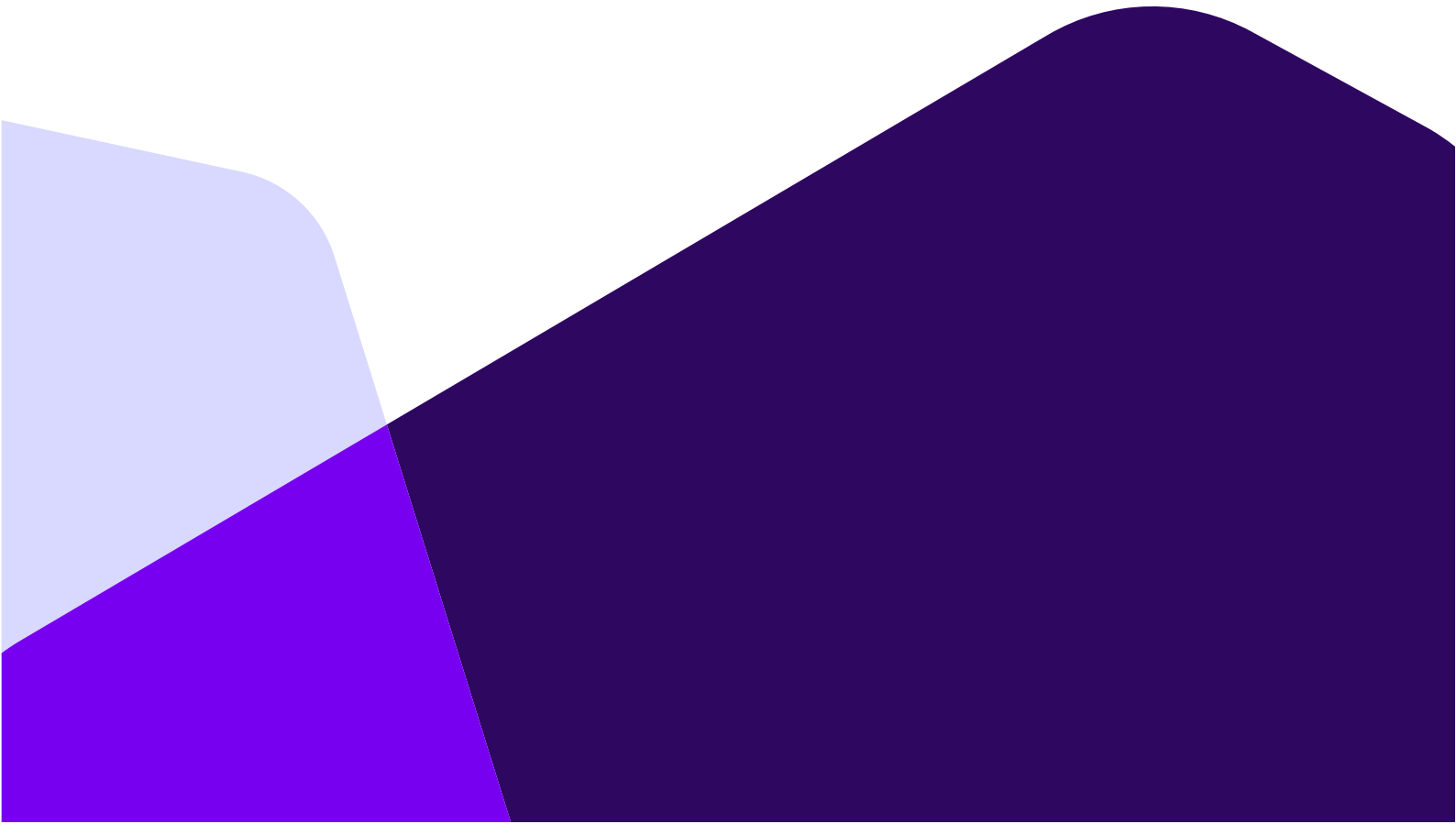


Mats Feen og Anders Uran

Interorganisatoriske relasjoner og absorpsjonskapasitet:

En fenomenologisk kartlegging av fem faktorer



Universitetet i Sørøst-Norge
Fakultet for USN Handelshøyskolen
Institutt for Økonomi, Markedsføring og Jus
Postboks 4
3199 Borre
<http://www.usn.no>

© 2024 Mats Feen og Anders Uran

Denne avhandlingen representerer 30 studiepoeng

Sammendrag

Denne masteroppgaven utforsker hvordan ulike faktorer som inngår i interorganisatoriske relasjoner (IOR), kan påvirke absorpsjonskapasitet (ACAP). Gjennom en teoretisk og empirisk analyse blir det belyst hva som kjennetegner de interorganisatoriske relasjonene som har ført til høyere deling av kunnskap og informasjon, og i hvilken grad organisasjonene er i stand til å utnytte dette. Basert på dette kan det tenkes at organisasjoners absorpsjonskapasitet kan påvirke deres evne til å oppnå utvikling og holde seg konkurransedyktig. De fem faktorene; tillit, kontrakter, relasjonsspesifikke investeringer, relasjoners lengde, og kommunikasjon, har ved den teoretiske gjennomgangen blitt identifisert som relevante for interorganisatoriske relasjoners suksess.

