

**Norges Handelshøyskole
Bergen, våren 2008**

**Utredning i fordypningsområde: Strategi, organisasjon og ledelse
Veileder: Arent Greve, Professor, dr.oecon.**

ikke-økonomiske faktorerers betydning for samarbeid og ressursdeling

av

Morten Mastrup

Denne utredningen er gjennomført som et ledd i siviløkonomiutdanningen ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen innestår for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet eller de konklusjoner som er trukket i arbeidet.

Forord

Hadde jeg sett verdien av et forespurt gruppearbeid på 3 avdeling i år 2000 så hadde ikke denne oppgaven vært skrevet. Kanskje ikke noe stort tap for vitenskapen, men et tap for undertegnede. Å se verdien eller tapet av ressursdeling, eller positive og negative effekter av en sammenslåing kan være vanskelig i forkant, som regel er etterpåklokskapen lettere tilgjengelig.

Min studietid på Handelshøyskolen var preget av jobbing og familieliv. Det siste året tok jeg meg fri for å dedikere meg hundre prosent til studiene. Jeg valgte flere kurs enn strengt tatt nødvendig, med tanke om at denne oppgaven kunne skrives senere, og fordi fag og kurs på fulltidsstudium, neppe ble aktuelt i fremtiden.

Det har i grunnen vært berikende på mange måter å ha et tema for oppgaven i hodet i disse åtte årene. Jeg vil allikevel anbefale alle å gjøre seg ferdig med utredningen før karriere, make, barn, hus og mobiltelefon tar overhånd.

At ”Veien blir til mens du går ” kan i høyeste grad bekreftes. Selv om jeg valgte, og også hadde mest interesse for retningen strategi, markedsføring og ledelse, så har min yrkeskarriere så langt vært preget av regnskap og finans.

Min rolle som økonomisjef både i en industribedrift, og for tiden i en kommune er neppe, bare en styrke for denne utredningen. Noe av den teoretiske og vitenskapelige eggen har hatt behov for skjerpning og et annerledes fokus.

Utredningen har uansett vært en kjærkommen avveksling og et givende arbeid for undertegnede.

Ting har en tendens til å gå slag i slag, og nå er oppgaven ferdig og levert.

Takk til Tone, veileder Arent Greve og NHH for tålmodighet og raushet i prosessen.

Geilo 19/6-2008

Morten Mastrup

2. Sammendrag

Forskning innen det å samarbeide i økonomisk hensikt har kanskje hatt mest fokus på organiseringen av samarbeidet. Et rasjonelt økonomisk motiv, en rasjonell organisering og en effektiv og avtalefestet gjennomføring kan gi alle parter i et samarbeid en økonomisk gevinst. Denne oppgaven har til hensikt å se på faktorer som kan analyseres og vurderes før en innleder og tar i bruk ressursdeling i økonomisk hensikt. Innledningsvis blir det gitt noen begrepsavklaringer, eksempler på ressursdeling og det redegjøres for motivet for utredningen. Det illustreres gjennom erfaringsbaserte eksempler hvor ressursdeling ikke alltid har blitt gjennomført, selv om det tilsynelatende har ligget potensielle besparelser og nytte i dette for partene. Både på mikro og makronivå i den økonomiske teori og praksis er effektiv bruk av knappe ressurser den essensielle drivkraft. Hvis mindre bruk av ressurser gir det samme utkomme skulle man intuitivt kunne fastslå at et slikt scenario var etterlengtet og udiskutabelt å foretrekke. Er det alltid slik? For å se nærmere på dette har jeg utformet en problemstilling ved hjelp av tre forskningsspørsmål:

- 1. Hvilken betydning har ikke-økonomiske faktorer for etablering, vedlikehold og endring av ressursdelingssamarbeid?*
- 2. Hvordan innvirker beslutningstakers tolkning på begrepene kultur og tillit på samarbeidets karakter?*
- 3. Har samarbeidsparter som analyserer og vurderer de ikke-økonomiske faktorer i forkant større sjanse for å lykkes med et samarbeid?*

Et samarbeid om ressursdeling kan komme i stand av flere årsaker og utløsningsmekanismer. I kap.6.1 og 6.2 ser jeg spesielt på bedriftsøkonomiske og strategiske/ressursorienterte innfallsvinkler og motiv for ressursdeling. Jeg har valgt en generell innfallsvinkel til dette temaet, men med innsnevring og hovedfokus på tillit og kultur som vesentlige *ikke økonomiske faktorer* ved ressursdeling. I kap.6.3 - 6.6 blir det fremstilt økonomiske teorier som kan knyttes opp mot disse faktorene. Oppgaven gjør bruk av begrepene *økonomisk- og ikke-økonomiske faktorer*. I kap.7 og fig.4 har jeg illustrert hva som ligger i dette.

Utredningens siste teoretiske del går nærmere inn på teoretiske dimensjoner ved begrepene tillit og kultur, og videre om hva disse faktorene kan bety for samarbeid i økonomisk hensikt. I kap.8 struktureres og analyseres data innhentet gjennom ni intervjuer med toppledere i Hallingdal. I analysen har jeg lagt vekt på å sammenligne svarene og drøfte funn opp mot teorien. Før jeg konkluderer og vurderer hvilke svar jeg har fått, gjør jeg i kap.8.2 en kritisk vurdering av utredningens vitenskapelige verdi.

| Innholdsfortegnelse | Side |
|--|-------------|
| 1. Forord..... | 2 |
| 2. Sammendrag..... | 3 |
| 3. Innledning og begrunnelse for valg av emne..... | 5 |
| 3.1 Eksempler på ressursdeling..... | 6 |
| 4. Hva er ressursdeling?..... | 8 |
| 4.1 Begreper og definisjoner..... | 8 |
| 5. Problemstilling: Tre forskningsspørsmål..... | 11 |
| 5.1 Dokumentasjon og metode..... | 11 |
| 6. Teoretisk grunnlag og tilnærming..... | 13 |
| 6.1 Bedriftsøkonomiske motiv for samarbeid | 14 |
| 6.2 Strategisk og ressursorientert perspektiv på samarbeid..... | 16 |
| 6.3 Organisering og styring av samarbeid..... | 18 |
| 6.4 Transaksjonsteori og samarbeid..... | 19 |
| 6.5 Kontrakter og avtaler i samarbeid..... | 20 |
| 6.6 Ressurseier og forvalter..... | 21 |
| 7. Kategorisering av økonomiske og ikke økonomiske faktorer..... | 22 |
| 8. Tillit i samarbeid..... | 24 |
| 8.1 Kan tillitsbegrepet generaliseres?..... | 25 |
| 8.1.2 Tillitsdimensjoner..... | 26 |
| 8.2 Kultur og samarbeid..... | 28 |
| 8.2.1 Kultur og verdidimensjoner | 30 |
| 9. Analyse | 34 |
| 9.1 Etablering og motivasjon for samarbeid | 35 |
| 9.2 Utøvelse og endring av samarbeid..... | 37 |
| 9.3 Tillitsbegrepet..... | 41 |
| 9.4 Kultur..... | 43 |
| 9.5 Validitet, reliabilitet og vitenskapelig verdi..... | 44 |
| 10 Konklusjon..... | 45 |
| 10.1 Referanser..... | 49 |

Vedlegg : 1. Spørreskjema, 2. Analyse av spørreskjema, 3. Intervjuguide

3. Innledning og begrunnelse for valg av emne

Å tenke som en økonom innebærer for mitt vedkommende at jeg av og til stiller meg undrende til ressursbruken i organisasjoner, bedrifter og hos enkelt individer. Dette er på ingen måte et belærende og moraliserende syn på andre menneskers forbruk eller prioriteringer. Utgangspunktet er den underliggende tanken på at både organisasjoner og individer forsøker å tilpasse seg verden på en økonomisk rasjonell måte, slik at man får tilfredstilt sine behov og oppnår sine mål, på en effektiv og ressursbesparende måte. I praksis er verken individer eller organisasjoner ubetinget økonomisk rasjonelle i sine handlinger eller i sin tilnærming til andre. Mennesker er forskjellige, og i alle samarbeidsrelasjoner vil subjektive preferanser og persepsjoner ha betydning. Det finnes antageligvis like mange motiver for å inngå samarbeid som det finnes samarbeid (Von Krogh og Roos, 1993).

Utredningen forsøker å skille mellom økonomiske og ikke-økonomiske faktorer, og enkelte faktors betydning for et samarbeid om ressurser. Den har i så måte både en beskrivende tilnærming og et normativt formål.

I valg av emnet er det personlig nysgjerrighet som har utløst spørsmålet: Hva er de (om de finnes?) generelle suksesskriterier blant irrasjonelle, følelsesmessige, kulturelle og psykologiske forhold som gjør det lettere å oppnå økonomisk gevinst i et samarbeid? Økonomisk gevinst vil i dette tilfelle si lavere kostnader eller mindre bruk av ressurser for å oppnå det samme, eller et bedre resultat. Det kan også bety en strategisk posisjonering som kan medføre forbedret konkurransevne og markedstilgang over tid. Ressursdeling *kan*, under gitte betingelser, gi høyere inntekter, lavere kostnader og en gunstig posisjonering i et marked. Disse fordelene er ikke gjensidig utelukkende. Men de er, som jeg senere skal komme inn på, heller ikke nødvendigvis tilstede.

Jeg har falt for fristelsen av å omfavne emnet med en bred innfallsvinkel. Utredningen er ment å kunne leses og brukes av praktikere. Det er et håp om at den kan gi et helhetlig bilde, innsikt i sammenhenger og teori, og inspirasjon til videre fordypning.

3.1 Eksempler på ressursdeling

Naboer

Et fenomen i nabolaget er at to eller flere naboer går sammen om å kjøpe for eksempel en gressklipper. Dette er allikevel unntaket og ikke regelen. Hvorfor går ikke flere sammen om å dele denne type ressurs? Tilsynelatende ville det vært besparelser i et slikt opplegg. Kanskje slitasjen blir dobbelt så stor og levetiden på klipperen halvert. I så fall er besparelsen bare en marginal kapitalkostnad på halve kjøpesummen som da kan forskyves utover i tid.

Det er neppe dette som er årsaken, men hva er det da?

Bønder

Stordrift og samdrift i landbruket er aktuelt som aldri før. Hovedintensjonen er felles utnyttelse av ressurser; det være seg utstyr, beite, bygningsmasse eller administrasjon.

Mange slike sammenslutninger oppnår reduserte kostnader og bedret lønnsomhet.

Hvorfor går ikke flere sammen?

Kommuner

Ål og Hol kommune i Hallingdal hadde for noen år siden folkeavstemming om sammenslåing, og ville da som en konsekvens av dette, kunne utøve ressursdeling på en rekke områder. Avstemmingen viste et overveldende flertall imot dette samarbeidet. Var de ulike suksessfaktorer og fallgruver analysert i forkant av prosessen? Nabokommunene i Hallingdal har allikevel flere mer og mindre vellykkede samarbeidsprosjekter bak seg. Noen av disse er

1. Felleskjøkken for produksjon av mat til helse - og omsorgstjenesten
2. Felles økonomisystem
3. Felles regionråd som håndterer regionale oppgaver
4. Brann og redningstjenester
5. Felles innkrevings - og skattekontor

Sammenslåing av kommuner og interkommunalt samarbeid har både politiske, økonomiske og kulturelle dimensjoner . I mange tilfeller synes det å være de økonomiske gevinstene i form av kostnadsfordeler som initierer denne type samarbeid, og kanskje er det også et

ensidig fokus på budsjettbesparelser som beslutningsgrunnlag for samarbeidet. Utfordringen ligger også i organisasjonenes, og ressursenes egenart som er et samspill mellom administrativt byråkrati og politiske utvalg og beslutningsprosesser. Det er i en slik sammenheng mer forståelig at alle kommuner har en brannbil og sykebil enn at alle små nabokommuner har hvert sitt ulike økonomisystem med tilhørende drifting og oppdatering.

Industribedrifter

På Geilo i Hallingdal eksisterer det fortsatt 3 jernvarefabrikker innenfor en radius av tre hundre meter. Disse er omtrent av samme størrelse både med hensyn til omsetning og antall sysselsatte, som utgjør henholdsvis 15-20 mill.kr. pr. år og 15-20 ansatte pr. fabrikk. Dessuten produserer de likeartede produkter og har den samme målgruppen som kunder. For noen år siden ble det opprettet et felles salgs- og markedsføringsselskap hvor to av bedriftene ble med. Intensjonen var naturlig nok å dele på denne ressursen (avdelingen) for gjensidig nytte og besparelser. Hvorfor ble ikke alle fabrikkene med i samarbeidet, og hvorfor er samarbeidet nå opphørt?

Reiselivsbedrifter

Reiselivsbransjen konkurrerer i flere dimensjoner. Innenfor landegrensene har vi ulike destinasjoner eller turistkommuner som konkurrerer om reisende i Norge. Samtidig ønsker alle norske bedrifter i bransjen å tiltrekke seg flest mulig utlendinger til Norge. Endelig har vi også konkurranse mellom overnatting, opplevelse og andre turistrelaterte tjenester på destinasjonsnivå.

I dette tilfelle er det Geilo på destinasjonsnivå mot andre destinasjoner som for eksempel Trysil og Hemsedal. Som vinterdestinasjon må Geilo tilby et best mulig felles løypenett. Løypenett er en ressurs for både turister og fastboende, og reiselivsbedrifter ønsker å tilby dette som et helhetlig destinasjonstilbud. Spørsmålet er om det er praktisk mulig å ha ressursdeling når antall ressursbrukere og eiere blir svært mange? Er det mulig å få til en rettferdig kostnads og inntektsfordeling, og en praktisk styringsform når ressursens egenart er som et fellesgode?

På åttitallet var det ett tosifret antall hoteller på Geilo. Alle ønsket å tilby svømmebasseng, tennisbaner og nattklubber. Alle måtte ha alt. I dag er situasjonen slik at noen tilbyr golf andre tennis eller bowling. Er dette et resultat av bevisst ressursdeling eller stillestående markedsdeling? Markedsføring på overordnet nivå er kanskje det som er mest funksjonelt uten å krysse hverandres særegne konkurransefortrinn og markeder.

4. Hva er ressursdeling?

Tidligere studier har vist at samarbeid av ulike former i stor grad er motivert av tilgang til nye markeder, bredde i produkttilbudet og tilgang til teknologi og kompetanse (Haugland, 2004).

I slike tilfeller vil ressursdeling kunne være felles utnyttelse av en markedsavdeling, en maskin eller et merkenavn. Empiri underbygger at det er mulighetene og vekstpotensialet det blir satt fokus på, mens innsparing og kostnadsreduksjoner blir mindre vektlagt.

Hvis dette er tilfelle vil de menneskelige relasjonene ha stor betydning blant annet fordi det er den humane kapitalen som ofte deles mellom aktørene. I et slikt perspektiv vil bedriftskultur, tillit og samarbeid mellom mennesker i den løpende driften ha stor betydning for resultatet.

Den humane kapitalen som ressurs vil kreve mer enn en produksjonslinje når deling og integrering innføres. I denne oppgaven fokuseres på *ikke-økonomiske faktorer* på et overordnet nivå. Jeg vil derfor intervju toppledere og eiere som tar beslutninger om ressursdeling, og utformer premisser for dette.

Hva slags ressurs som deles vil ha betydning for hvilke kostnadsfortrinn som kan oppstå, og hvilken organisering som er hensiktsmessig. Ressursens egenart og analyse av denne i samarbeidet vil være viktig, men relasjonen vil være hovedfokus for denne drøftingen.

Ressursdeling

Ressursdeling er i denne oppgaven definert som deling av en ressurs mellom to eller flere aktører. Ressursen kan være av materiell art som et vannfall, en bygning eller en traktor. Alternativt kan den være immateriell og mer abstrakt slik som know-how, organisering, prosesser, goodwill og omdømme.

4.1 Begreper og definisjoner

Både fag - og forskningslitteratur, populærlitteratur og dagligtale innbefatter en rekke ord og uttrykk som berører emnet. Benevningene på fortrinn og relasjoner som resultat av et samarbeid ved ressursdeling varierer, både med de ulike retningene innen økonomifaget og de ulike fagfelt i samfunnsvitenskapen. Kjært barn har mange navn (Haugland, 2004). Listen her er ikke uttømmende og definisjonene ikke absolutte, men de valgte definisjonene som er hentet fra faglitteraturen er etter min oppfatning presise, enkle og beskrivende for denne utredningens formål.

Samarbeid som strategisk virkemiddel:

Når en bedrift skal legge sin strategi vil den vurdere i hvilken grad en skal samarbeide med andre aktører. Samarbeid blir sett på som et strategisk virkemiddel for å oppnå konkurransefortrinn (Reve & Grønhaug, 1989).

