub als het ware (European Communities, 2000).

Als de economische realiteit werkelijk een netwerkeconomie is, is het duidelijk dat er moet gestreefd worden naar een klaar en helder beeld van wat organisationele netwerken zijn. Dit is een van de doelen van dit onderzoek. Er heerst immers grote onduidelijkheid wat netwerken in het algemeen en organisatienetwerken in het bijzonder zijn. Men hoeft maar de literatuur raadplegen om dit in te zien. Elke auteur vertrekt van zijn eigen netwerkdefinitie. Het is plausibel dat, wanneer er onderzoek verricht wordt naar netwerken, maar men vertrekt van een verschillende definitie, ook de conclusies anders zullen zijn. Ook de methodologie zal niet overdraagbaar zijn als men vertrekt van een verschillend uitgangspunt. Dhondt (2000, p.17) geeft een beperkt en afgebakend maar kenmerkend overzicht van verschillende netwerkvisies in de literatuur. Hij geeft een overzicht van twaalf verschillende studies die elk met verschillende doelen, variabelen en types werken. Ook Dhondt doet geen poging om een synthese te maken. Hij voegt voor zijn eigen onderzoek, geheel in de traditie, zijn eigen definitie toe aan de literatuur.

Het zoeken naar een synthese is echter niet het doel van dit onderzoek. De verscheidenheid in definitieën is te groot om dit te bereiken. In dit onderzoek zullen we proberen een kader aan te reiken van waaruit conceptueel helder aan netwerkonderzoek kan gedaan worden. Eerst zullen wij theorieën omtrent netwerken weergeven die vertrekken vanuit economisch en sociologisch denken. Daarna zullen wij een relatief nieuwe stroming toelichten: de algemene netwerktheorie. Deze vertrekt niet van het menswetenschappelijk denken, maar kan weldegelijk tot nut zijn voor theorievorming over interorganisationele

netwerken. Vervolgens zullen wij een overzicht geven van beschouwingen van het concept vertrouwen. Daarna worden de twee delen met elkaar gecombineerd en gaan we over naar een hoofdstuk over vertrouwensnetwerken. Het is in de hoofdstuk dat door een synthese van de geformuleerde theorie de definitieve hypothesen worden opgesteld, die samen de vraag willen beantwoorden hoe vertrouwensbanden ontstaan bij startende ondernemingen. Deze zullen getest worden aan de hand van een kwalitatief onderzoek bij IT-bedrijven. Dit onderzoek zal in de lijn liggen van eerder gevoerd onderzoek van Powell. We zullen vertrekken vanuit zijn hypothesen en deze aanvullen met elementen uit de literatuur over vertrouwen.

Het doel van dit onderzoek is dus tweeledig. Ten eerste een theoretische onderbouw geven voor verder netwerkonderzoek. Ten tweede een voorbeeld te geven van onderzoek dat vertrekt van de nieuwe theoretische uitgangspunten. In het eerste hoofdstuk wordt een overzicht gegeven van theorievorming over netwerken. In het volgende hoofdstuk geven we kort de basislijnen van het eerder gevoerd netwerkonderzoek door Powell. Op dit onderzoek is ons onderzoek immers gebaseerd. In het hoofdstuk daarna zullen we ons richten op banden in een netwerk. Na enkele algemene noties zullen we het concept 'vertrouwen' toelichten. Op deze manier kunnen wij het concept 'vertrouwensnetwerk' vorm geven in het vijfde hoofdstuk. Ten slotte komen wij tot het empirische deel van dit onderzoek. Dit zal een kwantitatieve analyse zijn van vier interviews gevoerd met managers van startende IT-bedrijven. Hier zullen de vooropgestelde hypothesen getest worden. Maar voor we daar aan toe zijn starten we dus met na te gaan hoe netwerken waargenomen worden in economie, sociologie en de algemene netwerktheorie.

## **2. Netwerken**

### **2.1. Inleiding**

Zoals in de probleemstelling reeds is aangehaald worden netwerken steeds belangrijker in het huidige economisch bestel. Er zijn echter verschillende problemen met het concept 'netwerk'. We zullen in dit hoofdstuk de visie op netwerken van verschillende theoretische stromingen bespreken. We zullen eerst twee klassieke visies bespreken, die we in navolging van Granovetter de over- en de ondergesocialiseerde mens noemen. (Granovetter, 1985). Vervolgens zullen we de visies van de econoom Williamson en de socioloog Powell tegen elkaar afzetten. Deze auteurs worden besproken omdat zij het denken over netwerken in hun wetenschapstak sterk beïnvloed hebben. We zullen hierna echter moeten concluderen dat er nog steeds onenigheid bestaat over wat netwerken nu precies zijn. Om dit probleem te verhelpen zullen we een beroep doen op de algemene netwerktheorie. Deze abstracte benadering is economisch noch sociologisch, maar kan wel toegepast worden op deze domeinen. De kracht van deze benadering ligt in het feit dat alle elementen van een netwerk; de banden, de actoren en het netwerk zelf, een duidelijke plaats en omschrijving krijgen. Tenslotte zullen we hypothesen afleiden vanuit een onderzoek uitgevoerd door Powell dat indirect voortbouwt op deze algemene netwerktheorie. Maar voor we daaraan toe zijn zullen we dus eerst de onder- en de overgesocialiseerde mens bestuderen. Het zal dan snel duidelijk worden dat netwerken helemaal niet zo evident zijn als ze wel lijken.

### **2.2. Homo Oeconomicus**

#### **2.2.1. De Klassieken**

De economie is een menswetenschap die uitgaat van bepaalde eigenschappen van individuen, en vanuit die assumpties voorspellingen doet. Hun mensbeeld, en hiermee ook hun wereldbeeld, sluit nauw aan bij dat van Thomas Hobbes. Hobbes zag mensen als volledig geïsoleerde individuen die zich in een 'natuurstaat' bevinden. Men leeft wel samen, maar het is ieder voor zich. Om tot sociale orde te komen, die Hobbes dus niet

ontkent, is er nood aan een absolute macht, de Leviathan. Als de mensen het gezag niet overdragen aan de Leviathan, zal de werkelijkheid een natuurtoestand blijven. Iedereen zal handelen uit zuiver egoïsme en opportunisme. (Granovetter, 1985, pp. 247, 257).

De wereld die Adam Smith voorstelt is gelijkaardig aan die van Hobbes. Er is echter een verschil. Hobbes zocht immers een oplossing voor het opheffen van de natuurtoestand. Als zijn oplossing, de Leviathan, er niet zou zijn, dan zou de wereld in totale chaos vervallen. Adam Smith spreekt dit tegen. Hoewel de mens in zijn visie een wezen is dat volledig egoïstisch en opportunistisch handelt, wordt chaos toch vermeden. De oorzaak hiervan ligt niet in een macht, maar juist in het egoïsme zelf. Het ligt namelijk ook in de menselijke natuur om goederen uit te wisselen, om bepaalde zaken die men wenst te verkrijgen te ruilen voor andere. (Granovetter, 1985, p. 246). De ruilwaarde van een zaak wordt volgens Adam Smith bepaald door de arbeid die nodig was om het te produceren. Dit is een veronderstelling die ook door het Marxisme gedeeld wordt. (Husted, 2004, p.56). Door het principe van de onzichtbare hand, een term waar Smith eigenlijk geen theoretische uitleg bij geeft, komt er een evenwicht in stand. Volgend citaat maakt dit duidelijk.

*Als derhalve elk individu zich zoveel mogelijk inspant om zijn kapitaal te gebruiken voor het steunen van de binnenlandse industrie, en daarmee die industrie te sturen, op zo'n manier dat haar productie van de grootste waarde is, heeft hij alleen zijn eigen voordeel in gedachten, en wordt hij in dit geval evenals in vele andere gevallen geleid door een onzichtbare hand om een doel te bereiken dat helemaal niet in zijn bedoeling lag. (Smith in Strathern, 2002, p. 97).*

Ieder individu zal proberen zijn eigenbelang te maximaliseren. Mensen zullen een activiteit zoeken waar ze goed in zijn, en de geproduceerde waren ruilen met anderen. Net zoals in de wereld van Hobbes is het ieder voor zich. Iedereen handelt uit eigenbelang. Maar dit leidt niet tot chaos, maar net tot een accumulatie van rijkdom en welvaart. De mens blijft echter volledig rationeel en berekend. Ook heeft hij toegang tot volledige en perfecte informatie. (Berlaege, 2000, p. 42-43). Vanuit dit denkkader is de speltheorie ontwikkeld. Wij zullen nu twee versies van deze speltheorie bespreken en hun visie op netwerken beschouwen.

### 2.2.2. Oorspronkelijke speltheorie

In latere economische theorieën werd gesteld dat informatie niet altijd volledig is. De theorie die probeert uit te leggen hoe individuen omgaan in situaties met imperfecte informatie is de speltheorie. De onzekerheid in de situaties waar de speltheorie zich op toelegt, ligt in het gedrag van de ander. In het denkpatroon van Adam Smith weet een individu bijvoorbeeld of een concurrent de productie van een bepaald goed opdrijft. Hij zal dan zijn eigen productiehoeveelheid aanpassen om tot een maximale inputoutput te komen. We zullen de onzekerheid van het handelen van de ander weergeven met een voorbeeld. Dit zal worden weergegeven in abstracte termen: coöpereren of niet-coöpereren. Men kan dit ook anders invullen door bijvoorbeeld te spreken van al dan niet produceren, informatie doorspelen, prijs aanpassen...

**Tabel 1. Voorbeeld van Speltheorie**

		Speler 2	
		Coöpereren	Niet Coöpereren
Speler 1	Coöpereren	3,3	0,5
	Niet Coöpereren	5,0	1,1

Bron: Hardin, 2002, p.18

We stellen ons in de situatie van Speler 1. Er zijn twee mogelijkheden: coöpereren of niet coöpereren. Deze twee opties kunnen echter vier verschillende resultaten hebben. De reden hiervoor is dat ook Speler 2 de keuze tussen coöpereren en niet coöpereren heeft. De vier uitkomsten zijn de volgende:

- 1) Zowel Speler 1 als Speler 2 coöpereren. Zij behalen allebei een nut van 3.
- 2) Enkel Speler 2 coöpereert. Speler 1 heeft een nut van 5, Speler 2 een nut van 0.
- 3) Enkel Speler 1 coöpereert. Speler 2 heeft een nut van 5, Speler 1 een nut van 0.
- 4) Zowel Speler 1 als Speler 2 coöpereren niet. Zij behalen allebei een nut van 1.

Wat is nu de beste handeling die Speler 1 kan stellen, indien hij niet weet hoe Speler 2 zal

handelen. Als Speler 1 veronderstelt dat Speler 2 coöpereert, dan kan de rationele en opportunistische Speler 1 best niet coöpereren. Zijn nut is hoger bij niet coöpereren (nut=5) dan bij wel coöpereren (nut=3). Indien Speler 2 niet coöpereert, dan wordt nutsmaximalisatie voor Speler 1 weer bereikt door niet coöpereren. Zijn nut is hoger bij niet coöpereren (nut=1) dan bij wel coöpereren (nut=0). In de wereld van de speltheorie zullen individuen dus niet tot samenwerking komen. Zij zullen blijven handelen als eenzame actoren, zelfs indien de informatie niet volledig is. Het beeld van de egoïstische en opportunistische mens blijft dus gehandhaafd in het economische denken.

Volgens zowel het klassiek beeld als de speltheorie zullen er geen handelsnetwerken ontstaan die gebaseerd zijn op wederzijds vertrouwen. Netwerken zullen ontstaan tussen verschillende actoren omdat dit rationeel de juiste oplossing is. Er zal dus enkel gekeken worden naar prijs, kwaliteit, leveringstijd...

### **2.2.3. Geavanceerde speltheorie**

De hierboven behandelde speltheorie heeft een belangrijke eigenschap die we bewust onderbelicht hebben gelaten: er is telkens sprake van eenmalige interacties. Men heeft zelfs niet de intentie om een langdurige handelsrelatie op te bouwen. Als er echter herhaalde interactie is, heeft het individu er baat bij om concrete afspraken te maken over de te stellen handelingen. (North, 1990, pp.12-13). Als Speler 1 en Speler 2 afspraken maken, en elkaar vertrouwen, dan komen zij tot een groter nut dan wanneer zij willekeurig zouden coöpereren en niet coöpereren. Men komt immers vaker, zo niet altijd, in de situatie van wederzijds coöpereren terecht (nut=3,3). (Vandevelde, 1992, pp. 14-16). Wat economen nu voorstellen als optimale strategie is echter niet altijd coöpereren. Dit zou leiden tot vrijbuitergedrag van de andere speler. Men moet echter opteren voor de Tit-for-tat-strategie. De eerste handeling die gesteld wordt, is coöpereren. De volgende handeling is echter niet meer automatisch coöpereren, maar dezelfde handeling als de tegenspeler de eerste maal heeft uitgevoerd. Je geeft hem als het ware een koekje van eigen deeg. Of dat koekje zoet dan wel bitter smaakt hangt volledig van hem af.

Ook de geavanceerde speltheorieën blijven dus uitgaan van een volledig rationele actor, die enkel zijn eigen nut probeert te maximaliseren. Het voordeel dat deze theorie heeft

op de speltheorie zonder herhaling, is dat samenwerking niet uitgesloten wordt. Indien wij het economische mens- en wereldbeeld zouden volgen, krijgen we het volgende uitgangspunt.

*Uitgangspunt Economisch Mensbeeld: Actoren zullen enkel handelen naar zuiver rationele drijfveren.*

In deze paragraaf hebben we de visie op samenwerking besproken aan de hand van het economische mensbeeld. Samenwerking kan, maar wordt enkel bepaald door strikt rationele argumenten. De mens in dit denkbeeld is als het ware ondergesocialiseerd. (Granovetter, 1985, p. 248).

Maar ook een overgesocialiseerd mensbeeld heeft zijn visie op samenwerkingsverbanden. In het volgende deel zullen we het overgesocialiseerde mensbeeld weergeven en de consequenties bespreken. Hier wordt hoofdzakelijk teruggegrepen naar de visie van Granovetter over de overgesocialiseerde mens.

### **2.3. De overgesocialiseerde mens**

Zoals hierboven reeds gesteld, stellen de economen dat het economisch handelen losstaat van sociale banden. Economisch handelen gebeurt tussen economisch rationele individuen. Dit is nu zo en is zelfs altijd zo geweest. Rationaliteit is de enige drijfveer voor het handelen. De stroming die Granovetter de stroming van de overgesocialiseerde mens noemt, gaat hier radicaal tegen in. Het gedrag wordt volgens hen volledig bepaald door sociale relaties. Maar als we dit zo formuleren dan ontstaat er misschien een verkeerd beeld van het begrip 'sociale relaties' zoals deze stroming dit concept begrijpt. De term sociale relaties is immers ongelukkig gekozen. Ze stellen immers dat relaties op zich helemaal geen invloed hebben op het handelen. Men handelt enkel volgens geïnternaliseerde normen en waarden. Men zal deze normen en waarden niet veranderen omdat men een al dan niet hechte sociale band heeft met een ander. Dit verklaart dan ook waarom Granovetter de mensen in deze benadering overgesocialiseerd noemt. Zij worden bepaald door een sociale

institutie, normen en waarden, die buiten hen gelegen is, en waaraan het individu niets kan veranderen. Het gevolg hiervan is, is dat men een sterk deterministisch wereldbeeld heeft. Een voorbeeld maakt dit duidelijk. Zo stelt socioloog Michael Piore dat er verschillende arbeidsmarkten zijn. Op elke arbeidsmarkt bewegen zich actoren. Hoe individuen handelen hangt volgens hem dan ook volledig af van het arbeidsmarktsegment waar men zich bevindt. Het gedrag van dé mens is dus niet voorspelbaar, maar het gedrag van één mens wordt wel voorspelbaar als men weet in welk arbeidsmarktgedeelte hij zich bevindt. De sociale relaties die een persoon heeft, worden dus irrelevant.

We moeten hier ook wijzen op een paradox in de redenering. Hoewel het individu overgesocialiseerd is, is het individu net als in het economisch wereldbeeld atomistisch. Mensen handelen enkel volgens de waarden die ze hebben. Ze gedragen zich enkel zoals de rol die ze hebben. Ze zijn volledig gedetermineerd. Iedereen blijft volledig op zichzelf, sociale relaties hebben geen invloed. Hoewel men bij het overgesocialiseerd mensbeeld vertrekt van een uitgangspunt dat diametraal tegenover dat van het economisch mensbeeld staat, komt men tot dezelfde vaststelling. Deze paradox zouden we eigenlijk ook al bij Hobbes kunnen aangehaald hebben. Deze vroeg zich af waarom handelen toch zo ordelijk verliep, waarom de wereld geen wereld was van een tegen allen. Zijn verklaring berust op het feit dat mensen bepaalde waarden hebben die andere handelingen, die zuiver opportunistisch zijn, onder controle houden. Door deze waarden kan men bijvoorbeeld macht afstaan aan de Leviathan.

De reden waarom er samengewerkt wordt is volgens het overgesocialiseerd mensbeeld dus een algemeen heersende moraliteit. Ook Vandevelde, waar in het vorige deel naar verwezen werd, ziet een sterk verspreide moraal als oplossing voor het probleem van de speltheorie. Door de moraal kan en zal men elkaar vertrouwen, zelfs al is dit niet rationeel te noemen.

#### **2.4. Visies op netwerken**

Het ontstaan van sociale netwerken is theoretisch dus niet evident te noemen. De klassieke speltheorie sluit hen uit. In herhaalde spelsituaties kunnen wel samenwerkingsverbanden



ontstaan. Deze blijven echter bepaald worden door louter economisch rationele argumenten. Bij een overgesocialiseerd mensbeeld worden netwerken niet uitgesloten, maar zij zullen geen invloed hebben op het handelen van individuen. Maar hoewel de aanwezigheid van netwerken volgens deze algemene theorieën niet te verwachten valt, komen zij toch voor in de realiteit. In dit deel geven we de visie van twee auteurs weer op netwerken. We zullen dit meteen doen voor interorganisationele netwerken, omdat het empirische deel van dit onderzoek zich hier op richt. De eerste auteur is de econoom Williamson. Vervolgens bespreken we de visie van socioloog Powell. Door beide auteurs te bespreken, worden meteen ook de verschillen tussen het economisch en sociologisch denken omtrent netwerken duidelijk. Het denken van Powell weergegeven is ook belangrijk omdat wij vertrekken vanuit zijn uitgangspunten bij het eigen onderzoek.

#### **2.4.1. Williamson**

Volgens Williamson wordt het handelen van een organisatie bepaald door transactiekosten die aan de handeling verbonden zijn. Het gaat zelfs verder. Omdat het handelen van de organisatie bepaald wordt door transactiekosten, wordt ook de organisatie zelf erdoor bepaald. (Davis, 1994, p. 553 en Camarinha-Matos, 2004, p.7). Dit gaat specifiek over het 'make or buy' vraagstuk. De organisatie kan kiezen of men een product of dienst koopt op de markt, of dat de organisatie zelf in deze dienst voorziet. De schoonmaakdienst kan bijvoorbeeld deel uitmaken van de organisatie zelf, maar evengoed kan een schoonmaakbedrijf worden geoutsourced. Williamson stelt nu dat deze keuze gemaakt wordt op basis van de transactiekosten.

De eerste situatie die zich dan voordoet, is die van de markt. Als de handeling die moet gesteld worden duidelijk en eenmalig zijn en geen transactiespecifieke investeringen vereist, dan zal men opteren voor de 'buy-optie'. (Granovetter, 1985, p. 256). Deze optie zorgt ervoor dat de juiste goederen en diensten snel en tegen een marktconforme prijs worden verhandeld. De markt zorgt voor een verhoogde efficiëntie. (Dhondt, 2000, p. 15).

De tweede situatie is er een waar de transacties wel investeringen vereisen, vaak voorkomen en een onzekere uitkomst hebben. Op zo'n momenten verricht men de handelingen best niet meer in de markt, maar in een hiërarchie. Voor Williamson is een

hiërarchie, de ‘make-optie’, in bepaalde situaties de beste oplossing, maar enkel in situaties die gekenmerkt worden door marktfalingen. Zo kan er bijvoorbeeld sprake zijn van een onevenwicht tussen de verschillende partijen als de transactie in een marktsituatie zou zijn afgehandeld. Door de onzekere uitkomst van de transactie, zou een van de partijen opportunistisch kunnen handelen. Deze partij zou meer of alle voordeel uit de transactie kunnen halen. Door de activiteit in de organisatie zelf op te nemen, wordt de controle op de transactie geïnternaliseerd. (Dhondt, 2000, p. 16). Minder abstract kan men stellen dat als er risicovolle investeringen moeten gedaan worden, men best niet via het marktmechanisme werkt. Men kan hier spreken van bounded rationality. In de klassieke economische theorieën speelt dit concept nauwelijks een rol, maar economen zoals Williamson hechten er veel belang aan. Het concept staat voor rationeel handelen dat wordt ingeperkt door de omgeving. Diegene die moet handelen of een beslissing moet nemen heeft kennis van de wereld rondom zich. Hij beperkt hierdoor zelf zijn opties en keuzemogelijkheden. (North, 1990, pp. 22-23 en Dequech, 2005).

Het denken van Williamson verschilt tot op dit punt niet erg van dat van het klassieke economisch denken. Rationaliteit wordt hier vertaald met het handelen op basis van transactiekosten. De markt doet zelfs sterk denken aan de wereld van Hobbes. De oplossing voor de problemen die deze met zich meebrengt, vindt Williamson dan in de hiërarchie. (Granovetter, 1985, p. 258). Naast de mogelijkheden markt en hiërarchie spreekt Williamson echter ook van een ‘hybrid governance model’, van netwerken. We moeten wel opmerken dat hij deze optie niet zag in zijn vroege werken. Net als de hiërarchie ziet hij deze optie als mogelijkheid in een situatie die niet ideaal is. Dat verklaart ook de niet helemaal neutrale term ‘hybrid’. Een netwerk neemt een plaats in tussen markt en hiërarchie. Het is een mengvorm van beide. Hoewel zij er niet mee gelijk te stellen vallen, hebben netwerken elementen van gedrag van zowel markt en hiërarchie. Markt, netwerken en hiërarchie vormen een continuïteit. (Dhondt, 2000, pp. 16-17). Zo is er bijvoorbeeld meer controle dan in een marktsituatie, maar minder dan in een hiërarchie. Een voordeel van netwerken vindt Williamson wel dat er kennis van zaken ontstaat bij de partijen. Als men een bepaalde transactie verschillende malen moet verrichten, worden de wensen en eisen van koper en verkoper op elkaar afgestemd. De koper zal minder snel geneigd zijn om een andere verkoper te zoeken. (Dimaggio, 1983, p. 158). Volgens de econoom Williamson

bestaan er dus netwerken, al komen zij voor uit een situatie die niet marktoptimaal is. Hij gaat zelfs een stap verder. Hij geeft zelfs aan dat er zoiets kan bestaan als ‘de atmosfeer van een relatie’, de persoonlijke omgang met de ander. Dit wordt echter maar zijdelings aangehaald en er wordt in later werk niet meer op terug gekomen. Naar eigen zeggen omdat er niets aan toe te voegen valt. (Nootboom, 1999, pp.60-61).