Ved å belyse dette temaet, er ønsket å introdusere et fagfelt som kan være med å utvikle organisasjoners forhold til deres samarbeidspartnere, og hvordan de kan tilrettelegge for egen utvikling på bakgrunn av dette. Studien har som mål å tydeliggjøre både den teoretiske og praktiske betydningen.

Denne studien, basert på 15 informanter og 14 representative organisasjoner, viser at de relasjonene som er i stand til å oppnå høyest grad av absorpsjonskapasitet er ofte kjennetegnet av høy tillit, gode og varierte former for kommunikasjon, og at begge parter er innforståtte med hva som inngår og forventes i kontrakten. Dette er blitt identifisert gjennom teori og bekreftet av kvalitative intervjuer. Basert på funn og analyse kan det konkluderes med at tillit muligens er den mest sentrale faktoren som har enten direkte forhold til eller gjennom de andre faktorene innad IOR.

Det totale resultatet av denne studien har gjort oss i stand til å utvikle modeller for praksis, og tabeller (Vedlegg 1, 2, 3) som viser kjennetegn og potensielle fallgruver for IOR. Modellene viser hvordan organisasjoner kan ha et bevisst fokus tilknyttet sine eksisterende eller fremtidige relasjoner. Disse modellene forankres i både funn og eksisterende litteratur.

Basert på et lite utvalg representative organisasjoner, forsøker denne studien å vekke interesse for videre forskning som kan generalisere funn relatert til interorganisatoriske relasjoner og absorpsjonskapasitet.

Nøkkelord: Absorpsjonskapasitet, interorganisatoriske relasjoner, tillit, kommunikasjon, kontrakter, lengde og relasjonsspesifikke investeringer.

Abstract

This master's thesis explores how various factors involved in interorganizational relationships (IOR) can affect absorptive capacity (ACAP). Through theoretical and empirical analysis, it illuminates the characteristics of interorganizational relationships that have led to higher sharing of knowledge and information, and to what extent organizations are able to utilize this. Based on this, it can be suggested that an organization's absorptive capacity may influence its ability to achieve development and remain competitive. The five factors; trust, contracts, relationship-specific investments, duration of relationships, and communication, have been identified as relevant for the success of interorganizational relationships during the theoretical review.

By highlighting this topic, we aim to introduce a field that can help develop companies' relations with their partners and how they can facilitate their own development based on this. We want to clarify that this is of both theoretical and practical significance.

This study, based on 15 informants and 14 representative organizations, shows that the relationships capable of achieving the highest degree of absorptive capacity are often characterized by high levels of trust, good and varied forms of communication, and mutual understanding of what is included and expected in the contract. This has been identified through theory and confirmed by qualitative interviews. Based on findings and analysis, it can be concluded that trust is possibly the most central factor that has a direct relationship with or through other factors within IOR.

The overall result of this study has enabled us to develop models for practice, and tables (Vedlegg 1, 2, 3) that show characteristics and potential pitfalls for IOR. The models show how companies can have focus related to their existing or future relationships. These models are grounded in both our findings and existing literature.

Based on a small selection of representative organizations, this study attempts to intrigue interest in further research that can generalize findings related to interorganizational relationships and absorptive capacity.

Keywords: Absorptive capacity, interorganizational relationships, trust, communication, contracts, duration, relationship-specific investments.

Innhold

Sammendrag	2
Abstract	4
Forord	9
Innledning	10
Teoretisk rammeverk	12
Absorpsjonskapasitet og dens relevans i interorganisatoriske relasjoner	12
Absorpsjonskapasitet: Det potensielle og det realiserte	13
Interorganisatoriske Relasjoner: Veien til Felles Suksess	14
Definering av Sentrale Begreper og Variabler	15
Kontrakter	15
Relasjonsspesifikke investeringer (RSI)	16
Tillit	17
Kommunikasjon	17
Interorganisatoriske Relasjoner og Absorpsjonskapasitet: Funn fra eksisterende forskning	18
Relasjonsspesifikke investeringer	18
Formelle og Relasjonelle Styringsmekanismer - kontrakter	19
Tillit	20
Kommunikasjon	22
Relasjoner over tid	23
Konklusjon av litteraturgjennomgang	24
Metode	25
Strategi og design: Multicase	25
Forskningsmodell	26
Firefeltmodell	27

Datainnsamling	28
Utvalgsprosess	29
Kvantitativ tilnærming for innhenting av informanter	30
Kvalitative intervjuer	31
Reliabilitet og validitet	32
Etikk	33
Resultater	35
<hr/>	
Funn og analyse	37
Samarbeidets suksess	37
Tillit	38
Kontrakt	39
Investering	40
Kommunikasjon	40
Lengde	41
Absorpsjonskapasitet	42
Drøfting og diskusjon	44
<hr/>	
Tillit	44
Kontrakt	45
Investering	46
Kommunikasjon	47
Lengde	48
Informant 15	50
Konklusjoner	52
<hr/>	
Modeller for praksis	55
<hr/>	
Implikasjoner for praksis	57
<hr/>	
Implikasjoner for forskning	59
<hr/>	
Videre forskning	60

Kilder	61
Vedlegg 1 – Hvordan tilrettelegge for suksessfulle samarbeid	65
Vedlegg 2 - Hvordan kan IOR tilrettelegge for ACAP	66
Vedlegg 3 - Tillit	67
Vedlegg 4 – Utsendt e-post til aktuelle kandidater	68
Vedlegg 5 – Utsendt e-post til informanter	69

Forord

Etter fem år ved Universitetet i Sørøst-Norge, Campus Ringerike, markerer denne masteravhandlingen avslutningen på vår utdanning. Denne avhandlingen representerer vår mastergrad i økonomi og ledelse med spesialisering i Strategi og ledelse. Temaet for avhandlingen er interorganisatoriske relasjoner og absorpsjonskapasitet. Dette er inspirert av faglige emner som «Samarbeid, allianser og nettverk» og «Kunnskapsledelse og læring i organisasjoner».