Det kan være ulike motiv for å inngå et samarbeid. Det kan gi bedre tilgang til markeder, større bredde i produkt og tjenestetilbudet, økt tilgang på teknologi og kompetanse og som et resultat gi redusert risiko og kostnader eller økte inntekter (Haugland, 1994).

Synergi:

Synergi eksisterer når verdien som skapes av forretningsenheter i felleskap overgår summen av den enkeltes forretnings verdiskapning gjort på egen hånd.

Synergi er en effekt man ønsker å oppnå med ressursdeling (Barney, 2004).

Ressurskomplementaritet:

Ressurskomplementaritet oppstår når verdien av ressurser og eiendeler sett i sammenheng er større enn summen av ressursene og eiendelene vurdert hver for seg (Barney, 1997).

Ressurs:

Materiell eller immateriell eiendel der noen har eiendomsrett. Arbeidskraft og kunnskap er i denne sammenheng en immateriell eiendel eller såkalt humankapital, mens maskiner, teknologi og bygninger er materielle ressurser ofte betegnet som realkapital.

Ressurseier:

Den som har styrings og eiendomsrett over ressursen og kan disponere denne.

Transaksjonskostnad:

Kostnad som oppstår ved gjennomføring av en transaksjon. For eksempel ved en joint-venture vil det være kostnader knyttet til egenkapitaloppsett og avtaler rundt ressursdeling (Douma & Schreuder, 2004).

Konkurransefortrinn:

Et uttrykk som ble lansert av Michael Porter i boken "Competitive Advantage" fra 1980. Det innebærer å ha tilgang på noe som er unikt og vanskelig å kopiere, og som gir en bedrift en relativ styrke i forhold til andre bedrifter i kampen om kundene og størst mulig profitt (Porter, 1980).

Nettverk:

Et nettverk kan karakteriseres som en tett gruppe av personer hvor tilgang for utenforstående er vanskelig som følge av konkurransen om knappe ressurser (Greve, 1995).

Strategiske allianser:

En strategisk allianse eksisterer når to eller flere uavhengige organisasjoner samarbeider om utvikling, produksjon, eller salg av varer og tjenester (Barney, 1997).

Ikke økonomisk faktor:

En mekanisme eller faktor som påvirker, men ikke har direkte med økonomisk aktivitet å gjøre. Kan knyttes til menneskelige egenskaper og atferd, til forhold i mellommenneskelige relasjoner eller til systemer og prosesser i omgivelsene (jf. Figur 3).

Kultur:

Kultur handler om verdier og normer for individer og grupper, og at disse verdiene er gjenstand for påvirkning og endring over tid.

Tillit:

Tillit kan oppfattes som (1) en egenskap ved individer, (2) en egenskap ved relasjoner mellom individer, eller (3) en form for sosial organisering (Haugland, 1994).

5. Problemstilling

Problemstillingen rundt dette emnet har jeg utformet ved hjelp av tre forskningsspørsmål. Intervjuet vil ta utgangspunkt i dette, og operasjonalisere flere og mer presise spørsmål, blant annet basert på Sjur Larsens bidrag til forskningsprosjektet *Nettverksvalg* (Larsen, 2000). Svarene vil forhåpentligvis være egnet til drøftelse, analyse og konklusjon rundt emnet. Fordeler med å utforme problemstillingen slik vil være at den gir et bredt nedslagsfelt, er overlappende, og kan gi et helhetlig bilde når responsen kan sees i en større sammenheng. På den annen side vil analysen kunne bli uoversiktlig, det er en fare for at problemet det skal forskes på blir tvetydig og utflytende. I mange tilfeller er en kortfattet og presis problemstilling å foretrekke fordi den kan gi klare og presise konklusjoner. I dette tilfellet ville jeg ikke binde meg for mye. Jeg så muligheten i å diskutere med lederne uten å være forutinntatt, fokusert eller begrenset av et smalt problem.

1. Hvilke betydning har *ikke-økonomiske faktorer* for etablering, vedlikehold og endring/brudd i ressursdelingssamarbeid?
2. Hvordan innvirker beslutningstakeres tolkning på begrepene kultur og tillit på samarbeidets karakter?
3. Har samarbeidsparter som analyserer og vurderer de ikke-økonomiske faktorene i forkant større sjanse for å lykkes med et samarbeid?

5.1 Dokumentasjon og metode

Jeg har valgt å belyse problemstillingen ved hjelp av teori og bruk av intervju. Innsamling av data ved hjelp av intervju som metode, kan være velegnet når problemstillingen berører et motivasjonsmønster, forståelsen av et fenomen, og når det er ønskelig å etablere hypoteser (www.kunnskapsenteret.com).

Vi kan skille mellom kvantitative og kvalitative intervju ut i fra hvem sin "virkelighet" som blir kategorisert (Lotherington, 1990). Hvis intervjuobjektet selv klassifiserer og kategoriserer betydningen av *tillit og kultur*, er dette en typisk kvalitativ tilnærming.

Dette i motsetning til en kvantitativ tilnærming, som har en mer rigid form hvor spørsmål og svaralternativ er fastlagt på forhånd.

Den ene metoden utelukker ikke den andre, men relativt få respondenter tilsier ofte en kvalitativ metode hvor man berører problemstillingen uten en på forhånd fastlåst struktur og kategorisering. Begrepene *tillit og kultur*, og hva ulike beslutningstakere legger i disse, lar seg ikke nødvendigvis tallfeste, måle og definere gjennom bruk av kvantitative metoder.

Selv om grunnlaget for statistisk analyse, validitet og generaliserbarhet ikke vil være tilstede i mitt beskjedne utvalg av respondenter, har jeg valgt en intervjuform som kombinerer kvalitative og kvantitative elementer. Dette fordi et enkelt spørreskjema ville være en kvalitativ støtte som supplement til egne notater fra intervjuet. Og det kan fungere som et underlag (pilotundersøkelse) for et bredere og mer inngående forskningsprosjekt på et senere stadium. Enkelte spørsmål er inspirert fra en empirisk undersøkelse av Haugland (Haugland, 94) som blant annet omtaler forhold omkring *ikke-økonomiske faktorer*. Dessuten vil det bli spørsmål knyttet til kategoriseringen av økonomiske og ikke-økonomiske faktorer som er fremstilt i figur 3 på side 23.

Den kvalitative delen av intervjuet hadde en semistrukturert form hvor intervjuet forløp som en uformell samtale, men hvor undertegnede hadde en intervjuguide med aktuelle spørsmål knyttet til problemstillingen.

Selve intervjuene var etter min mening en prosess som også kunne bidra til å belyse problemstillingen, fordi jeg var avhengig av å etablere en viss tillit til lederen på kort tid. Ingen av respondentene oppfattes av meg som en nær relasjon, og jeg deltar heller ikke i uformelle/formelle nettverk sammen med noen av dem.

I så måte ble dette en praktisk prøve på hvordan tillit etableres. De færreste liker å få spørsmål de ikke har fått vurdert til en viss grad på forhånd. Et intervju med en leder omkring tillit, verdier, kultur, styringsmekanismer og relasjoner fordrer at lederen gir av seg selv, og noen av spørsmålene vil kunne oppfattes som intime og personlige. Jeg valgte derfor å kontakte lederen på forhånd, fortrinnsvis personlig, for å forklare mitt anliggende på en åpen og ærlig måte. De fikk tildelt spørreskjema (vedlegg1) og jeg avtalte et senere tidspunkt for det personlige intervjuet. På denne måten fikk intervjuobjektet tid til å vurdere og se på aktuelle spørsmål i fred og ro. De personlige intervjuene tok mellom en og to timer. Vi gikk gjennom tidligere mottatt spørreskjema, oppklarte spørsmål rundt dette, og jeg supplerte med spørsmål fra intervjuguiden (vedlegg 3).

I selve intervjusituasjonen oppnådde jeg en god kontakt. Alle intervjuene forløp med stort engasjement, i en uformell tone, og med mange praktiske eksempler rundt emnet. Før intervjuene ble alle gjort oppmerksom på at navn og navngitte eksempler ikke ville bli brukt i oppgaven, men at data ville bli brukt på generelt grunnlag opp mot problemstillingen. Det kan ha bidratt til flere og mer konkrete eksempler fra nøkkelinformantene.

Styrken ved de uformelle intervjuene, sammenlignet med de mer formelle er at respondentene ikke tvinges til å tenke på en spesiell måte. De trenger ikke ta hensyn til hvordan spørsmålet er stilt, og de står fritt til å svare slik de selv ønsker.

En svakhet vil imidlertid kunne være å kategorisere, analysere og tolke objektivt de relevante data. Dessuten vil metoden, avhengig av antall respondenter og dybde, bli mindre representativ og mindre egnet til å trekke generell konklusjoner.

Opgaven er eksplorativ i den forstand at både spørsmål og svar i intervjudelen kan frembringe nye dimensjoner rundt problemstillingen. Det åpnes eksplisitt for en "fritt ord" del der respondenten oppfordres til å komme med egne meninger og tanker rundt temaet.

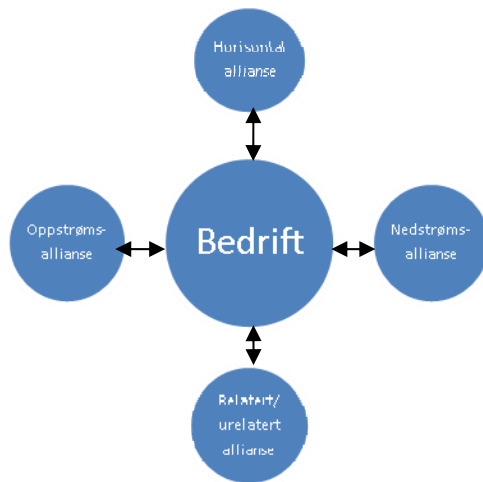
Den er deskriptiv i den grad den sier noe om beslutningstakere sin holdning til tillit og kultur i samarbeidsrelasjoner der ressurser deles. Og der dette kan beskrives ut fra relevante teorier.

Respondentene i denne undersøkelsen er relativt få, bare ni personer, men de er alle toppledere og beslutningstakere i den organisasjonen de tilhører. Det har vært en forutsetning at de har vært gjennom samarbeid der ressurser deles i økonomisk hensikt.

6. Teoretisk grunnlag og tilnærming

Nettverk, allianser og andre samarbeidsrelasjoner av ulik art er godt beskrevet i faglitteraturen i de økonomisk-administrative fagene. Flere og flere bedrifter innser at egne ressurser og kompetanse setter begrensninger for utvikling og konkurranseevne (Haugland, 94). Synet på bedriften som enkeltstående subjekt, produksjonseenhet og analyseenhet har de siste tiårene dreiet mot et fokus der bedrifter utøver mer og mer samarbeid, blir mer fragmentert og må sees på som deler av større sammenhenger og enheter. Samarbeid og relasjoner går ikke bare opp og nedstrøms i verdikjeden, men tidvis på det horisontale planet mot det som tidligere var naturlig å anse som konkurrenter.

Figur 1.



I et slikt perspektiv blir bedrifter og organisasjoner stilt ovenfor flere utfordringer hvor produksjon, organisering, styring og kontroll blir mer komplekst fordi endringer, oppstår hyppigere, de menneskelige relasjonene blir flere, og det kan skapes usikkerhet omkring roller og kulturtilhørighet. I det videre vil jeg se på ulike økonomifaglige tilnærminger til emnet, der også teori fra andre fagretninger vil komme til anvendelse.

6.1 Bedriftsøkonomiske motiv for samarbeid

Økonomifagets ulike fagretninger har alle en analytisk tilnærming til temaet ressursdeling.

Et første steg er definering av *ressurser* som er et vagt begrep som kan omfavne det meste. I litteraturen går det et hovedskille mellom materielle og immaterielle ressurser (se definisjoner side 10).

I mikroøkonomien er optimeringsteori, ofte med fokus på de materielle ressursene, det sentrale. Isolert sett antas aktørene å være økonomisk rasjonelle, med andre ord vil en tilegnelse og utnyttelse av ressursene i en bedrift baseres på profittmaksimering. Maksimering av inntekts- og nyttefunksjoner og minimering av kostnadsfunksjoner vil være essensielt i alle bedriftens aktiviteter i verdikjeden og i tilnærmingen til markedet. Bedriften kan motiveres til samarbeid for å oppnå sub - additive kostnadsfunksjoner. Sub - additiv betyr at totalen er mindre enn delene ($a+b < 2a$) Dette kan illustreres med et eksempel hvor to ulike produkter produsert hver for seg har disse kostnadsfunksjonene: $C(Y_1, 0)$ og $C(0, Y_2)$. En

samproduksjon vil kunne gi en effekt av economies of scope ved at den nye kostnadsfunksjonen nå er mindre enn summen av de to opprinnelige: $C(Y1+Y2) < C(Y1,0) + C(0,Y2)$ (Baardsen, 1989). En økt bredde i produksjonen vil altså kunne gi lavere total kostnader. Super - additivitet ofte betegnet som synergi er når den totale avkastning er større enn summen av avkastningen for de enkelte produkt ($a+a < 2a$). Avkastningen vil være en funksjon av salgsinntekt (S), kostnader (K) og investering (I). Synergi vil da oppstå fordi felles produksjon eller ressursutnyttelse kan gi større salg, lavere kostnader eller lavere investeringsutgifter enn produksjon av produktene hver for seg.

Det er et skille mellom skalafordeler (economies of scale) og economies of scope (breddefordeler). Skalafordeler gir lavere enhetskostnader fordi kapasiteten utnyttes mer kostnadseffektivt ved større volum, mens breddefordeler gir bedre ressursutnyttelse fordi kapasiteten utnyttes mer allsidig.

Et økonomisk motiv i form av lavere kostnader utelukker ikke et strategisk syn hvor økte muligheter, større produktbredde og tilgang til unike ressurser, også vil ha profittmaksimering som målsetning. Ressursdeling kan gi lavere kostnader isolert sett, men kan og gi lavere nytte. Avkastningsfunksjonen etter inngåelse av samarbeid, hvor alle inntekter (nytte) og kostnader (ulempen) inkluderes, vil derfor være avgjørende for bedriftsøkonomisk lønnsomhet. På et mikronivå hvor økonomisk samarbeid inngås mellom to individer (for eksempel naboer) vil beslutningen ligge i avveiningen mellom lavere kostnad og høyere eller lavere nytte. En kostnad/nytte refleksjon på individnivå vil sannsynligvis ofte kunne resultere i at ressursdeling ikke blir gjennomført. Lavere kostnader oppveier ikke vesentlig lavere nytte. (For eksempel sameie av gressklipper medfører at man mister tilgang og full råderett)

Når forskning har vist at reduserte kostnader og rasjonalisering ikke er et hyppig motiv for ulike ressursamarbeid (Haugland, 2004) kan dette ha flere forklaringer. For det første har man sett mange oppkjøp, fusjoner og samarbeidsformer der kostnadsfunksjoner har tendert å virke motsatt av intensjonen, altså de er additive ($a + a < 2a$). Videre er den institusjonelle og langsiktige bedriften med lang levetid og konsentrert kjernevirksomhet kanskje i ferd med å dø ut? Er kjøp og salg av bedrifter i seg selv en så stor "bransje" at fokus for mange bedrifter ikke blir på kostnader og lønnsomhet i et langsiktig driftsperspektiv. Kanskje er fokus flyttet til topplinje og strategiske ressurser, i håp om å bli kjøpt opp. Alternativt at man inngår samarbeid som et første steg mot oppkjøp uavhengig av kostnader, men med mulighet for større inntekter, markedsandeler og salgspotensial. For å illustrere dette kan vi for eksempel se på en bedrift og en aksje som begge kan representere et investeringsobjekt, en eiendel for

kjøp og salg. Avkastningen kan komme som et årlig utbytte fra drift (overskudd/aksjeutbytte), eller gjennom gevinst ved salg av bedriften/aksjen. Det er naturlig å anta at et økt fokus på det siste har gitt økonomiske aktører insentiver til mange og raske samarbeid som tilfører unike ressurser, gir et stort inntektspotensial, og styrker salgsverdien eller salgspotensialet.

Har liberalisering av markeder, IKT, globalisering og andre faktorer gitt bedrifter større og raskere krav til avkastning, lavere levetid, kortsiktig fokus og en ”pynte bruden” mentalitet? Spørsmålene er relevante, men samtidig gir et tilbakeblikk i den økonomiske litteraturen en bekreftelse på at samarbeid, omskiftelig fokus og raske gevinster slett ikke er noe nytt fenomen.