#### **2.4.2. Powell**

In tegenstelling tot Williamson gaat de socioloog Powell niet uit van een continuïteit markt, netwerken en hiërarchie. Bij Williamson zijn netwerken een hybride tussenvorm, bij Powell zijn ze een zelfstandig en volwaardig sociaal systeem. (Thompson, 2003, p. 63). Omdat het een eigen sociaal systeem vormt, ontstaan ook de eigen regels die gelden in dit systeem. Er komen normen en waarden die netwerkindern zijn. Een netwerk ontstaat volgens Powell niet door enkel een afweging van de transactiekosten. Zij kunnen ook ontstaan door vertrouwen, ervaring... Powell veronderstelt dan ook dat netwerken vooral in kennisintensieve sectoren teruggevonden zullen worden. In het eigen onderzoek dat later in dit werk volgt naar netwerken bij IT-bedrijven zal dan ook teruggegrepen worden naar theorieën en onderzoek van Powell. Belangrijk is dus dat netwerken hier niet als mengvorm worden beschouwd. Ze onderscheiden zich onder meer van de markt en de hiërarchie omdat de leden van een netwerk organisaties zijn en geen individuen. (Dhondt, 2000, pp. 17-18). Vele auteurs hebben zich gebaseerd op de indeling van Powell om aan netwerkonderzoek te doen. Netwerken staan in hun onderzoek op zichzelf. Ze zijn geen hybride systemen. Netwerken, of de sociale structuur in het algemeen, heeft het invloed op het handelen van individuen en organisaties. (Ritzer, 1996, p. 160). Indien Powell netwerken onderzoekt, onderzoekt hij ook velden, dit zijn gemeenschappen van organisaties die samenwerken rond dezelfde projecten en onder dezelfde sociale en juridische druk vallen. (Powell, 2003, p.2). Dit in tegenstelling tot de ego-netwerken waar in vele andere onderzoeken van vertrokken wordt, waar het netwerk van één bepaalde organisatie in kaart wordt gebracht.

Tot nu toe hebben we enkele theorieën weergegeven die stellen dat organisaties geen deel zullen uitmaken van een netwerk. Empirisch is het dus misschien een logische

vaststelling om bedrijven te zien als ingebed in een netwerk, theoretisch is het dan niet. Veel onduidelijkheid blijft echter bestaan. Zo is het in onderzoeken met bepaalde netwerkvisies heel normaal dat men banden tussen bedrijven van dezelfde sector niet als banden in een netwerk ziet. Voor hen kan een netwerk enkel bestaan als bedrijven uit verschillende branches samenwerken (Wiggers, 1989, pp.16-21). Een alliantie tussen twee autoconstructeurs is dus geen netwerk, een zakelijke relatie tussen een autoconstructeur en laat ons zeggen een bandenfabriek is dit wel. Ook beschouwen verschillende onderzoekers een dochterbedrijf van een onderneming geen actor in een netwerk met haar moederbedrijf. Zij spreken van een hiërarchische relatie (Dhondt, 2000, p.29). Anderen gaan verder en willen zelfs niet van een netwerk spreken als er organisaties uit dezelfde branche met elkaar contact hebben. (Hakansson, 1995, p. 11). Op een meer abstract theoretisch niveau is dit onderscheid echter helemaal niet meer zinvol.

De problemen zullen we proberen op te lossen door de concepten goed en uitgebreid te omschrijven. Drie zaken zijn hier erg belangrijk: netwerken, actoren en banden. In de volgende paragraaf brengen we de algemene netwerktheorie aan. Van hieruit zullen later ook de banden nader bepaald worden. De actoren, startende IT-bedrijven, worden pas besproken in hoofdstuk zes, dat het onderzoeksdesign weergeeft.

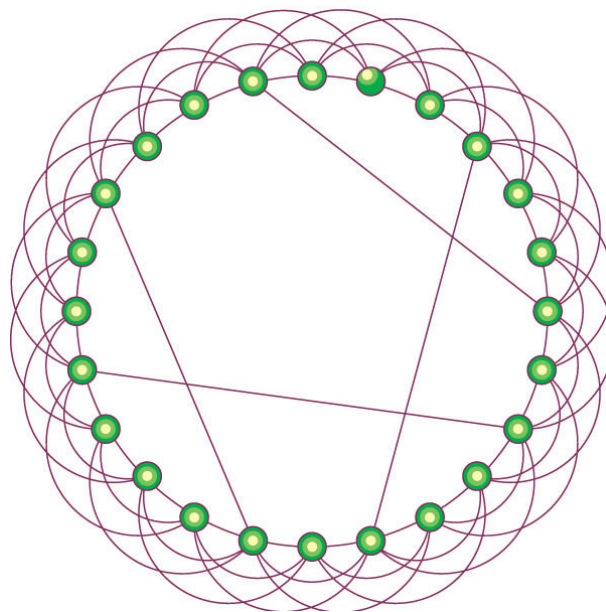
## **2.5 Netwerken: Algemene Theorie**

De eerste wiskundige die zich systematisch toelegde op netwerktheorie was de Hongaar Paul Erdős. Erdős onderzocht enkel zuiver wiskundige en theoretische netwerken. Onder wiskundig netwerk wordt een netwerk verstaan van willekeurig getrokken banden tussen elementen. De vraag die hem bezighield was hoeveel banden er moeten getrokken worden zodanig dat alle elementen met elkaar in contact kunnen gebracht worden. Dit moet niet rechtstreeks zijn, er kan gebruik gemaakt worden van banden van andere elementen. Erdős had helemaal niet de intentie om werkelijk bestaande netwerken te bestuderen. Zijn visie op netwerken kunnen we dus ook niet gebruiken voor een netwerkstudie tussen organisaties (Barabási, 2002, Buchanan, 2002, p. 38).

Een volgende stap die werd gezet was het onderzoek naar niet willekeurige kleine wereldnetwerken. Deze netwerken vielen op na enkele experimenten van de sociaal

psycholoog Stanley Milgram, die willekeurig brieven verstuurde met de vraag om de brief aan een bepaald iemand te bezorgen. Niet alleen bereikten zeer veel brieven hun doel, ze deden dit veel sneller dan verwacht (Milgram, 1969, pp.431-434). De wiskundige formules die Erdős had ontwikkeld gingen hier niet op. Volgens zijn volledig willekeurige netwerk zouden de brieven veel langer onder weg moeten zijn. Dit soort netwerken werd verder onderzocht door Watts en Strogatz, twee wiskundigen wiens interesse in netwerken in 1996 gewekt werd toen ze het flikkergedrag van glimwormen probeerden te verklaren. Tijdens dit onderzoek hoorde Watts over het ‘kleine wereld’ fenomeen. Een individu is verbonden met een ander willekeurig persoon via slechts zes tussenstappen. Iemand kan indirect verbonden zijn met een ander omdat zij een gemeenschappelijke kennis hebben, zonder dat zij elkaar kennen. Watts en Strogatz vermoedden een link tussen hun onderzoek en deze fenomenen. Ze ontwikkelden een eigen netwerktheorie. Hun theorie gaat uit van een netwerk waar iedereen is verbonden met zijn meest nabije burens. Om aan iemand van de andere kant van het netwerk te geraken moet er echter een hele weg afgelegd worden. De (sociale) afstand is zeer groot. Deze afstand verkleinde zeer sterk nadat er in het burennetwerk enkele lange afstandsbanden werden gelegd. Visueel is dit het best voor te stellen als een cirkel, waar je enkel je ‘burens’ kent, waar enkele lijnen door getrokken worden.

**Figuur 1. De kleine wereld van Watts en Strogatz.**



Bron: Strogatz, 2001.

Elke actor in het netwerk heeft banden met zijn nabije burens, maar enkelen hebben daarenboven 'verre kennissen'. Zij fungeren als een soort brug of een kortere weg tussen verschillende actoren (Barabási 2002, Buchanan, 2002).

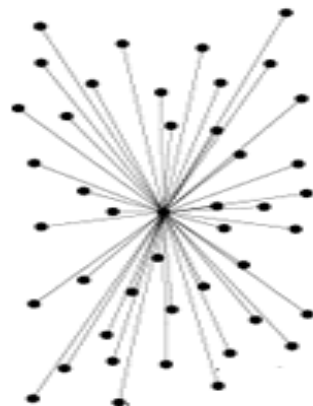
Deze visie op netwerken is al heel wat interessanter voor het onderzoek naar organisaties. Hoewel het een ideaaltypische voorstelling is, sluit zij al heel wat dichterbij de werkelijkheid. Zo is het zeer goed mogelijk dat verschillende organisaties zeer vaak en sterk samenwerken, maar verder weinig banden hebben met andere organisaties. Ze kunnen indirect wel met veel organisaties in contact komen als een organisatie, of een individu in de organisatie, een link heeft met een bedrijf dat niet in de oorspronkelijke cluster zit (Baker, 2000, p.48). Wat opmerkelijk is aan de visie op kleine wereld netwerken van Watts en Strogatz is dat deze netwerken het midden houden tussen geordende netwerken en willekeurige netwerken. Een geordend netwerk bestaat uit clusters, maar heeft geen kleine wereld eigenschappen. Om van een willekeurige actor naar een andere te geraken zijn dus over het algemeen veel stappen nodig. In de sociale wereld zou is dit te vergelijken met een situatie waar iedereen alle inwoners van de eigen gemeente kent, maar niemand daarbuiten. Een willekeurig netwerk heeft tegenovergestelde eigenschappen. Zij hebben een lage clustergraad, maar wel kleine wereld eigenschappen. De sociale wereld zou volledig willekeurig zijn samengesteld in deze situatie. Statistisch gezien zou iedereen dan meer Chinezen moeten kennen dan mensen uit de eigen straat. Dit omwille van het feit dat er meer Chinezen zijn dan inwoners van de straat.

Het is duidelijk dat geordende noch willekeurige netwerken de werkelijkheid op adequate manier weergeven. De eigenschappen van de werkelijke sociale wereld komen wel tot uiting als er testen gedaan worden met netwerkmodellen die zowel geordend als willekeurig zijn. In deze netwerken wordt vertrokken van een geordend netwerk met clusters, maar er worden verschillende willekeurige links gelegd tussen actoren van verschillende clusters. Iedereen kent de mensen van de eigen straat, en iemand uit de straat kent iemand uit China. Het is een niet willekeurig kleine wereld netwerk. Deze netwerken zullen vaak voorkomen omdat de voorwaarden voor zo'n netwerk gering zijn. Er moet enkel een geringe plaatselijke orde zijn, met slechts een klein aantal lange afstandsbanden. Dit is ook de reden waarom dit soort netwerk in verschillende onderzoeksdomeinen aangetroffen wordt. Watts en Strogatz zochten en vonden dit netwerk bij drie uiteenlopende zaken: de

filmindustrie, de stroomcentrales in het westen van de Verenigde Staten en het zenuwnetwerk van de worm *Caenorhabditis Elegans*.

Onder invloed van de fysicus Albert-László Barabási werd de algemene netwerktheorie uitgebreid. Bij Watts en Strogatz werd al aangehaald dat sommige netwerkactoren meer links hebben dan andere actoren. Dit zorgt voor een kleine wereld effect. Door onderzoek te doen naar de structuur van het internet stootte hij op een nieuw fenomeen. Het kleine wereld effect kon ook verklaard worden door de aanwezigheid van verhoudingsgewijs zeer weinig hubs. Een hub is een actor met zeer veel links naar andere actoren. Op het internet bijvoorbeeld kan dit gaan om sites als Google of Yahoo. Vele sites zitten ‘gevangen’ in clusters. De geschiedenisites verwijzen naar de geschiedenisites, de muzieksites naar de muzieksites... Sites als Google verbinden deze clusters met elkaar en zorgen zo dat het internet een hele hoop ‘kleiner’ wordt. Watts en Strogatz spraken enkel van verre kennissen, lijnen die doorheen de cirkel werden getrokken. Barabási zet als het ware een punt in het midden van de cirkel. Vanuit dat punt trekt hij verschillende lijnen naar de cirkel. Actoren die bij Watts en Strogatz nog rechtstreeks verbonden waren met elkaar, hebben bij Barabási een tussenstap nodig. Hetzelfde fenomeen wordt ook teruggevonden tussen hersencellen, planten, onderzoekers... (Barabási, 2002; Buchanan, 2002). Ook deze visie op netwerken kan helpen bij netwerkonderzoek bij organisaties. Het is mogelijk dat organisaties in clusters zitten die verbonden worden door bedrijven die met iedereen zaken doen. De figuur hieronder geeft dit weer.

**Figuur 2. Visuele voorstelling van een hub.**



Bron: Baran, P., 2004

Mark Buchanan wijst erop dat zowel de theorie van Watts en Strogatz en Barabási naast elkaar kunnen blijven bestaan. Want hoewel beide theorieën op zeer veel vlakken en domeinen gelden, zijn ze niet op alles toepasbaar. Netwerken waar geen van beide theorieën op toepasbaar zijn, worden echter niet gevonden (Buchanan, 2002). In het sociale netwerk is er sprake van het Barabási-model. Enkele personen zijn hubs van sociale contacten, mensen die iedereen lijken te kennen. Zij zijn de brug tussen verschillende clusters. Deze theorie geldt dan bijvoorbeeld niet bij transport- of elektriciteitsnetwerken. Zij werken volgens het principe van de actoren die ongeveer evenveel links hebben, maar sommigen hebben een verre links in plaats van een link met een buur.

We hebben het theoretisch netwerkonderzoek hierboven in een notendop weergegeven. Enkele zaken vallen echter op. Zo is men in het theoretisch netwerkonderzoek niet echt begaan met het definiëren van banden en actoren. Als men netwerkonderzoek wilt toepassen op bepaalde wetenschapstakken is dit ook niet meteen een probleem. In de neurobiologie bijvoorbeeld is de actor een hersencel, en deze heeft al dan niet een band met een andere hersencel via een zenuw. In zulke situaties moet inderdaad niet veel gedefinieerd worden, wat de banden en de actoren zijn berust op conventie. Watts maakt op dit punt ook het onderscheid tussen symbolische en interactieve netwerken duidelijk. Het onderscheid tussen deze twee netwerken wordt gemaakt op basis van interactie. Het netwerkonderzoek dat gebeurde naar acteurs is een symbolisch netwerk. Men beschouwt twee acteurs als gelinkt indien zij ooit in dezelfde film speelden, of met iemand samen gespeeld hebben die dan weer met iemand anders samengespeeld had... Er moet echter geen interactie zijn tussen de verschillende acteurs. De netwerken die wij zullen onderzoeken zijn echter interactieve netwerken. Belangrijk is hier dat in het netwerk informatie, invloed, macht, goederen... kunnen doorgegeven worden. De banden moeten reëel zijn en niet symbolisch. (Watts, 2004, p.254).

Op de problemen en kenmerken van de actoren, IT-bedrijven, zullen wij ingaan bij het onderzoeksdesign. Op banden in het algemeen en voor ons onderzoek in het bijzonder komen wij ook nog terug. Wij zullen eerst echter voorlopige hypothesen formuleren omtrent interorganisatiele netwerken.



### **3. Beknopte weergave onderzoek Powell.**

#### **3.1. Inleiding**

Nu er een algemene theoretische achtergrond geschetst is over netwerken, kunnen we nu hypothesen afleiden omtrent netwerkvorming bij startende ondernemingen. We richten ons hier vooral op het ontstaan van banden tussen actoren. We zullen immers aangeven dat volgens verschillende theoretische perspectieven de initiatie van een startende onderneming in een netwerk moeizaam zal gebeuren. Later zullen we hypothesen opstellen over vertrouwensbanden in een netwerk. In dit deel zullen we teruggrijpen naar onderzoek dat Powell uitgevoerd heeft. Ons onderzoek zal de hypothesen van Powell herformuleren met behulp van inzichten uit de literatuur over vertrouwen.

We hebben reeds eerder opgemerkt dat Powell netwerken beschouwt als een op zichzelf staand fenomeen. (Dhondt, 2000, pp. 17-18). We kiezen Powell als vertrekpunt omwille van twee redenen. Ten eerste omdat hij zijn eerder uitgevoerd onderzoek verbindt met de algemene netwerktheorie. Hij onderzoekt hele netwerken, niet enkel banden of actoren. (Powell, 2003, pp. 1-2). Ten tweede bestudeert hij vooral de groei, het ontstaan, de dynamiek van netwerken. Startende ondernemingen spelen hier een belangrijke rol in. Hij schenkt hier dan ook veel aandacht aan.

Powells onderzoek is een longitudinaal onderzoek. Hij onderzocht de netwerkdynamiek bij een cluster van biotechnologie organisaties van 1988 tot 1999. In het kader van dit onderzoek kunnen wij zijn onderzoeksmethode, die op kwantitatieve data is gebaseerd, niet herhalen. Wel zullen we verder bouwen op zijn theoretische grondslagen. Ook de hypothesen die hij stelt kunnen overgenomen worden in ons eigen onderzoek. Maar gezien de beperkte middelen zullen zij getoetst worden aan de hand van interviews. De verschillen tussen Powells onderzoek en ons onderzoek worden bij het opstellen van de hypothesen specifiek aangehaald.

In Powells onderzoek worden vier hypothesen omtrent netwerkuitbreiding en partnerkeuze geformuleerd. Er kan sprake zijn van accumulatief voordeel, voorkeur voor overeenkomstigheden, het voorbeeld van de anderen volgen en kiezen op basis van verscheidenheid in partners. (Powell, 2003, p. 6). We zullen deze vier hypothesen nu uitwerken en theoretisch onderbouwen.

### 3.2. Accumulatief voordeel

Bij deze hypothese wordt teruggegrepen naar het algemene netwerkonderzoek. Zoals reeds vermeld zijn er twee soorten kleine wereld netwerken: netwerken met een hub en netwerken zonder hub. In deze hypothese wordt uitgegaan van een netwerk met hub. Bij deze is er sprake van de 80/20 wet. Twintig percent van organisaties zorgt voor tachtig percent van de links. Verhoudingen als deze worden ook teruggevonden in bijvoorbeeld de omzet van een bedrijf: enkele klanten zorgen voor erg veel omzet. (Barabási, 2002, pp. 65-69).

Volgens Barabási ligt het feit dat deze hubs zoveel links hebben louter aan het feit dat zij eerder in het veld actief waren. Zij waren de eersten op de markt en hebben zo meer links kunnen verwerven. Organisaties die het veld binnenkomen zullen geneigd zijn om voor hubs te kiezen net omdat zij reeds zo sterk in het netwerk verankerd zijn.

Powell spreekt dit echter tegen. Het feit dat organisaties hubs zijn komt niet door het feit dat zij reeds langer actief zijn. De verklaring moet gezocht worden in meer klassieke organisatiekenmerken: snelheid, betrouwbaarheid, kwaliteit... De hub-organisaties hebben zichzelf moeten aanprijzen en zorgen dat er reden tot aanprijzen was om in een centrale positie te komen. Er moest voortdurend vernieuwd, geïnvesteerd, allianties gevormd worden... Organisaties die ook vroeg op de markt waren, maar minder kwaliteit hadden, hielden op te bestaan of zweven perifeer in het netwerk. (Powell, 2003, pp. 3-4). In andere literatuur wordt ook aangegeven dat grote en kleine (vernieuwende) organisaties geneigd zijn om samen te werken. De grote organisaties maken gebruik van de innovatieve kennis die de nieuwe speler aanreikt. De kleine organisaties kunnen gebruik maken van de ervaring en logistiek die de grote organisatie kan aanbieden op het vlak van bijvoorbeeld marketing. (Daft, 2002, p. 161).

Er wordt wel aangegeven dat eenmaal men een centrale positie in het netwerk heeft, dat men deze betrekkelijk eenvoudig kan behouden. In de organisatie zal er immers de expertise aanwezig zijn om allianties te sluiten op de juiste manier, via de juiste kanalen, met de juiste ondernemingen.

In ons eigen onderzoek zullen we in het interview proberen na te gaan of een startende onderneming meer geneigd is om met de sterke spelers in het veld te binden.

*Hypothese 1: Startende ondernemingen zullen banden aanhalen met hubs in het netwerk.*

Het onderzoek van Powell omtrent het accumulatief voordeel van organisaties gaat breder dan de hierboven gestelde hypothese. De overige geteste hypothesen die hiermee verband houden zijn van ons echter niet belangrijk.

De gestelde hypothese blijkt te kloppen: startende ondernemingen hebben meer dan louter toevalsgewijs kan verwacht worden banden met hubs. Dit verband gaat nog steeds op als men andere kenmerken van de hubs in rekening neemt. Deze andere kenmerken zijn wederom kwaliteit, betrouwbaarheid, snelheid... Opvallend is dat dit niet verklaard wordt vanuit het standpunt van de startende ondernemingen, maar vanuit het standpunt van de hubs. Het zijn de reeds belangrijke ondernemingen die banden creëren met starters omdat zij niet willen achterlopen op het vlak van technische vernieuwingen. (Powell, 2003, pp. 24-25). Wij zullen in dit onderzoek echter startende ondernemingen bevragen. Er zal dus nagegaan worden wat voor hen al dan niet de reden is om banden, meer specifiek vertrouwensbanden, aan te gaan met hubs.

We moeten hier wel opmerken dat omdat het onderzoek longitudinaal en dynamisch was, men werkelijk de startende ondernemingen kon opvolgen. De starters in het onderzoek in dit onderzoek zullen allemaal reeds enkele jaren actief zijn in hun veld. We zullen dus moeten nagaan hoe de partnersselectie in het verleden gebeurd is.

### **3.3. Het voorbeeld van de anderen volgen en verscheidenheid in partners**

In dit punt nemen we twee concepten uit het onderzoek van Powell samen. De eerste reden hiervoor is dat er over het volgen van het voorbeeld van de anderen weinig informatie weer te geven valt. De veronderstelling is dat organisaties de aard en de hoeveelheid van banden laten afhangen van wat de andere spelers in het veld doen. Dit gebeurt zowel naar soort band, bijvoorbeeld vertrouwensband, als met welke organisatie nu juist een band gecreëerd wordt. (Powell, 2003, p.13). Een voorbeeld ter verduidelijking: starters zouden kunnen samenwerken met hubs op vlak van R&D omdat zij zien dat andere starters deze band ook aangaan met hubs.

Ook het tweede concept, het streven naar verscheidenheid in partners, is niet heel erg geschikt om in ons onderzoek op te nemen. Powell gebruikt hier een zeer statistische benadering om de verscheidenheid in partners te meten. Omdat zijn onderzoek longitudinaal en kwantitatief was, had hij hiertoe de mogelijkheid. Dit onderzoek kan echter niet werken volgens zijn benadering. Hier zal het concept dan ook eenvoudiger ingevuld worden. Een voorkeur voor verscheidenheid in partners houdt in dat men bewust kiest voor partners met een verschillend profiel. Een keuze voor verschillende types organisaties houdt bepaalde voordelen in. De informatie is gedifferentieerder, het netwerk stabielier...

*Hypothese 2: De partnerkeuze wordt bepaald door de partnerkeuze van andere organisaties in het veld.*

*Hypothese 3: De partnerkeuze wordt bepaald door het streven naar verscheidenheid in partners.*

De sterkste resultaten van het onderzoek kwamen naar voor bij het concept 'het voorbeeld van de anderen volgen'. Powell stelt vast dat organisaties behoudend en voorzichtig een partnerkeuze maken. Organisaties zijn niet geneigd om op vlak van partnerkeuze het initiatief te nemen. Men zal zijn gedrag afstemmen op wat de overige organisaties beslissen. Hier wordt dus duidelijk de klassieke economische visie tegengesproken. Er wordt niet gekozen op objectieve prijs/kwaliteit criteria. De samenwerking tussen organisaties wordt voor een groot deel bepaald door sociale factoren. (Powell, 2003, pp. 26-27).

Powell vindt ook aanwijzingen dat men een voorkeur heeft voor verscheidenheid in partners. Maar zoals hierboven reeds in aangehaald verschilt zijn operationalisering van het concept en de methode te sterk van de onze. Het is dus voldoende hier te stellen dat organisaties een voorkeur hebben zich voort te bewegen in een heterogeen veld.