Gjennom jevnt og strukturert arbeid har prosessen vært både lærerik og utfordrende. Oppgaven har gitt oss stor innsikt i temaenes praktiske relevans og vil være av nytte for vår utvikling i arbeidslivet.

Vi ønsker å takke vår veileder, Jan Ivar Fredriksen, som har veiledet og utfordret oss gjennom både masteravhandlingen og studiens forprosjekt. Jan Ivar har bidratt med gode tilbakemeldinger og god oppfølging. Vi ønsker også å rette en takk til alle informanter som har tatt seg tid til å delta på intervjuer og delt sine erfaringer og kunnskaper med oss.

Innledning

Det er ikke uvanlig at organisasjoner samarbeider for å oppnå felles suksess. Innovasjoner eller andre prosjekter som handler om å ferdigstille et produkt, gjøres ikke alltid alene. Denne studien har som formål å forklare hvordan slike interorganisatoriske relasjoner kan tilrettelegge for at organisasjoner oppdager ny kunnskap og informasjon, og at de gjennom dette klarer å oppnå utnyttelse og utvikling for egen drift. Dette fenomenet kalles for absorpsjonskapasitet.

Absorpsjonskapasitet (ACAP), introdusert av Cohen og Levinthal (1990), defineres som organisasjoners evne til å gjenkjenne verdien av ny ekstern informasjon, assimilere den, og anvende den til eget bruk. Begrepet har i senere tid blitt rekonseptualisert av Zahra og George (2002) som sier at absorpsjonskapasitet kan deles inn i to deler; potensiell og realisert ACAP. Mens eksisterende forskning av Dyer og Singh (1994), og Williamson (1979) ser på partnerskap og ulike former for interorganisatoriske relasjoner, ser Cohen og Levinthal (1990) og Zahra og George (2002) på fenomenet om absorpsjonskapasitet. Det totale bildet av forholdet mellom disse to variablene kan være avhengig av mange faktorer.

For interorganisatoriske relasjoner (IOR) har det blitt forsket på spesifikke faktorer, som for eksempel bruk av kontrakter (Williamson, 1979), viktigheten av tillit (Olander et al., 2010; Bergh et al., 2011), utviklingen av relasjoner over tid (Cao & Lumineau, 2015), effekten av relasjonsspesifikke investeringer (Wagner & Bode, 2014), og tilrettelegging av kommunikasjon (Murpyh & Sashi, 2018; Marlow et al., 2018; Paulraj et al., 2008). Til tross for denne omfattende forskningen, mangler det studier som ser på hvordan disse faktorene samlet påvirker hverandre. Dette kan identifiseres som et vesentlig forskningsgap.

Denne studien vil utforske disse faktorenes samspill for å gi en mer helhetlig forståelse av deres innvirkning på interorganisatoriske relasjoner og absorpsjonskapasitet. Dette kan bidra til dypere innsikt i hvordan organisasjoner kan forbedre sin evne til å nyttiggjøre ekstern kunnskap.

Denne studien skal ta for seg problemstillingen: «Hvordan kan ulike faktorer i interorganisatoriske relasjoner påvirke absorpsjonskapasitet». Målet er å identifisere hvordan ulike faktorer kan påvirke interorganisatoriske relasjoners suksess, og videre hvordan dette kan ha effekt på organisasjoners absorpsjonskapasitet. Gjennom å anvende kvalitativ forskningsmetode, sikter oppgaven mot å utvikle en modell som kan forutsi og forbedre forståelsen av de underliggende mekanismene. Studien skal også kunne bidra med innsikt i hvordan organisasjoner kan strukturere og vedlikeholde sine interorganisatoriske relasjoner for å maksimere absorpsjonskapasitet.

Ønsket med studien er å vekke interesse for videre forskning, med et håp om å utvide den eksisterende teorien om absorpsjonskapasitet ved å integrere interorganisatoriske aspekter.

Teoretisk rammeverk¹

Det teoretiske rammeverket vil ta for seg relevant teori og forskning som kan knyttes til temaene interorganisatoriske relasjoner og absorpsjonskapasitet. Det vil bli gjort en introduksjon av temaenes relevans, fulgt av en grundig gjennomgang og forklaring av forskning som henviser til relevante begreper og faktorer. Dette rammeverket vil danne grunnlaget for å analysere hvordan disse faktorene påvirker organisasjoners evne til å absorbere kunnskap og informasjon i en interorganisatorisk relasjon.

Store deler av litteratursøk og teoretisk rammeverk er hentet fra eget arbeid som ble gjort i studiens forprosjekt (Feen & Uran, 2023).