Samarbeid der maksimering av nytte og tilføring av ressurser har hovedfokus vil kunne skille seg ut fra andre samarbeid med andre motiv. Tillit og kultur vil kunne ha ulik betydning ut fra hva som inspirerer og motiverer organisasjoner og individer til samarbeid. Dette vil drøftes nærmere i analysedelen

6.2 Strategisk og ressursorientert perspektiv på samarbeid

Enhver bedrift og organisasjon har en ressurside. Det eksisterer flere metoder for å kartlegge denne. En strategisk innfallsvinkel vil være en SWOT analyse hvor styrker, svakheter, muligheter og trusler blir avdekket ut fra bedriftens målsetning og mot omverden (Barney, 1996). En finansiell og regnskapsmessig innfallsvinkel vil vurdere ressursene, og avkastningen fra disse, etter standarder, nøkkeltall og regelverk. Det kan gjøres relativt i en bransje eller opp mot egne historiske tall. En tredje måte vil være en markedsmessig vurdering av bedriftens lønnsomhet og potensial gjennom børskurser eller transaksjoner der ressursene blir verdijustert i forhold til bokføringen. Her vil åpne og uttalte transaksjoner av ressurser, og samarbeid om ressursdeling, kunne få en tallfestet verdi fra markedet.

I det ressursorienterte perspektivet vil et konkurransefortrinn alltid være basert på at en bedrift innehar en viss type ressurs (Douma og Schreuder, 1998). Hva som ligger i ordet ressurser er bredt definert og inkluderer både realkapital, finanskapital, humankapital, sosialkapital og goodwill. Varigheten og styrken et slikt fortrinn har avhengig av hvor kostnadskrevende og innfløkt det er for andre å skaffe seg tilsvarende ressurs. Ressursene må altså ha unike egenskaper, og ikke være gjenstand for kjøp og salg i et åpent marked.

Når bedrifter inngår samarbeid vil målet være å realisere gevinster man isolert sett ikke kan klare alene, nettopp fordi man ikke har tilgangen til nødvendige ressurser.

Haugland trekker frem 4 faktorer som kan være avgjørende for at samarbeidsgevinster skal kunne realiseres:

1. *Samarbeidets relasjon og nærhet til aktørenes strategiske kjerne*
2. *Behov for relasjonsspesifikke investeringer*
3. *Bidrar aktørene med like eller komplementære ressurser*
4. *Samarbeidsoppgavenes kompleksitet*

(Haugland, 2004)

Punkt 1 og 2 beskriver både ressursene det samarbeides om isolert sett (pkt 2) og relativt sett mot bedriftens øvrige ressurser (pkt1). Punkt 3 legger føringer for hvilke type gevinster en kan forvente (skala eller bredde), og punkt 4 sier noe om muligheten for forhåndsplanlegging og tiltak mot usikkerhet og risiko. Felles for alle faktorene er at de ikke bare kan gi analyser av muligheter, men også om trusler som opportuniste og irrasjonelle handlinger.

Den strategiske kjernen til en bedrift er selve eksistensgrunnlaget i et marked med mange konkurrenter, og kan være synlig i form av utstyr og anlegg (realkapital) men er som regel usynlig, representert i menneskers hode (humankapital), organisatoriske rutiner, og kultur (Haugland, 2004).

Deling og samarbeid i nær tilknytning til egen unik kompetanse, egne unike relasjoner, egen opparbeidet og unik teknologi eller kombinasjoner av disse, gjør partene mer sårbare.

Oppportunistisk adferd kan tappe bedriften for kjernekompetanse og andre kjerneverdier.

Studier har vist at motivet for samarbeid ofte ligger i tilegnelse og utnyttelse av partnerens kjernekompetanse. Dette kan være hensiktsmessig når samarbeidet er basert på en felles forståelse av deling, skjerming og uttak av partenes strategiske ressurser. Og når det er utvetydig hvordan gevinster og tap som resultat fra samarbeidet skal fordeles. En slik forståelse kan oppnås gjennom et riktig valg av samarbeidspartner, en hensiktsmessig kontraktsform, en effektiv ledelse og styring og ikke minst gjennom tillitsmekanismen.

Det vil neppe være mulig, og heller ikke kostnadseffektivt å nedtegne alle potensielle hendelser og forløp i et samarbeid i kontrakter og rutiner med ditto kontroll og sanksjonsmuligheter. Dette vil dog være avhengig av type oppgaver, antall bedriftsfunksjoner, kompetansekrav og usikkerhet i omgivelsene (pkt 4).

En naturlig følge vil i mange sammenhenger være å benytte tillit som styringsform.

Hvordan tillit bygges, og hvordan kulturforskjeller kan styrke (som komplementær ressurs) og ikke svekke samarbeidet, vil derfor være viktig, og i mange tilfeller avgjørende for både strategiske og mer autonome og rasjonaliserende ressursdelingssamarbeid.

6.3 Organisering og styring av samarbeid

En viktig forutsetning for de bedriftsøkonomiske og strategiske motivene ligger i at markedsmekanismen ikke fungerer fullkomment. Aktørers rasjonalitet kan være begrenset, prisme mekanismen gir ikke tilgang eller signaler om nødvendige ressurser, eller informasjonsflyten kan være ufullstendig . Ved markedssvikt vil det være hensiktsmessig å organisere seg bort fra markedet gjennom ulike samarbeidsrelasjoner som styres i større grad av interne hierarkiske og administrative rutiner eller andre styringsmekanismer.

En kostnads og relasjonseffektiv organisering av samarbeidet vil kunne medføre større gevinster for deltakende parter. En måte å klassifisere ulike samarbeidsformer på er gjennom kontinuumet marked og hierarki/intern organisering. Hvis ressursdeling mellom to eller flere parter organiseres innenfor fire vegger, med et eget hierarki og egne administrative rutiner vil det være sterke bindinger, og lettere for partene å utøve kontroll. Dessuten vil ressursinnsats og høsting av samarbeidsgevinster lettere kunne fordeles rettferdig mellom partene.

I motsatt ende vil et samarbeid nær opp til en markedsløsning og pris (tilbud og etterspørsel) som styringsmekanisme være mer uforbindtlig og uformelt, hvor kontroll og styring i større grad må utøves gjennom kontrakter og relasjoner.(Haugland, 2004).

Ikke økonomiske faktorer som *tillit og kultur* kan ha større betydning når samarbeidet tar form gjennom relasjoner og kontrakter, og ikke i autonome og institusjonelle enheter.

Beslutninger om en vare eller tjeneste skal fremskaffes i et marked eller internt (”make or buy”) eller i en samarbeidsmodell mellom disse ytterpunktene, blir ofte forklart i økonomifaget gjennom transaksjonsteori, kontraktsteori og agent - prinsipalteori.

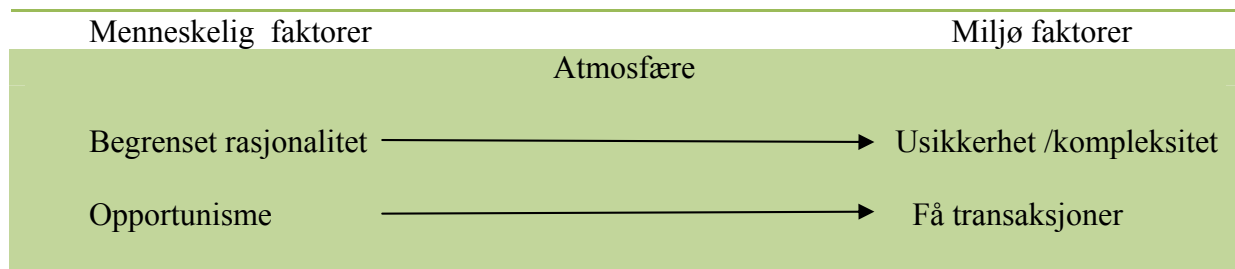
I de neste avsnittene vil jeg se nærmere på føringer disse teoriene legger for organisering i samarbeid, deretter vil jeg fokusere på to teories drøfting av tillit og kultur, og hvordan problemstillingen kan bli belyst ut i fra disse.

In House -----Samarbeidsformer-----Markedet

6.4 Transaksjonsteori og samarbeid

Formodningen om at mennesker er begrenset rasjonelle, har begrenset kognitiv kapasitet og kan handle opportunistisk blir lagt til grunn i transaksjonskostnadsteori. Et rammeverk av teorien kan fremstilles som i figur 2.

Figur 2.



(Douma og Schreuder, 1998)

Teorien impliserer at det vil påløpe transaksjonskostnader for å begrense opportunisme (bruk av asymmetrisk informasjon og skjulte handlinger), og for å minimere risiko og kostnader i tilknytning til begrensning i egen rasjonalitet. Særlig ved få transaksjoner, hvor for eksempel tap av omdømme eller tillit har begrenset effekt, vil det hos enkelte markedsaktører være motiv for opportunisme. Utfordringen er at man aldri vet med sikkerhet fra hvem eller når slik oppførsel gjøres gjeldende (Douma og Schreuder, 1998). Økonomisk rasjonalitet tar utgangspunkt i at beslutningstakere søker å maksimere nytte. Nytte kan i denne sammenheng være konkurransefortrinn, bedret økonomisk resultat, økt bedriftsverdi eller redusert risiko (Nicholsen, 1988)

Et samarbeid om deling av ressurser i økonomisk hensikt forutsetter at partene opererer egennyttig, men ikke på bekostning av samarbeidspartner eller relasjonen.

Ser vi på økonomisk rasjonalitet isolert sett kan økonomiske aktører antas å operere opportunistisk for å maksimere egennytte (Williamson, 1989).

Med en slik antakelse åpnes det for bruk av list for eksempel i form av skjult og tilbakeholdt informasjon, villedning og forvirring. Et samarbeid vil ikke overleve hvis en part operer på bekostning av den andre. Samarbeid i ukjente færevann er derfor forbundet med risiko, og den kan partene til en viss grad redusere gjennom kontrakter, prosedyrer, kontroll og sanksjoner.

Man kan også tilstrebe et gjensidig avhengighetsforhold gjennom relasjonsspesifikke investeringer, gjennom hyppige transaksjoner og gjennom økt kunnskap og rasjonalitet hos partene.

Eller man kan selvsagt la være å samarbeide og forsøke å fremskaffe produktet internt eller via markedet.

6.5 Kontrakter og avtaler i samarbeid

Opprettes det en samarbeidsform som ikke har markedsmechanismene eller det organisatoriske hierarkiet som styringsform, vil koordinering av opptreden og ressursdeling måtte bli løst på andre måter, som gjennom bruk av kontrakter og relasjonsbindinger.

Et hovedskille i kontraktsteori er mellom fullstendige og ufullstendige kontrakter. En kontrakt der alle forhold kan avklares og spesifiseres før den inngås vil være fullstendig. I følge Williamson er imidlertid de fleste kontrakter ufullstendige (Williamson, 85).

Ufullstendige kontakter kan være implisitte eller eksplisitte. Den eksplisitte kontakten forsøker å spesifisere alle tenkelige forhold i samarbeidet med tilhørende konsekvenser.

Den implisitte kontrakten baseres på at problemer og beslutninger løses og treffes etter hvert som relasjonen utvikler seg ut ifra en felles forståelse på bakgrunn av for eksempel kultur sedvane og praksis (Haugland, 2004). Kontrakter og samarbeid kan ha ulike tidshorisonter, ulike relasjonsbindinger og styringsmekanismer. Haugland klassifiserer dette slik:

Tabell 1.

| Tidshorisonter | Kontrakt | Fokus | Relasjon | Styringsmekanisme |
|----------------|---------------------------|---|------------|-------------------|
| Kort | Markedskontrakt | Kontraktdokument | Diskret | Insentiv |
| Lang | Klassisk langtidskontrakt | Kontraktdokument | Diskret | Insentiv |
| Lang | Intern kontrakt | Regler og prosedyrer | Formell | Autoritet |
| Lang | Relasjonskontrakt | Personlig interaksjon og felles verdier | Normbasert | Tillit |

Det vesentlige skille går på kontraktformenes ulike styringsmekanismer og hvordan de er egnet til å håndtere usikkerhet.

Insentivstyrte kontrakter gjør at samarbeidspartnere motiveres, stimuleres og belønnes ut fra målbare størrelser. Dette kan være et godt styringsredskap hvis alle kostnader og inntekter er forutsigbare, resultatene er enkle å måle og insentivene gir lik effekt på deltakere i

samarbeidet. Styring gjennom autoritet overfører de mekanismene vi kjenner fra den institusjonelle bedriften med sentralisering av beslutningsmyndighet, rutiner og formaliserte regler for økonomisk aktivitet. I relasjonskontrakter der forholdet mellom partene reguleres gjennom kontinuerlig gjensidig tilpassing vil tillit beskrive styringsmekanismen.

Som det fremgår av figuren over vil dette implisere at relasjonen utvikles og personifiseres, blir mer intim, og bygger på felles verdier og normer.

Haugland mener tillit i samarbeidsforhold først og fremst handler om en implisitt forståelse av hvordan partneren kommer til å handle i ulike situasjoner, og at dette muliggjør kontinuerlige endringer etter hvert som uforutsette og uventede ting skulle oppstå.

En ulempe vil da være at man aldri med sikkerhet kan vite om partneren vil utnytte elementer i relasjonen til egenvinning.

Fire grunnleggende elementer står sentralt i utvikling av tillit som styringsmekanisme og er bestemmende for om tillit oppstår (Haugland, 2004).

Tillit kan da gjengis som en funksjon av fire variabler på denne måten:

$$\text{Tillit} = f(\text{Solidaritet, fleksibilitet, gjensidighet og konfliktløsning})$$

6.6 Ressurser og forvalter av samarbeid

Enkelte sider ved samarbeidsrelasjoner kan også avspeiles gjennom prinsippal agentteori. Teorien definerer den som eier ressursene for *prinsipal* og den som forvalter på eierens vegne som *agent*. Det behøver ikke å være et eierforhold, det kan også være at agenten skal yte et oppdrag, en tjeneste eller forholde seg til et regelverk i en samarbeidsrelasjon.

Essensen i teorien er at skjevheter og ubalanse i kunnskap, informasjon, makt og målsetninger kan medføre skjulte handlinger og suboptimalisering hos den ene part, på bekostning av den annen part. Et slikt scenario vil svekke samarbeidets eksistensgrunnlag. En slik handling behøver ikke være fra agenten (kan være fra *prinsipalen*), men kan i mange tilfeller være det. Prinsipalen kan, for å utligne forskjellene ta i bruk kontrakter, incentivsystemer og sanksjoner for å redusere sin usikkerhet rundt agentens atferd. I mange samarbeid vil ikke partene være jevnbyrdige isolert sett, men en avklaring og forståelse av roller, funksjon og mandat i forhold til samarbeidet som institusjon, vil likevel kunne gjøre dette fruktbart. Og alle parter kan oppleve seg selv som en samarbeidspart, og ikke som en motpart. Det siste vil som regel medføre opphør av samarbeidet.