### 3.4. Voorkeur voor overeenkomstigheden

Overeenkomstigheden (homophily) is bij Powell een ambigu concept. Het eerste achterliggende idee achter voorkeur voor overeenkomstigheden is dat organisaties het al dan niet samenwerken met andere organisaties laten afhangen van de mate waarin ze lijken op partners waar men in het verleden mee samengewerkt heeft. (Powell, 2003, p.21). Dit uitgangspunt stelt problemen als starters onderzocht worden. Het lijkt weinig waarschijnlijk dat de starters weten of zij al dan niet lijken op andere partners van ondernemingen waar zij mee samen werken. Deze veronderstelling kan dus met onze methodologie niet getest worden. Daarvoor zouden wij een breder netwerkonderzoek moeten voeren. Wij testen echter enkel zaken die we vanuit het standpunt van de starters kunnen bevragen.

Het tweede uitgangspunt laat zich dan ook eenvoudiger testen. Starters zullen samenwerken met organisaties die sterk op hen lijken. Hier worden variabelen als leeftijd, grootte, ligging... gebruikt.

In ons eigen onderzoek zullen wij het eerste deel van het overeenkomstigheden concept niet proberen te meten. De tijd en de methode lenen er zich niet toe.

*Hypothese 4: Organisaties zullen samenwerken met organisaties die sterk op zichzelf lijken.*

De resultaten in Powells onderzoek tonen enkele significante relaties. De banden tussen organisaties worden negatief beïnvloed door grootte en leeftijd. Er is wel een positieve relatie tussen de geografische nabijheid en samenwerking. Organisaties die geografisch dicht bij elkaar liggen hebben twee maal meer kans om samen te werken. Ook opvallend is dat starters bijna altijd samenwerkingsverbanden zullen hebben met de hubs in het netwerk. Dit zijn de grote en oudere organisaties in het netwerk. Dit vloeit voort uit de hypothese in verband met samenwerken met hubs die hierboven werd besproken. (Powell, 2003, p 26).

Als we deze theoretische inzichten echter willen gaan toepassen op organisaties, stelt zich wel een probleem. Wat is een band tussen organisaties? Het probleem vergroot enkel als we in rekening brengen dat er in organisaties ook mensen actief zijn. Ook zij hebben banden

met andere individuen. (Killduf, 2003, p. 23). Op de problemen en kenmerken van de actoren, IT-bedrijven, zullen wij ingaan bij het onderzoeksdesign. Als zij een band hebben met iemand uit een andere organisatie, zijn deze organisaties dan automatisch met elkaar gelinkt? En wat is die band eigenlijk? Is een vage kennis genoeg om van een band te spreken, of moet het een goede vriend zijn?

## **4. Banden**

### **4.1. Inleiding**

Er zijn verschillende banden in de organisatiewereld. Er kan samengewerkt worden op het vlak van R&D, onderwijs, onderaanneming... (overzicht in Child, 2005, p.224). Het is belangrijk in te zien dat de keuze van de bestudeerde band ook het netwerk vorm geeft. Indien met een netwerk van R&D banden onderzocht, sluit men andere banden uit. Men kan dan in onderaanneming staan met een bepaalde organisatie of klant zijn, indien men geen R&D band heeft behoort men niet tot het netwerk. Wij kiezen er echter voor om niet voor een formele zakelijke en juridische band te kiezen. De band die wij kiezen om netwerktheorie rond te vormen is de vertrouwensband. In dit hoofdstuk zullen we eerst deze vertrouwensband kaderen in een reeds meer bestudeerde band: de embedded tie. Vervolgens zal dan het concept vertrouwen verder toegelicht worden. We zullen dit doen aan de hand van economische, sociologische en psychologische invalshoeken. Tenslotte zullen we tot de definitie van vertrouwen komen die in dit onderzoek zal gebruikt worden. Voor we hieraan beginnen herhalen we dat in dit onderzoek interactieve banden onderzocht worden en geen symbolische. De banden die wij bestuderen hebben bijvoorbeeld de mogelijkheid om informatie door te geven. Hun invloed en kenmerken zijn dus waarneembaar.

### **4.2. Embedded Ties**

In sociologisch netwerkonderzoek wordt bijna altijd het onderscheid gemaakt tussen arm's-length ties en embedded ties. We zullen deze hier kort beschrijven om de link te maken met de in dit onderzoek onderzochte band: de vertrouwensband. Met de arm's-length tie wordt de ideaaltypische relatie tussen verkoper en klant bedoeld. In deze band, in dit soort relatie proberen de actoren hun nut te maximaliseren. De gebruikte terminologie laat reeds zien dat dit de band is waarvan economen uitgaan bij het opstellen van hun theorieën. De actoren zijn rationeel en proberen de beste prijs-kwaliteitverhouding te vinden. Indien de ene verkoper dit niet meer kan garanderen, zal de koper een andere verkoper zoeken. (Uzzi,

1997, p.36). Bij deze banden is er ook geen tijdsperspectief aanwezig. Als men een arm's-length tie met iemand aangaat, wordt er geen rekening gehouden met transacties in het verleden of in de toekomst (Macneil, 1978, p.856). We zullen hier niet dieper op ingaan. Deze band is indirect reeds besproken bij de economische visie op netwerken.

Er zijn echter bepaalde zaken die tussen organisaties plaatsvinden die erop wijzen dat de arm's-length ties te beperkt zijn om alle zakenrelaties weer te geven. Er zijn vaak zaken die niet in het contract staan of situaties waar er zelfs geen contract wordt opgesteld. (Kramer, 1996, p. 51). Interessanter voor dit onderzoek is dan ook de embedded tie, een term voor het eerst gebruikt door Polanyi (Block, 2001, p.6). Embeddedness of ingebedheid verwijst naar dat soort sociale banden die invloed hebben op het economische handelen. Het zijn dan ook deze banden waar economische schema's geen rekening mee houden. (Uzzi, 1996, p.674). Hoewel er nog geen grote onderzoekstraditie rond dit soort band bestaat, komen er uit verschillende empirische studies wel enkele steeds terugkerende kenmerken terug. Onderzoek toont bijvoorbeeld aan dat in de Japanse auto-industrie en in de Italiaanse textielnijverheid vaak niet op basis van afgelijnde contracten wordt gewerkt, maar wel op basis van vertrouwen en persoonlijke relaties. In dit soort relaties wordt vaak technische kennis en knowhow doorgespeeld. Nu zijn er twee mogelijkheden om de relatie tussen het sociale en het economische in de embedded tie te zien. Een eerste mogelijkheid is dat de relatie vertrekt van een economische relatie. Doorheen de economische relatie groeit er echter een sociale relatie die dieper gaat dan het louter economische. Hier volgt een rake illustratie uit onderzoek van Brian Uzzi.

*It is hard to see for an outsider that you become friends with these people-business friends. You trust them and their work. You have an interest in what they're doing outside business.* (Uzzi, 1997, p.42).

De tweede mogelijkheid is dat men de economische relatie net start vanuit een vorige sociale relatie. Een ideaaltypisch voorbeeld dat vaak gegeven wordt zijn de economische relaties in een kleine en gesloten gemeenschap. Iedereen kent elkaar en heeft verschillende relaties met elkaar: als klant, vriend, familie, buur... (Hardin, 2002, pp. 21-22). Men heeft relaties met elkaar die vertrekken vanuit verschillende functiesystemen. (Jansen, 1992, p. 58). In dit soort situaties is vertrouwen zeer eenvoudig, iets waar we later nog op zullen terugkomen. In het kader van het onderzoek bij starters is dit soort banden



interessant. Het is mogelijk dat men voormalige collega's of studiegenoten kent in een andere organisatie. Op deze manier kan men dan makkelijker zaken doen met deze organisatie. Burt (1992, p. 17) spreekt hier van een *trust, information and gossip network*.

Hoewel de embedded tie in het sociale netwerkonderzoek steeds meer ingeburgerd geraakt, hebben wij toch enkele bedenkingen bij dit concept. Men spreekt immers van vertrouwen, het doorspelen van knowhow, persoonlijke informatie... De vraag stelt zich of bijvoorbeeld deze twee laatste niet het gevolg zijn van net een vertrouwensrelatie. Intuïtief lijkt dit zeker aannemelijk. We zullen dan ook uitgaan van het concept vertrouwensband, en niet van embedded tie. Dat we embedded tie hier wel vermelden is omwille van de theoretische helderheid. Op deze manier kan onze benadering gekaderd worden in een ruimere, doch prille, onderzoekstraditie. Het is belangrijk nogmaals de opbouw van dit theoretisch deel aan te halen. De algemene netwerktheorie levert enkel inzichten op het niveau van de structuur. De twee opties op dit vlak zijn weergegeven bij het netwerk-deel. Vervolgens moesten de banden gepreciseerd worden. Aan de hand van de embedded tie kwamen we bij de vertrouwensband terecht. Deze term is echter nog te vaag. We zullen nu het concept vertrouwen een duidelijkere en theoretisch onderbouw geven.

### **4.3. Vertrouwen**

De concepten 'netwerken' en 'vertrouwen' zijn nauw met elkaar verbonden. Niet enkel kan er sprake zijn van vertrouwensnetwerken, maar ook het gevoerde onderzoek en de conceptualisering lopen parallel. Het concept 'netwerk' was ambigu, omdat men de banden, actoren of structuur naar eigen goeddunken invulde. Dat neemt echter niet weg dat er, desnoods intuïtief, een gemeenschappelijke visie op het concept 'netwerk' was. Ook vertrouwen is ambigu, maar hier is er geen sprake meer van een gemeenschappelijke visie. Vertrouwen is een concept geworden dat past in het rijtje van cultuur, bureaucratie en macht. Zowat alle grote sociologische stromingen hebben deze concepten onderzocht en beschreven. Theoretische sociologie heeft echter een postmodern trekje: ieders mening en waarheid is evenveel waard. Al weerhoudt dit de theoretici er niet van elkaars ideeën te bekritisieren, vertrekkend vanuit het eigen idee. En het is ook dit wat met vertrouwen is gebeurd. De literatuur over vertrouwen bulkt van de definities, omschrijvingen en

operationalisering. Met wat goede wil kan men wel grote stromingen onderscheiden. Maar dit helpt ons uiteraard niet bij het bepalen van een definitie en van het operationaliseren ervan. Wij zullen toch een poging doen, en er naar streven deze, net als bij netwerken, algemeen en toch specifiek te maken. De netwerkvisie van Buchanan en Barabási was algemeen omdat hij op vele domeinen van toepassing was en specifiek omdat toch duidelijk omschreven werd wat netwerken zijn. Ons vertrouwensconcept zal deze twee kenmerken ook hebben. Vooraleer we onze definitie formuleren zullen we een kort overzicht geven van theorievorming omtrent vertrouwen.

Net zoals bij netwerktheorieën, vinden we bij theorieën over vertrouwen ook een tegenstelling terug tussen sociologisch en economisch denken. Daarenboven zullen we ook de psychologische visie op vertrouwen belichten.

Opmerkelijk is dat economen, sociologen en psychologen het eens zijn over de voorwaarden die moeten aanwezig zijn voor vertrouwen. De belangrijkste voorwaarde is de aanwezigheid van risico. Risico wordt beschouwd als de mogelijkheid tot verliezen aan de kant van diegene die moet beslissen een handeling al dan niet te stellen. Dit verband tussen risico en vertrouwen is logisch. Als er geen risico zou zijn, is er geen enkele reden tot vertrouwen of wantrouwen. De informatie is volledig, iedereen weet wat de ander zal doen.

Een tweede voorwaarde voor vertrouwen is afhankelijkheid. Vertrouwen moet dus functioneel zijn. De persoon die vertrouwen stelt doet dit omdat hij zijn doel zonder hulp van de andere niet kan bereiken. (Rousseau, 1998, p. 395). Men mag doel echter niet absoluut interpreteren. Als men als doel heeft een bepaalde omzet te halen, kan dit best mogelijk zijn zonder dat men vertrouwensbanden heeft met anderen. Maar het kan gemakkelijker gaan als men dit wel heeft.

#### **4.3.1. Vertrouwen vanuit het economisch standpunt**

Economen bestuderen vertrouwen als een relatie tussen actoren indien er risico aanwezig is. De homo oeconomicus zal enkel doelrationeel handelen. Hij zal proberen zijn eigen nut te maximaliseren. Men gaat er van uit dat een relatie ontstaat omdat de ene organisatie veronderstelt dat de andere organisatie beter in zijn behoeften kan voorzien dan hijzelf. Vertrouwen kan in economische theorieën onder twee categorieën vallen: gedrag en geloof.

Als vertrouwen als gedrag wordt gedefinieerd, zijn twee elementen belangrijk. Ten eerste wordt het gezien als een handeling tegenover een derde die de eigen kwetsbaarheid verhoogt omdat men het gedrag van de andere niet kan bepalen. Ten tweede moet de andere in staat zijn een handeling te stellen waarmee hij het vertrouwen schendt en de eerste persoon benadeeld wordt. (Lorenz, 1998, p.125). De omgeving is dus onzeker, er zijn risico's. De mogelijkheid bestaat dat de andere opportunistisch zal handelen. Vertrouwen wordt gezien als gedrag omdat het al dan niet aanwezig zijn ervan het gedrag beïnvloedt. Ons inziens is deze argumentatie echter niet voldoende om vertrouwen als gedrag te definiëren. Het vertrouwen beïnvloedt het gedrag, maar is geen handeling, geen gedrag op zich.

De definitie van vertrouwen als geloof bestaat uit drie elementen. We zullen deze elementen meteen formuleren vanuit een organisationeel standpunt. Ten eerste gelooft de eerste organisatie dat de tweede organisatie ernaar zal streven zich te houden aan de eerder gemaakte impliciete en expliciete afspraken. Ten tweede wordt er geloofd dat de tweede organisatie de onderhandelingen die vooraf gaan aan de overeenkomst eerlijk voert. Ten derde gelooft men dat de tweede organisatie niet opportunistisch zal handelen als de gelegenheid zich voordoet. (Bromiley & Cummings, 1995 in Costa, 2002, p.15). Organisaties zullen dus handelen naar gemeenschappelijk vooropgestelde handelingsmogelijkheden. Men zal zich bijvoorbeeld houden aan het samen opgestelde contract.

We zullen de economische visie op vertrouwen weergeven vanuit twee invalshoeken: de speltheorie en de transactiekostentheorie. Beide visies hebben gemeenschappelijk dat zij zo rationeel mogelijk hun handelen in een onzekere toekomst trachten te bepalen. (Costa, 2000, p.5 & p.14).

#### **4.3.1.1. Vertrouwen vanuit de speltheorie**

Net als bij de theorievorming over netwerken is er een visie op vertrouwen vanuit de speltheorie. Vertrouwen kan volgens deze visie op twee manieren ontstaan. Ten eerste kan er sprake zijn van herhaalde spelen, meer dan één interactie. Als men dan opportunistisch zou handelen, komen de volgende transacties ook in het gedrang. Op deze manier bekomt

men, zoals bij de netwerken reeds is aangegeven, een suboptimaal resultaat. De andere zal zich immers ook niet meer houden aan de gemeenschappelijk opgestelde overeenkomst. (Lane, 1998, pp. 4-5). Op deze situatie kunnen we verschillende banden betrekken die besproken zijn in het deel over netwerken. Bij een arm length tie bestaat de kans dat er geen toekomstige transacties zijn. Het is een zuiver zakelijke relatie. De partijen zullen volgens deze versie van de speltheorie opportunistisch handelen als de mogelijkheid zich voordoet. Bij embedded ties zal er wel vertrouwen zijn volgens deze visie. Deze relaties houden niet op bij een enkele interactie. De twee kernelementen hier zijn dus de aanwezigheid van een gemeenschappelijk belang en de waarschijnlijkheid van toekomstige interacties. (Kramer, 1996, p. 52).

In de andere visie omtrent vertrouwen die vertrekt vanuit de speltheorie is vertrouwen wél mogelijk bij beide banden. Hierbij wordt de link gemaakt met het netwerk waarin organisaties ingebed zijn.

Vertrouwen tussen actoren, organisaties in ons geval, kan ontstaan als er een derde aanwezig is. Deze moet niet rechtstreeks betrokken zijn bij de interactie. Het belang van deze derde is dat hij zijn gedrag kan aanpassen aan het gedrag dat hij waarneemt in de interactie. Als een organisatie weet dat een potentiële partner zich vaak opportunistisch gedraagt, dan zal hij niet geneigd zijn om een handelsrelatie met deze organisatie. Reputatie is hier dus het element dat tot vertrouwen leidt.

#### **4.3.1.2. Vertrouwen vanuit transactiekostentheorie**

Indien we vanuit een economisch kader vertrekken, wordt het belang van vertrouwen bepaald aan de hand van de opbrengst. Organisaties zullen geen informatie met elkaar delen of een onderwijsnetwerk opzetten indien dit hen enkel geld kost. Economen, zoals Williamson, gaan er van uit dat netwerken de transactiekosten verlagen. Dit vinden we ook terug in de Japanse economie. De transactiekosten zijn lager dan in de rest van de wereld, net omdat er vertrouwen is tussen organisaties (Dore, 1983, p. 459). Indien er geen vertrouwen is onder de omstandigheden van een onzekere en vijandige omgeving, moeten er structuren uitgedacht worden om 'vertrouwen af te dwingen'. Men zal de kosten van bijvoorbeeld het niet naleven van een contract hoog maken. Deze structuren opzetten heeft

een prijs. Met een vertrouwensband vermijdt men echter deze structuren. (Lane, 1998, p.6). De moeilijkheid zit hier in te bepalen wie men kan vertrouwen en wie niet. (Costa, 2002, p. 16). Ook hier zal men een beroep doen op reputatie. De informatie over de andere organisaties zal men verkrijgen via het eigen netwerk.

Het is hier ook interessant om de visie van vertrouwen van Williamson weer te geven. Zoals we reeds gezegd hebben aanvaardt Williamson zoiets als ‘de atmosfeer van de relatie’. Hij geeft ook aan dat er zoiets kan bestaan als een vertrouwensband. Zijn stelling is echter dat vertrouwen enkel in een theoretisch denkkader kan opgenomen worden als het daadwerkelijk iets toevoegt aan de economische analyse van eigenbelang. Volgens Williamson doet het dit niet. Als vertrouwen immers niet gestoeld is op rationele gronden, dan wordt dit vertrouwen blind. Vanuit een bijna darwinistisch perspectief stelt hij dat organisaties die dit blind vertrouwen gebruiken niet lang zullen overleven. Vertrouwen houdt men volgens Williamson best enkel voor familie en vrienden. (Williamson, 1993, pp.453-486). Volgens de sociologische visie op vertrouwen zit er echter een fout in de redenering. We zullen nu enkele sociologische beschouwingen over vertrouwen weergeven, en op het einde hiervan terugkomen op deze redenering van Williamson.

#### **4.3.2. Vertrouwen vanuit sociologisch standpunt**

Het spreekt voor zich dat er meerdere sociologische visies bestaan over het concept vertrouwen. Meestal, maar niet altijd, hebben zij gemeen dat zij vertrouwen zien als een sociaal goed, iets dat verankerd zit in de sociale structuur. In de economische visie is de actor zuiver berekenend. In de psychologie wordt vertrouwen teruggevoerd tot een persoonskenmerk. Vertrouwen is niet veralgemeenbaar, maar hangt af van persoon tot persoon. De sociologische visie zal dus de meest aangewezen zijn als er netwerkonderzoek gebeurt. Netwerken kunnen immers gezien worden als sociale (sub)systemen.

In de loop van de geschiedenis van de sociologische wetenschap hebben de grote scholen zich gebogen over het begrip vertrouwen. Enkele hiervan zullen we hier zeer beknopt weergeven. De systeemtheorie van Talcott **Parsons** stelt dat er enkel vertrouwen tussen individuen kan zijn indien zij een gedeeld waardenschema hebben. Door dit vertrouwen zal er ook een stabiele samenleving ontstaan. Het individu wordt niet gedreven

door eigenbelang, zoals we dit bij de homo oeconomicus zagen. Men zal handelen vanuit een perspectief dat het individu overstijgt. Er zijn echter enkele problematische aspecten aan de visie van de systeemtheorie. Het gedeelde waardenperspectief wordt immers absoluut opgevat. In de visie van Parsons hebben bijvoorbeeld een Chinees en een Belg geen gedeeld waardenschema. Zij zullen dus niet kunnen samenwerken. Aan de andere kant is een waardenschema ook geen voldoende voorwaarde. In de realiteit zijn er voldoende voorwaarden van mensen uit dezelfde cultuur die elkaars vertrouwen beschamen. Parsons blijkt dus niet in staat zowel internationaal vertrouwen als lokaal opportunisme te verklaren. De visie van de systeemtheorie doet sterk denken aan de overgesocialiseerde mens die we ook terugvonden bij Granovetter. Net als de overgesocialiseerde mens heeft de mens in Parsons theorie geen mogelijkheid tot creativiteit of spontaniteit. (Lane, 2000, pp.8-11). Op zich stelt deze conclusie van Parsons teleur. Zeker als men weet dat het doen van Parsons net het zich afzetten van de klassieke economische verklaringsmodellen was, zonder te vervallen in een deterministisch en overgesocialiseerd mensbeeld. (Misztal, 1996, p.65).

Een tweede stroming die vertrouwen heeft bestudeerd is het institutionalisme. Hier zullen we de visie van **Zucker** bekijken. Haar benadering gaat uit van drie soorten vertrouwen. De eerste soort kijkt vertrouwen als een proces. De vorige, en ook de volgende sociologische theorie gingen niet in op het ontstaan van de band. Zucker doet dit wel. Zij stelt dat er door accumulatie van wederzijdse kennis een band zal ontstaan. Als de informatie die men bekomt over de ander positief is, bestaat de mogelijkheid dat er een vertrouwensband tussen de actoren zal ontstaan. De informatie kan op twee verschillende wijzen vergaard worden. Ten eerste kan men in het verleden reeds samengewerkt hebben met de ander. Kennis komt dan voort uit ervaring. Ten tweede is het mogelijk dat de kennis wordt aangevoerd vanuit het netwerk. (Lane, 2000, pp. 11-14). Het sterke punt aan deze theorie is dus dat zij vertrekt van het concept band, en niet van het concept vertrouwen. Vanaf het moment dat er informatie gedeeld wordt in een netwerk zal men zijn gedrag aanpassen aan de ander. Een band van vertrouwen is dus niet noodzakelijk het resultaat. Hierop verder bouwend stelt Zucker dat vertrouwen slechts volgt uit samenwerking, en hier dus niet de oorzaak van is.

De tweede soort vertrouwen ontstaat als de individuen gedeelde eigenschappen en waarden hebben. Dit vertoont gelijkenissen met de visie van Parsons. Zucker stelt dat in een steeds meer gedifferentieerde samenleving vertrouwen zo echter moeilijk valt te bekomen. Wel stelt ze dat deze gedeelde waarden niet in de eerste plaats moeten aanwezig zijn, maar wel moeten waargenomen worden. Men kan immers gedeelde waarden veinzen en op deze manier toch tot vertrouwen komen. Een zekere mate van mensenkennis of van informatie vanuit het verleden of het netwerk moet hier dus helpen om echte van geveinsde waarden en overtuigingen te onderscheiden.

De derde soort is het institutionele vertrouwen. De sociale structuur, in ons geval het netwerk, zal er voor zorgen dat het vertrouwen gehandhaafd blijft. Sociale structuur wordt hier echter wel ruim gezien. Ook het rechtssysteem hoort bij deze structuur.