Absorpsjonskapasitet og dens relevans i interorganisatoriske relasjoner

Absorpsjonskapasitet (ACAP) er et kritisk komponent for bedrifters evne til å være konkurransedyktige. Absorpsjonskapasitet ble introdusert av Cohen og Levinthal (1990), og kan defineres som evnen til å tilegne og anvende kunnskap som befinner seg utenfor egen organisasjon.

Absorpsjonskapasitet omhandler prosessen hvor man oppdager, tilpasser, og utnytter ekstern kunnskap/metoder/prosesser (Cohen & Levinthal, 1990). Dette skiller seg ut fra for eksempel organisasjonslæring, som handler om hvordan organisasjoner kan utnytte og forbedre eksisterende intern kunnskap og ressurser (Levitt & March, 1988).

Gjennom interorganisatoriske relasjoner kan bedrifter få tilgang til en bredere kunnskapsbase, som strekker seg utover deres egne grenser. Ved partnerskap og samarbeid kan man dra nytte av hverandres ressurser, ekspertise og innovasjoner (Dyer & Singh, 1998).

¹ Store deler av «Teoretisk rammeverk» er hentet ut fra studiens forprosjekt (Feen & Uran, 2023).

Innsikt i hvordan bedrifter kan øke absorpsjonskapasitet vil være viktig for både forskere, ledere, forretningsutviklere, og individer som arbeider med bedriftsstrategi. Dette er derfor både akademisk relevant, og av praktisk betydning.

Absorpsjonskapasitet: Det potensielle og det realiserte

Absorpsjonskapasitet forklarer bedrifters evne til å gjenkjenne verdien av, assimilere og anvende ny ekstern informasjon. Ifølge Cohen og Levinthal (1990) er forutsetningen for å kunne absorbere og anvende ny kunnskap at organisasjonen allerede besitter en grad av relatert kunnskap. Dette vil si at man drar mer nytte av å absorbere fra bedrifter med lignende eller relevant ekspertise, uavhengig om disse er konkurrenter eller opererer i ulike sektorer.

Zahra og George (2002) videreutviklet konseptet ved å dele ACAP inn i fire kapabiliteter: anskaffelse, assimilering, transformasjon og utnyttelse. Anskaffelse involverer å identifisere og skaffe ekstern kunnskap, noe som kan involvere forskning, strategiske allianser eller partnerskap. Assimilering refererer til bedriftens rutiner og prosesser som gjør det mulig å analysere, behandle, tolke og forstå informasjonen. Transformasjon innebærer endring og tilpasning av den assimilerte kunnskapen. Utnyttelse handler om å innarbeide den transformerte kunnskapen i operasjoner, produkter eller tjenester, i troen om å skape konkurransefordeler, innovasjon og effektivitet.

Zahra og George skiller mellom potensiell og realisert ACAP. Potensiell ACAP består av anskaffelse og assimilering, som muliggjør integrasjon av ny kunnskap i bedriftens eksisterende kunnskapsbase. Realisert ACAP, derimot, omfatter transformasjon og utnyttelse av kunnskap. Dette kan ses som at man ikke har oppnådd absorpsjonskapasitet før det er realisert, altså at ny, ekstern kunnskap/informasjon er integrert og tatt i bruk i egen drift.

Interorganisatoriske Relasjoner: Veien til Felles Suksess

I denne oppgaven defineres interorganisatoriske relasjoner (IOR) som enhver form for samarbeid og kommunikasjon mellom to eller flere bedrifter. Organisasjoners evne til å oppnå gode resultater er ofte avhengig av samarbeid med andre, interorganisatoriske relasjoner kan derfor være grunnleggende for suksess. Behovet for samarbeid kan skyldes flere faktorer, for eksempel tilgangen til spesialiserte ressurser, utvidelse til nye markeder, deling av risiko, eller utvikling av innovative løsninger. IOR omfatter et spekter av samarbeidsformer mellom organisasjoner. Dette varierer fra formelle, juridisk bindende avtaler til uformelle samarbeid basert på gjensidig tillit og felles mål (Williamson, 1979; Dyer & Singh, 1994).

Samlet sett ses IOR som en nøkkelfaktor for organisasjoner som søker å utvide sine ressurser, kompetanse og rekkevidde i markedet. Gjennom strategiske allianser, partnerskap og nettverk kan organisasjoner oppnå større fleksibilitet, tilgang til nye markeder, og en styrket evne til innovasjon og risikostyring.

Definering av Sentrale Begreper og Variabler²

I forholdet mellom interorganisatoriske relasjoner og absorpsjonskapasitet må man se på hvilke faktorer som fører til vellykkede interorganisatoriske relasjoner, i forhold til hva som kreves for å absorbere ekstern kunnskap. I forholdet mellom den uavhengige variabelen IOR og den avhengige variabelen ACAP kan formelle/relasjonelle styringsmekanismer, spesifikke investeringer, tillit, og tid/varighet ses som relevante begreper.

Kontrakter

Styringsmekanismer er de strukturene og prosessene som brukes for å kontrollere og lede aktivitetene i en organisasjon, eller innad i interorganisatoriske relasjoner (Williamson, 1979). Kontrakter, en form for styringsmekanisme, defineres av formelle avtaler som spesifiserer betingelser av transaksjoner som finner sted mellom parter. Det finnes forskjellige former for kontrakter, men disse kan generaliseres som formelle og relasjonsbaserte kontrakter (Dyer & Singh, 1998; Williamson, 1979).