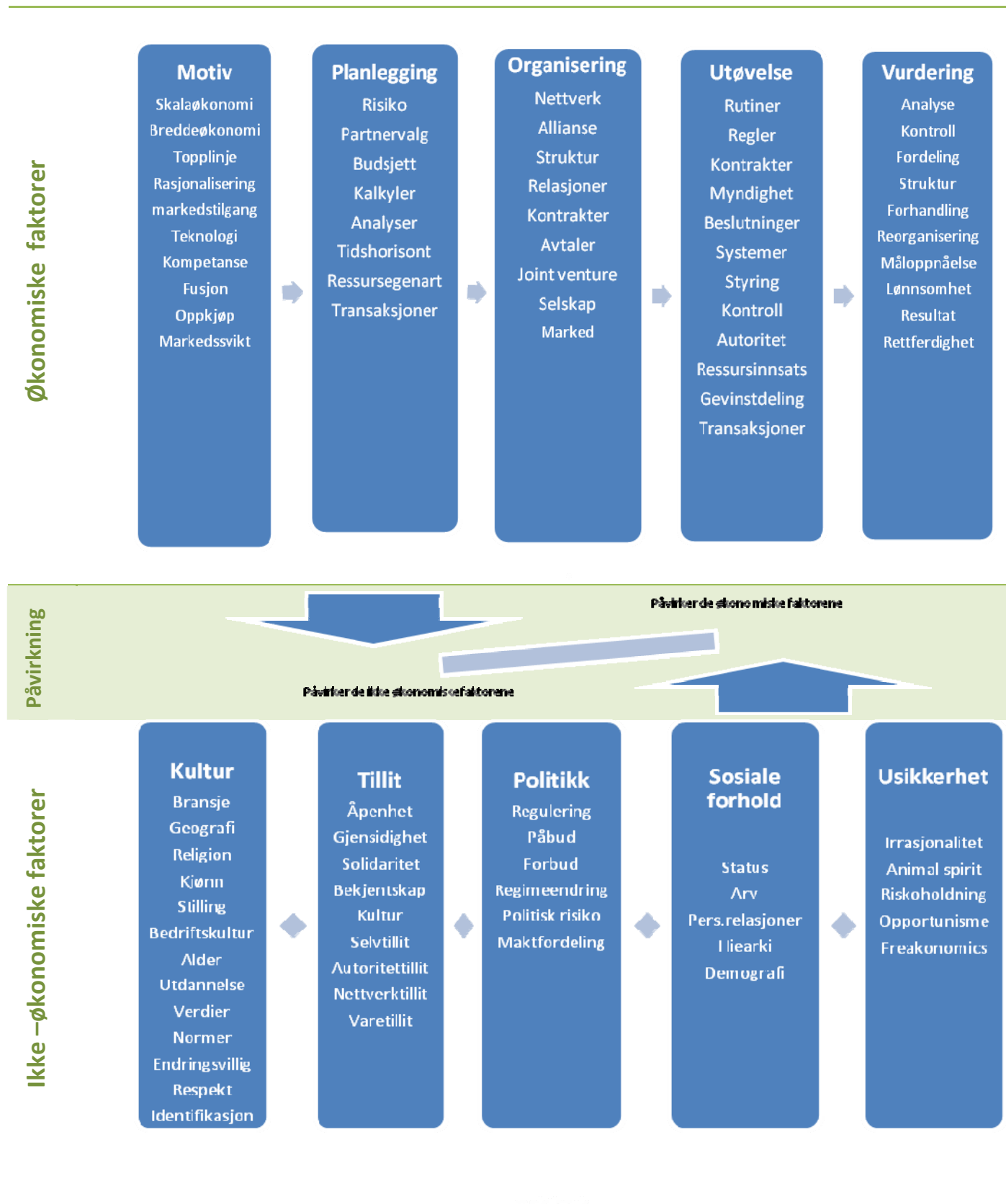
Et balansert maktforhold i samarbeidet vil kunne skapes gjennom fastlagte strukturer, regler og rutiner, men fordrer også respekt og empati for kulturforskjeller. Å gi tillit til den andre part er ikke nødvendigvis det samme som å gi fra seg makt. I et skjevt maktforhold vil dette være å bruke makt på en god måte, fordi man demonstrerer ovenfor motparten at de er tillit verdig tross sin lavere maktfaktor. Gitt tillit er ofte den beste måten for å oppnå tillit.

7. Kategorisering og strukturering av økonomiske og ikke-økonomiske faktorer

De økonomiske teoriene knyttet til ressursdeling og samarbeid har etter enkelte ikke-økonomers syn hatt en tendens til å fremstå som formelle, kategoriserende og med økonomisk utbytte som drivkraft og fellesnevner. Sosiologen Mark Granovetter har pekt på at økonomiske relasjoner vanskelig lar seg splitte opp i rene kategorier, men heller må forstås ut fra, og som en del av, omfattende sosiale forhold (Granovetter, 1985). Jeg mener det kan være hensiktsmessig å kategorisere, strukturere og ha en analytisk tilnærming til et økonomisk samarbeid, og som figuren viser vil det i hele prosessen være påvirkning og avhengighet mellom økonomiske og ikke-økonomiske faktorer. Figur 3 på neste side illustrerer hvorfor tillit er en nødvendig styringsform i et komplekst bilde med mange faktorer. Om, og eventuelt hvordan de ulike faktorene blir analysert hos ledere har vært et hovedfokus i denne utredningen.

Figur 3.

Økonomiske og ikke-økonomiske faktorer



8. Tillit i samarbeid

De ulike økonomiske teoriene som her er beskrevet belyser at det ikke trenger å være motsetninger mellom egennyttig utnyttelse av ressursene og samarbeid. Samtidig så kan det være det, og sannsynligheten for opportuniste, suboptimalisering, svik og bedrag vil aldri kunne elimineres helt.

De nå snart bortglemte amerikanske selskapene Enron og Anderson viste at det kan være en lettere løsning å få tallene til å passe en ønsket virkelighet, enn å eksistere i virkeligheten med vanskelige tall (Ward og Smith, 2003). I visse miljøer og under visse kulturelle forutsetninger vil kanskje egenvinning gå foran alt, og gir man tillit i en slik situasjon vil den bli ignorert og utnyttet av rivaler både internt og eksternt.

Dette behøver selvsagt ikke være et stort problem hvis alle aktører på en slik arena kjenner spillets regler, og forståelsen av tillit og samarbeid, eller snarere fravær av dette, i en slik setting. (En kan likevel spørre seg om moral og etikk kan ignoreres i slike miljøer).

I andre enden har forskere også kommet frem til at rettferdighetsdrevet uselviskhet også eksisterer. I forsøk gjort av atferdspsykologen Ernst Fehr ved Universitetet i Zurich viste det seg at personer som ble tillagt stor tillit opptrådte mer ærlig og redelig enn hos personer som fikk sin redelighet og intensjoner trukket i tvil (www.forskning.no).

I et slikt perspektiv kan man si at det å ha tillit til noe eller noen er den beste måten å få det på, men at naiv godtroenhet ikke må forveksles med denne påstanden.

Gjensidig avhengighet, felles mål, hensiktsmessig organisering og felles forståelse av regelverk vil bidra til gode samarbeid. Dette synes godt dokumentert. Men det vil være svært få samarbeid, i all fall av en viss varighet, som ikke må ta stilling til uforutsette hendelser og aktualiteter. En presis forhåndsanalyse av *hva og hvordan man ønsker å høste, og hva og hvordan man ønsker å så*, er viktig, men vel så viktig er en forståelse av samarbeidspartnerens tilnærming til denne *frasen*. Empati er nødvendig, og vil gi en større sannsynlighet for et fruktig samarbeid. Det kunne være fristene å påstå at man kommer ingen veg uten tillit, men dette er en påstand som må modifiseres. I de fleste samarbeidsrelasjoner vil tillit utgjøre en av flere *ikke-økonomiske faktorer*. Dessuten vil ikke tillit i en relasjon nødvendigvis la seg overføre til en annen relasjon. Dette betyr at mange samarbeid derfor må initieres og bygges gjennom en mer formell og forretningsmessig atmosfære, og at tillit først oppstår når partene ser at ord blir til handling. ”Walk the talk”, med andre ord.

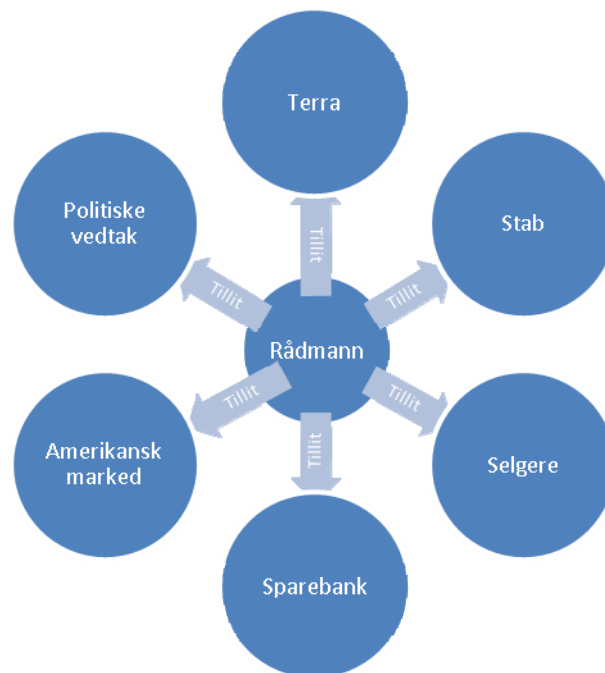
I de neste avsnittene vil jeg se nærmere på definisjoner og dimensjoner ved tillit, og det gis en kort drøfting om hvordan tillit kan være avhengig av kultur og omvendt.

8.1 Kan tillitsbegrepet generaliseres?

Et søk på Google gir ca 1 million treff på ordet *tillit*. Begrepet blir svært ofte brukt, men svært sjeldent forklart. *Tillit* og motdimensjonen *mistillit* kan oppfattes som en emosjonell og noe u håndgripelig tilstand eller katalysator for samarbeid som vanskelig lar seg konkretisere. En viktig avklaring vil derfor være om begrepet og innholdet i det er nøytralt og kontekstuavhengig, eller om det tillegges ulike meninger i ulike kulturer, sosiale sammenhenger og prosesser. Er tillit noe man har eller får med likeartet betydning fra individer, grupper, organisasjoner, eller for den saks skyld kjæledyr?

Et eksempel som kan belyse de ulike dimensjonene i tillit kan være den såkalte *Terra-saken* der flere nordlandskommuner tapte penger gjennom investeringer i diffuse amerikanske verdipapirer.

Figur 4.



Tillit handler alltid om frivillig, men kalkulert personlig risiko. Forsøke på å fjerne denne risikoen, eller ignorere den, vil kunne lede til et scenario hvor fordeling av skyld og maktmisbruk blir fremtredende (Ward og Smith, 2003).

Terra-saken gav eksempler på at objektet som er gjenstand for tillit kan bli diffust og nærmest usynlig. Er det en prosess eller organisasjon vi har tillit til, er det menneskene som driver prosessen eller er det til eierne av organisasjonene vi legger vår lit? I en pengebasert bytteøkonomi vil det kanskje ikke være nødvendig å ha tillit til personer eller organisasjoner vi gjør transaksjoner med, så lenge vi kan ha rimelig tillit til at personene eller bedriftene er tilstrekkelig grådige og nyttemaksimerende i seg selv? Denne innfallsvinkelen blir for snever, og jeg vil derfor ta for meg ulike dimensjoner av begrepet.

8.1.2 Tillitsdimensjoner

Ofte vil samarbeid, i alle fall av noe større omfang kreve tillit mellom flere mennesker, mellom mennesker og organisasjoner, og mellom mennesker og systemprosesser.

Når vi gir eller får tillit er det nødvendig å vite at det kan ha en pris og risikoside.

Ward og Smith forklarer de ulike tillitsforhold og hvilke mekanismer som driver og begrenser disse gjennom fire tillitsdimensjoner:

Authentic trust

Dette er den personlige og subjektive tillit som vi velger å gi noe eller noen, og som ikke kan påvirkes fra utenforliggende faktorer. Autentisk eller ekte tillit gjør oss til den vi er gjennom et åpent valg og klart standpunkt. Selvtillit er nærliggende til denne dimensjonen, og det medfører at vi velger bort bekymring for andres mening og oppfattelse om våre egne valg.

Authority trust

Tillit basert på prinsipper og historikk. Reflekterer vår vilje til å innordne oss i hierarkier der beslutninger blir tatt på våre vegne. Jo mer tillit vi legger i autoriteter jo flere egne valg begrenser vi. Slik tillit gir oss makt over underordnet, samtidig avgir vi makt til overordnet.

Commodity trust

Denne dimensjonen tillit reflekterer mer eller mindre formelle beslutningsprosesser som vi bruker i vår omgåelse med fysiske ting, forslag vi får, og prosesser vi møter. Den gjelder tillit

til alt annet enn mennesker. Tillit til en ting, eller et varemerke kan gi oss skalaøkonomi og god ressursutnyttelse, men kan og gi avkall på frihet.

Network trust

Tillit til et nettverk eller en gruppe reflekterer vårt behov for trygghet og sikkerhet. Vårt behov for å være en del av et felleskap og dele verdier vil avgjøre om vi legger vår tillit til et felleskap. Den individuelle omfavnelsen av egne verdier og ideer blir erstattet av større aksept for verdier påført og hentet fra en gruppe/nettverk, fordi det er trygt og komfortabelt.

Mistillit

Motdimensjonen eller skyggesiden av tillit kan beskrives som en situasjon der risikoen for uønsket og uegnet atferd (skjult informasjon, skjulte handlinger, opportuniste) blir for stor. Mistillit kan skje undervegs i et samarbeid eller være årsak til at samarbeid ikke blir inngått.

Mange organisasjoner har et nettverk av samarbeidspartnere og disse har igjen sine ledere, eiere, produkter, merkenavn, arbeids- og systemprosesser og uttalte målsetninger.

Hvordan disse ulike faktorene blir knyttet til tillit, og hvilken relativ betydning de har i beslutningsprosesser, vil jeg gå nærmere inn på i analysedelen. Jeg innleder likevel her med noen aktuelle spørsmål:

Vil det være hensiktsmessig, om enn mulig, å forlange tillit til alle ledd i komplekse organisasjoner der samarbeidspartneren bare er en del av helheten? Vil ledere forholde seg til det nære, kjente og trygge – gjerne enkelt personer som man kjenner gjennom personlige relasjoner? I så fall tar man en risiko, ofte en nødvendig risiko, men hvordan kan denne effektivt minimeres? Mange vellykkede samarbeid har vært styrt av løse strukturer og stor grad av tillit som styringsmekanisme (Business International, 1990). Empiri har tidligere vist at viktige beslutninger, komplekse oppgaver, og store transaksjoner ofte blir, og i visse tilfeller må løses av "handshake" metoden, der tillit og kultur spiller en viktig rolle.

Forskningsresultat har også vist at nyetablerte har større sjanse for å lykkes når de deltar i store sosiale nettverk hvor relasjonene er svake, i tillegg til mer tette nettverk hvor tillit er styrende. Relasjonene i nettverkene bidrar til utveksling av kompetanse, nye relasjoner og utveksling av komplementære ressurser (Greve, 1995)

Disse gevinstene kan være gjeldende i andre samarbeidsformer, og vil ofte være et av motivene for initiering av samarbeid.

Hauglands tillitsfunksjon; $Tillit = f(\text{Solidaritet, fleksibilitet, gjensidighet og konfliktløsning})$ kan omformuleres med andre variable, men beholde en tilvarende betydning.

Hynne (Hynne, 2000) har satt opp denne funksjonen: $Tillit = f(\text{Kultur, bekjentskap, nærhet og åpenhet})$. Begge funksjonene viser at tillit er avhengig av kultur, og at samarbeid derfor må ta dette i betraktning. Kultur sett i sammenheng med denne oppgaven kan like gjerne representere lokale kulturelle betingelser. I mindre samfunn, som Hallingdal i dette tilfellet, vil det alltid være en rekke nettverk som krysser hverandre. I følge Granovetter (Granovetter, 1985) er økonomisk atferd forankret i bredere sosiale strukturer. Han kaller dette "innveving" (embeddedness) og viser til at bindinger på ett område, for eksempel deltakelse i en aktivitet, kan ha innflytelse på andre aktiviteter, som for eksempel kontrakter i forretningsøyemed. Et nærliggende konkret eksempel er hvordan jeg som deltaker i andre nettverk enn lederne som blir intervjuet, likevel har fått rask og god tilgang til deres tid. Kryssende nettverk og mindre forhold kan ha både positive og negative konsekvenser for samarbeid. Dette vil også drøftes nærmere i analysen og konklusjonen.

8.2 Kultur og samarbeid

Det er ikke nødvendig å lete lenge etter både de reelle og imaginære motsetninger som finnes blant mennesker med ulik bakgrunn, fra ulike miljø, med ulike personlige preferanser og nytte for det ene eller andre.

Jeg har ikke så rent sjeldent hørt generalisering og stereotype beskrivelser omkring jurister, økonomer, Hallinger, Holinger, Hemsedøler, Bæring, bønder osv. Listen er nærmest utømmelig. Blir beslutningstakere påvirket av en slik kategorisering og "innbåsing", og hva tenker de selv? Er en polarisering og ensartet kultur i samarbeidskonstellasjoner å foretrekke fremfor mangfold? Og blir en slik kulturell sekk som tilsynelatende ligger langt unna ens egen virkelighetsoppfatning, verdier og normer sett på som en trussel i utgangspunktet?

Spørsmålene er mange, og det vil neppe være mulig å forklare kultur som en endimensjonal faktor som sammen med blant annet, organisering, nytte, kostnad, strategi, finans og tillit kan forklare vellykkede samarbeidsrelasjoner i økonomisk hensikt. Kulturen, både på mikro- og makronivå, avgjør omgivelsene, miljøet, ja hele verdensbildet om man vil strekke seg mot det pompøse. Kulturen utgjør den kontekstuelle rammen der samarbeid blir inngått, utøvd og til syvende og sist satt på prøve.