Ook in het denken van **Luhmann** neemt vertrouwen een belangrijke plaats in. In deze functionalistische benadering wordt vertrouwen beschreven aan de hand van de functie die het in de samenleving inneemt. Onzekerheid kan zeer verlamdend werken. Als een individu niet weet hoe zijn handelen de omgeving zal beïnvloeden, kan hij net zo goed besluiten niet te handelen. (Maturo, 2003, p.3). Net als bij de economische visie gaat Luhmann uit van een complexe samenleving. Individuen zijn niet in staat het gedrag van anderen volledig te voorspellen. Door vertrouwen gaan individuen een bepaald gedrag van elkaar veronderstellen. Dit vereenvoudigt de interactie. Door het vertrouwen kunnen we naar de onbekende toekomst toe handelen alsof deze gekend is. (Lane, 2000, pp.11-16). Vertrouwen wordt een communicatiemiddel. Door het als middel te gebruiken ontstaat een betere onderlinge afstemming van het handelen. Uiteraard neemt dit het risico van opportunisten niet weg. Vertrouwen is altijd risicovol. Het is om die reden dat er ook contracten gesloten worden. Ook de aanwezigheid van een degelijk juridisch systeem is daarom belangrijk. Men zou kunnen stellen dat men om deze reden niet meer van vertrouwen kan spreken. Is er echt vertrouwen als men deze juridische structuren nodig heeft? Maar vanuit het functionalistisch standpunt van Luhmann hoeft dit geen bezwaar te zijn. De functie van vertrouwen, het reduceren van complexiteit, blijft zonder problemen gehandhaafd. De mogelijkheid om naar een rechtbank te stappen blijft een stok achter de deur, maar wordt enkel gebruikt indien het echt nodig is. Er kan dus sprake zijn van een

vertrouwensrelatie, ondanks de mogelijkheid dat de verschillende partijen naar de rechtbank stappen omwille van een geschil. De definitie die Luhmann tenslotte geeft aan vertrouwen is *het handelen tegenover een derde in een onzekere situatie alsof je weet wat de andere zal doen*. Hier valt ook meteen op dat het vertrouwen ook simpelweg beschaamd kan worden. Men kan veronderstellen dat de ander op een goede, niet opportunistische manier zal handelen, terwijl hij dit in werkelijkheid niet zal doen. In de toekomst zal men dit vertrouwen echter niet of minstens minder snel stellen. Toch is de definitie van Luhmann niet helemaal sluitend. Men kan namelijk van in het begin reeds veronderstellen dat de ander opportunistisch zal handelen. In dat geval zal men niet samenwerken met de ander. Er is geen vertrouwen, tenminste niet als vertrouwen gezien wordt zoals in het dagelijks taalgebruik. Paradoxaal genoeg is dit wel vertrouwen als men de definitie van Luhmann letterlijk interpreteert. Men handelt immers in een onzekere situatie, en men verwacht dat de andere opportunistisch zal handelen. Om met deze situatie rekening te houden wordt de definitie veranderd in *handelen tegenover een derde in een onzekere situatie alsof je weet dat de andere ten goede zal handelen*. Op deze manier wordt het contrast tussen vertrouwen en de verwachting van opportunisme opgeheven. In de definitie zit nu indirect vervat dat er geen opportunistische daad zal gesteld worden. Een bijkomend voordeel van deze tweede definitie is dat er een onderscheid gemaakt wordt tussen vertrouwen in de persoon en vertrouwen in het juridisch systeem. In de definitie van Luhmann is een strikt afgebakend systeem van contracten immers ook vertrouwen. Wij volgen deze redenering maar ten dele. Vertrouwen kan inderdaad functionalistisch opgevat worden, maar de persoon of het systeem waarin men vertrouwen stelt kan verschillen. Indien men met contracten werkt, heeft men vertrouwen in het juridische deelsysteem van de maatschappij. Indien men een vertrouwensband heeft zoals die meer intuïtief wordt opgevat, heeft men vertrouwen in een andere persoon.

Aan de hand van dit kort overzicht van sociologische theorieën met betrekking tot vertrouwen kunnen we nu terugkomen op de stelling van Williamson dat het concept vertrouwen niets toevoegt aan de economische analyse van het eigenbelang omdat het óf berekend óf blind en dus onverstandig en ‘met uitsterven bedreigd’ is. We zullen deze visie bekritisieren met argumenten van Nooteboom (1999, pp.60-61) en teruggrijpen naar de



hierboven aangehaalde theorieën. Ten eerste wordt naast het zuivere eigenbelang ook rekening gehouden met anderen. Dit altruïsme wordt verklaard door normen en waarden die meegegeven worden in de opvoeding en door socialisatie door de omgeving, de cultuur. Hier zien we duidelijk de visie van Parsons en Zucker in terug. Ook zij gebruiken normen en waarden als verklaring voor vertrouwen. Ook Dore (1983, pp.468-469) bouwt zijn verklaring voor internationale verschillen in vertrouwen op deze assumpties. Een tweede argument van Nootboom gaat in tegen het darwinistische element van de theorie van Williamson. Waar Williamson stelde dat vertrouwen leidt tot verdwijnen van organisaties die vertrouwen, stelt Nootboom dat vertrouwen net wél nodig is om voor optimale overlevingskansen te zorgen. De toekomst is immers altijd onzeker. Er is een quasi oneindig aantal mogelijke gebeurtenissen. Deze onzekerheid werkt verlamdend en een organisatie zou vooral conservatieve beslissingen nemen. Deze redenering heeft sterke gelijkenissen met die van Luhmann. Ook bij hem was vertrouwen in de eerste plaats een zaak van complexiteitsreducering.

Opvallend is dat Nootboom in zijn kritiek op Williamson het klassieke sociologisch argument vergeet. Vertrouwen tussen organisaties komt voor in de economische realiteit, en is in verschillende gevallen zelfs blind te noemen. Als wetenschapper van de sociale werkelijkheid moet dit voldoende zijn om wel degelijk aandacht te besteden aan vertrouwen en het op te nemen in een verklarend theoretisch kader. Ten slotte verwijst Nootboom ook naar de invloed van het karakter van een persoon op een vertrouwensband. Het is (ten dele) het karakter dat zal bepalen of er al dan niet opportunistische gedrag zal plaatsvinden. Dit psychologisch denken zullen we nu verder uitwerken.

### **4.3.3. Vertrouwen vanuit psychologisch standpunt**

Economen en sociologen hebben met elkaar gemeen dat zij het fenomeen vertrouwen bestuderen vanuit mechanismen die het individu overstijgen. Psychologen daarentegen zullen werkelijk kijken naar het vertrouwen tussen mensen onderling en de ontstaansvoorwaarden ervan. Net als bij de economische en de sociologische benadering, kent de psychologie verschillende invalshoeken om vertrouwen te bestuderen. Wij geven

hier de twee voornaamste weer: interpersoonlijk vertrouwen en intrapersoonlijk vertrouwen.

De interpersoonlijke benadering ziet vertrouwen als een geheel van positieve verwachtingen over het handelen van mensen in een bepaalde situatie. Dit heeft niet enkel te maken met eigenschappen die de ander bezit. Men houdt ook rekening met de mogelijke risico's die met het vertrouwen verbonden zijn. Het is dus duidelijk dat vertrouwen hier ook contextafhankelijk is. (Lewicki, 1995, p.133). De analogie met het vertrouwensconcept van Luhmann is opmerkelijk. De gelijkenis is zelfs zo sterk dat we ons kunnen afvragen of deze benadering nog wel psychologisch te noemen is. Het individu is hier berekenend en houdt rekening met de context. Er wordt zelfs niet gesproken van persoonlijke psychologische eigenschappen van het individu.

In de intrapersoonlijke benadering wordt hier wel rekening mee gehouden. Het is zelfs het uitgangspunt van het denken van deze stroming. Vertrouwen wordt hier beschouwd als het gevoel dat je kunt voortgaan op verwacht gedrag of het gegeven woord van de ander. Vertrouwen is hier een gevoel. Het zit diep in het zelf verankerd. De oorzaken liggen niet in rationele kostenberekening of de sociale context, maar in de vroege psychologische ontwikkeling. Het belangrijkste argument voor dit denken ligt in het feit dat in eenzelfde context en in dezelfde situatie bepaalde mensen zullen vertrouwen, terwijl anderen zullen wantrouwen. (Rotter, 1980, pp.1-7).

We moeten opmerken dat er een stroming in de psychologie is die beide visies met elkaar verbindt. Deze stroming vertrekt wel van een intrapersoonlijk standpunt. De wil of de mogelijkheid tot vertrouwen ligt weldegelijk bij het individu, maar hangt wel af van de context. (Costa, 2000, p. 18). We zullen dit verduidelijken met een voorbeeld. Zelfs zeer wantrouwige mensen zullen vertrouwen als de context er zich toe leent. Zij kunnen zonder enig probleem wat geld lenen aan een gezinslid. Ze kennen deze persoon zeer goed en er is bijna volledige zekerheid dat het geld zal worden terugbezorgd. Mensen die eerder geneigd zijn om te vertrouwen kunnen dit niet doen als de situatie er zich niet toe leent. Niemand zal geld lenen aan iemand die je zomaar op straat aanspreekt.

Waar de psychologische benadering ook verschilt van de economische en de sociologische benadering is dat zij vertrouwen niet zien als statisch en onveranderlijk. Er wordt geargumenteed dat vertrouwen in het begin van een relatie anders is dan vertrouwen

dat al enige tijd aanwezig tussen actoren. Lewicki en Bunker (1995, p.133) stellen dat er drie stadia zijn in de evolutie van vertrouwen tussen organisaties. De eerste fase is die van de berekening. Vertrouwen is hier mensen geloven dat mensen zullen handelen zoals zij zeggen dat ze zullen handelen. Men doet dit omdat men de kosten die men moet investeren in een relatie kan drukken. Deze benadering is dus analoog aan de redering van de transactiekostentheorie. De tweede fase is die van het vertrouwen gebaseerd op kennis. Men weet wat de andere zal doen en wat hij verwacht, zonder dat hij dit nog expliciet moet duidelijk maken. Vertrouwen ontwikkelt zich dus van een berekenend perspectief naar een perspectief waar men rekening kan houden met de preferenties en handelingen van de ander, omdat men daar nu de mogelijkheid tot heeft. Belangrijk is dus dat de band al enige tijd bestaat. Volgens Lewicki en Bunker is het in deze fase dat ook een mogelijke vriendschap kan ontstaan tussen de verschillende actoren. In de laatste fase identificeren de actoren zich met elkaar. Men weet reeds wat de ander wilt en verwacht, en in deze fase gaat men ook handelen naar de preferenties van de ander. Er in deze fase ook sterke empathie voor de ander. Men zal elkaar nu onbaatzuchtig helpen waar dat mogelijk is.

#### **4.4. Besluit**

In dit deel zijn we vertrokken met het lege concept 'band'. Gaande weg hebben we dit ingevuld. We hebben eerst de arm's-length tie en de embedded tie besproken. Dit hebben we gedaan om de onderzochte band in dit onderzoek, de vertrouwensband, te kaderen in reeds eerder gevoerd netwerkonderzoek. Of correcter gesteld: bandenonderzoek. Vervolgens hebben we de drie grote menswetenschappen aan het woord gelaten met betrekking tot het concept vertrouwen. Nu stelt zich natuurlijk de vraag hoe vertrouwen in dit onderzoek zal beschouwd worden. Belangrijk is in te zien dat vertrouwen een abstract concept is en dat het zich kan manifesteren in elke relatie. Vertrouwen tussen een ouder en zijn kind en tussen een klant en de kruidenier is hetzelfde. Wat wij niet zeggen is dat de relatie hetzelfde is. Maar vertrouwen, net omdat het vertrouwen is, is hetzelfde. Het lijkt ons dan ook aangewezen om naar de aangepaste definitie van Luhmann terug te grijpen: *handelen tegenover een derde in een onzekere situatie alsof je weet dat de andere ten goede zal handelen*. Op deze manier wordt duidelijk dat de provocatieve stelling dat vertrouwen

tussen een ouder en het kind en tussen de klant en de kruidenier hetzelfde is. Alle actoren handelen hier tegenover een derde, alsof ze weten hoe de andere zal handelen. Het is een functionalistische definitie. Een belangrijke opmerking is hier ook dat in een bepaalde relatie zowel vertrouwen als wantrouwen kan bestaan. Een voorbeeld maakt dit wederom duidelijk. Een organisatie kan vertrouwen hebben in een andere organisatie op het vlak van het doorspelen van bedrijfsspecifieke kennis. Anderzijds kan er wantrouwen bestaan tijdens de prijszetting bij het onderhandelen van het contract.

We kiezen er voor om vanuit deze abstracte definitie te vertrekken. Op deze manier behouden we theoretische en conceptuele helderheid. In de interviews die later zullen besproken worden zal vertrouwen dan ook op deze manier worden opgevat.

## **5. Vertrouwen en Netwerken**

### **5.1. Inleiding**

Tot op dit punt hebben wij netwerken en vertrouwen besproken. We hebben vastgesteld dat de twee concepten weldegelijk met elkaar verbonden zijn. De theoriestromingen die er rond gevormd zijn analoog, en ook inhoudelijk zijn er raakvlakken. De theoretische overeenkomsten hebben we reeds kort besproken. We zullen hier niet dieper op ingaan omdat dit niet tot het doel van dit onderzoek behoort. De inhoudelijke raakvlakken zullen we echter wel dieper uitwerken. Op deze manier zal duidelijk worden dat beiden concepten geïntegreerd kunnen voorkomen in een empirisch onderzoek. We zullen hier vertrekken van het theoretisch kader opgesteld door van Sonsbeeck aan de hand van theorie van Granovetter. Aan de hand van dit kader, dat een synthese maakt van verschillende benaderingen die bestaan over vertrouwen, kunnen we niet enkel vertrouwen verbinden met netwerken, maar tevens dit onderzoek plaatsen in een ruimer onderzoekskader. We zullen de concepten ‘vertrouwen’ en ‘netwerk’ zoals wij het beschreven en gedefinieerd hebben in dit kader verwerken.

### **5.2. Drie vormen van sociale inbedding**

Voor we de potentiële vormen van sociale inbedding bespreken, moeten we eerst nog een belangrijk element opmerken. Van Sonsbeeck beschouwt de relaties die hij onderzoekt als economische relaties. De sociale inbedding heeft dus betrekking op economische relaties die sociaal ingebed zijn. Hij vertrekt dus van een economisch mens en wereldbeeld, maar ziet in dat dit altijd ingebed en verweven is met het sociale.

De eerste mogelijke vorm van sociale inbedding die we bespreken is de relationele inbedding. Bij transacties komt het vaak voor dat er vele zaken afgesproken en geformaliseerd zijn, maar toch ook verschillende elementen in het ongewisse worden gelaten of enkel mondeling zijn afgesproken. Zaken als wanprestaties of andere problemen worden vaak helemaal niet op voorhand besproken. (van Sonsbeeck, 2003, pp. 160-161). Macaulay heeft onderzocht wat de drijfveren van actoren voor dit handelen zijn. De conclusie was tweeledig. Ten eerste had men informatie over elkaar omwille van eerdere

samenwerking. Op deze manier wist men dat niet alles moest geformaliseerd worden. Ten tweede veronderstellen de organisaties dat zij in de toekomst nog zaken met elkaar moeten doen. Het tijdsperspectief is hier dus essentieel. Het is niet in de economische transactie zelf dat men beslist om bepaalde zaken niet te formaliseren. Men grijpt wel terug naar het vroegere handelingen of het vooruitzicht naar toekomstig samenwerken. Granovetter spreekt hier van *de schaduw van het verleden en de toekomst*. (Granovetter, 1985, p. 255). Er wordt dus aangetoond dat organisaties er voor kiezen om zaken te doen met andere organisaties waar zij eerder al zaken mee gedaan hebben. Er bestaat altijd de mogelijkheid om gebruik te maken van het rechtssysteem om problemen op te lossen of de mogelijk om te dreigen met sancties. Maar men geeft er de voorkeur aan om de problemen informeel op te lossen.

Een tweede potentiële vorm van sociale inbedding die we bespreken is de institutionele inbedding van de sociale relatie. Zoals bij relationele inbedding ook reeds is vermeld, is er ook sprake van bijvoorbeeld het recht om problemen op te lossen.

Ten derde kan de economische relatie ingebed zijn in een netwerk. Granovetter definieert hier de actoren niet. Het kunnen concurrenten, collega's, klanten... zijn. Zijn stelling is dat het handelen van een organisatie niet enkel wordt bepaald door de directe relatie met de klant of concurrent, maar ook door de sociale omgeving, door het netwerk waarin men ingebed is. Opmerkelijk is dat het netwerk elementen van de beide andere inbeddingen combineert. Het heeft kenmerken van de relationele inbedding omdat men ook hier de schaduw van verleden en toekomst heeft. Men zal niet opportunistisch handelen omdat deze kennis zou worden doorgegeven in het netwerk. Hoogstwaarschijnlijk zouden de andere organisaties in het netwerk in de toekomst niet geneigd zijn nog zaken te doen met deze opportunistische organisatie. Dit zorgt er ook voor dat het netwerk kenmerken heeft van de institutionele omgeving. De beschadiging van de reputatie van de opportunistische organisatie is als het ware een strafmaat die ingesteld wordt door de actor en door middel van het netwerk. (van Sonsbeeck, 2003, pp.158-164).

### **5.3. Vertrouwen**

Men kan zich nu de vraag stellen waar in dit schema het begrip vertrouwen een plaats heeft. Zoals reeds gesteld is er in veel transacties een risico aanwezig omwille van een uitgestelde

ruil. Dit risico wordt nog groter als de overeenkomst niet geformaliseerd wordt. Granovetter stelde zich de vraag waarom er niet meer opportunistisch gehandeld wordt. De verklaring vond hij in de ontwikkeling van vertrouwen in de drie hierboven aangehaalde types van inbedding. We zullen hier opnieuw uitgaan van Luhmanns definitie van vertrouwen: *handelen tegenover een derde in een onzekere situatie alsof je weet dat de andere ten goede zal handelen.*

In eerste plaats is vertrouwen een gevolg van transacties in het verleden en mogelijke toekomstige transacties. Doorheen de verschillende transacties krijgen de actoren, in ons geval IT-bedrijven, informatie over elkaar. Ze benadrukken hun betrouwbaarheid doorheen hun handelen. (van Sonsbeeck, 2003, pp. 164-165). Dit soort vertrouwen ontstaat in de relationele inbedding. Hier is duidelijk sprake van een sociologische benadering van het ontstaan van vertrouwen zoals ook Zucker deze formuleerde. Vertrouwen ontstaat door een accumulatie van kennis die plaatsvindt door het samenwerken. (Lane, 2000, pp.11-14).

Ten tweede kan vertrouwen ontstaan door de algemene persoonlijke indruk die de actoren van elkaar hebben. De actoren veronderstellen van elkaar dat zij gedeelde normen en waarden hebben. Ook moet er sprake zijn van een soort spontane sympathie met de ander. Deze vertrouwensoorzaak vindt eveneens plaats in de relationele inbedding. (van Sonsbeeck, 2003, pp. 165). Deze vertrouwensoorzaak doet sterk denken aan de intrapersonlijke psychologische verklaring van vertrouwen. Het is ten eerste een gevoel. Ten tweede is het contextonafhankelijk. Het ligt in persoon zelf verankerd, de sociale of economische omgeving heeft geen invloed. (Rotter, 1980, pp.1-7).

De derde wijze waarop vertrouwen kan ontstaan houdt wel rekening met de context. Men kan vertrouwen in iemand stellen omdat deze lid is van een sociale groep of omdat men weet dat men kan terugvallen op afdwingbare rechtsregels. Als er positieve signalen komen uit de context, kan men het vertrouwen in iemand stellen. Hier vindt vertrouwenscreatie dus plaats buiten de relationele inbedding. Van Sonsbeeck stelt hier dat het vooral plaats vindt in de institutionele inbedding. (van Sonsbeeck, 2003, pp. 166). Hierbij geven wij twee opmerkingen. Ten eerste beschouwen we het volgen van rechtsregels niet als vertrouwen in een andere persoon of organisatie. Dit is inderdaad vertrouwen, maar dan wel in het juridisch systeem. In de paragraaf over de

vertrouwensopvatting van Luhmann is dit reeds toegelicht. Ten tweede is het logisch om, als er over de context van een relatie te spreken, hier ook van ingebedheid in het netwerk te spreken. Vanuit het netwerk zullen er immers ook evaluatieve signalen over de actoren komen.

Van Sonsbeeck vindt echter een andere benadering om het belang van netwerken te benadrukken. In de relationele en de netwerkinbedding kan er sprake zijn van een leer- en een controlemechanisme. Ze hebben betrekking op enerzijds de schaduw van het verleden en anderzijds de schaduw van de toekomst. In deze benadering wordt niet meer gesproken van de institutionele inbedding. Het leermechanisme zorgt ervoor dat interacties kunnen verbeterd worden aan de hand van interacties uit het verleden. Deze interacties moeten niet per se gebeurd zijn tussen de actoren die een interactie zullen hebben. Er kan ook informatie gewonnen worden vanuit het eigen netwerk. Van Sonsbeeck stelt dat het ook mogelijk is om informatie te vergaren uit het netwerk van de andere. Het is ons echter niet duidelijk hoe men zo iets kan doen zonder zelf tot het netwerk te behoren. Zeker indien het zou gaan om belangrijke informatie. Het controlemechanisme verwijst naar het feit dat de ene actor prikkels moet geven aan de andere om er voor te zorgen dat de lange termijn doelen zullen primeren op de korte termijn doelen. Men controleert dus eigenlijk het opportunisme. Ook dit vindt plaats in de relationele en de netwerkinbedding. Axelrod argumenteert dat de schaduw van de toekomst er voor zorgt dat de transactiekosten zullen dalen. Hoe meer vertrouwen er in een relatie is, hoe lager de transactiekosten. (Axelrod, 1984).

Vanuit deze redenering ontwikkelden Buskens en Raub een tabel waar de invloed van relationele en netwerkinbedding op vertrouwen wordt weergegeven. We moeten de theoretische relevantie van deze tabel verder toelichten. Ten eerste mag het belang van deze tabel niet onderschat worden. Zoals wij reeds hoger stelden is de link tussen netwerken en vertrouwen inhoudelijk niet heel erg duidelijk. Vanuit deze tabel zien we echter dat het netwerk weldegelijk een invloed heeft op de vertrouwensband. Ten tweede vervallen we door dit zo te formuleren in de klassieke fout in netwerkonderzoek. We gebruiken netwerk vaag en zonder te definiëren. In dit onderzoek wordt echter gekeken naar vertrouwensnetwerken. De vraag moet zijn of dit soort netwerk een invloed heeft op vertrouwensbanden. Deze stelling lijkt triviaal. Maar men moet de huidige



vertrouwensbanden en –netwerken onderscheiden van de nog te construeren banden. Een klein voorbeeld kan dit verduidelijken. Actor A vertrouwt actor B. Actor B vertrouwt actor C. En hoewel actoren A en C nog geen transactie met elkaar gedaan hebben, is het mogelijk dat hun economische transactie meteen ingebed wordt in een vertrouwensband. Toch moeten we ook opmerken dat informatie over de vertrouwenswaardigheid ook uit het netwerk in de brede zin kan komen. Doorheen allerlei banden kan informatie actoren bereiken. Het is dus niet zo dat informatie over vertrouwen enkel doorgegeven wordt via vertrouwensbanden.