Williamson (1979) belyser hvordan IOR kan fungere som en mekanisme for å håndtere og redusere transaksjonskostnader. Transaksjonskostnadsteori (TCE) fremhever betydningen av å velge riktig form av IOR, enten formell eller relasjonell, basert på kompleksiteten og usikkerheten i de spesifikke transaksjonene. Teorien fokuserer også på kostnadene forbundet med informasjonssøking, forhandlinger, opprettelse, overvåkning, og håndheving av kontrakter.

Formelle kontrakter er preget av tydelige og juridisk bindende implikasjoner. Disse relasjonene inkluderer eksplisitte avtaler med tydelige vilkår og betingelser og er ofte nødvendige i situasjoner med høy usikkerhet. Williamson argumenterer for at selv om formelle relasjoner kan innebære høyere transaksjonskostnader, gir de en strukturert og

² Store deler av «Definering av sentrale begreper og variabler» er hentet fra studiens forprosjekt (Feen & Uran, 2023).

forutsigbar tilnærming til samarbeid, med klare mekanismer for konfliktløsning og risikohåndtering.

Relasjonsbaserte kontrakter er mindre bundet av juridiske avtaler. Disse karakteriseres av større fleksibilitet og tilpasningsevne. Relasjoner som benytter slike kontrakter er basert på tillit, gjensidig forståelse og ofte langsiktig samarbeid. Slike kontrakter er ofte mindre påvirket av transaksjonskostnader og kan være spesielt effektive i dynamiske og raskt skiftende forretningsmiljøer, hvor evnen til å reagere raskt og tilpasse seg nye situasjoner er avgjørende (Williamson, 1979).

Sosialpsykologiske faktorer spiller en sentral rolle i utviklingen og opprettholdelsen av robuste og bærekraftige relasjoner. Dette viser Ring og Van de Ven (1994) ved å utfordre den tradisjonelle tenkningen om at IOR hovedsakelig er transaksjonelle. De påpeker at utviklingen av IOR er en funksjon av både juridiske og økonomiske avtaler, men også sosialpsykologiske faktorer som tillit og rettferdighet. Mens formelle relasjoner gir en nødvendig struktur og juridisk klarhet, tilbyr uformelle relasjoner en mer fleksibel tilnærming til samarbeid.

Relasjonsspesifikke investeringer (RSI)

Relasjonsspesifikke investeringer refererer til investeringer som er skreddersydd for en bestemt transaksjon eller relasjon. Disse investeringene har betydelig mindre verdi i andre sammenhenger eller bruksområder. Formelle relasjoner benytter disse investeringene for å bygge og sikre langsiktig samarbeid, mens i uformelle relasjoner bidrar de til å styrke tillit og fellesskapsfølelse (Williamson, 1979).

Investeringer tilpasset for en spesiell relasjon eller transaksjon kan øke effektiviteten og verdien av samarbeidet. Williamson (1979) påpeker betydningen av relasjonsspesifikke investeringer i konteksten av IOR. Slike spesifikke investeringer kan øke avhengigheten mellom partene. Her kan det oppstå et behov for detaljerte (formelle) kontrakter for å håndtere potensielle risikoer og opportunistiske atferder (Williamson, 1979).

Tillit

Tillit omtales gjerne som troen på at noen er pålitelig og vil handle riktig eller i din beste interesse. Das og Teng (2001) sier at tillit kan defineres i to dimensjoner, goodwill og kompetansebasert. Tillit basert på goodwill handler om troen på den andre partens gode intensjoner og etiske oppførsel, og fokuserer på relasjonelle og emosjonelle aspekter av tillit. Denne formen for tillit vektlegger altså den andre partens ærlighet, rettferdighet og omtanke for forholdet. På en annen side fokuserer kompetansebasert tillit på evalueringen av en annen parts evne og kompetanse til å utføre spesifikke oppgaver eller oppfylle avtalte forpliktelser. Denne formen for tillit er basert på en vurdering av den andre partens tekniske dyktighet og pålitelighet.

Kommunikasjon

Effektiv kommunikasjon er avgjørende for suksessen og levedyktigheten til forretningsrelasjoner. Mason og Leek (2012) understreker at klar og målrettet kommunikasjon spiller en sentral rolle i å fremme viktige suksessfaktorer som tillit, forpliktelse og samarbeid. Ved å støtte kontinuerlig informasjonsdeling og kunnskapsoverføring, bidrar effektiv kommunikasjon ikke bare til relasjonens vedlikehold og utvikling, men også til konfliktløsning og forbedret koordinering av felles innsats. Den omfattende rollen til kommunikasjon i forretningsrelasjoner er derfor essensiell, da den styrker samarbeidet, bygger tillit, løser konflikter, og deler verdifull informasjon som er avgjørende for både partenes vekst og den felles verdiskapningen.

Interorganisatoriske Relasjoner og Absorpsjonskapasitet: Funn fra eksisterende forskning³

I studier som omhandler interorganisatoriske relasjoner og absorpsjonskapasitet er det viktig å undersøke hvordan variabler kan variere betydelig basert på den spesifikke konteksten. En kontekstuell analyse kan identifisere unike mønstre og forhold som ikke er synlige uten grundig forståelse av den spesifikke konteksten de opererer innenfor.