Beslutninger om samarbeid i mindre organisasjoner vil med stor sannsynlighet avgjøres av toppledelsen. Denne vil ofte bestå av alt fra en til noen ganske få personer. Økonomisk litteratur og forskning omkring begrepet *bedriftskultur* beskriver og gir råd om interne prosesser, verdier/normer, relasjoner i bedriften, og viktigheten av empati for tilsvarende faktorer i andre bedrifter. Kulturer er ikke helhetlige og lukkede i den forstand at alle medlemmene er enige og slutter seg til samme ideologi (Hylland Eriksen, 94)

I mindre bedrifter og i bedrifter hvor beslutninger blir tatt av få personer vil det presumptivt være egnet å fokusere på kulturell bakgrunn ut fra individuelle og subjektive rammer. Det vil uansett være slik at individer har sin kulturelle ballast uavhengig av mer eller mindre godt innarbeidet og vellykket bedriftskultur. Slik jeg ser det vil bransje og bedriftskultur være en av flere kulturdimensjoner hos ledere. Hvordan kultur og de ulike dimensjonene jeg har valgt å se nærmere på spiller en rolle i ressursdelingssamarbeid, vil derfor være et viktig bidrag til å forstå *de ikke-økonomiske faktorerers* betydning.

Kultur som begrep har gjennom historien blitt definert av mange, på kryss av ulike fagfelt.

Jeg har valgt å trekke frem tre definisjoner som samlet underbygger min oppfatning; at *kultur handler om verdier og normer for individer og grupper, og at disse verdiene er gjenstand for påvirkning og endring over tid.*

1.)

Kultur er de ideer, verdier og normer et menneske overtar fra foregående generasjon, og som man forsøker å bringe videre – oftest noe forandret - til neste generasjon (Busch og Vanebo, 95).

2.)

Kultur er den komplekse helhet som består av kunnskaper, trosformer, kunst, moral, jus, og skikker, foruten alle de øvrige ferdigheter og vaner et menneske har tilegnet seg som medlem av et samfunn (E.Taylors definisjon jf. Kjølmoen og Vårvik, 2000).

3.)

Kultur er det omskiftelige meningsfelleskapet som gang på gang etableres og forandres når mennesker gjør noe sammen (Hylland Eriksen, 1994).

8.2.1 Kultur og verdidimensjoner

Hvis kultur handler om verdier og diskrepanser i disse hos individer og grupper, vil følgende momenter være egnet for nærmere analyse:

- ✓ Hvordan identifisere relevante verdidimensjoner sett i lys av lederes syn på samarbeid og ressursdeling?
- ✓ Hvilke og hvor mange forklaringsvariable skal man bruke i analysen av de ulike verdidimensjonene
- ✓ Er kulturforskjeller i samarbeidskonstellasjoner et ubetinget hinder eller kan det være en betinget fordel?

I boken *business across cultures* (Trompenaars og Wooliams, 2003) tar forfatterne i bruk et omfangsrikt utvalg av ledere (seksti tusen ledere) fra flere forskjellige land. Utvalget gir grunnlag for å analysere og klassifisere kulturelle forskjeller og verdivalg basert på 7 ulike verdidimensjoner og spørsmål knyttet til disse. Hvilke variable som forklarer variasjonen i utvalget blir deretter rangert etter hvor viktige eller avgjørende (signifikante) de er i forklaringen av de kulturelle forskjellene. Trompenaar og Wooliams definerer verdidimensjoner ut fra sine spørsmål, bruker sine forklaringsvariable, og gir til slutt sine råd og oppskrifter på hvordan ledere bør forholde seg til kulturforskjeller. Her konkluderer forfatterne med en trestegs modell som kan gjøre kulturforskjeller til noe positivt for organisasjon:

- ✓ Definere og gjenkjenne
- ✓ Respektere og akseptere
- ✓ Konsolidere og nyttiggjøre

Når dette gjelder kultur så er ikke hovedmålet for denne oppgaven å gi råd til ledere, men å drøfte hva ledere legger i kulturbegrepet, og hvilke barrierer kulturforskjeller kan skape i samarbeidskonstellasjoner.

Jeg har likevel valgt å bruke elementer fra deres omfattende undersøkelse for å belyse det kulturelle aspektet ved samarbeid generelt, men kanskje først og fremst for å forstå hvordan

respondentene i denne utredningen, på individnivå, håndterer og vektlegger kultur hos seg selv og en samarbeidspartner.

Tabell 2.

Verdidimensjoner klassifisert som motsetninger (dilemma) og variasjonsforklaring

| Verdidimensjon | ↔ | Verdidimensjon | Stikkord | Variasjonsforklaring |
|---------------------|---|-----------------------|--|---|
| Universell/generell | ↔ | Spesifikk /partikulær | Fleksibel tilpassing vs. standardiserte regler | Stor betydning: Land, bransje, religion <i>Lav betydning: Kjønn</i> |
| Individuell | ↔ | Felleskap | Individuell oppnåelse og kreativitet vs. større gruppers konsensus og forståelse | Stor betydning: Land, religion, bransje <i>Lav betydning: Bedriftskultur</i> |
| Nøytral/rolig | ↔ | Affeksjon | Kontroll og styring av følelser vs. åpen og utagerende | Høy betydning: Land, bransje, stilling <i>Lav betydning: Utdannelse</i> |
| Spesiell | ↔ | Diffus | Personlige relasjoner og spesielle mennesker vs Diffuse forhold og relasjoner | Stor betydning: Land, bransje, religion <i>Lav betydning: Bedriftskultur</i> |
| Oppnåelse | ↔ | Tildeling | Status og makt basert på oppnåelse vs. tildeling på bakgrunn av alder, skole, arv, kjønn osv | Stor betydning: Land, bransje, religion <i>Lav betydning: kjønn</i> |
| Sekvensiell | ↔ | Synkron/parallell | En ting om gangen vs flere ting på en gang | Stor betydning: Land, bransje, religion <i>Lav betydning: Bedriftskultur</i> |
| Egne tanker | ↔ | Eksterne begivenheter | Selvgående vs. påvirket utenfra | Stor betydning: Land, bransje, stilling <i>Lav betydning: bedriftskultur</i> |

De tre mest signifikante forklaringsvariablene er listet opp i tabellen sammen med den minst signifikante i kursiv. (følgende forklaringsvariable var undersøkt: Land, bransje, religion, stilling, alder, utdannelse, bedriftskultur, kjønn)

Undersøkelsen til Trompenaar og Wooliams som jeg har sammenfattet i tabellen over, forklarer mye av variasjonene i verdsett og tankegang gjennom geografi (land) og bransje. Noe av forklaringen kan ligge i at språk og historie (også stammespråk i bransjer) er viktige kulturbærere. Selv om kulturer åpenbart er forskjellig fra land til land har forskning også vist at samarbeidsallianser mot andre land (fra Norge) ikke er utpreget forskjellig fra nasjonale

samarbeid (Haugland, 94). Dette kan implisere at samarbeid innenfor nasjonale grenser, men mot ulike kulturer og steder i Norge, også praktiseres kulturuavhengig. Man skal likevel være forsiktig med å generalisere og trekke slutninger fra makro til mikronivå. Mine funn, nærmere beskrevet i analysen, taler også for at kultur - og verdiforskjeller ikke er avgjørende for toppledere for å få til gode samarbeid. Det er naturlig å anta at fokus rettes mot de økonomiske faktorene, og at disse i mange tilfeller kan gi et profesjonelt og fruktbart samarbeid, uten at de *ikke-økonomiske faktorene* påvirker i samme grad. Sannsynligvis vil kulturens betydning være avhengig av motiv, tidsperspektiv og antall parter i et samarbeid. Enkelte av verdidimensjonene som er illustrert i tabell 2 vil være mer relevante å undersøke enn andre. Hvilke verdidimensjoner er ledere opptatt av i et samarbeid, og hvor viktig er kulturen sett opp mot andre økonomiske og ikke økonomiske faktorer?

En polarisering av verdiene som er gjort i tabellen over kan tydeliggjøre dilemmaer og motsetninger. Hvis man er mest opptatt av individuell suksess og måloppnåelse, kan dette havne i konflikt (i et dilemma) med for eksempel en samarbeidsgruppe man deltar i.

Et påfallende spørsmål blir da om det ene er mer ”riktig” enn det andre, og kan kulturer være så vidt endimensjonale at de bare består av individualister? Hylland Eriksen sier noe om denne dualiteten både på mikro og makronivå: ”I noen samfunn er grådighet vel ansett, ettersom en vellykket egoist har oppnådd verdier alle streber etter. I andre samfunn blir grådighet tvert imot foraktet, fordi den direkte og indirekte går utover andre. I visse miljøer bryr man seg ikke om at enerne ødelegger miljøet og bidrar til usunne vekstspiraler, i andre miljøer er det vulgært å forsøple og opptre brautende. Det gode liv er, for de fleste en blanding av individuelle utfordringer hvor vi sammenligner oss med andre, og tryggheten og tilhørighetsfølelsen i et felleskap der alle setter pris på hverandre fordi de ikke setter en pris på alt de gjør for hverandre” (Hylland Eriksen, 2008).

Som nevnt tidligere vil samarbeid og ressursdeling som regel medføre transaksjoner mellom partene. En opplevelse av jevnbyrdighet i samarbeidet kan ikke være det samme som ”millimeterfordeling” av kostnader, inntekter og gevinster, i alle fall ikke på kort sikt. På lang sikt derimot, vil partene kunne høste gevinster i tråd med forventning og forutsetning. I en kultur der ikke alle transaksjoner blir prissatt, der det er rom for å *se litt stort på det*, og *være langsiktig*, vil det mest sannsynlig være hensiktsmessig å bruke tillit som styringsform. Dette vil ofte være mer kostnadseffektivt enn kontrakter og kontroll, og poenget illustrerer sammenhengene mellom de *ikke-økonomiske faktorene* (kultur og tillit) så vel som mellom de økonomiske og *ikke-økonomiske faktorene*. (kultur /tillit og kostnadseffektivitet).

Verken i land, bygder, organisasjoner eller hos individer så er verdioppfatningene og kulturtilhørigheten fullstendig ensporet. Det er ingenting i verden som tilsier at den egalitære impulsen som fremmer felleskap og tilhørighet, er svakere enn konkurranseinstinktet og ønsket om individuelle prestasjoner (Hylland Eriksen, 2008).

Likevel, de ulike verdiene trekker oss som mennesker mer i den ene retningen, og hvor balansegangen går er avhengig av hvem vi er, hvor vi kommer fra, og hvor vi bor i verden. En observasjon som illustrerer dette ble gjort av overingeniør Sigvard Heber. Han skrev følgende i sine memoarer om byggingen av Bergensbanen:

”Jeg skal ikke indlate mig paa nogen karakteristikk av hallingen, men det merkes let ved at reise op dalen, at befolkningen er meget forskjellig i de forskjellige bygder.

I motsætning til bønders almidelige hang til oprækkeri av byfolk, maa det sies om hallingen at han utviste en storartet elskværdighet og gjestfrihet mot forbifarende arbeidsfolk som vandret oppover dalen ”(Heber, 1924)

Samtidig som bosted kan fundamentere ulike verdier så kan bestemte situasjoner gjøre at vi tilpasser oss andres verdier. En artikkel i DN (www.dn.no) viser til en arbeidspsykologisk konsulentrapport som hevder at halvparten av ansatte spiller skuespill og endrer atferd på jobben. Dette for å passe bedre inn i miljøet og den gjeldende kulturen. Angivelig gir dette større karrieremuligheter, og en mer effektiv og komfortabel arbeidshverdag for mange.

Det er grunn til å tro at dette i høysete grad også gjelder ledere. Fenomenet er ikke ukjent, og ledere har nødvendigvis ”en rolle å spille” i den forretningsmessige sfæren.

Men verken ledere eller andre har delt personlighet hvor det går en absolutt grense mellom det private og ”ekte”, og det mer forretningsmessige og ”påtatte”. Disse erkjennelsene kan være årsak til mange ledes ønske om personlige relasjoner og nære bekjenskaper til sine samarbeidspartnere. Samtidig gir de grunn til å nyansere forslitte uttrykk som ”første - inntrykket betyr alt” og ”på seg selv skal man kjenne andre”

Ulik virkelighetsoppfatning, både i forhold til andre kulturer, men også til den faktiske virkelighet man er en del av, kan skape kulturkollisjoner og kultursjokk. Mange mennesker vil derfor innordne seg til sine omgivelser på tross av egen overbevisning eller et dokumentert og faktisk verdensbilde. ”Så lenge alle vil, og tror at det er slik, så blir det kanskje slik”. Og i

mange tilfeller så kan man se eksempler på såkalte *selvoppyllende profetier*. For eksempel hvis mange nok mener og tror at boligprisene vil gå opp, så gjør de ofte nettopp det fordi etterspørselen øker mer enn tilbudet som følge av manges tro på å gjøre en god investering i dag.

Om dette er et gode for bedriften er i beste fall diskutabelt. Bedrifter og organisasjoner som fremstår homogen, der alle individer tilsynelatende bør tro og mene det samme kan ofte begrense sine muligheter mot resten av verden. En globalisert verden krever et stort mangfold, og da ikke bare hos de multinasjonale selskapene, men også på lokalt nivå. Toleranse og evne til kritisk og selvkritisk vurdering av verdier og normer ut fra den virkelighet man faktisk er en del av vil bidra til at en kultur ikke fremstår som mer riktig og virkelig, enn en annen. Et balansert verdisett der man forøker å ivareta de gode sidene ved egen kultur, og erstatte de dårlige med gode sider fra andre kulturer vil være en begynnelse. En slik dynamisk kulturell utvikling vil, etter min mening gjøre samarbeid lettere både på mikro og makronivå.

9. Analyse

Utgangspunktet for analysen ligger i nøkkelinformantenes svar på intervjuene, og hvordan svarene bidrar til å belyse problemstillingen. Respondentene er toppledere i sine respektive bedrifter som er av forskjellig størrelse og fra ulike bransjer. Tre var fra kommunesektoren, to fra reiseliv, en fra industri, to fra handel, og en fra utdanningssektoren.

Årlig budsjett og antall ansatte i bedriftene varierte med henholdsvis fem til tre hundre millioner kroner, og to til fem hundre ansatte. Det er lederen som først og fremst er analyseenhet, men de eksemplene og erfaringene som fremkom var ofte basert på bedriftsspesifikke faktorer ut fra lederens nåværende arbeidsplass og organisasjon.

I analysen vil jeg gå inn på hvordan *de økonomiske og ikke økonomiske faktorene* spiller en rolle i etablering av et samarbeid, drift og vedlikehold av samarbeidet, og endring eller opphør av samarbeidet. I denne delen vil fremgangsmåten være å gå nøye gjennom egne notater, gjøre sammenligninger av svarene og analysere vektning av faktorene. Jeg vil og se på mulige generaliseringer, og tolke respondentenes tilnærming til emnet.

Deretter vil jeg se mer spesielt på begrepene kultur og tillit, og hva beslutningstakerne legger i disse begrepene. Her vil jeg benytte meg av en mer strukturert form, hvor spørreskjema i intervjuet legges mer til grunn. Endelig vil jeg på bakgrunn av alle intervjuene og spørreskjema, analysere hvorvidt spørsmålene i problemstillingen er besvart.

Jeg vil analysere svarene opp mot den innledende teoretiske fremstillingen, der dette er relevant.

9.1 Etablering og motivasjon for samarbeid

Tabellen nedenfor antyder at samarbeid, uavhengig av plassering i verdikjeden, organisering og størrelse, i stor grad initieres med tilgang på kompetanse som motiv.

Respondentene ble i dette tilfellet ”tvunget” til å velge maksimalt tre av disse motivene til samarbeid, og av disse igjen, rangere den viktigste faktoren.