**Tabel 2. Invloed Relationele en Netwerkinbedding op Vertrouwen**

Bronnen van vertrouwen	leermechanisme		Controle mechanisme	
	Relationele inbedding	Netwerk-inbedding	Relationele inbedding	Netwerk-inbedding
<b>Postieve invloeden op vertrouwen</b>				
Voordeel trustor van betrouwbaarheid	+			
Aantal ervaringen met trustee	+			
Nadeel trustee bij geen vertrouwen			+	
Waardering trustee lange-termijnvoordelen			+	
Waarschijnlijkheid toekomstige interacties			+	
Informatie in netwerk andere trustors over trustee		+		
Dichtheid netwerk andere trustors		+		+
Toegang trustor tot				+

andere trustors in netwerk				
<b>Negatieve invloed op vertrouwen trustor</b>				
Verlies trustor bij onbetrouwbaarheid	-			
Verleiding trustee tot onbetrouwbaarheid			-	

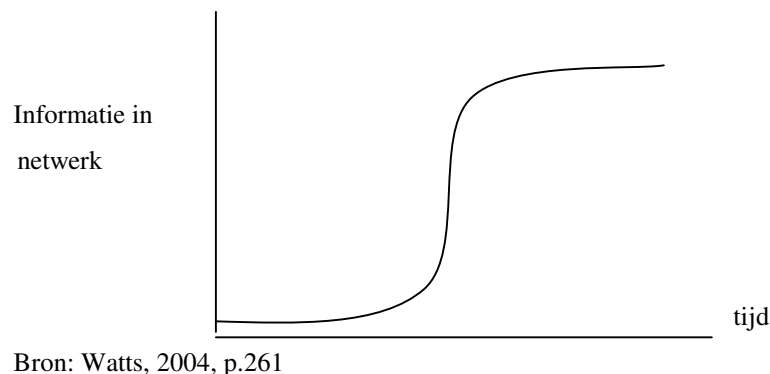
Bron: van Sonsbeeck, 2003, p. 167

We zien dat met betrekking tot het leermechanisme de invloed van het netwerk op het construeren van vertrouwensbanden bepaald wordt door twee elementen. Ten eerste is er de aanwezige informatie in het netwerk over een actor. Om correcter te zijn en meer in lijn van onze vertrouwensdefinitie te liggen herformuleren we dit tot *de aanwezige positieve informatie*. Indien er informatie in het netwerk de ronde doet die stelt dat een bepaalde actor zeker niet te vertrouwen is, zal men met deze actor geen vertrouwensband aangaan. De kern van de zaak is hier dat kennis over het handelen van de trustee in het verleden aanwezig is in het netwerk.

Een tweede netwerkenmerk dat invloed heeft op vertrouwensbanden is de dichtheid van het netwerk. Het concept dichtheid wordt echter niet gedefinieerd door Buskens en Raub. Het lijkt ons dan ook aangewezen om dit concept in te vullen aan de hand van de algemene netwerktheorie die eerder reeds is geformuleerd. We gaan hier uit van de visie van Watts en Strogatz. Zij beschrijven de dichtheid van een netwerk aan de hand van een voorbeeld. Zij vertrekken van een netwerk met 5000 actoren, waar elke actor verbonden is met zijn tien meest nabije burens. Dit netwerk is zeer sterk geclusterd. Er zijn als het ware groepen te onderscheiden. Concreet wilt dit zeggen dat jouw burens in grote mate gelinkt zijn met elkaar. Deze situatie kunnen we in het licht van het onderzoek beschouwen als een groep organisaties die enkel zaken doet met elkaar. Er zijn nauwelijks banden met actoren buiten de cluster. Informatie doet ook traag de ronde. Om het hele netwerk rond te gaan, is het mogelijk dat men gebruikt moet maken van 50 tussenliggende actoren. (Buchanan, 2002, pp. 53-54). Op zich is deze omschrijving van dichtheid voldoende. We zullen echter nog een element toevoegen. Watts en Strogatz spreken immers

ook van 'degrees of separation'. We merkten reeds op dat informatie traag de ronde deed omwille van de grote afstand tussen actoren. Het netwerk is zeer geordend en geclusterd. Indien men echter enkele banden heeft tussen willekeurige actoren, en dus niet enkel met burens, dan kan informatie zich sneller verspreiden. Dit wordt visueel voorgesteld in figuur één. De 'degrees of separation' wordt een heel stuk kleiner dankzij deze willekeurige banden. In het kader van ons onderzoek zou dit een cluster van organisaties zijn waarvan een enkele toch samenwerkt met organisaties buiten de cluster. In een netwerk met een hoge dichtheid is de kans groter dat de informatie over het opportunistisch handelen van de trustee in het verleden wordt doorgegeven. In een netwerk met lage dichtheid is het mogelijk dat deze kennis de trustor niet bereikt. De 'degrees of separation' versterken of verzwakken dit fenomeen. Het algemeen verspreid raken van kennis in kleine wereld netwerken heeft een opvallend patroon. De kennis in het netwerk accumuleert langzaam, tot een bepaald kritisch punt bereikt wordt. Op dat moment groeit de kennis plots spectaculair. (Watts, 2004, p.261). Dit wordt weergegeven in onderstaande grafiek. Ook voor dit fenomeen zijn de dichtheid en de degrees of separation dus belangrijk. Watts stelt ook dat informatie in een netwerk pas wordt doorgegeven als men er verschillende malen mee in contact is gekomen. Dit lijkt ons echter niet altijd op te gaan. Indien de opportunistische inbreuk zo flagrant is, zal deze informatie zeker doorgegeven en verspreid worden in het netwerk. Ook bestaat de mogelijkheid dat actoren zelf informatie zullen vergaren indien een beslissing moet genomen worden over het al dan niet samenwerken.

**Figuur 3. Relatie tijd en informatieverspreiding in een netwerk.**



Ook op vlak van het controlemechanisme hebben twee kenmerken van het netwerk invloed

op vertrouwensbanden. Ten eerste zien we ook hier weer dat de dichtheid van het netwerk invloed heeft op de vertrouwensbanden. De reden hiervoor is dat men onder strengere sociale controle staat indien men ingebed is in een netwerk met hoge dichtheid. De informatie, zowel positieve als negatieve, zal sneller de ronde doen. Het opportunistische gedrag van de actor wordt beperkt omdat men weet dat dit op lange termijn nefast zal zijn voor de relaties met anderen in het netwerk. Indien het netwerk groot en diffuus is, kan men redeneren dat de informatie over het opportunistisch gedrag in mindere mate zal verspreid worden. Bij een minder dicht vertrouwensnetwerk zal men dus sneller opportunistisch handelen dan bij een dicht netwerk.

Het tweede element, de mate waarin de trustor toegang heeft tot andere trustors, hangt samen met de dichtheid van het netwerk. Het verschil is dat men in plaats van naar globale netwerkkenmerken eerder naar het ego-netwerk kijkt. Het globale netwerk is het netwerk op zich, met alle actoren erin betrokken. Het ego-netwerk vertrekt van één enkele actor en de banden met andere actoren. Visueel voorgesteld is de ene actor altijd de hub van het ego-netwerk. Het is echter mogelijk dat er een zeer dicht algemeen netwerk is, maar dat een bepaalde actor (trustor) daar buiten staat. De dichtheid van het netwerk blijft hoog, maar hij geniet niet van de voordelen er van. Als we de relatie tussen netwerkkenmerken en vertrouwensbanden bekijken in het licht van het controlemechanisme, is het beter de twee netwerkkenmerken altijd samen in beschouwing te nemen. Indien het netwerk niet dicht genoeg is, is er nog steeds ruimte om ongestraft opportunistisch te handelen. Maar ook met een dicht netwerk kan dit gebeuren, indien men weinig banden heeft met actoren in een dicht netwerk, en dus deze dichtheid geen effect heeft op de actor.

De conclusie van Buskens en Raub in verband met netwerkinvloeden is dat deze altijd positief zijn. Wij spreken dit echter gedeeltelijk tegen. De effecten zullen positief zijn voor actoren die niet opportunistisch handelen. Op vlak van het leermechanisme zullen zij makkelijker tot samenwerking komen en aldus mogelijk ook hun transactiekosten drukken. Indien in het verleden wel opportunistisch gehandeld werd, zal dit echter negatief zijn voor deze actor. Door de netwerkinvloeden zal men minder eenvoudig tot samenwerking komen en de transactiekosten zullen stijgen. Ook bij het controlemechanisme zijn de effecten positief als men niet opportunistisch wil handelen, maar negatief indien men dit wel wil doen. Opportunistisch handelen wordt immers afgeremd door de dichtheid van het netwerk

en de grote van het ego-netwerk.

#### 5.4. Hypothesen

We hebben reeds theoretische benaderingen van netwerken en vertrouwen weergegeven. Ook de samenhang tussen de twee concepten werd duidelijk gemaakt. We hebben aangetoond dat deze twee concepten samen kunnen onderzocht worden. De hypothesen die we in het hoofdstuk over netwerken formuleerden, waren echter gebaseerd op een onderzoek van Powell. Hij spreekt wel van R&D, financiële of licentiebanden, maar niet van vertrouwensbanden. (Powell, 2003, p.15). Dit is zeker geen kritiek. Zoals we reeds herhaaldelijk gesteld hebben, kan elke onderzoeker vrij zijn banden kiezen. Met de longitudinale onderzoeksopzet van Powell was het mogelijk om de evolutie van welke soort banden organisaties hebben te onderzoeken. Wij kiezen echter voor vertrouwensbanden als band. In deze paragraaf worden de eerder geformuleerde hypothesen op basis van Powells onderzoek geherformuleerd voor vertrouwensbanden. We zullen dit doen met behulp van de reeds weergegeven theorie over vertrouwen en op basis van de algemene netwerktheorie.

De **eerste hypothese** die we stelden was: *Startende ondernemingen zullen banden aanhalen met hubs in het netwerk.* Wij moeten dus nagaan of starters ook mee vertrouwensbanden zullen aangaan met hubs, de grote spelers in de markt. Voor de duidelijkheid kunnen wij dit ook dichotoom formuleren. Indien een organisatie een band heeft met een grote organisatie, zal deze ofwel een vertrouwensband (specifiek deel embedded tie) ofwel een arm's-length tie zijn. In het onderzoek zal nagegaan worden welke van deze banden een organisatie er op na houdt. We moeten echter opmerken dat volgens Luhmanns definitie het ook mogelijk is dat in een relatie delen in een vertrouwenssfeer liggen en andere niet. Wij zullen hier om praktische redenen een band als een vertrouwensband zien, als er ook dan maar een deel van de relatie in de vertrouwenssfeer ligt. Bij de bespreking van de interviews kan hier van afgeweken worden.

Het lijkt ons theoretisch meer aanneembaar dat hubs *geen* vertrouwensbanden hebben met startende ondernemingen. Hier zijn verschillende redenen voor. Ten eerste hebben hubs geen achtergrondinformatie over startende ondernemingen. Er is geen

schaduw van het verleden. Er is geen informatie aanwezig over de starter in het netwerk van de hub, hoe uitgebreid dat ook is en hoe centraal hij daar ook in staat. De hub, en organisaties in het algemeen zelfs, zal dus niet geneigd zijn een vertrouwensband met een starter aan te gaan. Het is mogelijk dat de starter zelf wel naar deze band streeft. Omwille van de centrale positie en (vaak) de lange geschiedenis van de hub weet hij wel of dit al dan niet opportuun is. Ook lijkt het ons onwaarschijnlijk dat de startende onderneming opportunistisch zal handelen tegenover de hub. Gezien de centrale positie van de hub zal de informatie van opportunistisch handelen erg snel in het netwerk verspreid worden. De hub zal dus geen vertrouwensband wensen, de startende onderneming wel. In se is deze situatie mogelijk, maar het is omwille van de asymmetrie niet realistisch (Ritzer, 1996, p.162). Er zou een onevenwichtige relatie ontstaan, waar slechts een partij voordeel bij heeft. Het ziet er dus niet naar uit dat er vertrouwensbanden zullen zijn tussen hubs en startende ondernemingen. Dit wordt nog versterkt door een ander element. In de algemene netwerktheorie ligt er in principe geen maximum aantal banden vast voor actoren. Ook bij organisaties moet dit niet zo zijn. Grote multinationals zoals Microsoft hebben een zeer groot aantal klanten, partners, onderaannemingen... De vraag is echter of deze grote aantallen ook kunnen behaald worden met vertrouwensbanden. Om dit aan te tonen grijpen we terug naar onze definitie van vertrouwen: *handelen tegenover een derde in een onzekere situatie alsof je weet dat de andere ten goede zal handelen*. De hub zou voor een groot aantal veronderstellingen moeten maken over het gedrag van veel verschillende actoren. Dit zou de foute veronderstellingen verhogen en zou bovendien veel inspanning vergen. Onze hypothese luidt dan ook:

*Hypothese 1: Er zijn geen vertrouwensbanden tussen hubs en startende ondernemingen.*

De **tweede hypothese** stelde dat *de partnerkeuze wordt bepaald door de partnerkeuze van andere organisaties in het veld*. De keuze voor de partner zien wij in dit onderzoek als de keuze voor een partner waarmee men een vertrouwensband heeft. We hebben reeds gezien dat de vroegere vertrouwensbanden in het netwerk, de schaduw van het verleden, invloed heeft op het vormen van nieuwe vertrouwensbanden. Het probleem blijft echter dat deze startende ondernemingen niet in een netwerk vervat zijn. We hebben reeds vermeld dat

startende ondernemingen waarschijnlijk geen vertrouwensband zullen hebben met grote en dominante organisaties. Ten eerste omwille van het ontbreken van schaduw van het verleden, maar ook omwille van het grote aantal relaties van deze grote organisaties. Het feit dat men nog niet gehandeld heeft op de markt zorgt ervoor dat andere organisaties niet weten of de starter vertrouwenswaardig is. Vanuit de economische, sociologische en psychologische benaderingen worden op dit vraagstuk antwoorden geformuleerd. Wij zullen deze antwoorden toetsen en becommentariëren in de weergave van het onderzoek. Merk op dat deze hypothese niet geformuleerd is op de maat van starters. Indien de hypothese echter klopt dan zullen startende ondernemingen benadeeld worden op het vlak van vertrouwensbanden. Zij kunnen echter geen andere vertrouwensbanden voorleggen. Door deze hypothese te testen kunnen we dus indirect nagaan hoe starters hierdoor beïnvloed worden.

*Hypothese 2: De keuze om een vertrouwensband met een andere organisatie aan te gaan wordt bepaald door de keuze van andere organisaties in hetzelfde veld.*

De **derde hypothese** die geformuleerd werd was: *Organisaties zullen samenwerken met organisaties die sterk op zichzelf lijken.* We zullen in het empirisch deel dan ook kijken of startende ondernemingen vertrouwensbanden hebben met organisaties met dezelfde kenmerken als hen. Vooral op de variabele leeftijd verwachten wij geen verband. Indien dit er wel is, zelfs eerder een negatief verband. Concreet verwachten we dus dat startende ondernemingen niet zullen samenwerken met andere startende ondernemingen. De reden hiervoor is dat startende ondernemingen ook geen indicatie hebben over de vertrouwenswaardigheid van andere starters.

*Hypothese 3: Startende ondernemingen zullen geen vertrouwensbanden aangaan met andere startende ondernemingen.*

De laatste en **vierde hypothese** tenslotte stelde dat *de partnerkeuze wordt bepaald door het streven naar verscheidenheid in partners.* Starters zullen proberen met verschillende soorten organisaties vertrouwensbanden te hebben. Het is mogelijk dat organisaties

doelbewust vertrouwensbanden nastreven met verschillende soorten organisaties en in verschillende anderen banden ingebed. Met verschillende soorten organisaties bedoelen zaken als kleine, grote, jonge, oude... organisaties. Met verschillende banden bedoelen wij zaken als klanten, R&D, financiële banden... Bij elk van deze banden kan er sprake zijn van vertrouwen. We hebben hier echter geen theoretische of empirische fundering voor. In de geformuleerde economische, sociologische en psychologische theorieën zien wij geen indicatie voor deze veronderstelling. Omdat dit onderzoek voortbouwt op onderzoek van Powell en dit de vierde grote hypothese in zijn onderzoek is, zullen wij dit toch bestuderen.

*Hypothese 4: De partnerkeuze voor vertrouwensbanden wordt bepaald door het streven naar verscheidenheid in partners.*



## 6. Onderzoeksdesign

### 6.1. Onderzoekspopulatie

Zoals reeds gesteld is het gehanteerde netwerkkader abstract. Actoren en banden liggen niet vast. Zij moeten in elk onderzoeksveld bepaald worden. De actoren in dit onderzoek zullen startende IT-bedrijven zijn<sup>1</sup>. Deze keuze wordt door verschillende zaken gemotiveerd. Ten eerst kunnen we teruggrijpen naar het deel dat over de maatschappelijke relevantie van netwerkonderzoek handelt. Daar is al gesteld dat netwerken nodig zijn om een grotere economische groei te kennen. Netwerken<sup>2</sup> geeft dus ook meer kans aan starters om te overleven. Het pact van Vilvoorde stelt dat het percentage groeiende middelgrote ondernemingen moet verdubbelen tegen 2010. Netwerken zal hierin moeten helpen. We verwijzen ook weer naar het voorbeeld van Finland. Mede omdat de overheid daar het vormen van bedrijfsnetwerken stimuleert, kende bepaalde sectoren een sterke economische groei.

De reden waarom we net IT-bedrijven onderzoeken ligt in het feit dat het basisproduct bij IT-bedrijven kennis is. De klant koopt niet in de eerste plaats een tastbaar product van het IT-bedrijf. Veeleer is het een overdacht van kennis, van know-how. In de IT-sector is het ook opmerkelijk dat alle benodigde kennis voor een bepaald project zich niet in één organisatie bevindt. Op deze manier wordt netwerken vormen onvermijdbaar. (Wuyts, 2003, p.2). Ten tweede wordt het onderzoek bij IT-bedrijven gevoerd omdat informatietechnologie steeds belangrijker wordt. Niet enkel in het dagelijks leven, maar ook op de arbeidsmarkt en de globale economie. In de EU-15 waren er in het jaar 2000 bijvoorbeeld 37,3 percent meer organisaties actief in de IT-sector dan in 1996. De sterke

---

<sup>1</sup> De starters die worden geïnterviewd in dit onderzoek komen uit het START 2003 bestand. Dit onderzoek van de K.U.Leuven heeft als doelstelling het in kaart brengen van de heterogeniteit van de Vlaamse starter. Op deze manier hoopt men op termijn structurele problemen of cruciale succesfactoren bloot te leggen. De definitie van starter in dit onderzoek is 'Een juridische starter, d.i. nieuwe handelsvennootschap die een BTW-nummer aanvraagt of een bestaande handelsvennootschap die van juridisch statuut verandert, waardoor het BTW-nummer opnieuw wordt geregistreerd (of wordt veranderd)'. Het populatiebestand van dit onderzoek is het referentiebestand van economische actoren (Kruispuntbank van Ondernemingen). De starters uit dat onderzoek zijn intussen vijf à zes jaar oud. Zij tellen minstens één en maximum 49 werknemers. De organisaties kunnen verschillende juridische statuten hebben: BVBA, CVBA, EVS, NV of VOF. (Sels, 2005, pp.24-25).

<sup>2</sup> Hier als werkwoord gebruikt. Vanuit het Engels: to network.

groei stopte wel in het jaar 2000, maar na een kleine terugval groeit de IT-sector opnieuw. (Eurostat, 2002, pp.8-9). De gemiddelde groei per jaar van het aantal werknemers in de IT-sector in België tussen 1994 en 2002 bedraagt 14,1 percent. In België situeert zich nu vijf percent van alle werkenden zich in de IT-sector, tegenover 4,6 percent in de EU-15. (Steunpunt WAV, 2004, pp56-57 en p.89).

Nog een factor die de keuze voor netwerken van IT-bedrijven motiveert is het feit dat informatietechnologie vaak nodig is voor het tot stand brengen van nieuwe diensten en producten. Op deze manier moeten IT-bedrijven samenwerken met een grote verscheidenheid van organisaties. Het gebeurt niet zelden dat op deze manier samenwerkingsverbanden ontstaat, tussen sectoren die anders niet zouden samenwerken. Een actueel voorbeeld hiervan is bijvoorbeeld de opgang van de digitale televisie. Om dit product tot stand te brengen heeft men producenten van decoders, producenten van programma's, kabelmaatschappijen... nodig. Bij dit soort producten en diensten zijn er zeer vaak verschillende IT-toepassingen nodig. (de Bruijn, 1999, pp. 22-23). Andere voorbeelden zijn hier de algemene banden tussen enerzijds informatietechnologie en anderzijds respectievelijk militaire en biotechnologie. Bij elk van deze gevallen dringt de informatietechnologie als het ware de andere sector binnen. Op deze manier kunnen dan nieuwe producten gemaakt worden. (Castels, 1997, pp.63-65).

Omwille van deze samenwerkingsverbanden verwachten we ook dat er in de IT-sector in grotere mate aan productinnovatie gedaan wordt dan in andere sectoren. Er moet dus niet alleen kennis worden doorgegeven, maar de kennis evolueert ook voortdurend. Deze snelheid en frequentie zorgen er voor dat IT-bedrijven zich ten volle bewust zijn van dit fenomeen. Door deze snelle evoluties in de sector hebben IT-bedrijven vaak een structuur die verschilt van die van de klassieke organisatie. Zij zullen zich vaker enkel richten op hun kernactiviteit en andere diensten outsourcen. Om deze reden zijn IT-bedrijven vaak ook kleiner, ze hebben minder personeel. We kunnen in ieder geval verwachten dat de bedrijven in ons onderzoek geen grote bedrijven zijn omwille van hun recente oprichtingsdatum. Net omdat zij klein zijn en zoveel mogelijk zullen outsourcen, moeten zij samenwerken met andere organisaties. (Daft, 2002, pp.236-237). Zij zullen dus veel relaties hebben met anderen, en we zullen onderzoeken met welke van deze relaties men een vertrouwensband heeft.

## 6.2. Methode van dataverzameling

De gegevens in dit onderzoek komen uit casestudies van IT-bedrijven. Deze gegevens werden op een kwalitatieve wijze geanalyseerd. In totaal werden 38 organisaties aangeschreven met het verzoek om aan het onderzoek deel te nemen. Enkele dagen na het ontvangen van de brief werden zij telefonisch gecontacteerd om naar het al dan niet medewerken te informeren. Slechts vier organisaties stemden in om mee te werken. De interviews gebeurden aan de hand van een halfopen vragenlijst. Deze methode laat ons toe ons zoveel mogelijk te verplaatsen in het standpunt van de geïnterviewde. De onderwerpen en de te bekomen informatie is op voorhand bepaald, maar het interview zelf vindt spontaan plaats en er wordt tijdens het interview rekening gehouden met de bekomen informatie. Op deze manier kunnen interessante aspecten of nieuwe kennis verder uitgediept worden. Dit soort interviews is geschikt om een onderwerp in detail weer te geven of om aan verdere theorievorming te doen. De respondent zal ook meer geneigd zijn om eerlijke en volledige informatie te geven omdat het interview op een spontane manier plaatsvindt. De verhouding interviewer-geïnterviewde wordt zoveel mogelijk vermeden. De interviewer moet zijn rol van interviewer zoveel mogelijk verbergen. (Esterberg, 2002, pp.87-88). De interviews zijn gericht gevoerd om de hypothesen geformuleerd in het theoretisch kader te testen. Er bleef echter ruimte om dieper in te gaan op nieuwe informatie.

## 6.3. Wat te meten?

Belangrijk is nu enkele concepten die vaak terugkwamen doorheen de theorie te operationaliseren. We hebben **vertrouwen** gedefinieerd als *handelen tegenover een derde in een onzekere situatie alsof je weet dat de andere ten goede zal handelen*. Het al dan niet aanwezig zijn van vertrouwen werd op verschillende manieren nagegaan. De belangrijkste indicatie is het al dan niet werken met *contracten*. Het is mogelijk, en dat zal ook blijken uit de interviews, dat er transacties aangegaan worden zonder een contract op te stellen. Men heeft geen juridische basis om op terug te vallen indien een partij zich niet aan de (mondelijke) afspraken houdt. Men moet in dit geval werkelijk veronderstellen dat de

andere ten goede zal handelen in een onzekere situatie. Hiermee samenhangend werd ook bevraagd hoe de *prijzetting* verloopt. In een vertrouwensrelatie zal deze niet altijd in het begin gebeuren, en zal men meer rekening houden met elkaars wensen en mogelijkheden. We gaan tevens na welke informatie er juist uitgewisseld wordt in dit soort relaties. Ook wordt steeds het onderscheid gemaakt tussen vertrouwen in verschillende situaties. Een eerste mogelijk verschil is dat tussen vaste klanten, waar er frequente of vaste betrekkingen zijn, en eenmalige klanten. Ten tweede is er het onderscheid tussen hubs en kleine spelers in de markt.