For å innhente informasjon om forskning som kan relateres til variablene IOR og ACAP, er det funnet resultater som forklarer effekten av relasjonsspesifikke investeringer, styringsmekanismer, tillit, erfaring, tid/varighet for relasjoner, og antall relasjoner.

Relasjonsspesifikke investeringer

I sterke samarbeid påvirker begrensede relasjonsspesifikke investeringer fra leverandører ideutveksling mindre enn i svakere samarbeid. Dette fenomenet er dokumentert i en studie av Wagner og Bode (2014), som undersøkte effekten av lavere nivåer av RSI på innovasjon i robuste samarbeidsforhold. Resultatene indikerer at i slike sterke samarbeid er det en mindre negativ sammenheng mellom RSI og innovasjon.

Studien peker også på betydningen av kontraktens varighet. Langvarige kontrakter kan ha en mindre negativ forbindelse mellom begrenset ressurstilgang og deling av produktinnovasjon. Til sammenligning kan kortere kontrakter forsterke denne negative effekten. Dette antyder at lengre kontrakter gir mer stabilitet og forutsigbarhet, noe som kan være gunstig i håndteringen av begrensede ressurser i samarbeidsforhold.

Studien tyder på at langvarige samarbeidsforhold tolererer begrenset RSI fra leverandører bedre med hensyn til deling av nye produktideer. Dette innebærer at i lengre, etablerte

³ Store deler av «Interorganisatoriske Relasjoner og Absorpsjonskapasitet: Funn fra eksisterende forskning» er hentet fra studiens forprosjekt (Feen & Uran, 2023).

relasjoner, vil en begrenset tilgang på ressurser fra leverandøren ikke ha en like markant negativ effekt på innovasjonsdeling.

Innen ACAP er informasjonsdeling og tilgang til informasjon avgjørende for å anskaffe og assimilere ekstern kunnskap. Denne studien tyder på at et godt, langvarig samarbeid, vil redusere hindringer som begrenser tilgang til slike ressurser. Sterke og langvarige relasjoner kan altså tilrettelegge for ACAP ved at det reduserer barrierer for kunnskapsdeling og innovasjon.

Formelle og Relasjonelle Styringsmekanismer - kontrakter

Relasjonell styring, som tillit og uformell kontroll, er spesielt egnet til å takle uforutsette hendelser. Huber et al. (2013) viser at en slik styringsmekanisme tillater fleksible reaksjoner på problemer som ikke er dekket av kontrakten. Selv om relasjonell styring letter kunnskapsutveksling gjennom tillitsfulle relasjoner, vil den også beskytte immaterielle eiendeler. Dette skjer ved å tilby incentiver for ikke å handle opportunistisk, men heller ivareta hverandres intellektuelle eiendeler (Olander et al, 2010). Relasjonell og formell styring kan både substituere og komplementere håndtering av relasjoner og felles problemer (Huber et al. 2013).

Tillit er positivt relatert til ytelse i allianser. Dette bekreftes i en studie av Olander et al. (2010), som også finner at tillit i både formell og relasjonell styring forbedrer ytelsen i kommersielle utvekslinger. Tillit kan redusere behovet for formelle mekanismer, på en annen side er det også viktig å presisere at overdreven bruk av formelle kontrakter kan redusere tillit.

Kontrakter har sterk effekt på læring. Mayer og Argyres (2004) viser at kontrakter ofte starter med formelle relasjoner som videre utvikler seg til å bli mer relasjonsbaserte. Dette var via en læringsprosess hvor organisasjonene fant ut hvor det er behov, eller mest nyttig å benytte de forskjellige styringsmekanismene. Dette kan indikere at IOR over tid kan utvikle seg til å benytte mer relasjonelle styringsmekanismer. Sett i lys av funnene til Huber et al. (2013) vil organisasjonene utvikle tillitsfulle relasjoner, som er en viktig faktor for kunnskapsdeling.

Olander et al. (2010) gjorde funn på at både formelle og relasjonelle styringsmekanismer spiller en rolle i samarbeid, men at betydningen varierer i henhold til hvilken fase samarbeidet befinner seg i. I en tidlig utforskningsfase kan tillit erstatte formell styring, mens i senere utviklingsfaser av samarbeidet, kan begge mekanismer støtte hverandre. For Olander et al. blir formelle mekanismer vektlagt i avslutningsfasen, selv om relasjonelle mekanismer også spiller en rolle. Dette antyder at begge typer mekanismer bør vurderes samtidig gjennom hele samarbeidsprosessen (Olander et al. 2010). Dette er både i samsvar og kontrast med funnene til Mayer og Argyres (2004).

Disse formene for styringsmekanismer er essensielt i IOR ettersom at de legger fundamentet for samarbeidet, samt definerer det. Viktigheten dette spiller for ACAP er muligheten til å assimilere og anvende eksternt kunnskap. Med relasjonell styring og høyere grad av tillit er det lettere å oppnå kunnskapsdeling.

Tillit

Forpliktelsestillit, vennskapsbasert tillit og kompetansebasert tillit er tre former for tillit, omtalt av Bergh et al. (2011). Disse kan sees i lys av de ulike fasene av absorpsjonskapasitet i en organisasjon.

Forpliktelsestillit oppstår gjennom skriftlige avtaler med uformelle sanksjoner ved regelbrudd. Denne prosessen styrker entreprenørers bevissthet om samarbeid og erfaringsoverføring (Bergh et al., 2011). Dette er relevant i anskaffelsesfasen av ACAP, fordi slike avtaler og den resulterende tilliten danner grunnlaget for en åpen og effektiv anskaffelse av eksternt kunnskap.