Tabell 3

| Motiv/ årsak til samarbeid | Ganger valgt | Antall ganger valgt som første prioritering |
|--------------------------------------|--------------|---|
| Tilgang til ny kompetanse | 7 | 5 |
| Tilgang til nye markeder | 1 | |
| Tilgang til nye distribusjonskanaler | 3 | 1 |
| Skaffe seg et konkurransefortrinn | 2 | 2 |
| Redusere kostnader | 3 | |
| Offentlige reguleringer | | |
| Oppnå større /bredere produkttilbud | | 1 |
| Redusere risiko | 1 | |
| Øke topplinjen (inntektene) | 2 | |
| Rasjonalisering og trimming av org. | 2 | |

Viser antall ganger valgt hos de 9 nøkkelinformantene der de var begrenset til maks tre valg. Motiv jf. Haugland, 1994

Et interessant poeng i denne undersøkelsen er at dette kompetansemotivet gjelder både for relativt store og relativt små organisasjoner, offentlige som private og på kryss av bransjer. Human kapital og ”knowhow” tar tid å bygge opp og selv om organisasjoner av en viss størrelse vil forsøke å rekruttere nødvendig kompetanse fra arbeidsmarkedet eller frembringe den gjennom intern opplæring, så vil samarbeidskonstellasjoner ha en utfyllende rolle. Raske skiftninger i teknologi, konkurranseforhold og et stramt arbeidsmarked var også viktige forklaringer på hvorfor kompetanse var et utbredt og sterkt motiv for samarbeid. Den underliggende forklaringen kan kobles mot både den bedriftsøkonomiske og ressursorienterte innfallsvinkelen til samarbeid. Selv om enkelte organisasjoner var relativt store, var alle lokalisert i Hallingdal, og ingen var store nok til å ha egne fagmiljøer. Fag – og kompetansemiljøer ble av de fleste lederne sett på som viktige konkurransefortrinn i kampen

om arbeidskraften, og i utviklingen av egne produkter. En kostnadseffektiv måte å styrke sin posisjon på disse områdene, var ulike samarbeidskonstellasjoner.

Resultatet er ikke overraskende sett i lys av tidligere forskning (Haugland, 94), som sier at tilgang til kompetanse og teknologi er fremtredende motiv for samarbeid i bedrifter.

Ressursdelingssamarbeid var ofte et bevisst valg ut fra en plan, et strategidokument eller en utvikling i markedsforhold. Forklart i teorien som en strategisk handling for å tilføre bedriften ressurser som kan gi konkurransefortrinn, bedret konkurranseevne og lønnsomhet over tid. Aktuelle samarbeidsparter ble i stor grad vurdert på bakgrunn av eksisterende relasjoner hvor tillit allerede var etablert.

Uavhengig av samarbeidsmotiv, men begrenset til de noe større og konkurranseutsatte bedriftene, var det også flere ledere som understreket at samarbeid gjerne kunne ha sitt utspring fra de ikke økonomiske faktorene som for eksempel kultur, tillit og sosiale forhold. Bedriftsledere uten markante restriksjoner fra sitt styre, og uten et naturlig avgrenset næringsområde, synes hele tiden å være på jakt etter nye muligheter og nye relasjoner uten at målsetningen var mer presist definert. Samarbeid kunne oppstå tilfeldig gjennom sosiale relasjoner, men var som regel betinget av at man beveget seg i et slags ”mulighetenes utfallsrom” (forretningsmessige sfæren). En slik møteplass, formell eller uformell, hvor kulturdimensjonene er forenlige, og tillit til personer etableres raskt fordi man allerede har tillit til nettverket (nettverkstillit) man befinner seg i, kan ut fra denne undersøkelsen, resultere i spørsmålet ” *hvorfor gjør vi ikke noe sammen?*”.

Tillit, kultur og sosiale forhold kan legge grunnlaget for et nettverk, men disse *ikke-økonomiske faktorene* eksisterer også i allerede etablerte nettverk, og de kan som sagt bli et motiv i seg selv for ressursdelingssamarbeid.

Eksisterende nettverk er også et samarbeid hvor ressurser deles. Disse ressursene er gjerne abstrakte og immaterielle, som know-how, relasjoner og prosesser. Mer konkrete og formelle ressursdelingssamarbeid kan komme i stand som en følge av slik deling når relasjoner mellom aktører er etablert i nettverket.

Selv om tillit og kultur ble fremhevet som vesentlige faktorer for etablering av et samarbeid, hadde bare en av lederne en tilnærmet strukturert fremgangsmåte eller analysemodell for vurdering av disse faktorene. Alle la gav uttrykk for at tillit måtte eksistere, og at verdidimensjoner måtte være forenlige, men at dette ikke ble systematisert på noen måte.

Egne og andres erfaringer, historikk og relasjoner synes å danne et bakteppe som hele tiden overvåker, kontrollerer og påvirker de økonomiske faktorene. De *ikke-økonomiske faktorene* ble uttrykt som noe mer eller mindre ubevisst, lite analysert, sjeldent nedtegnet skriftlig, sjeldent uttalt og nærmest som en automatisk impuls som ble synliggjort ved avvik fra normalen.

Hvordan varige relasjoner kan bli et mønster og en vane som ofte ikke vurderes før tillitsbrudd er et faktum skal jeg se nærmere på i neste avsnitt som analyserer utøvelse, endring og kontrollmekanismer av samarbeidskonstellasjonene som ble beskrevet av lederne.

9.2 Utøvelse og endring av samarbeid

Alle lederne i undersøkelsen kunne foretelle om ulike samarbeid drevet med tillit som styringsform. I tråd med teorien (Haugland, 2004) var dette sjelden en utelukkende styringsform. I mange tilfeller lå det en kontakt til grunn, og gjennom betingelser og vilkår i denne, også et insentiv for partene til kontraktsoppfyllelse.

Etter hvert som tiden viste at partene oppfylte og leverte ”varene” ble tillitsmekanismen mer og mer utøvende som styringsform. Det var også eksempler på det motsatte. En opprinnelig og bevisst styring med tillit som ble strammet inn, og fikk større behov for kontrakter, rutiner og kontroll. En slik innstramming kan forklares ved at partene tok sine forholdsregler for å unngå mistanker og beskyldninger om tillitsbrudd i den ene eller andre retning. En feil eller mangel fra en part i en forretningsmessig kontrakt, var tilsynelatende lettere å innrette seg etter, og lettere å ”reparere” enn potensielle tillitsbrudd. Varige relasjoner i samarbeid ble i stor grad forklart som en enkel, komfortabel og kostnadseffektiv måte å tilføre bedriften ressurser. Men i visse tilfeller kan et langvarig tillitssamarbeid bli en sovepute. Samarbeidet går sin gang , det virker og knyttes opp mot personlige relasjoner , men er dette spesielle samarbeidet alltid det mest gangbare for organisasjonen?

Det er selvfølgelig en fare for at ledere gjør det enkelt og komfortabelt for seg selv, og ikke bare har bedriftens målsetning for øyet. I så fall kan vi se en slik situasjon i lys av prinsipal-agent teori som ble omtalt i teoridelen (Kap.6.6, s.21).

En slik tilnærming er lite aktuell å drøfte nærmere her og ville uansett vært svært vanskelig å avdekke. Alle lederne jeg intervjuet hadde et reflektert forhold til potensielle fordeler og ulemper ved å benytte varige relasjoner i for eksempel vareleveranser, eksterne tjenester eller samarbeidsprosjekt.

Et typisk trekk som stemmer godt overens med teorien om relasjonskontrakter (Haugland 2004) var hvordan lederne benyttet og bygget relasjoner gjennom både formelle og uformelle møteplasser. Begrepet ”å bygge” relasjoner ble brukt i stor utstrekning både mot kontakten med andre ledere på tilsvarende nivå, men også mot organisasjonens eksterne samarbeidsparter i verdikjeden (jf.fig.1). Motivene og de potensielle fordelene som kunne ligge i dette kan ut fra svarene jeg fikk i hovedsak deles i tre: innsyn i fagmiljøer, nye relasjoner og samhørighet og binding til samarbeidsparter. *Innsyn i fagmiljøer* kan her ses på som lederens individuelle ønske og behov for faglig oppdatering, se hva som rører seg i bransjen og være trygg på at han ikke blir akterutseilt i forhold til sine medarbeidere, markedet og andre ledere.

Det andre motivet, *nye relasjoner*, er beskrevet tidligere som en potensiell fordel ved å befinne seg i et nettverk hvor nye relasjoner kan etableres. Ved å benytte seg av eksisterende relasjoner var det lettere å opparbeide, bekrefte og utøve tillit mot nye relasjoner.

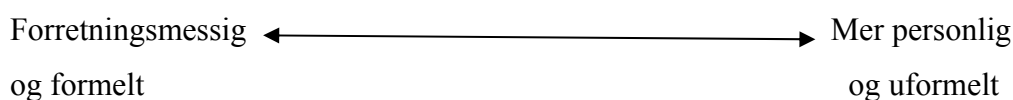
Dette ble i de fleste tilfeller sett på som en gjensidig ressursdeling hvor det ikke ble gjort noen formelle nedtegnelser eller ført noe regnskap over gevinster og bidrag til gruppen.

Tidligere forskning (Greve, 1995) har vist at tilhørighet i slike tette bransjenettverk er en viktig faktor for å få tilgang til nye relasjoner. En annen viktig faktor i denne forskningen, er en komplimenterende bruk av mer uformelle sosiale nettverk. En antakelse vil være at også ledere og deres bedrifter vil kunne ha fordeler av en slik tosidig nettverksbygging, hvor nye relasjoner også etableres utenfor eget fag- og bransjemiljø.

Personlige forbindelser ”smører maskineriet” og bidrar til at den gjensidige tilpasningen blir lettere (Haugland, 2004). Dette utsagnet forklarer deler av det tredje motivet *samhørighet og binding*. I utøvelsen av forskjellige samarbeid ble det ansett som viktig å ha felles forståelse for utfordringer, avklare felles interesser og eventuelle interessekonflikter, men også å bygge en plattform av felles verdier og tillit. Samtidig som relasjon, tradisjon, kultur og historikk kan gi grobunn for et kostnadseffektivt samarbeid var de fleste jeg intervjuet opptatt av at varige relasjoner, som ble en vane, også kan ha negative konsekvenser for organisasjonen. Et suksesskriterium i samarbeid kan, som beskrevet i teoridelen, være relasjonsspesifikke investeringer (Haugland, 2004). I dette ligger at partene på en gjensidig måte binder seg til en felles ressurs som de har felles nytte av, og som har liten alternativ verdi utenfor samarbeidet. Personlige relasjoner kan i lys av dette, også medføre bindinger over tid som vanskelig lar seg bryte fordi, det er investert mye i dem, og fordi alternativene er få eller ingen.

På denne måten kan samarbeidsparter få fornyet tillit og forsette relasjonen selv om uenighet, avvik fra forutsetninger eller forretningsmessige transaksjoner setter samarbeidet på prøve. I intervjuene som her lå til grunn synes det å være ”stor takhøyde” for nettopp å opprettholde relasjoner og samarbeid, være lojal, på tross av en noe ”strukket tillit. Årsakene kan være at tillit lot seg bygge opp igjen, den lot seg erstatte av andre styringsformer og den lot seg til en viss grad analyseres undervegs. En mer personlig og uformel relasjon kunne bidra til, og underbygge dette.

Mange ledere illustrerte en dimensjon på sine relasjoner som kan gjengis slik:



Det fremstod som mest gunstig å være på ytterkantene på dette kontinuumet noe som kan ha sin forklaring i muligheten til tydelig utøvelse av roller, felles verdigrunnlag og fortolkning av tillit i relasjonene.

Måten og hyppigheten organisasjonene analyserte og vurderte de *ikke-økonomiske faktorene* på, fremsto høyst forskjellig. I noen tilfeller var det etablert systematiserte rutiner hvor både relasjoner og transaksjoner var gjenstand for revidering og kontroll. Alternative metoder her var konkurranseutsetting (anbud), standardsetting, revidering av langsiktige avtaler, løpende faktura - og kvalitetskontroll, og ulike benchmark metoder opp mot markedet for øvrig.

Det kan argumenteres for at tillitsmekanismen ikke er styrende når man tar i bruk slike virkemidler, men den er jo det, men blir ved visse anledninger vurdert slik at risikoen ved tillit kan reduseres.

Hos et flertall var det ingen bevisste kontroller, men både tilfeldigheter og magesfølelse kunne være årsak til revurdering av langvarige relasjoner.

Det er i grunn liten vits å gjøre om på noe som er bra, men spørsmålet er hvordan vet ledere at det går bra? Og hva betyr bra relativt sett, kunne det ikke gått enda bedre? Et fast og rigid mønster må noen ganger brytes opp, men det bør jo begrunnes.

Et eksempel fra en leder var at fast rapportering, kontroll og overvåkning over tid også kan bli en rutine som glir over i en tillitsbasert form hvor effekten og innholde kan forsvinne. Nye

impulser, nye aktører, nye krav og vending på steinene kan bidra til skjerping og fokus rundt relasjonens målsetning der mye, kanskje for mye, blir tatt for gitt.

En annen leder hadde merket seg at større samarbeidsparter hadde innført rullering av posisjoner, og spesielt posisjoner som innkjøpsjefer og forhandlingsansvarlige der kontakten og relasjoner med leverandører var stor.

Et bevisst forhold til relasjonenes potensielle positive og negative sider vil sannsynligvis sette bedrifter i stand til å tilføre og bevare gode relasjoner.

Storebrorsyndrom og dobbel dynamitt

Spørsmål 11 og 15 i spørreskjema omhandler parters maktposisjon (finansiell, markedsandel, størrelse, omsetning, myndighet, beliggenhet osv), og parters opplevelse av deling på inntekter og utgifter i samarbeid. Disse spørsmålene ble fulgt opp i intervjudelen. Spesielt to forhold utpekte seg rundt disse spørsmålene. Det ene er betydningen av personlige egenskaper hos sentrale aktører i samarbeidet. Det andre handler om en slags ”ta fra de rike og gi til de fattige” logikk, eller det jeg har valgt å kalle et storebrorsyndrom.

En skjev maktfaktor, og et samarbeid mellom en stor og liten aktør, vil etter mange ledes mening være avhengig av egenskaper hos nøkkelpersoner i samarbeidsalliansen. En tolkning vil være at disse ikke bruker og uttaler sin storebror posisjon i for stor grad. På den annen side kan det være vanskelig å være storebror fordi man blir møtt med skepsis og det forventes ofte mer. Svarene fra spørreskjema gir uttrykk for at et skjevt maktforhold ikke nødvendigvis er et problem i seg selv, og dessuten var ulik fordeling av ressurser også akseptabelt for partene. Likevel kom det tydelig frem at det gikk en grense her, et balansepunkt hvor storebror eller lillebror (organisasjonene så seg selv fra begge hold) synes at ”aldersforskjellen” ble for stor. Kjemien mellom mennesker kan gi dobbel dynamitt i positiv og negativ forstand. Riktige personer i sentrale roller kunne ifølge flere av de spurte utligne dette storebrorsyndromet.

9.3 Tillitsbegrepet

Fordi tillitsbegrepet er hyppig brukt i mange sammenhenger så jeg det hensiktsmessig å undersøke hva lederne la i dette begrepet i forbindelse med samarbeid.

Tabell 4 oppsummerer hva respondentene la i begrepet, kolonnen til høyre viser de ord som ble vektlagt hvis tillit var en funksjon av bare en variabel:

Tabell 4.

| Hva er avgjørende for etablering av tillit? | Tillit er en funksjon av hva? Tillit = f(.....)? |
|---|--|
| Holde det som blir lovet/avtalt | Ærlighet |
| Levere varene - bevise hver gang | Åpenhet |
| Åpenhet | Klokskap |
| God kompetanse | Levering |
| Engasjement | |
| Erfaringsmessig gode resultat | |
| Være ærlig på både positive og negative sider | |
| Evaluering og inkludering | |
| Kommunikasjon | |
| Relasjonell modenhet | |
| Kunne vise til gode relasjoner | |

Tillit= f(ærlighet, åpenhet, klokskap, levering)

Åpenhet utpekte seg som et viktig parameter for å få tillit. Nå kan det hevdes at dette bare er et nytt begrep, som ikke sier noe konkret om egenskaper eller handlemåte. Jeg skal kort utdype hva som ofte ble nevnt i forbindelse med åpenhet. For det første var åpenhet relatert til både individers og organisasjoners evne til å være ærlig på både positive og negative egenskaper, evner, ressurser og resultater. Et eksempel kan være åpen kommunikasjon og dialog når dårlige nyheter skal rapporteres til interne eller eksterne forbindelser.

For det andre var åpenhet rundt de økonomiske faktorene viktig. I dette lå at relevante tall kom på bordet og at det var mulig å se hverandre i kortene. En ”åpent regnskap modell”.

Spørsmålene fra spørreskjema omkring tillit gir en indikasjon (se vedlegg 2, spm.1,3,4) på at tillit betyr svært mye i valg av samarbeidspart, valg av styringsform og gjennomføring av samarbeid. På et mer generelt grunnlag var det relativt stor konsensus om innholdet i tillitsbegrepet. Den mest markante observasjonen mener jeg likevel ble gjort i intervjudelen der det var tydelig at lederne fokuserte på tillitsbegrepet med ulike innfallsvinkel, noe som i

visse tilfeller synes avhengig av bransje. Jeg skal ta for meg noen av de betraktninger som ble gjort, og forankre disse mot tillitsdimensjonene beskrevet i teorien (Ward og Smith,2003).