Op deze manier komen we bij het volgende te operationaliseren concept: de **hub**, een onderneming met veel banden. Merk wel dat we hub hier beschouwen als een organisatie met veel banden, en niet enkel veel vertrouwensbanden. Het is moeilijk om tijdens de interviews na te gaan of een partner veel banden heeft met anderen. We kiezen er dan ook voor om hubs te beschouwen als grote organisaties. In de IT-wereld zijn dit spelers als IBM of Microsoft. Grote organisaties zijn organisaties met een groot marktaandeel en een groot aantal personeelsleden. De respondenten zelf weten ook zelf welke organisaties in hun veld aan deze omschrijving voldoen. Een van de onderzochte organisaties werkt samen met de grootste banken van België, Frankrijk en andere Europese landen. Ook deze organisaties beschouwen wij als hubs.

Een derde concept dat moet geoperationaliseerd worden is **opportunisme**. De reden waarom we de aanwezigheid opportunistisch gedrag nagaan is omdat er geen opportunisme kan zijn in een vertrouwensrelatie. Als er opportunisme wordt gevonden, is er dus geen vertrouwensband. Wij beschouwen opportunisme op dezelfde manier als dit in de speltheorie gedaan wordt. Men gaat zijn eigenbelang nastreven, hoewel dit op termijn, indien deze tijdsdimensie aanwezig is, een suboptimaal resultaat tot gevolg heeft. We gaan na of er opportunisme is door twee zaken te onderzoeken. Ten eerste of bepaalde partijen vaak *'het onderste uit de kan halen'* bij *contractbesprekingen en prijsonderhandelingen*. Dit is analoog aan de prijzetting besproken bij de vertrouwensbanden. In een vertrouwensrelatie zal men altruïstisch handelen bij de prijzetting, en dus rekening houden met de wensen van de ander. De manier waarop de prijzetting plaatsvindt is dus een indicatie voor ofwel vertrouwen ofwel opportunisme. Bij opportunistisch handelen zal men enkel het eigen voordeel nastreven en de eigen wil doordrukken. Ook eenmaal het contract

is opgesteld, kan men nog proberen zoveel mogelijk zaken af te dwingen. Bepaalde zaken die niet in het contract staan, het al dan niet flexibel omgaan met contractueel bepaalde afspraken. Ten tweede kijken we of er *bedrijfsspecifieke informatie* doorgegeven wordt aan andere organisaties. Het gaat hier weldegelijk om informatie waarvan men niet wenst dat hij bekend geraakt. In het geval van IT-bedrijven kan dit bijvoorbeeld gaan om softwarecodes. Ook dit is opportunisme. Men berokkent de partner, al dan niet indirect, schade, om het eigen gewin te verhogen. Het eigen gewin ontstaat hier omdat de organisatie waaraan men de informatie doorgeeft, dit als een 'gift' kan beschouwen, en men dus meer geneigd is om samen te werken.

In het hoofdstuk waar wij vertrouwen verbonden met netwerken, hebben wij vermeld dat er **kennis over de verschillende actoren** kan aanwezig zijn in een netwerk. Dit is belangrijk voor het onderzoek als we de eventuele invloed van de schaduw van het verleden willen bestuderen. Dit concept operationaliseren we op een eenvoudige manier, met name de *reputatie* van de organisaties in het netwerk. Wij onderzoeken specifiek de reputatie in verband met de vertrouwenswaardigheid en de neiging tot opportunisme van de organisaties. We baseren ons op de visie van Zuckerman. Hij zegt dat een band in de eerste plaats een manier is om informatie door te geven, wat die informatie ook is. Zuckerman stelt echter dat deze banden ook kunnen worden waargenomen door anderen. Op basis van deze waarneming verandert men het handelen tegenover deze organisaties. Als voorbeeld haalt hij ook aan dat indien actoren vertrouwensbanden waarnemen, zij zelf eerder geneigd zijn om een vertrouwensband aan te gaan met deze organisaties. (Podolny, 2001, pp.308-309). Het problematische aan de visie van Zuckerman is de term 'waarneming'. Wij zullen dit beschouwen als de reputatie die een organisatie heeft met betrekking tot een bepaalde band. Sommige organisaties zouden uitstekend kunnen zijn voor lange termijn R&D projecten, andere dan weer voor een kortstondig marketingpartnership... Indien de kennis in het netwerk aanwezig is dat een bepaald bedrijf verschillende vertrouwensbanden heeft, dan zal men zelf eerder geneigd zijn om een vertrouwensband met deze organisatie aan te gaan. We zullen nu nagaan of de reputatie van vertrouwenswaardigheid inderdaad een rol speelt in het creëren van nieuwe vertrouwensbanden. De reputatie betreffende productkwaliteit, leveringstermijn... wordt niet onderzocht, maar wordt wel aangehaald tijdens de interviews. Het is immers mogelijk dat er organisaties zijn die helemaal niet

kijken naar een fenomeen als vertrouwenswaardigheid, en enkel gaan voor ‘harde’ bedrijfseigenschappen.

De **verscheidenheid in partners** tenslotte wordt gezien in twee verschillende contexten. Ten eerste kan er naar verscheidenheid van vertrouwensbanden gestreefd worden met klanten. Ten tweede kan dit ook gebeuren in samenwerkingsverbanden. Verscheidenheid wordt hier gezien als verschillende soorten organisaties. Een bepaalde organisatie in het onderzoek zal bijvoorbeeld zijn klantenbestand proberen uit te breiden van enkel banken naar een klantenbestand waar ook supermarkten in vervat zitten.

## 7. Onderzoek

### 7.1. Omschrijving organisaties

Voor dit onderzoek werden er vier startende IT-organisaties onderzocht. De achtergrond van deze organisaties is echter divers. Om dit duidelijk te maken, zullen wij eerst een korte omschrijving geven van elke organisatie. De namen van de bedrijven worden aangepast om de vertrouwelijkheid te garanderen. Voor we een korte omschrijving geven van de kernactiviteiten van de bedrijven, vermelden we nog dat elke van deze organisaties een personeelsbestand heeft van 20 tot 30 werknemers.

De eerste organisatie is **Plaatsing**. De kernactiviteit van deze organisatie is *'het handenwerk binnen IT'*. Plaatsing houdt zich bezig met het plaatsen, verhuizen en installeren van computerparken. Zij verkopen echter geen hardware. Wel gebeurt vaak dat de klant bij hen een computerpark bestelt, maar dat zij ook Plaatsing de leverancier laat kiezen. Deze organisatie sluit het minst aan bij de literatuur die al bestaat omtrent IT-netwerken. Plaatsing is immers in mindere mate kennisintensief. Er wordt geen nieuwe software of softwaretoepassingen ontwikkeld. Maar ook dit is een soort organisatie die voorkomt in de IT-sector. Hun klanten zijn ook vaak wel kennisintensieve organisaties, en het werk in Plaatsing gebeurt door vakmensen en licentiaten. De hardware die zij gebruiken, krijgen zij aangeleverd door ofwel de klant, bij verhuizingen, ofwel door de leverancier, bij het plaatsen van nieuwe parken.

Het tweede interview vond plaats met **BioMetric**. Dit bedrijf richt zich op het ontwikkelen van software voor beveiligingsdoeleinden. Zij richten zich op een zeer specifiek segment van deze markt, namelijk software voor het herkennen van vingerafdrukken en irissen. BioMetric is een organisatie zoals die in het onderzoek van Powell (2003, p.5) vaak terugkwamen: heel erg kennisintensief, gedwongen tot samenwerken met anderen (omwille van de hardwaretoepassingen) en voortdurende productinnovatie. Het is eveneens een internationale speler, met partners in verschillende continenten.

De derde organisatie, **Broadcast**, is ook een organisatie met afnemers in verschillende landen. Zij richten zich op het ontwikkelen van software voor radio- en

televisie-uitzendingen. Deze organisatie schrijft software met bestaande softwareprogramma's, maar ontwikkelt op dit vlak niet echt iets nieuws, iets wat BioMetric bijvoorbeeld wel deed. Broadcast is dus wel een kennisintensieve organisatie, maar in mindere mate dan een innovatief bedrijf zoals BioMetric.

Tenslotte is er **BankSoft**. Dit bedrijf ontwikkelt software voor het optimaliseren van cashvoorraden in banken. Ook dit is een organisatie die meer in de lijn ligt van de onderzochte bedrijven bij het onderzoek van Powell. Het gaat om een voortdurend optimaliseren van de methode om cashflows zo efficiënt mogelijk te laten plaatsvinden. Ze ontwikkelen software die toestaat de hoeveelheid geld te berekenen die moet aanwezig zijn.

We zullen nu de verschillende opgestelde hypothesen testen aan de hand van interviews met deze organisaties. Hieronder geven we echter eerst een overzicht van vertrouwensbanden van deze organisaties. Deze zaken zullen ook naar voren komen tijdens de bespreking van de interviews. Deze tabel heeft dan ook enkel als doel een beter overzicht te geven van de organisaties en hun vertrouwensbanden.

**Tabel 3. Vertrouwensbanden bij respondenten.**

	Klanten	Samenwerkingsverbanden
Plaatsing	Vertrouwensband	Afwezig
BioMetric	Vertrouwensband	Vertrouwensband
Broadcast	Geen Vertrouwensband	Vertrouwensband
BankSoft	Geen Vertrouwensband	Afwezig

## 7.2. Vertrouwen in de groten?

De eerste hypothese stelde dat startende ondernemingen geen vertrouwensbanden zullen hebben met hubs, hier geoperationaliseerd als grote organisaties. Hier zijn twee redenen voor. Ten eerste hebben de grote ondernemingen geen informatie over de vertrouwenswaardigheid van de starters. De starters hebben geen schaduw van het



verleden. Ten tweede veronderstellen we dat er een maximum is aan het aantal vertrouwensbanden dat een onderneming kan hebben.

We moeten eerst en vooral opmerken dat twee van de organisaties enkel met grote ondernemingen werken, namelijk BankSoft en Broadcast. BankSoft coördineert het cashverkeer van banken als organisatie, niet van particuliere vestigingen. Er is geen sprake van samenwerkingsverbanden met andere organisaties in de sector, het enige formele contact met andere organisaties vindt dus plaats op de markt. BioMetric, en Plaatsing werken zowel met grote als kleine organisaties. Bij BankSoft en Broadcast valt meteen op dat zij op een zeer formele manier samenwerken met hun klanten, wat een indicatie is dat er geen **vertrouwensband** is. Alle details worden meteen in een contract gezet. Deze organisaties zijn zusterorganisaties en zij werken met dezelfde contracten. Bij beide organisaties worden de aangeboden diensten in drie periodes onderverdeeld: de testfase, de implementatiefase en de updatefase. Bij elke fase hoort een vaste prijsvork en vaste regels. Het zijn dus deze organisaties zelf die geen meer vertrouwelijke benadering toelaten, niet de grote organisaties. Dit is enigszins opmerkelijk omdat wij veronderstelden dat startende ondernemingen er net baat bij hadden, omwille van de dalende transactiekosten. Een verklaring voor deze strikte contracten kunnen we vinden in de andere interviews. BioMetric en Plaatsing konden hun ervaringen met grote en kleine organisaties vergelijken. Zij zagen een duidelijk verschil omtrent contracten bij grote en kleine organisaties. Grote ondernemingen doen geen zaken op basis van vertrouwen, op basis van het veronderstellen dat de andere ten goede zal handelen. Dit komt overeen met wat we in de theorie vooropstelden. Of de reden hiervoor de potentiële bovengrens van het aantal vertrouwensbanden is, kunnen we echter niet nagaan, omdat de onderzochte organisaties geen hubs zijn. Zij geven wel aan dat grote organisaties niet werken met vertrouwensbanden en bovendien een grotere neiging tot opportunisme hebben, wat later nog ter sprake komt.

Geen enkele van de vier organisaties had ooit een transactie met een grote organisatie zonder dat alles strikt geformaliseerd werd. Dit in tegenstelling tot transacties met kleinere organisaties. Plaatsing formuleert het als volgt: *“Andere klanten [doelend op kleine organisaties] kunnen maandagavond vragen om dinsdagochtend iemand te sturen. Wel, we doen dat, die man is daar. Geen bon of geen contract. Dat heeft een voordeel. Als*

*je je daar mee moet gaan bezig houden, dan is die man nooit op tijd voor zijn opdracht. Dat is ook wel een grote mate van vertrouwen.”*. Ook bij BioMetric, de andere organisatie die ook samenwerkte met kleine organisaties, stelde dat zij vaak zaken deden met kleine organisaties zonder dat alles eerst formeel in een contract werd gezet. Een tweede element dat moet onderzocht worden indien we een vertrouwensband bestuderen, is of men al dan niet rekening houdt met de wensen en mogelijkheden van de startende onderneming als men een prijs afspreekt. Wij zullen dit element echter hieronder behandelen als we het hebben over opportunisme.

Grote organisaties blijken ook in hogere mate gebruik te maken van **opportunisme** indien er een transactie is. Plaatsing formuleert het zo: *“ComputerGiant zal wel met iedereen samenwerken, om die band later weer even vlot te verbreken als het hen uitkomt”*. Ook bij andere grote ondernemingen ziet hij de tendens om steeds ‘het onderste uit de kan te halen’. Plaatsing en BioMetric zien dan ook een duidelijk verschil in de mate van opportunistisch gedrag tussen kleine organisaties en hubs. Met kleine organisaties had Plaatsing in zes jaar slecht één klein dispuut gehad. Grote organisaties *“proberen echter altijd het onderste uit de kan te halen. Daar moet ik alles elke keer controleren in de offerte, anders word ik er op gepakt.”*

Op vlak van prijszetting blijken de hubs geen rekening te houden met de mogelijkheden en verwachtingen van de kleine ondernemingen. *“Vooral grote ondernemingen zijn zeer bedreven in het uitpersen van kleine citroenen als wij. Zij kunnen zeggen: ‘Wij betalen zoveel, en anders kun je het vergeten.’”*. BioMetric zegt dat deze situatie niet voorkomt bij kleinere organisaties. Dit is opmerkelijk. De grote en kleine organisaties opereren in dezelfde markt, maar hebben een geheel andere strategie in verband met prijszetting. BankSoft, die enkel zaken doet met grote organisaties zegt ook dat de onderhandelingen erg hard gebeuren en er voortdurend geschermd wordt met zaken te doen met de concurrent.

Een tweede indicatie voor opportunisme is het doorgeven van bedrijfsrelevante informatie. Hier moeten we vooral kijken naar BankSoft, Broadcast en BioMetric. Zij zijn kennisintensieve organisaties en concurrenten zouden daadwerkelijk voordeel hebben mochten zij beschikken over de kennis die zij hebben en gebruiken. Plaatsing is minder kennisintensief en hoeft op dat vlak ook minder te vrezen. De vraag of er weet was van het

doorgeven van bedrijfsspecifieke informatie was bij deze organisatie dan ook niet zo interessant. BioMetric zei dat het doorgeven van bedrijfsspecifieke kennis wijd verspreid is, en dat zijn bedrijf daar zelf geen uitzondering op was. *“Ik heb bijvoorbeeld ooit meegemaakt dat ik met iemand zaken deed uit een Oost-Europees land. Op een bepaald moment kwam hij langs met twee sportzakken vol informatie over concurrenten. Pas op, ik heb dat fair gespeeld. Ik heb niet voor die informatie betaald of zelfs gevraagd. Maar ik heb dan wel met die man een hele middag in Acco een kopietoestel opgeëist en kopies zitten maken.”* Voor beide partijen werd hier het korte termijn voordeel volledig uitgespeeld. BioMetric beschouwde dit als een gift en als een blijk van goede wil, als een teken dat zij elkaar konden vertrouwen. Deze informatie werd echter bekomen uit een vorige bedrijfsrelatie. De kans bestaat dus dat op termijn ook informatie van BioMetric zal lekken. Broadcast volgde deze redenering toen hen ooit een grote hoeveelheid informatie over de concurrentie werd aangeboden. Deze situatie was voor Broadcast een aanleiding om geen zaken te doen met de informatieaanbieder. Zij veronderstelden immers dat op termijn ook informatie over hen zou worden doorgegeven. Ze maakten hier wel een onderscheid tussen bedrijfsspecifieke kennis en algemene informatie over organisaties. Informatie over prijzen, leveringstermijnen, service... deden wel de ronde, maar waren ook zelf te bekomen. We moeten echter opmerken dat het doorgeven van bedrijfsspecifieke informatie vooral gebeurde door andere kleine organisaties. Grote organisaties konden wel vaker algemene informatie geven over concurrenten. Echt opportunistisch gedrag kunnen we dit echter niet noemen.

Niet tegenstaande dit laatste element lijkt het dat de hypothese bevestigd wordt en er inderdaad geen vertrouwensbanden zullen zijn tussen startende ondernemingen en hubs. Zowel van vertrouwen als van opportunisme hebben we twee elementen onderzocht. Grote ondernemingen bleken enkel op een zeer formalistische basis samen te werken. Hubs bleken ook geen rekening te houden met de wensen en de mogelijkheden bij de prijszetting. Met andere kleine ondernemingen kon steeds onderhandeld worden over de prijs, de termijnen... Hubs bleken ook vaker dan kleine ondernemingen het spel hard te spelen eenmaal het contract was opgesteld. Er wordt naar lacunes in het contract gezocht, en deze worden uitgebuit. Deze drie elementen bevestigen onze hypothese. Grote organisaties blijken echter geen bedrijfsspecifieke informatie door te geven, terwijl kleine organisaties

dit wel doen. We bevestigen dus de hypothese: Er zijn geen vertrouwensbanden tussen hubs en startende ondernemingen. Gezien de redenen die de respondenten geven kunnen we zelfs veronderstellen dat er nauwelijks vertrouwensbanden zijn tussen hubs en andere organisaties in het algemeen. Het is niet zo dat de hubs weigeren vertrouwensbanden aan te gaan net omdat het startende ondernemingen zijn. We moeten hier wel wijzen op een lacune in het onderzoek. De hubs in dit onderzoek zijn steeds grote organisaties. Het feit dat er geen vertrouwensbanden zijn, zou dus ook kunnen liggen aan het feit dat het grote organisaties zijn. Om zeker te zijn dat dit een kenmerk is van hubs zou een globale netwerkkaart van een sector opgesteld moeten worden. De hubs met de meeste banden zouden waarschijnlijk nog steeds de grote organisaties zijn. Er kan dan echter wel nagegaan worden of de kleine organisaties met veel banden een analoog gedrag vertonen.

### **7.3. Wat doen de anderen?**

In deze paragraaf wordt onderzocht of vertrouwensbanden tussen organisaties ontstaan omdat men van elkaar weet dat men al vertrouwensrelaties met andere organisaties heeft. Op deze manier zouden organisaties het risico van opportunistisch gedrag gereduceerd zien. Indien een bedrijf in een bepaalde situatie vertrouwenswaardig is, zal het dan ook zijn in een andere situatie. Indien deze veronderstelling klopt, zouden startende ondernemingen erg benadeeld moeten worden op het vlak van vertrouwensbanden. De gestelde hypothese was dus dat *de keuze om een vertrouwensband met een andere organisatie aan te gaan wordt bepaald door de keuze van andere organisaties in hetzelfde veld*. Voor we dit onderzoeken halen we eerst nog de opmerking van Zuckerman aan. Als organisaties zien dat andere organisaties vertrouwensbanden hebben, zijn zij zelf geneigd om met deze organisaties een vertrouwensband te hebben. (Podolny, 2001, pp.308-309). We zullen nu nagaan of de reputatie van vertrouwenswaardigheid inderdaad een rol speelt in het creëren van nieuwe vertrouwensbanden. We zullen dit organisatie per organisatie bespreken. Beginnen doen we met BankSoft. Zij werken samen met grote banken. We hebben al vermeld dat zij met geen van hen vertrouwensbanden hebben. Zij halen wel aan dat informatie over hen weldegelijk aanwezig is op de markt. Deze is zowel positief als

negatief, en soms verspreid door de concurrentie. Maar omdat zij geen vertrouwensbanden hebben, is BankSoft voor ons verder niet interessant.

Plaatsing is dit wel. Hier wordt vermeld dat reputatie zeker geen element waarop het al dan niet creëren van vertrouwensbanden gestoeld is. Zoals we later nog zullen zien, zal Plaatsing vooral de persoonlijke relaties benadrukken als het gaat over vertrouwensbanden. Voor hem heeft het geen belang of deze organisatie een goede of een slechte reputatie heeft op dit vlak.

Dezelfde redenering vinden we terug bij BioMetric. Ook zij luisteren wel naar de kennis over de vertrouwenswaardigheid van organisaties die de ronde doet in het netwerk, maar ze gebruiken dit niet om een vertrouwensband op te baseren. Net als Plaatsing gaan ze hier voort op persoonlijke contacten. Als deze goed zijn, dan kan er verder gewerkt worden op een vertrouwensbasis.

In de vorige paragraaf hebben we gezegd dat Broadcast geen vertrouwensbanden heeft met klanten. Zij hebben echter wel een vertrouwensband met een andere organisatie om samen diensten aan te bieden. Zij hebben deze partner niet gekozen op basis van reputatie. Een belangrijk element in hun keuze was de bedrijfscultuur van dit bedrijf. Broadcast vond het erg belangrijk dat zij op dezelfde manier omgingen met klanten als zij. Er mochten geen valse beloften aan klanten gedaan worden, klanten moesten geholpen worden waar dat mogelijk was... Maar ze beschouwden bedrijfscultuur niet alleen als een manier om met klanten om te gaan. Er werd ook naar gekeken of [...] *er veel mensen met een das rondlopen*. Ze wilden absoluut niet in een bureaucratisch keurslijf gedwongen worden en alle overleg in een informele sfeer houden.

We moeten de hypothese dat de keuze om een vertrouwensband met een andere organisatie aan te gaan wordt bepaald door de keuze van andere organisaties in hetzelfde veld verwerpen. Vertrouwensbanden blijken los te staan van de reputatie over vertrouwenswaardigheid die in het netwerk circuleert. Om dit te illustreren we terug naar het voorbeeld van de informatieverbreiding bij BioMetric. Hoewel BioMetric weet dat de organisatie die de informatie deelt in zekere zin het vertrouwen van andere organisaties geschonden heeft, gaat hij er toch een sterke vertrouwensband mee aan. De manager van BioMetric ziet het doorspelen van de informatie als een gift, als een teken van goede wil. *“Waarom doet die man dat? Die man heeft voor u gekozen, en die wilt met u kunnen*

*werken. En als je dan met dat soort giften afkomt, dan heb je er zelf ook al meer voor over ook.”.*

#### **7.4. Vertrouwen we de starters?**

De derde hypothese die we zullen testen is of startende ondernemingen vertrouwensbanden aangaan met andere startende ondernemingen. Wij verwachten dat starters geen andere starters zullen opzoeken om mee samen te werken. Bij de bespreking zullen we een onderneming niet aanhalen: BankSoft. Bij deze onderneming kunnen we onze hypothese niet toetsen omdat BankSoft omwille van het geproduceerde product niet met (kleine) starters kan samenwerken. Het product en de aangeboden diensten hebben als doel geldtransporten tussen verschillende filialen te optimaliseren. Het spreekt voor zich dat een starter nooit over deze infrastructuur kan beschikken.

In deze paragraaf gaan we organisatie per organisatie bespreken, omdat zij op een verschillende manier tegenover starters staan. Broadcast werkt altijd samen met grote televisiemaatschappijen, maar dit kunnen ook starters zijn<sup>3</sup>. Zij opereren dus in een veld waar zeer grote starters voorkomen, iets wat bij de andere organisaties in dit onderzoek niet gevonden werd. In het licht van de vorige hypothese verwachten we dus dat Broadcast geen vertrouwensbanden zal hebben met startende ondernemingen. Deze starters zijn immers hubs, grote ondernemingen. En inderdaad, Broadcast blijkt geen vertrouwensbanden te hebben met startende ondernemingen, of met andere organisaties. De contracten zijn bij elke klant hetzelfde, en de prijsonderhandelingen kennen geen evolutie doorheen een relatie. Zij zijn *“op een enkele manier flexibeler met nieuwe klanten [dan met oude klanten]”*. Broadcast gaat klanten ook niet anders behandelen omdat zij een goede of een slechte reputatie hebben. Zij blijven vasthouden aan hun standaardcontracten.