Vennskapsbasert tillit utvikler seg gjennom tid tilbrakt sammen. I studien til Bergh et al. (2011) styrket dette entreprenørenes oppfatning av hverandres troverdighet. Denne formen for tillit fremmer en dypere forståelse og prosessering av eksternt informasjon, ettersom troverdige og tillitsfulle relasjoner muliggjør mer åpen og ærlig kommunikasjon og tilbakemeldinger.

Kompetansebasert tillit vokser frem etter hvert som forholdet modner. Bergh et al. (2011) finner at entreprenører blir mer bevisste på hverandres kompetanse gjennom samhandling og felles aktiviteter, noe som styrker evne til å gi og motta innsikt og tilbakemeldinger. Dette gjør at kompetansebasert tillit spiller en viktig rolle i transformasjons- og utnyttelse av fasene av ACAP. Denne tilliten bidrar til at organisasjonen effektivt kan tilpasse og anvende den assimilerende kunnskapen i sine operasjoner og prosesser.

Malhotra og Lumineau (2011) utforsker effekten kontraktstrukturer har på tillit og samarbeidsforhold i IOR. Studien viser at fordeling av kontrollmekanismer i kontrakter (for eksempel betingelser hvis noe går galt), kan øke kompetansebasert tillit, men kan samtidig redusere goodwill-basert tillit. Dette vil potensielt ha negativ påvirkning for fortsettelsen av samarbeidet. På den andre siden, vil forbedret koordinering i kontrakter (for eksempel fordeling av arbeidsoppgaver) ha effekt på både kompetansebasert tillit og sannsynligheten for fortsatt samarbeid. Dette gjelder spesielt under uenigheter. Dette understreker at kontrakter kan ha både positive og negative effekter på ulike typer tillit. En balansert tilnærming til kontraktsutforming er altså nødvendig for å fremme positive interorganisatoriske relasjoner. I samme studie gjøres det også funn på at kontrollerende kontrakter kan signalisere mistillit, forstyrre tillits-utvikling og potensielt introdusere opportunistisk adferd i langvarige forhold (Malhotra & Lumineau, 2011). Dette støtter funnene til Olander et al. (2010) og Huber et al. (2013).

Samlet viser disse studiene at tillit, i sine ulike former, kan spille en viktig rolle i ACAP, og at kontrakter kan ha både fremmende og hemmende effekter på disse formene for tillit. Oppsummert kan det sies at tillit har betydning i forholdet mellom IOR og ACAP på grunn av åpenhet for å dele kunnskap. Funnene viser at økt tillit fører til mer kunnskapsdeling, åpenhet, og fleksibilitet mellom organisasjonene.

Kommunikasjon

For å tilrettelegge for direkte forbindelser, sosiale bånd, og tilbakemeldinger, er personlig kommunikasjon ofte bedre enn digital. Dette finnes i en studie gjort av Murphy og Sashi (2018). De presiserer likevel at digital kommunikasjon kan være mer effektivt når det gjelder å formidle kritisk informasjon, ettersom at det kan bedre forhindre forfalskning eller "pynting"⁴ av informasjon.

Fysisk kommunikasjon har oftere en sterkere positiv korrelasjon med teamytelse, sammenlignet med digital kommunikasjon. Dette påpeker Marlow et al. (2018), som belyser viktigheten av å arrangere fysiske møter der det er mulig, for å forbedre kommunikasjonskvaliteten og bygge sterkere relasjoner. De påpeker også at i scenarier hvor virtuell kommunikasjon er nødvendig, bør man vurdere en hybridmodell som kombinerer virtuelle og personlige møter.

Kvaliteten på kommunikasjon har sterkere innvirkning på teamets presentasjon enn hvor ofte kommunikasjonen foregår. I studien til Marlow et al. finner de at kvaliteten på kommunikasjon som utveksles, spiller en sentral rolle i å forbedre teamets prestasjon, ettersom at unødvendig eller irrelevant kommunikasjon kan distrahere fra viktige oppgaver eller overbelaste mottakerne.

Langsiktige relasjoner har positiv innflytelse på effektiv kommunikasjon og ytelse i relasjoner som angår kjøper og leverandør. Dette bevises i forskning gjort av Paulraj et al. (2008). I denne studien antydes det at jo lenger partene har vært i relasjon, jo mer sannsynlig er det at de vil ha en tillitsfull og åpen kommunikasjon, noe som er nødvendig for å oppnå effektiv kunnskapsutveksling.

⁴ Informasjon som blir overdrevent positivt framstilt eller modifisert for å virke mer overbevisende enn den faktisk er.

Relasjoner over tid

Relasjoners lengde (tid) kan påvirke valg av styringsmekanismer. Cao og Lumineau (2015) mener at over lengre tidsperioder vil partene skape en bedre forståelse av hverandre, og at dette skaper tillit og relasjonelle normer, som videre skaper muligheter for læring. I analysen viser de til Wagner og Bode (2014) som mener at ettersom samarbeidet/relasjonens lengde øker, kan de gjøre relasjonsspesifikke investeringer. Dette vil føre til at begge parter har sterke insentiver til å fortsette samarbeidet.