Intern tillit og autoritetstillit

En forutsetning for å dyrke frem en organisasjon som samarbeider godt med eksterne parter vil være avhengig av at organisasjonen internt har gode samarbeidsevner. Dette ble i alle fall fremhevet i noen av intervjuene, hvor det ble gjort et poeng av at lederen selv måtte ha grunnleggende tillit (authentic trust) til, og hos, sine medarbeidere i sitt daglige virke.

For å oppnå dette var ikke overraskende *åpenhet* en viktig drivkraft. Mer uttalt kan vi si at åpenhet her innebar en tydelig rolleavklaring, ydmykhet, balanse mellom styrke og svakhet, kontroll av følelser, balansert maktbruk og gitt tillit. I hvilken grad en leder opparbeider tillit i samarbeid med andre vil avgjøre om han/hun kan oppnå autoritetstillit.

Produktillit og nettverkstillit

I bedriftene med fysiske varer som kjerneprodukt var lederne svært opptatt av at samarbeidsparter og kunder fikk tillit til deres produkt. Også her var åpenhet viktig, og det vil virke mot sin hensikt å forsøke å bygge varetillit til et produkt eller merkenavn som ikke holder det som loves. Merkevarerbygging handler i hovedtrekk om to ting: *merkekjennskap og positive produktassosiasjoner* (Keller, 1998). Kvaliteten og standarden det legges opp til i markedsføringen må leveres.

For å bygge slik tillit ble det også brukt personer fra uformelle nettverk som frontet produktene, og gikk god for kvaliteten. Dette er et eksempel på hvordan tillit kan være en kostnadseffektiv mekanisme som til en viss grad kan overføres mellom relasjoner eller mellom relasjon og produkt.

Den senere tid har vi, etter min mening, sett flere slike personifiseringer hvor man forsøker å overføre persontillit til produktillit. Mange av disse tror jeg virker mot sin hensikt. Hvorfor skal jeg bytte bank fordi en kjent skuespiller snakker om ”pengene mine”?

I organisasjonene som hadde tjenester og service som strategisk kjerne ble det lagt større vekt på tillitsbegrepet ut fra kompetanse, personlige relasjoner og nettverk.

9.4 Kultur

Å studere kulturelle dimensjoner, enten det er rettet mot bedriften (bedriftskultur), i forhold til lederen (individuelle verdier) eller omgivelsene, vil kreve langt mer omfattende undersøkelser enn ett intervju med ett individ.

Jeg har lagt mindre vekt på begrepsavklaring hos respondentene i forhold til *bedriftskultur* og *kultur*, men definisjonen jeg tidligere kom frem til tilsier at kultur handler om verdier og endringer i disse over tid.

Et delmål var derfor å forsøke å finne ut hvor lederen plasserte seg selv på de verdiaksene som er gjengitt i tabell 2. Denne tabellen ble delt ut sammen med spørreskjema, med oppfordring til lederen om å markere hvilken ende av dimensjonene de selv helte mot.

Det viste seg at et flertall av intervjuobjektene ikke hadde utført denne ”testen”.

Forklaringen var at den polariseringen det ble lagt opp til ikke var forenlig med lederens situasjonsbetingede oppgaveløsning og krav om fleksible tilpasning. En tolkning på dette kan være at ledere er mer multidimensjonale i sine verdisett. På den annen side kan det forstås dit hen at ledere er nødt til å gå på bekostning av sine verdier i ulike situasjoner, endre atferd og mene bestemte ting i bestemte situasjoner. Endelig vil en vurdering av selve metoden kanskje gi den beste forklaringen. Det kan være vanskelig å sette seg selv i ”bås” generelt, og mer spesielt ovenfor meg som intervjuer (jf.tidligere drøfting om innveving kap.8.1.2.s.28).

Derfor er også forskningen dette er basert på (Trompenaars og Wooliams, 2003) utformet mer implisitt med del spørsmål og indikatorer som er egnet til tolkning og analyse om hvor ledere står i forhold til verdidimensjonene. Noen av spørsmålene i mitt spørreskjema er utformet på samme måte. For at dette skal ha en relevans og gyldighet i forhold til problemstillingen må spørsmålene gi uttrykk for innholdet i en bestemt verdi (verdidimensjon). Dessuten må verdi og verdidimensjonene ha et teoretisk innhold og faktisk reflektere kulturelle motsetninger.

I lys av dette, og på bakgrunn av teorien er det relevant å se på bedriftskultur som en viktig faktor for samarbeidsklima, og på hvordan lederes egen atferd og verdiforankring legger grunnlag for gode samarbeid. I undersøkelsen til Trompenaar og Wooliams er *bedriftskultur* en lite signifikant forklaringsvariabel på kulturforskjeller. Ledere fra bedrifter med ulik bedriftskultur tenker kanskje ikke så ulikt rundt verdidimensjonene. I både mitt kvalitative og kvantitative datagrunnlag i undersøkelsen kom det frem at bedriftskultur kan ha stor betydning for samarbeidsklima og kulturell forståelse mellom parter (spm.14,vedlegg 1).

Videre at individuell atferd og verdivalg hos sentrale beslutningstakere kunne være avgjørende for gode samarbeid. Dette kan underbygge en påstand om at bedriftskultur ikke

har en stor påvirkning på ledere, men at leder har stor innflytelse på bedriftskulturen, og at denne igjen kan bidra til at organisasjoner kan samarbeide.

9.5 Validitet, reliabilitet og vitenskapelig verdi

Foruten å fremstille en teoretisk utredning om forhold omkring samarbeid har et av siktemålene vært å studere hvordan ledere forholder seg til *ikke-økonomiske faktorer*, med spesielt blikk på tillit og kultur. Som i de fleste vitenskapelige utredninger er det også i denne ønskelig å trekke noen slutninger. Hvorvidt dette kan gjøres vil være avhengig av at funnene og konklusjonene representerer faktiske forhold i bedriftene, hos lederne og i samfunnet for øvrig, og ikke fremkommer som en følge av metodebruken.

Validitet - eller gyldighet sier noe om utredningen måler det den har til hensikt å måle (Blom, Framnes og Thjømmøe, (1990). Er det med andre ord samsvar mellom hva som er undersøkt, de dataene som er fremskaffet, og de spørsmål eller problemstillinger som var fremsatt.

Triangulering er en metode som kan øke validiteten i datainnsamlingen. Ulike typer data som leder til samme konklusjon, styrker dataenes validitet (Hammersley og Atkinson, 1987).

Jeg har sammenlignet data fra det på forhånd utlevert spørreskjema med svar i intervjusituasjonen. Jeg har også sammenlignet data mellom informanter, og endelig også egne funn opp mot annen relevant empiri. Spørsmålene og intervjuguiden er delvis utformet etter mal fra andre vitenskapelige arbeider blant annet ”En empirisk studie av nasjonale og internasjonale samarbeidsrelasjoner” (Haugland, 1994).

Reliabilitet - eller pålitelighet viser til metodebruken og nøyaktigheten i denne (Thagaard, 1998). Relevante spørsmål her vil være om dataene kan oppfattes pålitelige, stabile over tid og egnet til generalisering.

Verken som stratifisering (delutvalg av populasjon, i dette tilfelle ledere) eller som klyngeutvalg (hensiktsmessig utvalg av toppledere i Hallingdal for å si noe om Hallingdal) vil resultatene fra mitt spørreskjema bli statistisk korrekt. Årsaken til det er at utvalget (mine ni informanter) som er brukt, ikke er trukket tilfeldig. Tilfeldige utvalg er nødvendig for å gi en best mulig sjans for representativitet (Lillestøl, 1991).

Med begrenset tid og ressurser for øvrig er utvalget gjort av et visst bekvemmelighetshensyn. Ingen av informantene er nære relasjoner men de fleste visste godt hvem jeg var og omvendt. Særlig to forhold bør vurderes i denne sammenheng:

1. Min egen habilitet, objektivitet og nøyaktighet.
2. Informantenes evne og vilje til å svare nøyaktig og ærlig på spørsmålene

Faren for forutinntatthet og subjektive tolkninger har jeg vært bevisst. Jeg har forsøkt å legge opp til en åpen og uformell intervju situasjon der både respondenten og jeg har kunnet komme med uforutsette bidrag. Forskerens evne til objektivitet og nøyaktig gjengivelse av data vil også bero på integritet og tillit. Alle forhold som styrker eller svekker påliteligheten bør gjøres rede for. Lydbåndopptak kunne økt reliabiliteten i mine intervjuer, men samtidig gjort intervjuene mer bundet og formelle.

Hallingdal er en liten region og bekjentskap (nært eller perifert) i en forskerrolle vil kunne forekomme. Samtidig som dette vil kunne redusere den vitenskapelige validitet og reliabilitet, så kan det også være en positiv side med dette i forhold til en slik utredning.

Det gir en mulighet for tilgang til topplederens tid og det kan skape engasjement rundt et tema, som igjen kan gi uforutsette forskningsmessige og næringsmessige gevinster.

Av overnevnte grunner vil kvalitativ forskning, som i denne utredningen, ikke nødvendigvis lede til generelle konklusjoner, men kunne bidra til teoriutvikling og støtte opp under tidligere og fremtidig forskning.

10 Konklusjon

I denne utredningen har jeg forsøkt å sette søkelys på de *ikke-økonomiske faktorene*, også omtalt i andre samfunnsvitenskapelige fag som irrasjonelle, relasjonelle eller uformelle. Gjennom teori og intervjuer med toppledere har jeg sett på hvordan disse spiller en rolle i samarbeid og ressursdeling som initieres med et økonomisk motiv. Spesielt har det vært en målsetning å se på hvordan ulike økonomiske teorier og forskning utgjør et samspill der både *økonomiske* og *ikke-økonomiske faktorer* er viktige brikker for å få samarbeid til å virke etter intensjonene. Og hvordan påvirker faktorene hverandre, og hva er deres relative betydning? Gjennom grundige intervjuer har jeg fått bekreftet at mange av teoriene som her er beskrevet og omtalt, også er en del av hverdagen for toppledere. Det har likevel vært langt lettere å gjenkjenne enkelte teorier som en del av praksis, enn andre. Jeg vil likevel trekke noen slutninger ut fra svarene jeg sitter igjen med på de tre innledende forskningsspørsmålene:

1. *Hvilken betydning har ikke-økonomiske faktorer for etablering, vedlikehold og endring av ressursdelingssamarbeid?*

Etablering av samarbeid var hyppigst motivert gjennom strategisk tilgang på kompetanse. Spørreskjemaet og intervjuet ga tydelig svar på at tillit var avgjørende for valg av samarbeidspartner. I visse tilfeller kunne *ikke-økonomiske faktorer* være en direkte årsak til samarbeid, selv om det er naturlig å anta at også her lå det et mer langsiktig økonomisk motiv til grunn. Dette kan forklare ledernes fokus på nettverkbygging som en plattform for nye muligheter. Topplederne hadde ofte begrenset med tid, og måtte gjøre flere valg og disponeringer. I valget mellom uformelle og mer formelle møter gjorde de fleste en kostnad og nytte analyse. I sin møtestruktur med andre mennesker ble de mer uformelle møtene hyppig prioritert.

I mange større organisasjoner har man fått et utbredt kontrollapparat som sikrer og etterprøver prosjekter, samarbeid og relasjoner både internt og eksternt. Kontrollen har til hensikt å etterprøve og ”benchmarke” transaksjoner, og relasjoner mot leverandører, kunder og andre samarbeidspartnere. En slik overvåkning har sannsynligvis sitt utspring i aktørers erkjennelse om at tillit og andre *ikke-økonomiske faktorer* har en risikoside. Denne risikoen kan innebære direkte økonomisk tap, svekket omdømme eller redusert konkurransevne og lønnsomhet. Tillit som styringsform vil i ulik grad bli supplert med kontroll og autoritet, avhengig av tidsperspektiv, ressursenes egenart og samarbeidets kompleksitet. I slike tilfeller vil som regel kostnadene for organisasjonen bli høyere og dermed lønnsomheten, i alle fall på kort sikt, dårligere. På lang sikt derimot, vil det for noen være en god investering, for eksempel i Terra-saken.

Bedrifter med relativt sett små ressurser i nasjonal målestokk, og som eksisterer innenfor mindre lokalsamfunn benytter antageligvis slike kontrollmekanismer i mindre grad. Bare to av ni ledere kunne vise til slike, noe som viser at tillit og relasjonskontrakter er viktig, og en utbredt styringsform. Tillit er en kostnadseffektiv styringsmekanisme, men hva når tillit ikke lenger er tilstede? Et intervjuobjekt refererte til en situasjon der en samarbeidspart benyttet svært kompliserte kontrakter som en strategi for skjulte handlinger og egenvinning. Hvorfor ble ikke samarbeidet avsluttet? En årsak kan være at det ikke finnes alternativer jf. tidligere drøfting om innlåsing og relasjonsspesifikke investeringer. En parallell til dette er en situasjon på et marked med bare ’en leverandør. Det oppstår markedssvikt i form av en monopolsituasjon. Et annet syn på dette vil kunne ta utgangspunkt i Granovetters syn om innveving i de sosiale relasjonene på kryss av nettverk (Granovetter, 1985). Spesielt i mindre regioner hvor potensielle samarbeidspartnere er få, vil et brudd i relasjonen kunne få

konsekvenser for andre forhold igjen. En åpen mistillitserklæring kan med andre ord gi flere konsekvenser enn exit fra ett bestemt samarbeid.

2. Hvordan innvirker beslutningstakers tolkning på begrepene kultur og tillit på samarbeidets karakter?

Det tradisjonelle kulturbegrepet, og det som ligger i det, hadde for mine informanter liten betydning for samarbeid. I tråd med tidligere forskning (Haugland, 1994) synes forretningsmessige prosesser og relasjoner og ikke være spesielt kulturavhengig. Derimot ble bedriftskultur sett på som en viktig faktor. Forklaringen lå først og fremst i at denne reflekterte viktige beslutningstakere sin holdning til tillit og samarbeid.

Lederne var reflekterte i forhold til sin egen rolle og påvirkningskraft på bedriftskulturen. I denne sammenheng ble det stilt spørsmål om opportunistisk atferd var et resultat av ukultur, eller om ukultur la grobunn for opportunistisk atferd. Hva som påvirker hva, og innholdet i begrepet, skal jeg ikke gå nærmere inn på, men assosiasjonene omkring ukultur er uansett ikke gunstig for en bedrift som ønsker å samarbeide med andre. Respondentenes ulike tilnærminger til begrepet tillit var avhengig av om bedriften var en typisk vare eller tjeneste produsent/distributør. Dette impliserer at egenarten til ressursen som skal deles kan ha betydning for hvordan tillit oppfattes i samarbeidet. Et vanlig fenomen var å bruke sine relasjoner fra ulike nettverk for i neste omgang skaffe seg tillit til et produkt, mot nye relasjoner eller autoriteter. En leder kom med uttalelsen: ”tillit er aldri sterkere enn det svakeste ledd”. Ledd i denne sammenheng oppfattet jeg til å være en person - rekke, men de omtalte ledd kan også være de ulike dimensjoner - personer, nettverk, produkter og merkenavn. En utvidet analyse vil derfor kunne redusere risikoen ved tillit.

Det vil også være en styrke om slik relasjonstillit blir komplimentert med tillit fra andre informasjonskanaler som for eksempel aviser, fagtidsskrifter, bøker og ekspertuttalelser. Hvorvidt dette ble gjort ble ikke diskutert.

3. Har samarbeidsparter som analyserer og vurderer de ikke økonomiske faktorer i forkant større sjanse for å lykkes med et samarbeid?

Mitt utvalg av ledere ga tydelig uttrykk for at tillit, bedriftskultur, sosiale forhold og usikkerhet var avgjørende i de fleste samarbeidsrelasjoner. Det er likevel ikke grunnlag i denne utredningen for en konklusjon som hevder at analyse og vurdering i forkant, er en kritisk suksessfaktor. Dette fordi har vært umulig å måle dette forholdet med tilstrekkelig validitet og reliabilitet. Et faktum er at alle så på de *ikke-økonomiske faktorene* som særdeles

viktig. Jeg oppfattet det slik at topplederne var limet mot bedriftens eksterne relasjoner, og at de opererte daglig i grenselandet mellom de *økonomiske og ikke-økonomiske faktorene*. Ingen i denne undersøkelsen hadde en konkret og systematisk metode for dette, heller ikke opp mot konkrete samarbeid. Bak økonomiske mekanismer og økonomisk aktivitet ligger de *ikke økonomiske-faktorene* som et subtilt bakgrunnstepp. For lederne var det vanskelig å sette ord på hvordan, og i hvilken grad, faktorene ble vurdert, men de ble vurdert på en ubevisst og uutalt måte.