De geïnterviewde van Plaatsing was actief in een netwerkcafé. Dit is een tweemaandelijksse bijeenkomst waar informele contacten worden gelegd tussen verschillende bedrijven. Bij deze respondent konden we dus ook vragen of starters hier aan

---

<sup>3</sup> Als voorbeeld op de Belgische markt werd hier Belgacom-TV gegeven, waar Broadcast overigens niet mee samenwerkt.

deelnemen. Hij stelt wel dat er starters aanwezig zijn, maar toch vooral gevestigde bedrijven. De reden hiervoor ziet hij in het feit dat *“starters zich in de eerste plaats zullen richten op hun hoofdactiviteit, op wat zij doen. Zeker in de IT-wereld. Starters die er zijn, zijn meestal eenmansbedrijven, of met twee of drie personen. Die doen wat met internet of websites, dat soort dingen. Meestal begint dat met een of twee opdrachten. Die kleine starters hebben kennis of ze vinden een gat in de markt, ze doen ontwikkelingen en dan zien ze wel. Vaak gebeurt dat op vraag van een klant. Ik denk dus dat de nood [tot netwerken] daar kleiner is”*. De manager van Plaatsing verwacht dus dat starters niet in een netwerk zullen ingebed zijn, en dat zij er ook niet actief naar streven om dit te bekomen. Plaatsing werkt zelf wel samen met starters, en haalt daar aan dat hij de mensen in de organisatie niet kent. Niet uit eerste hand, door er zelf al mee samen gewerkt te hebben, noch uit tweede hand, op basis van reputatie, heeft hij informatie over deze starters. Het antwoord op de vraag of hij hiermee vertrouwensbanden aangaat is dubbelzinnig. Enerzijds gaat hij, indien hij de klanten niet kent, een zeer gedetailleerde offerte opstellen. Anderzijds is de prijs hier een belangrijk element. Indien dit *“iets is van € 250, dan ga je daar geen zwaar contract tegenaan plakken. Als dat een opdracht is van zes maanden lang met tien mensen, dan ga je er toch voorzichtiger mee om”*. Hij stelt ook zelf dat dit een kwestie is van vertrouwen. Het is opvallend dat hij hier een erg ‘soft’ criterium geeft of hij deze mensen als dat niet vertrouwt. Hij spreekt van zijn ‘kleine teen gevoel’, een subjectieve ervaring van de persoon waar men zaken mee doet. Hij neemt zijn beslissing op basis van persoonlijke indrukken, en niet op basis van reputatie over vorige ervaringen, omdat deze afwezig zijn. Op reputatie gaat hij sowieso niet vaak voort, wel op basis van transacties in het verleden. Een starter kan bij Plaatsing dus wel met een vertrouwensband beginnen, indien hij een goede eerste indruk nalaat en de transactie niet te groot is.

Tenslotte bespreken we vertrouwensbanden met andere starters bij BioMetric. Hier vindt men het niet zo belangrijk of een organisatie een starter is of niet. Men gebruikt reputatie, hier vooral aanbevelingen van leveranciers, wel om te bepalen of een partner vertrouwenswaardig is of niet, maar het is niet het doorslaggevende element. De procedure om te bepalen of men samenwerkt met een andere organisatie gebeurt op een zeer persoonlijke en directe basis. Er wordt ook aangehaald dat het makkelijker is om zaken te doen met mensen die men al kent. Starters zouden op dit vlak benadeeld worden, maar er

zijn twee opmerkingen. Ten eerste zijn er vaak toch contacten met starters. Vaak wordt een startende onderneming opgericht door iemand die reeds actief was in een andere organisatie. Op deze manier maakt de starter gebruik van zijn persoonlijke contacten die hij heeft opgedaan in een vorige organisatie. Ten tweede gaat men bij BioMetric net als bij Plaatsing voort op basis van een persoonlijk aanvoelen van de potentiële partner. Men kan dan al besprekingen starten met een bedrijf met een goede reputatie, als men op persoonlijke basis niet overeenkomt met de ander, zal er geen samenwerking zijn.

BioMetric is een organisatie die streeft naar vaste en stabiele samenwerkingsverbanden, zowel met klanten als met partners. *“De goede manier is vaste verbanden. De reden is heel eenvoudig. Echt samenwerken kost veel energie, kost heel veel tijd. Je moet elkaar leren kennen, je moet vertrouwen opbouwen, je moet begrijpen hoe de andere partijen reageren op bepaalde dingen.”* Er wordt veel energie gestoken in het construeren en onderhouden van vertrouwensbanden. BioMetric zal echter vooral voortgaan op persoonlijke indrukken van de ander en niet op basis van reputatie handelen.

We moeten dus de vooropgestelde hypothese verwerpen: startende ondernemingen zullen wel vertrouwensbanden aangaan met andere startende ondernemingen. De bekomen gegevens uit de interviews tonen zelfs dat starters niet benadeeld worden op het vlak van het aangaan van vertrouwensbanden.

### **7.5. Verscheiden vertrouwen?**

In deze paragraaf gaan we na of starters actief streven naar verscheidenheid in hun netwerk met vertrouwensbanden. Zoals we eerder reeds stelden hebben we voor deze veronderstelling geen evidentie gevonden in economische, sociologische en psychologische literatuur over vertrouwen. Deze stelling was echter de vierde hypothese in het onderzoek van Powell waar dit onderzoek op verder bouwt. Wat wij hier zullen doen is dan ook eerder als verkennend te beschouwen. De verscheidenheid waar hier op gedoeld wordt, kan plaatsvinden op twee niveaus.

In de lijn van de bevindingen van Powell merken wij bij één organisatie een streven naar verscheidenheid in partners. BankSoft streeft verscheidenheid na op twee niveaus. Ten



eerste wilt men in de bankwereld zoveel mogelijk partners hebben. Ten tweede wilt men ook zaken doen met organisaties buiten de bankwereld, zoals supermarkten. Dit hoeft niet te verwonderen, voor hen zijn banden altijd klant-verkoper banden. Hoe meer banden zij dus hebben, hoe groter hun omzet zal zijn. Daarenboven vangt men beter schokken op de markt op als het klantenbestand verscheiden is. Belangrijk is wel dat BankSoft weldegelijk bewust naar deze verscheidenheid streeft, en ook de redenen aanhaalt die wij hier weergeven. Zij zijn zich dus bewust van de voordelen van een verscheiden klantenbestand. We hebben al eerder aangegeven dat BankSoft echter geen vertrouwensbanden heeft met andere organisaties. Zij kunnen hier dus ook niet streven naar verscheidenheid.

BankSoft is wel de enige organisatie die bewust streeft naar een verscheidenheid in partners in het algemeen. Waar BankSoft zijn product nog probeert aan boord te hijsen bij andere organisaties zoals supermarkten, volgen de andere organisaties de markt. Dit wil niet zeggen dat deze organisaties geen verscheiden klantenbestand hebben. Plaatsing en BioMetric hebben dit zeker wel, maar ze streven dit niet na. Broadcast heeft een dienst die enkel kan aangeboden worden aan Tv-stations. Daar probeert men wel zoveel mogelijk Tv-stations te bereiken, maar uiteraard enkel om de eigen omzet te verhogen. De verscheidenheid verhoogt hier niet door. Broadcast werkt ook samen met een andere organisatie om samen met een product naar buiten te komen, maar dit is het enige samenwerkingsverband dat het heeft. We zullen nu bij Plaatsing en BioMetric nagaan of men streeft naar vertrouwensbanden met verschillende organisatietypes. We zullen dit telkens doen door te kijken of er verscheidenheid is in het klantenbestand en de samenwerkingsverbanden.

Plaatsing heeft met verschillende soorten organisaties vertrouwensbanden. Starters, gevestigde waarden, in kleine en grote projecten... Het vertrouwen blijft echter altijd vervat in een economische relatie. Bovendien is het geen bewuste keuze om met verschillende soorten organisaties een vertrouwensband te hebben. Een vertrouwensband gaan zij vooral aan op basis van persoonlijke ervaringen met de andere organisatie. Plaatsing heeft ook geen samenwerkingsverbanden met andere organisaties voor bijvoorbeeld productontwikkeling. Plaatsing streeft dus niet naar verscheidenheid in klanten op het vlak van vertrouwensrelaties en het heeft geen samenwerkingsverbanden die ook vertrouwensbanden zouden kunnen zijn.

BioMetric is ook hier de interessantste organisatie. Deze organisatie heeft vertrouwensbanden met klanten en met organisaties waar men mee samenwerkt voor productontwikkeling. Bij klantenrelaties streeft men zeker niet naar verscheidenheid op vlak van vertrouwensbanden. Het product dat zij aanbieden wordt gebruikt voor beveiliging en het wordt door veel verschillende organisaties in verschillende sectoren gebruikt. Er is bij BioMetric vaak sprake van vertrouwensbanden met deze organisaties, maar men streeft deze verscheidenheid niet na. BioMetric blijft een sterke nadruk leggen op informele persoonlijke contacten om een vertrouwensband aan te gaan. Het is voor hen van geen belang indien er dan enkel vertrouwensbanden zouden zijn tussen hen en bijvoorbeeld bedrijven uit de luchtvaartsector. Bij de samenwerkingsverbanden ligt dit enigszins anders. Om aan productontwikkeling te doen moeten zij vaak samen werken met twee tot drie andere organisaties. BioMetric zal dan werkelijk proberen met elk van deze organisaties een vertrouwensband aan te gaan. De reden die hiervoor aangehaald wordt, doet sterk denken aan de redenering die opgebouwd wordt in de speltheorie. *“De eerste stappen in zo’n relatie zijn altijd investeringen. En paradoxaal genoeg is het net daar dat er tegengestelde belangen zijn. Elke frank die ik erin steek, moet hij niet betalen en omgekeerd. Ik heb belang om zo weinig mogelijk te doen, en hij heeft belang zo weinig mogelijk te doen. Dat is echter niet de goede formule voor succes. We moeten er allebei ten volle voor gaan en volop investeren. Dan lukt het wel. Dan is het gemakkelijker.”* Zoals we bij de weergave van de speltheorie reeds zagen, zal een vertrouwensrelatie er voor zorgen dat de globaal bereikte nut groter zal zijn dan indien men elk het eigenbelang nastreeft. BioMetric streeft dus vertrouwensbanden na met de partners waarmee men aan productontwikkeling doet. Maar de verscheidenheid op zich blijkt opnieuw geen doel te zijn. De reden ligt in het feit dat men gedwongen is tot samenwerking met andere organisaties en dat men deze samenwerking wilt optimaliseren door vertrouwensbanden te ontwikkelen.

We moeten dus de vooropgestelde hypothese verwerpen. Organisaties zullen niet naar verscheidenheid in partners waarmee men vertrouwensbanden heeft streven. BankSoft streefde naar verscheidenheid bij klanten, maar vooral om de omzet te verhogen en als secundaire reden om schokken op te vangen. Broadcast probeerde ook enkel zoveel mogelijk klanten uit dezelfde sector te bereiken, zonder dat zij een vertrouwensband

hadden met hen. Plaatsing had verscheidenheid in de klanten waarmee men vertrouwensrelaties had, maar streefde dit niet na. BioMetric tenslotte heeft zowel vertrouwensbanden met klanten als met de partners waarmee men samenwerkt. De vertrouwensbanden zijn echter geen doel op zich.

## **7.6. Besluit**

Van de vier vooropgestelde hypothesen kon slechts één hypothese bevestigd worden: startende ondernemingen zullen geen vertrouwensbanden hebben met hubs. Het feit dat de tweede en derde hypothese, die zich respectievelijk richten op de invloed van vertrouwensbanden bij andere organisaties en het al dan niet aangaan van vertrouwensbanden met starters, verworpen worden, heeft eenzelfde oorzaak. De reden hiervoor is dat er in het opstellen van de hypothese teveel belang werd gehecht aan de reputatie van de andere organisatie bij het ontstaan van vertrouwensbanden. Zoals we in het volgende hoofdstuk zullen zien, is dit echter geen doorslaggevend argument om al dan niet vertrouwensbanden aan te gaan. Dit was echter wel een uitgangspunt in het synoptisch model van van Sonsbeeck. Op basis van dit model werden de hypothesen van Powell geherformuleerd en waren aldus verkeerde veronderstellingen.

Dat de vierde hypothese, die peilde naar een streven naar een verscheidenheid bij vertrouwensbanden, zou verworpen worden, lag in de lijn van de verwachtingen. In de literatuur vonden wij hiervoor geen aanwijzingen terug, maar besloten deze hypothese toch op te nemen in het eigen onderzoek omdat ook Powell dit onderzocht, weliswaar met andere banden. In het volgende hoofdstuk zullen we nu nagaan in welke mate de theorieën over vertrouwen en vertrouwensnetwerken standhouden.

## 8. Van de empirie naar de theorie

De vier hypothesen die we hebben opgesteld aan de hand van het onderzoek van Powell en literatuur over ververtrouwen zijn nu getest. We zullen nu aan de hand van de interviews ook nog de weergegeven theorie doorheen dit onderzoek beknopt herbekijken. Op de theorie die geformuleerd werd omtrent netwerken zullen wij niet meer terugkomen. Het is duidelijk dat netwerken weldegelijk een realiteit zijn. Daarenboven hadden wij in dit onderzoek niet het doel een netwerk of cluster in kaart te brengen en kunnen we dus ook geen uitspraken doen over de structuur van het netwerk. Wat we wel zullen doen is de verschillende benaderingswijzen over vertrouwen en vertrouwen in netwerken herbekijken. Beginnen doen we dus met het concept vertrouwen. We gaan na welke inzichten vanuit de economie, sociologie en psychologie al dan niet bruikbaar zijn. De sterkte en zwakke punten van de benaderingen worden weer gegeven, zonder op dat moment verbeteringen aan te brengen. Op het einde van elk van de twee volgende paragrafen wordt de synthese van de theorie gemaakt vanuit inzichten aangereikt vanuit de interviews.

### 8.1. Vertrouwen.

We hebben twee stromingen besproken vanuit de **economische invalshoek**. Ten eerste was er de speltheorie. Hier waren nog twee onderverdelingen. Een eerste speltheorie stelt dat vertrouwen zich enkel kan ontwikkelen bij herhaalde spelen. Bij een eenmalige interactie zou er automatisch opportunisme zijn. Deze benadering lijkt slechts gedeeltelijk te kloppen. Indien men weet dat een transactie eenmalig is, zal men zich in het algemeen inderdaad beter indekken tegen opportunisme van de ander. Men zal echter zelf niet opportunistisch gaan handelen, en uit de interviews bleek ook dat de andere partner dit niet probeerde. De verklaring hiervoor kunnen we vinden in de tweede speltheorie. Daar wordt immers het netwerk mee in rekening gebracht. Men zal niet opportunistisch handelen omdat men weet dat dit de reputatie aantast. Hier zien we ook de bij Williamson kort aangehaalde theorie van de bounded rationality in. Het handelen gebeurt rationeel maar ingeperkt door de omgeving. Vertrouwen hier dus ook mogelijk in enkelvoudige spelen, bij arm's-length ties.

Een tweede economische benadering die besproken werd was de transactiekostentheorie. Hier vertrokken we vanuit Williamson die stelde dat vertrouwen niet in economische theorieën moet opgenomen worden omdat het óf doelrationeel is óf blind. Als het doelrationele perspectief gevolgd wordt, worden vertrouwensbanden gecreëerd om transactiekosten te verminderen. Er wordt in deze visie dus veel belang gehecht aan de bewuste keuze van de actoren. Vanuit de interviews blijkt de redenering dat actoren bewust kiezen voor vertrouwensbanden op te gaan. Plaatsing stelde bijvoorbeeld dat door middel van een vertrouwensband veel papierwerk en administratie kan vermeden worden. Ook BioMetric zag vertrouwensbanden als een manier om transacties vlotter te laten verlopen. Broadcast volgt dit beeld. Zij stellen dat ze “*smalltalk gebruiken als ontwikkelingsomgeving*”. De zaken worden op deze manier makkelijker en efficiënter geregeld. Het is echter niet zo dat wij de sociologische en psychologische benaderingen nu moeten afschrijven. We zullen zien dat ook zij elementen aanbrenge die een beter beeld geven van dimensies van het concept ‘vertrouwen’.

Vanuit de **sociologie** bespraken we de visie van drie auteurs op vertrouwen. De eerste auteur, Parsons, stelde dat vertrouwen enkel kon ontstaan vanuit een gedeeld waardenschema. Dit waardenschema werd zo absoluut opgevat dat vertrouwensbanden tussen organisaties in een verschillende cultuur en lokaal opportunisme niet konden verklaard worden. De interviews toonden echt dat deze mogelijkheden wel bestaan. Een gedeeld waardenschema kan dus niet de enige basis van vertrouwen zijn.

Zucker besteedt aandacht aan het ontstaan van een vertrouwensband. Ze zegt dat deze band er zal komen naarmate er een accumulatie van wederzijdse kennis is. De informatie kan aangegeven worden door het netwerk of bekomen worden door samenwerking. Deze redenering is in grote mate correct. Organisaties gaan vertrouwensbanden aan met anderen nadat men eerst op een formele manier heeft samengewerkt. Ook wordt er rekening gehouden met de reputatie van ondernemingen indien men vertrouwensbanden aangaat, maar de invloed hiervan is eerder beperkt. Dit is immers niet de enige manier waarop vertrouwensbanden kunnen ontstaan. Zoals we reeds enkele malen hebben aangehaald kan vertrouwen ook ontstaan omwille van een positief ervaren van de ander. Zowel BioMetric als Plaatsing maakten hier melding van. We zouden

met enige goede wil dit positief ervaren van de ander ook kunnen interpreteren als een accumulatie van informatie. Maar of Zucker dit ook op deze wijze interpreteert kan echter niet opgemaakt worden. Sterk aan de opvatting over vertrouwen van Zucker is wel dat zij aangeeft dat vertrouwen kan blijven bestaan dankzij het netwerk. Organisaties zullen er immers over waken dat er geen informatie over hen in het netwerk terecht die hen in een negatief daglicht stelt. Opportunistisch gedrag wordt dus sterk ontmoedigd.

Onze definitie van vertrouwen, handelen tegenover een derde in een onzekere situatie alsof je weet dat de andere ten goede zal handelen, hebben we gebaseerd op de definitie van vertrouwen opgesteld door Luhmann. Zijn benadering is functionalistisch. Vertrouwen zorgt voor complexiteitsreductie. Dit blijkt inderdaad een belangrijk element te zijn. Het komt bij elke organisatie die vertrouwensbanden heeft terug dat zaken doen of samenwerking gemakkelijker verloopt indien deze banden aanwezig zijn. Het beste voorbeeld komt hier van BioMetric. Reeds eerder werd duidelijk dat het begin van een samenwerkingsrelatie het moeilijkst is. Beide partijen hebben er belang bij zo weinig mogelijk te investeren. Maar omdat zij er van uit gaan dat de andere ten goede handelt, komen zij toch relatief makkelijk tot samenwerking.

In de **psychologie** beschouwde de intrapersonlijke visie vertrouwen als een gevoel over de ander. Dit blijkt tot op zekere hoogte een correcte veronderstelling. BioMetric en Plaatsing zeiden expliciet dat zij vertrouwensbanden startten omdat zij een goed gevoel hadden over de ander, los van reputatie of andere rationele argumenten. Een andere stroming in de psychologie, die louter contextgericht denken en de intrapersonlijke visie samenbrengt, stelt dat er bepaalde mensen verschillen in hun bereidheid tot vertrouwen, maar dat dit ook beïnvloed wordt door de context. Deze redenering blijkt meer te kunnen verklaren dan de louter intrapersonlijke visie. Zo wilt Plaatsing wel vertrouwenbanden aangaan met een onbekende klant, indien de financiële belangen niet te groot zijn.

Als besluit van deze paragraaf zullen we een poging doen om vanuit deze koppeling van theorie en empirie proberen tot een geïntegreerde visie op vertrouwen te komen. De zwakten van elke visie op vertrouwen zullen opgevangen worden met de sterke kanten van

de anderen. Deze benadering kan in verder onderzoek getest worden. Er mag immers niet vergeten worden dat de volgende omschrijving gebaseerd is op slechts vier interviews.

De psychologie en de sociologie geven de sterkste verklaring voor het ontstaan van vertrouwensbanden. Indien er een vertrouwensband ontstaat met een organisatie waar men nog geen transactie mee gehad heeft, is het vooral een zaak van persoonlijke indrukken. De sociologie geeft een verklaring voor het ontstaan van vertrouwensbanden na enkele interacties. Dit is dan het gevolg van accumulatie van kennis over de andere organisatie. Met betrekking tot functie en doel van vertrouwensbanden staat de definitie van Luhmann het sterkst. Vertrouwen vereenvoudigt de samenwerking en zorgt er voor dat het handelen efficiënter kan plaatsvinden. Deze redenering vinden we ook terug bij de transactiekosten theorie. De economische visie leent zich dan weer uitstekend tot het verklaren waarom er al dan niet opportunisme zal plaatsvinden. Zelfs bij eenmalige transacties zal men niet opportunistisch handelen omdat dat de informatie over het opportunistisch handelen dan in het netwerk terecht komt. Er is wel gesteld dat organisaties zich niet laten leiden door reputatie om vertrouwensbanden aan te gaan. Maar we moeten wel opmerken dat zij geen organisaties kenden die sowieso opportunistisch handelden, op de hubs na. Hubs hebben echter een sterke marktpositie, met hen moet elke organisatie banden hebben om mee te kunnen spelen op de markt. Zij kunnen zich een slechte reputatie veroorloven. Kleine organisaties moeten echter aantrekkelijk blijven in de markt.

## **8.2. Vertrouwensnetwerken.**

De synthesebenadering van van Sonsbeeck inzake vertrouwensnetwerken gebruikten we om de hypothesen van Powell aan te passen voor het eigen onderzoek. Hij onderscheidt drie wijzen waarop vertrouwen tussen organisaties kan **ontstaan**. Ten eerste kan vertrouwen een gevolg zijn van interacties in het verleden. Deze sociologische verklaring klopt inderdaad. De kennis over de ander groeit en vertrouwensbanden ontstaan. Ook de tweede benadering, die een eerder psychologische inslag heeft, komt terug in de interviews. Indien men bij het begin van de relatie reeds een vertrouwensband heeft, zal dit komen door een spontane sympathie. De ingebedheid in een netwerk is de derde mogelijkheid voor de aanwezigheid van vertrouwensbanden. Vanuit het netwerk komen er positieve of negatieve

signalen, wat wij geoperationaliseerd hebben als reputatie, en daarop worden al dan niet vertrouwensbanden gebouwd. We kunnen vanuit de interviews niet eenduidig stellen dat deze redenering klopt. BioMetric wist bijvoorbeeld dat een partner een vertrouwensband met een andere organisatie geschonden had, maar dat weerhield hem niet er toch zaken mee te doen. Hij beschouwde de bekomen informatie zelfs als een gift, als een teken om die organisatie zeker te vertrouwen. Anderzijds hadden organisaties, en dan vooral grote organisaties, de reputatie altijd het onderste uit de kan te willen halen bij onderhandelingen, en fouten in het contract af te straffen. Deze twee voorbeelden in rekening brengend kan gesteld worden dat reputatie geen doorslaggevende reden is om al dan niet een vertrouwensband met iemand aan te gaan.

Van Sonsbeeck wijst op het belang van **netwerken** door te spreken van het leer- en het controlemechanisme, weergegeven in tabel twee. Uit de interviews blijkt dat het belang van het leermechanisme in netwerken overschat wordt. Vertrouwen wordt niet gebouwd op reputatie. Het leermechanisme speelt wel mee bij vertrouwen bij herhaalde interacties. Men leert hoe men het best aan de wensen van de ander moet voldoen. Het controlemechanisme houdt wel stand. Men zal niet opportunistisch handelen omdat dit de eigen reputatie in het gedrang brengt. Dit wijst er op dat hoewel reputatie een geringe rol speelt in het aangaan van vertrouwensbanden, de organisaties hier toch rekening mee houden.



## **9. Besluit.**

### **9.1. Een kort overzicht.**

Dit onderzoek vertrok van een algemene kritiek op netwerkonderzoek. Hoewel er elke dag in wetenschappelijke tijdschriften van verschillende disciplines artikels verschijnen over netwerken, is er geen eenduidige definitie van wat een netwerk juist is. Dit onderzoek begon dan ook met te bepalen wat netwerken nu juist waren. We bespraken de economische en de sociologische visie omtrent netwerken. Dit maakte duidelijk dat netwerken theoretisch niet evident waren. Vanuit een Hobbesiaans en klassiek speltheoretisch perspectief konden geen netwerken ontstaan. Ook de sociologische stromingen die vertrekken van een diametraal tegenovergesteld standpunt, namelijk dat het handelen van de mens volledig bepaald wordt door geïnternaliseerde waarden, stellen dat mensen geen nood hebben aan netwerken. Vanuit deze theorieën kon enkel de speltheorie met herhaalde interacties een weg bieden uit de impasse. Andere meer gematigde visies op netwerken kwamen van Williamson en Powell. De verschillen tussen beide auteurs benadrukten echter dat het concept ‘netwerk’ nog steeds niet duidelijk was. Op dit punt kwamen we aan de eerste doelstelling van dit onderzoek: een helder kader geven om aan netwerkonderzoek te doen. Vanuit het kader dat geschetst wordt door de algemene netwerktheorie is het niet enkel eenvoudiger om aan onderzoek te doen, maar vooral theoretisch helderder. De eigenschappen van de structuur van het netwerk liggen vast. Ook hecht men in deze benadering veel belang aan het definiëren van banden en actoren. Indien dit niet gedaan wordt, vervaagt de term ‘netwerk’ tot een alles en niets verklaring concept. Er zijn echter nog weinig onderzoeken gebeurd die van deze benadering gebruik maakten.

Het onderzoek van Powell verbindt echter bestaand onderzoek met de algemene netwerktheorie. Om deze reden kozen wij zijn hypothesen om ons eigen onderzoek op te enten. Alvorens we de eigen hypothesen konden formuleren, moesten we eerst nog de banden en de actoren definiëren. Vanuit de ‘embedded tie’ kwamen we tot de vertrouwensband. We gaven theoriestromingen weer vanuit economie, sociologie en psychologie. De definitie van Luhmann bleek conceptueel de meest heldere te zijn, en deze werd dan ook gebruikt in dit onderzoek. Na de dataverzameling hebben wij de verzamelde

gegevens getoetst aan deze theorieën en weergegeven welke stroming het beste bepaalde aspecten van vertrouwen verklaart. Indien men een fenomeen als vertrouwen wil verklaren en begrijpen, moet men zowel economische, sociologische als psychologische theorieën gebruiken. Psychologische en sociologische benaderingen konden het ontstaan van vertrouwen verklaren, de definitie van Luhmann omschreef het best de vertrouwensband op zich, en de economische theorieën toonden aan waarom er slechts in beperkte mate opportunisme plaatsvindt.

In het vijfde hoofdstuk bespraken we het model opgesteld door van Sonsbeeck dat vertrouwen en netwerken in één kader plaatste. Vanuit dit kader en de reeds eerder weergegeven theorieën, herformuleerden we de hypothesen van Powell.

De actoren in het onderzoek waren startende IT-organisaties. De keuze voor starters werd gemaakt omdat de geformuleerde theorieën over vertrouwen, evenals het model van van Sonsbeeck, problemen hadden met het verklaren van de aanwezigheid van vertrouwensbanden bij startende ondernemingen. De starters kwamen uit de IT-sector omdat deze sector dynamisch is, waarmee we bedoelen dat er voortdurende productinnovatie is. Ook bleek uit de literatuur dat deze organisaties vaak door de economische realiteit gedwongen worden tot samenwerking. Twee van de vier geïnterviewde organisaties, BioMetric en Broadcast, bleken inderdaad samenwerkingsverbanden te hebben. Plaatsing had dit niet omdat de dienst die het aanbood, het handenwerk binnen de IT, er zich niet toe leende. Dat BankSoft geen samenwerkingsverbanden had, was enigszins verrassend. Deze organisatie was immer kennisintensief en gericht op productinnovatie.

Door middel van een interviews werden de vier vooropgestelde hypothesen getest. Hiervan werd slecht één hypothese niet verworpen: de hypothese die stelde dat startende ondernemingen geen vertrouwensbanden zullen hebben met hubs. De andere drie moesten verworpen worden. De redenen hiervoor werden reeds in het vorige hoofdstuk besproken.

Vanuit een terugkoppeling van de verkregen gegevens naar de theorie stelden we een geïntegreerd perspectief op om de verschillende aspecten van vertrouwen te verklaren en begrijpen. Hieruit bleek dat netwerken een beperkte invloed hebben op het al dan niet ontstaan van vertrouwensbanden. De bevraagde organisaties hielden nauwelijks rekening met de reputatie, d.i. de informatie over een ander in het netwerk circuleert, om er een

vertrouwensband mee aan te gaan. Vertrouwen ontstaat door een persoonlijke genegenheid of door herhaaldelijke interacties die niet in de vertrouwenssfeer liggen. De benadering van Luhmann, die vertrouwen zag als complexiteitsreducerend middel, was de beste omschrijving van vertrouwen als de band reeds aanwezig was. Netwerken speelden wel een rol in het inperken van opportunistisch gedrag. Zelfs bij eenmalige transacties werd niet opportunistisch gehandeld omdat men wist dat deze informatie in het netwerk zou komen.

## **9.2. Evaluatie en verder onderzoek.**

In deze paragraaf geven we kort de beperkingen van ons onderzoek weer. Hieruit vertrekken we om aanbevelingen te geven voor verder onderzoek. Het probleem van het empirisch deel van dit onderzoek is dat er geen netwerkkaart aanwezig was. Dit zorgde voor enkele moeilijkheden. Ten eerste bleek IT-organisatie een ruim begrip. Een organisatie als Plaatsing valt wel onder deze noemer maar is een ander soort organisaties dan een kennisintensieve organisatie als BioMetric. BankSoft en Broadcast bevinden zich in het organisatiespectrum dicht bij BioMetric, maar zijn toch minder kennisintensief. Omdat dit onderzoek in het verlengde ligt van het onderzoek van Powell, zouden dit best allemaal erg kennisintensieve organisaties zijn. Dit doel werd wel nagestreefd, maar door de zeer hoge non-respons werd dit onmogelijk gemaakt, wat echter niet wil zeggen dat conclusies trekken niet mogelijk was. We zijn er nog steeds in geslaagd om de hypothesen te testen, die geformuleerd waren voor startende IT-bedrijven. Ook minder kennisintensieve organisaties als Plaatsing maken hiervan deel uit.

Er waren ook methodologische problemen. Zo konden wij de kenmerken van hubs niet volledig onderzoeken. Hubs werden in ons onderzoek immers afgebakend tot grote organisaties. De geteste hypothese over vertrouwensbanden en hubs werd wel bevestigd en was in overeenstemming met de theorie, maar de oorzaken zouden ook elders kunnen liggen. Het zou een organisatiekenmerk van grote organisaties kunnen zijn en niet, zoals onze veronderstelling, een kenmerk van de situering in een netwerk. Om werkelijk na te gaan of hubs vertrouwensbanden hebben met startende ondernemingen, of met andere organisaties in het algemeen, zou dit bij de hubs zelf moeten onderzocht worden. De

overige hypothesen waren beter toetsbaar met de gehanteerde methode. We mogen echter niet vergeten dat het hier gaat om een momentopname. Powells onderzoek was longitudinaal en kwantitatief, wat gezien onze beperkte onderzoekstijd niet te realiseren viel. Met ons onderzoek hebben we een deel van de werkelijkheid in kaart kunnen brengen, hoe de startende ondernemingen het vertrouwen met hubs beschouwen. Hoewel dit niet het volledige spectrum in beschouwing neemt, is dit wel een essentieel aspect.

Het is echter zeker mogelijk om Powells longitudinale en kwantitatieve methode met meer tijd ook bij vertrouwensbanden toe te passen. De onderzoekspopulatie moet dan zoals eerder vermeld echter strikter worden afgebakend. Men richt zich het best op een cluster van ondernemingen. Op deze manier bekomt men een volledig beeld van één bepaald netwerk. De inzichten die hieruit voortvloeien kunnen eventueel geëxtrapoleerd worden naar andere clusters. Een interessante studie zou kunnen plaatsvinden bij de vele jonge en dynamische bedrijven die zich bewegen rond de KULeuven. De kennisintensieve organisaties en de bijhorende werkgelegenheid zijn dan ook oververtegenwoordigd in Leuven. (Steunpunt WAV, 2005, p.107). Er zijn clusters in verschillende deeldomeinen in en rond Leuven: Voedsel en Gezondheid, E-beveiliging, Telematica en Communicatie, Nanotechnologie... (Daniels, 2006, pp.14-21). Indien men binnen een bepaalde cluster blijft zal men, als een longitudinale en kwantitatieve methode gebruikt worden, op een overzichtelijke manier de evolutie van banden tussen organisaties en het algemene netwerk in kaart kunnen brengen. Men kan hier verder gaan dan vertrouwensbanden. Powell onderzocht banden zoals R&D, financiële banden, marketingbanden... Deze banden kunnen in netwerkonderzoek ook onderzocht worden en eveneens verbonden worden met vertrouwen. Door het onderzoeken en het begrijpen van de invloeden en gevolgen van samenwerkingsstructuren kunnen deze geoptimaliseerd worden. Er werden reeds maatregelen genomen vanuit de KULeuven om het netwerken bij deze innovatieve organisaties te stimuleren. Zo werd in 2003 Leuven.Inc opgericht, een organisatie die enerzijds de Leuvense kenniseconomie promoot, en anderzijds de verschillende organisaties met elkaar en met buitenstaanders in contact wilt brengen. (Leuven.Inc, z.d.). Op deze manier wil men de groei en de omzet van de organisaties stimuleren en er voor zorgen dat deze organisaties makkelijker aan startkapitaal geraken. Er mag immers niet vergeten worden dat de Leuvense kenniscluster in concurrentie moet treden met andere

gelijkaardige clusters in Europa en de wereld. Een sterk uitgebreid kennisnetwerk is in dit opzicht zeker geen luxe. Belgische organisaties werken in kennisintensieve sectoren minder samen met andere organisaties dan organisaties in acht andere EU-15 landen. Het bevindt zich hiermee in de lagere middenmoot. (Nesis, 2005, p.71). Op dit vlak is er dus nog ruimte tot verbetering. Zeker als men weet dat de cluster zelf ook voor een hogere omzet zorgt. Clusters trekken bijvoorbeeld meer kapitaal aan dan een optelling van afzonderlijke organisaties. (Albrecht, 2004, p.17).

De KULeuven heeft dan ook allianties opgezet met Aken en Eindhoven om dit kennisnetwerk nog groter te maken en een grotere financiële injectie te krijgen. (Hinoul in Knack, 2006, p.41). Als men deze clusters en samenwerkingsverbanden op een systematische wijze onderzoekt, kunnen organisaties zoals Leuven.Inc in de toekomst doelgerichter en efficiënter werken. Vertrouwen kan hier een grote rol in spelen. Een land, of in dit geval een regio, waar veel vertrouwen is tussen de actoren heeft een hogere groeisnelheid. (Dakhli, 2004, p.12). De reden hiervoor is duidelijk geworden doorheen dit onderzoek. Organisaties kunnen gebruik maken van elkaars kennis, zonder zich zorgen te hoeven maken of deze al dan niet doorgegeven wordt aan derden.

De overheid kan hier ook een beleid rond voeren. Zij kan misschien het vertrouwen tussen de actoren niet verhogen, maar zij kan wel initiatieven nemen om deze met elkaar in contact te brengen. De Clercq en Zegers (2004, pp.57-59) geven een overzicht van reeds getroffen maatregelen. Er is sprake van een Business Angel Network, VISO-bedrijfsadviseurs, een matrix-advies netwerk voor ondernemers, peterschapsprojecten, de Vlaamse Instelling voor Technologisch Onderzoek en tot slot de Vlaamse Innovatiesamenwerkingsverbanden. Vooral dit laatste lijkt in de lijn te liggen van kennisintensieve clusters zoals die in Leuven aangetroffen worden. Het stimuleert collectief onderzoek, technologisch advies en innovatie.

En met dit korte overzicht van huidige beleidsmaatregelen besluit ik deze thesis. Wat jaren geleden begon als een sterke interesse in exacte wetenschappen in het algemeen en de algemene netwerktheorie in het bijzonder, eindigt nu in een klein boek over vertrouwensbanden tussen startende IT-organisaties. Het kan vreemd lopen...

## Referenties

Albrecht, J. (2004). *Biothech cluster project: Biopharmaceutical netwerk dynamics in Flanders and sector competitiveness*. Steunpunt Ondernemerschap, Ondernemingen en Innovatie.

Axelrod, R. (1984). *The evolution of cooperation*. New York: Basic Books.

Barabási, (2002). *Linked*. New York: Plume.

Baker, W. (2000). *Achieving succes through social capital*. San Fransisco: Jossey-Bass.

Berlage, L. & Decoster, A. (2002). *Inleiding tot de Economie*. Leuven: Universitaire Pers.

Block, F. (2001). *Introduction to 'the great transformation' by Karl Polanyi*. Davis: Beacon Press.

Bromiley, P. & Cummings, L. (1995). *Transaction costs in Organizations with Trust*. Research on Negotiations in Organizations, 5.

Buchanan, M. (2000). *Nexus*. New York: W. W. Norton & Company.

Burt, R. (1992). *Structural holes*. Harvard: Harvard University press.

Camarinha-Matos, L.M.; Afsarmanseh, H. (2004). *Collaborative Networked Organizations*. Norwell: Kluwer Academic Publishers.

Castells, M. (1997). *The rise of the network society*. Oxford: Oxford University Press.

Castells, M. in Uyttendaele, K. (2004) in: *Finland: een welvaartstaat met de innovatiekracht van Silicon Valley*.

Child, J. (2005). *Organization: Contemporary principles and practice*. Oxford: Blackwell Publishing.

Child, J., Faulkner, D (1998). *Strategies of co-operation*. Oxford: Oxford University Press.

Daft, R.L. (2002). *Organisatietheorie en –Ontwerp*. Schoonhoven: Academic Service.

Dakhli, M. & De Clercq, D. (2004). *Human Capital, Social Capital and Innovation : A Multi-Country Study*. Gent: Ondernemerschap en Innovatie.

Daniels, J. (2006). *Leuven, Knowledge Pearl*. Leuven Knowledge Pearl.

De Bruijn, J.A., ten Heuvelhof, E.F. (1999). *Management in Netwerken*. Utrecht: Uitgeverij Lemma.

De Clercq, D., Zegers, D. (2004). *Menselijk Kapitaal, Sociaal Kapitaal en Ondernemerschap: een case-study van best practices*. Steunpunt Ondernemerschap, Ondernemingen en Innovatie.

Dequech, D. (2005). *The new institutional economics and the theory of behavior under uncertainty*. In *Journal of Economic Behavior and Organization* 59-1. Elsevier.

Dhondt, S. (2000). *Systemische netwerken van organisaties: symbiotische samenwerking in de zeteltoelevering in de auto-industrie*. Leiden: TNO Arbeid.

Dore, R. (1983). *Goodwill and the spirit of market capitalism*. *The British Journal of Sociology*.

Esterberg, K.G. (2002). *Qualitative Methods in Social Research*. Lowell: McGraw-Hill Higher Education.

European Communities. (2000). *Learning networks: small firms cooperating to compete*. Luxembourg: Office for official publications of the European communities.

European Communities. (2003). *Human capital in a global and knowledge-based economy*. Luxembourg: Office for official publications of the European communities.

Eurostat. (2003). *Statistics on the information society in Europe: 1996-2002*. Luxembourg: office for official publications for the European communities.

Forsgren, M., Hägg, I., Hakansson, H., Johanson, J., & Mattsson, L. (1995). *Firms in networks: a new perspective on competitive power*. Stockholm: Almqvist & Wiksell International.

Granovetter, M. (1985). *Economic action and social structure: the problem of embeddedness*. Chicago: The university of Chicago Press.

Hakansson, H., & Snehota, I. (1995). *Developing Relationships in Business Networks*. London: International Thomson Business Press.

Hardin, R., Cook, K.S., Levi, M. (2002). *Trust and Trustworthiness*. New York: Russel Sage Foundation.

Hinoul, M. (2005). *Kenniseconomie Europa. Sprong in de diepte?* Uitgeverij De Cavalerie.

Hinoul, M. (2006). In Knack 18-01-2006: *We weten niet wat we weten*. Brussel: NV Roularta Media Group.

Husted, S., & Melvin, M. (2004). *International economics*. New York: Pearson.



Jansen, W., & Van den Wittenboer, G.H.L. (1992). *Sociale netwerken en hun invloed*. Amsterdam: Boom Meppel.

Kilduff, M., & Tsai, W. (2003). *Social networks and organizations*. Pennsylvania: Sage Publications.

Kramer, R.M.; Tyler, T.R. (1996). *Trust in organizations. Frontiers of Theory and Research*. Thousand oaks: Sage Publications.

Küpers, G. (2002). *Complexity, Self-Organization and Innovation Networks: A New Theoretical Approach*.

Leuven.Inc (z.d.). *About Leuven.Inc*. [www.leuveninc.com](http://www.leuveninc.com).

Lewicki, R.J. & Bunker, B.B. (1995). *Trust in relationships: a model of development and decline*. San Francisco, Jossey-Bass Inc.

Macneil, I. R. (1978). *Contracts : Adjustment of Long-Term Economic Relations under Classical, Neoclassical and Retentional Contract Law*. Northwest University Law Review.

Maturo, A. (2003). *Network governance as a response to risk society dilemmas*. Netherlands: Kluwer academic publishers.

McKnight, D.H., Cummings, L.L., Chervany, N.L. (1998). *Initial Trust Formation in New Organizational Relationships*. Cincinnati: Academy of Management Review.

Milgram, S.; Travers, J. (1969). *An Experimental Study of the Small World Problem*. New York: Sociometric.

Misztal, B.A. (1996). *Trust in Modern Societies*. Cambridge: Blackwell Publishers.

Nesis. (2005). *The EU-15's New Economy: A Statistical Portrait*. Statistics Netherlands: Voorburg.

Nooteboom, B. (1999). *Management van Partnership. Over allianties tussen bedrijven*. Schoonhoven: Academic Service.

North, D.C. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press.

Podolny, J.M. (2001). *Networks as the Pipes and Prisms of the Market*. In *American Journal of Sociology* Volume 107 #1. Chicago: University Press.

Powell, W.W., White, D.R., Koput, K.W., Owen-Smith, J. (2003). *Network dynamics and field evolution: the growth of interorganizational collaboration in the life of science*. In, *American Journal of Sociology*. Chicago: Chicago University press.

Ritzer, G. (1996). *Sociological Theory*. New York: MacGraw-Hill.

Rotter, J.B. (1980). *Interpersonal Trust, Trustworthiness and Gullibility*. *American Psychologist*, 35.

Rousseau, D.M, Sitkin, S.B., Burt, R.S., Camener, C. (1998). *Not so different after all: a cross discipline view of trust*. Cincinnati: Academy of Management Review.

Sels, L. in opdracht van: Steunpunt Ondernemerschap, Ondernemingen en Innovatie. (2005). *Je bent ondernemend en je start wat. Over starten in Vlaanderen*. Roeselare: Roularta Books.

Steunpunt WAV en VIONA Stuurgroep Strategisch Arbeidsmarktonderzoek. (2004). *Jaarboek: Editie 2004*. Antwerpen: Garant Uitgevers.

Steunpunt WAV en VIONA Stuurgroep Strategisch Arbeidsmarktonderzoek. (2005). *Jaarboek: Editie 2005*. Antwerpen: Garant Uitgevers.

Strathern, P. (2002). *Een beknopte geschiedenis van de economie*. Amsterdam: Contact.

Strogatz, S.H. (2001). *Exploring Complex Networks*. In: Nature 410. 268-276.

Thompson, G. (2003). *Between hierarchies and markets: the logic and limits of network forms of organization*. Oxford: Oxford university press.

Uzzi, B. (1996). *The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: The network effect*. In, *American Sociological Review*.

Uzzi, B. (1997). *Social structure and competition in interfirm network: the paradox of embeddedness*. Cornell: Cornell University.

Watts, D.J. (2004). *The “new” science of Networks*. In, *Annual Sociological Review 2004*. 30.

Wiggers, R. (1989). *Lokale samenwerking in de detailhandel*. Zoetermeer: Economisch instituut voor het midden- en kleinbedrijf.

Williamson, O.E. (1993). *Calculativeness, Trust and Economic Organization*. Chicago: Journal of Law and Economics.

## **Bijlage: Halfopen vragenlijst**

### 1) Algemene Vragen

-activiteiten organisatie?

-samenwerken:        -onderwijs?  
                              -promotie/marketing?  
                              -complementaire kennis/productontwikkeling?  
                              -andere?

-hoe wordt partner gekozen?

- 1) op basis van plaats in netwerk        (zijn er hubs, worden er daar vooral banden mee gesloten?)  
      ⇒ op basis van invloed/reputatie/belangrijkheid
- 2) organisatie die sterk op eigen organisatie lijkt?  
      ⇒ bewust of onbewust?
- 3) op basis van met wie anderen samenwerken?
- 4) verscheidenheid in partners?  
      ⇒ je hebt al partner die X doet, nu partner die Y doet
- 5) wordt er op gelet dat je niet té afhankelijk wordt van anderen?
- 6) samenwerken omdat een ander er mee samenwerkt? (triade)
- 7) trial and error: veel a-l-ties, daarna kijken met wie je e-t kan opbouwen
- 8) om risico te delen?

- clusters: 1) is er kernonderneming?
- 2) is er concurrentie tussen clusters?

## 2) Vertrouwen

In dit deel wordt teruggekoppeld naar de antwoorden die in de vorige sectie gegeven zijn.

-Definitie: handelen in onzekere situatie alsof je weet dat de andere ten goede zal handelen.

- met wie?

- 1) eenmalige interactie
  - waarom vertrouwen?
  - waarom opportunisme?
  - info-uitwisseling?
- 2) meervoudige interactie
  - waarom vertrouwen?
  - waarom opportunisme?
  - info-uitwisseling?
- 3) delen van band in vertrouwenssfeer, andere niet?
- 4) altijd verschil vragen tss eenmalig en meervoudig

-hoe wordt prijs bepaald?

-wordt alles in contract gezet

-betrokkenheid bij wat gebeurt in andere organisaties?

-vertrouwen met grote organisaties waar iedereen zaken mee doet?

-wordt kennis doorgegeven aan mensen die het niet mochten weten?

-hulp bij problemen? Voorbeelden?

In een vertrouwensband

-persoonlijke info doorgeven?

-info over concurrenten doorgeven?

-ontvang je info over concurrenten?

-doen grote org waar veel andere org zaken mee doen dat?

-hoor je via via over vertrouwelijke info? Is dat dan via mensen met wie je vertrouwensband hebt? Of ook via eenmalige contacten? Als er iets negatiefs gebeurt, doet dat dan snel de ronde?

.