Figur 3. på side 23 viser hvor komplekst og sammensatt bilde kan være for en toppleder. For å lykkes i samarbeid både internt og eksternt, må lederen ha en sammensatt intelligens og en stor kognitiv kapasitet. Stein Ringen skriver i en kronikk i Aftenposten (Aftenposten, 10.06.2008) at en god leder må ha emosjonell intelligens, evnen til å forstå folk å håndtere relasjoner. Så kontekstuell intelligens, evnen til å forstå situasjonen her og nå. Endelig kulturell intelligens, evnen til å forstå de uskrevne regler der man er.

Når Granovetter (Granovetter, 85) postulerer at økonomisk atferd er forankret i sosiale strukturer og relasjoner har han utvilsomt et poeng. Og, innvevingen på de mellommenneskelige forholdene er prosesser som vanskelig lar seg sette opp i tabeller og modeller. De uutalte og ikke nedtegnede prosessene og mekanismene i samarbeid vil være der. De vil variere fra samarbeid til samarbeid og fra person til person. Og det kan ikke utarbeides en fasit. Jeg vil likevel konkludere med at å kjenne til prosessene, til hvilke faktorer som er vesentlig for ulike samarbeid, hva partene legger i begrepene, og hvordan de spiller en rolle i hele organisasjonen, vil hjelpe ledere i den kompleksiteten de står ovenfor ved realisasjon av gevinster ved samarbeid og ressursdeling.

10.1 Referanser

Bøker og forskningsrapporter

- Baardsen, Tor Øyvind. (1989): Samproduksjon, Synergi og Styringsform: En drøfting av kostnadsfordeler og styringsformer ved ressursdeling, Norges Handelshøyskole, Spesialoppgave ved høyere avd.
- Barney, Jay B.(1996): Gaining And Sustaining Competitive Advantage, Addison –Wesley Publishing Company ,Inc.
- Blom,Svein-Erik,Runar Framnes& Hans Math Tjømmøe.(1990): Markedsføringsledelse,Tano AS.
- Busch, T og Vanebo,J.Ole. (1995): Organisasjon, ledelse og motivasjon,Tano.
- Business International. (1990): Making alliances work, Business International Ltd.
- Douma, Sytse & Hein Schreuder.(1998): Economic Approaches to Organizations, Prentice Hall.
- Granovetter, Mark.(1985) : Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. American Journal of Sociology 91 481-510.
- Greve, Arent. (1995): Networks and Entrepreneurship - an Analysis of Social Relations, Occupational Background, and the Use of Contacts During the Establishment Process. Scandinavian Journal of Management 11 (1): 1-24.
- Greve,Arent. (1995): Organisasjonsteori - nyere perspektiver, univeristetsforlaget.
- Hammersley,Martyn og Paul Atkinson. (1987): Feltmetodikk:Grunnlaget for feltarbeid og feltforskning, Gyldendal Norsk Forlag.
- Haugland , Sven A. (2004): Samarbeid, Allianser og nettverk, Tano Aschehoug.
- Haugland , Sven A. (1994): Strategiske allianser, SNF-rapport 15/94.
- Heber ,Sigvard. (1924): Da Bergensbanen blev til, Gyldendalske Bokhandel.
- Hylland Eriksen ,Thomas. (1994): Små steder store spørsmål,Universitetsforlaget.
- Hylland Eriksen ,Thomas. (2008): Storeulvsyndromet, H.Aschehoug & Co.
- Hynne, Håkon.m.fl. (2000): Ulike teorertiske perspektiv på nettverkssamarbeid, Rapport nr.1 fra kjerneaktivitet Nettverksvalg, Norges forskningsråd SINTEF NTNU.
- Keller,Kevin L.(1998): Strategic Brand Management, Prentice-Hall,Inc.
- Kjølmoen, Per Vidar & Wenche R.Vårvik.m.fl. (2000): Ulike teorertiske perspektiv på nettverkssamarbeid, Rapport nr.1 fra kjerneaktivitet Nettverksvalg, Norges forskningsråd SINTEF NTNU.

Larsen, Sjur.m.fl. (2000): Ulike teorertiske perspektiv på nettverkssamarbeid, Rapport nr.1 fra kjerneaktivitet Nettverksvalg, Norges forskningsråd SINTEF NTNU.

Lillestøl, Jostein. (1991): Sannsynlighetsregning og statistikk, Bedriftsøkonomens forlag.

Lotherington, Ann Therese. (1990): Intervju som metode, Notat fra forskningsstiftelsen Forut, Universitetet i Tromsø.

Nicholson, W. (1988): Microeconomic Theory: Basic Principles and Extensions, The Dryden Press.

Porter Michael E. (1980): Competitive strategy, The Free Press, New York.

Reve, Torger & Kjell Grønhaug. (1989): Strategi og organisasjon, Tano.

Thagaard, Tove. (1998): Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode, fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.

Trompenaars, Fons & Peter Woolliams (2003): Business Across Cultures, Capstone Publishing Ltd.

Von Krogh, Georg & Johan Roos. (1993): Acquisitions and Alliances, Norwegian University Press

Ward, Aidan & John Smith. (2003): Trust and Mistrust, John Wiley & Sons Ltd.

Williamson, Oliver E. (1985): The Economics Institutions of Capitalism, The Free Press, Macmillian.

Williamson, Oliver E. (1989): Transaction Cost Economics, Handbook of industrial Organization, Vol 1, Schmalensee, Willig editors.

Andre kilder

www.google.no

[www.forskning.no: http://www.forskning.no/artikler/2003/september/1064312921.84](http://www.forskning.no/artikler/2003/september/1064312921.84)

[www.kunnskapssenteret.no :http://www.kunnskapssenteret.com/articles/2548/1/Kvalitative-observasjonsmetoder/Kvalitative-observasjonsmetoder.html](http://www.kunnskapssenteret.no/articles/2548/1/Kvalitative-observasjonsmetoder/Kvalitative-observasjonsmetoder.html)

[www.dn.no: http://www.dn.no/karriere/article1410424.ece](http://www.dn.no/karriere/article1410424.ece)

Aftenposten (10 juni, 2008): Hva gjør en leder god? Signert av Stein Ringen.

Vedlegg 1: Spørreskjema

Vedlegg 2: Analyse av spørreskjema

Vedlegg 3: Intervjuguide m/respondentinformasjon

Spørreskjema om samarbeid og ressursdeling

Svarene vil bli brukt på generelt grunnlag om ledere i utredningen

Enkelt svar vil bli referert slik: leder i "bransje"

Utredningen er et ledd i egen utdanning og er ikke et bestillingsverk.

Vedlegg 1.

Bedrift:

Rolle /Stilling:

Hva er motiv og årsak til samarbeid /ressursdeling i din organisasjon/bedrift (sett maks tre kryss og marker den viktigste)

- Tilgang til ny kompetanse
- Tilgang til nye markeder
- Tilgang til nye distribusjonskanaler
- Skaffe seg et konkurransefortrinn
- Redusere kostnader
- Offentlige reguleringer
- Oppnå større bredere produkttilbud
- Redusere risiko
- Øke topplinjen (inntektene)
- Rasjonalisering og trimming av organisasjonen

Beskriv kort et samarbeid du mener har vært fruktbart, og hvorfor?

Beskriv kort et samarbeid som ikke gav forventede resultater og hvorfor?

Beskriv kort hva som er avgjørende for å etablere tillit?

Hvis du skal angi tillit som funksjon av en variabel hva ville det vært? Tillit = F(.....?)

Sett ring/kryss

| Nr | Spørsmål | Svært god beskrivelse | | | Svært dårlig beskrivelse | | | |
|----|---|-----------------------|---|---|--------------------------|---|---|---|
| 1 | Tillit er avgjørende for valg av samarbeidspartner | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2 | Tillit er en viktig styringsform i samarbeid | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3 | Tillitbrudd er ofte årsak til opphør av samarbeid | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4 | Tillit er avgjørende for type organisering av samarbeidet | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 5 | Antall samarbeidspartnere svekker bruk av tillit i samarbeidet | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 6 | Personlige relasjoner er avgjørende for samarbeid | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 7 | Jeg legger mest vekt på tillit til personer i samarbeidet | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 8 | Samarbeid er avhengig av løpende tilpasninger | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 9 | Man kan ikke organisere seg vekk fra risikoen | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 10 | Tillit er avhengig av kulturelle faktorer hos samarbeidspartner | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| | | | | | | | | |
| 11 | Et balansert maktforhold er vesentlig for samarbeidet | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 12 | Forenelige verdier og kulturforståelse er avhengig av tillit | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 13 | En samarbeidspartner må ha verdier som jeg kan stå inne for | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 14 | Disse faktorene har stor betydning for samarbeidsklima og kulturell forståelse | | | | | | | |
| | Sted (kommune,by/bygd) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| | Bransje | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| | Religion | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| | Stilling | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| | Utdannelse | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| | Bedriftskultur | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| | Kjønn | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| | Alder | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 15 | Individuell atferd og verdier hos sentrale beslutningstakere er avgjørende for gode samarbeid | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 16 | Rettferdig ressursbruk og ressursdeling i et samarbeid er ikke nødvendigvis lik fordeling | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 17 | Kulturelle motsetninger kan ofte føre til samarbeidsbrudd | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 18 | Samarbeid med offentlige organisasjoner er svært forskjellig fra andre samarbeid | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 19 | Samarbeid fremkommer ofte som en følge av spesielle og kjente relasjoner | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 20 | Mindre samarbeidsprosjekter har ført til større og mer strukturerte samarbeid som følge av tillit og kulturell forståelse | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

| Verdidimensjon | ↔ | Verdidimensjon | Stikkord |
|---------------------|---|-----------------------|--|
| Universell/generell | ↔ | Spesifikk /partikulær | Fleksibel tilpassing vs. standardiserte regler |
| Individuell | ↔ | Felleskap | Individuell oppnåelse og kreativitet vs. større gruppers konsensus og forståelse |
| Nøytral/rolig | ↔ | Affeksjon | Kontroll og styring av følelser vs. åpen og utagerende |
| Spesiell | ↔ | Diffus | Personlige relasjoner og spesielle mennesker vs. Diffuse forhold og relasjoner |
| Oppnåelse | ↔ | Tildeling | Status og makt basert på oppnåelse vs. tildeling på bakgrunn av alder, skole, arv, kjønn osv |
| Sekvensiell | ↔ | Synkron/parallell | En ting om gangen vs flere ting på en gang |
| Egne tanker | ↔ | Eksterne begivenheter | Selvgående vs. påvirket utenfra |

Hvilken verdidimensjon heller du mot?

Kommentar:

Vedlegg 2.

| Tillit og kultur i samarbeid om ressursdeling | | Sett ring/kryss | | | | | | | | |
|---|--|-----------------------|---|---|---|--------------------------|---|---|-------|----------|
| Nr | Spørsmål | Svært god beskrivelse | | | | Svært dårlig beskrivelse | | | Gj.sn | st.avvik |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | | |
| 1 | Tillit er avgjørende for valg av samarbeidspartner | 8 | 1 | | | | | | 1,111 | 0,31 |
| 2 | Tillit er en viktig styringsform styringsformen | 2 | 4 | 2 | | 1 | | | 2,333 | 1,1 |
| 3 | Tillitbrudd er ofte årsak til opphør av samarbeid | 3 | 5 | 1 | | | | | 1,778 | 1,15 |
| 4 | Tillit er avgjørende for type organisering av samarbeidet | 4 | 3 | | | 1 | | | 1,667 | 0,62 |
| 5 | Antall samarbeidspartnere svekker bruk av tillit i samarbeidet | 2 | 3 | 1 | 2 | | 1 | | 2,778 | 1,55 |
| 6 | Personlige relasjoner er avgjørende for samarbeid | 3 | 2 | 1 | 2 | | 1 | | 2,667 | 1,63 |
| 7 | Jeg legger mest vekt på tillit til personer i samarbeidet | | 2 | 4 | 2 | | 1 | | 3,333 | 1,15 |
| 8 | Samarbeid er avhengig av løpende tilpasninger | 3 | 2 | 4 | | | | | 2,111 | 0,87 |
| 9 | Man kan ikke organisere seg vekk fra risikoen | 2 | 3 | 3 | 1 | | | | 2,333 | 0,94 |
| 10 | Tillit er avhengig av kulturelle faktorer hos samarbeidspartner | | 2 | 3 | 1 | 2 | 1 | | 3,667 | 1,33 |
| 11 | Et balansert maktforhold er vesentlig for samarbeidet | 1 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | | 3,111 | 1,52 |
| 12 | Forenelige verdier og kulturforståelse er avhengig av tillit | 1 | 2 | 3 | 2 | | 1 | | 3,111 | 1,37 |
| 13 | En samarbeidspartner må ha verdier som jeg kan stå inne for | 1 | 4 | 1 | 1 | 2 | | | 2,889 | 1,37 |
| 14 | Disse faktorene har stor betydning for samarbeidsklima og kulturell forståelse | | | | | | | | 0,000 | |
| | Sted (kommune,by/bygd) | | | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 | 5,444 | 1,42 |
| | Bransje | | | 3 | 1 | | 3 | 2 | 5,000 | 1,63 |
| | Religion | | | 2 | 1 | | 1 | 5 | 5,667 | 1,7 |
| | Stilling | | 1 | 1 | 4 | | 1 | 2 | 4,556 | 1,64 |
| | Utdannelse | | 2 | 3 | 1 | 1 | | 2 | 4,000 | 1,82 |
| | Bedriftskultur | 3 | 3 | | 2 | | | 1 | 2,667 | 1,88 |
| | Kjønn | | | | 1 | 1 | 1 | 7 | 7,111 | 1,05 |
| | Alder | | | 1 | | 2 | 1 | 5 | 6,000 | 1,54 |
| 15 | Individuell atferd og verdier hos sentrale beslutningstakere er avgjørende for gode samarbeid | 5 | 3 | | 1 | | | | 1,667 | 0,94 |
| 16 | Rettferdig ressursbruk og ressursdeling i et samarbeid er ikke nødvendigvis lik fordeling | 3 | 3 | 2 | 1 | | | | 2,111 | 0,99 |
| 17 | Kulturelle motsetninger kan ofte føre til samarbeidsbrudd | | 2 | 2 | 4 | | 1 | | 3,556 | 1,16 |
| 18 | Samarbeid med offentlige organisasjoner er svært forskjellig fra andre samarbeid | 1 | 3 | 2 | 2 | 1 | | | 2,889 | 1,19 |
| 19 | Samarbeid fremkommer ofte som en følge av spesielle og kjente relasjoner | 1 | 6 | 1 | 1 | | | | 2,222 | 0,78 |
| 20 | Mindre samarbeid har ført til større og mer strukturerte samarbeid som følge av tillit og kulturell forståelse | 4 | 4 | 1 | | | | | 1,667 | 0,66 |

Av 9 respondenter antall ganger valgt. Gjennomsnitt og st.avvik på ses på bakgrunn av validitet/reliabilitets drøfting i oppg.

Vedlegg 3.

Intervjuguide

1. Hvordan vurderes risiko i et samarbeid?
2. Hvordan blir de økonomiske /ikke økonomiske faktorer jf. figur 3 vurdert? bevisst /ubevisst, hva blir mest/minst vurdert?
3. Har et samarbeid motivert av økonomiske faktorer blitt forhindret av de ikke-økonomiske?
4. I hvilken grad mener du at suboptimalisering, maktmisbruk og skjult agenda er avhengig av kultur?
5. Fallgruver/suksessfaktorer for vellykket samarbeid ved ressursdeling?
6. Samarbeidet har medført utilsiktede men positive/negative virkninger for organisasjonen/bedriften?
7. Skal man stå for det man tror og mener, eller innfinne seg med slik det er?
8. Blir varige relasjoner en vane? Fordeler /ulemper..
9. Ordet fritt om temaet økonomiske /ikke økonomiske faktorer i samarbeid.

Respondentskjema

| Stilling | Navn | Bedrift |
|----------------------|-----------------|--------------------|
| Nylig avgått Rådmann | Trond Kleppen | Ål kommune |
| Daglig leder | Geir Tretterud | Ål Kraftverk |
| Rådmann | Hege Mørk | Gol kommune |
| Daglig leder | Knut.O Øyo | Brødrene Øyo As |
| Direktør | Roger Espeli | Bardøla Hotel |
| Direktør | Rasmus Sandnes | Dr Holms Hotel |
| Daglig leder | Torgeir Skrede | NTG, Geilo |
| Daglig leder | Henning Solhaug | Monter, Geilo |
| Daglig leder | Elin A.Nyhus | Interoptikk, Geilo |