I meta-analysens test for moderatorer finner Cao og Lumineau (2015) at kontraktbasert tillit er sterkere hos grupper med lange relasjoner, enn i grupper med korte relasjoner. Av dette kan det antas at forholdet mellom kontrakt og tillit er sterkere hos partnere som har samarbeidet over lengre tid. Dette er et motbevis for argumentet om at kontrakter kun er nødvendig i korte samarbeid.

En svakhet ved arbeidet til Cao og Lumineau (2015), i forhold til problemstillingen om IOR og ACAP, er at deres arbeid ikke direkte ser på forholdet mellom lengde/tid og læring eller absorpsjonskapasitet, men heller på tillit, investeringer, og kontrakter. Det kan likevel være rimelig å anta at dette betyr at interorganisatoriske relasjoner over tid vil utvikle seg til å samarbeide på nye måter enn hva som i utgangspunktet var hensikten med samarbeidet.

Det kan dermed være relevant å se på hvordan relasjoners lengde har sammenheng med involverte parters deling og utnyttelse av kunnskap og informasjon.

Konklusjon av litteraturgjennomgang

Funnene i litteraturgjennomgangen har vist at relasjonsspesifikke investeringer og kontraktens lengde er viktig i delingen av innovasjon og ideer. Kommunikasjonens kvalitet og frekvens kan være avgjørende for samarbeidets suksess. Sterke og langvarige samarbeid tåler begrensede RSI bedre, og lange kontrakter bidrar til stabilitet og forutsigbarhet i samarbeidet. Tillit har vist seg å være en svært kritisk faktor i IOR og ACAP, med ulike former som påvirker ulike faser av absorpsjonsprosessen. Denne tilliten fremmer kunnskapsdeling og reduserer barrierer for innovasjon.

Videre bekrefter forskning at relasjonens varighet har betydning for valg av styringsmekanismer, og at lengre relasjoner fremmer tillit og relasjonelle normer, som er nødvendig for effektiv læring og kunnskapsutveksling.

Samlet sett understreker litteraturgjennomgangen viktigheten av en balansert tilnærming til både formelle og relasjonelle aspekter av styring i IOR. Litteraturgjennomgangen påpeker at en total forståelse for dynamikken i interorganisatoriske relasjoner er avgjørende for å oppnå en optimal absorpsjonskapasitet. Dette gir grunnlag for masteroppgavens studie om utviklingen av effektive interorganisatoriske strategier og prosesser, samtidig som det vil grunnlag for praktisk anvendelse.

Metode

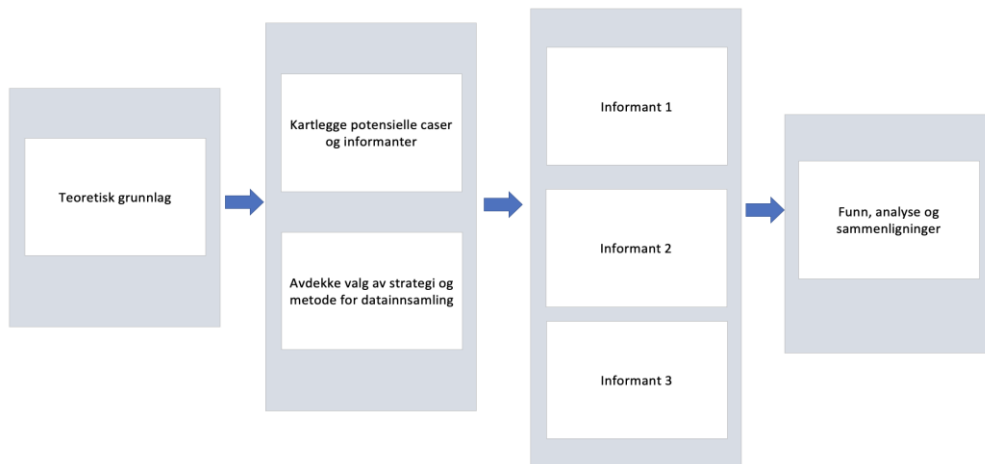
I dette kapitlet vil det bli redegjort for valg av forskningsmetode, med en beskrivelse av hvordan studien sikrer validitet og reliabilitet gjennom ulike stadier av forskningsprosessen. Det blir også presentert en forskningsmodell som illustrerer sammenhengene mellom de studerte variablene. Videre vil kapitlet dekke de spesifikke prosessene og teknikkene benyttet for datainnsamling, inkludert utforming og gjennomføring av kvalitative intervjuer. Dette vil gi en omfattende forståelse av metodenes styrker og begrensninger, og hvordan de bidrar til en helhetlig forståelse av fenomenene som studeres.

Strategi og design: Multicase

Det er valgt å bruke multicase design. Undersøkelse av flere caser som omhandler samme tema er ment for å gi en rik beskrivelse av fenomenet som omhandler interorganisatoriske relasjoner og absorpsjonskapasitet.

Ved å velge en undersøkelse der man studerer flere caser får man muligheten til å unngå noen av svakhetene som finnes ved enkeltcase-studier (Jacobsen, 2015). Dersom man kun undersøker en enkelt case vil det være vanskelig å generalisere funn, mens hvis man kan undersøke flere komparative caser kan en sammenligning avdekke mulige sammenhenger (Jacobsen, 2015).

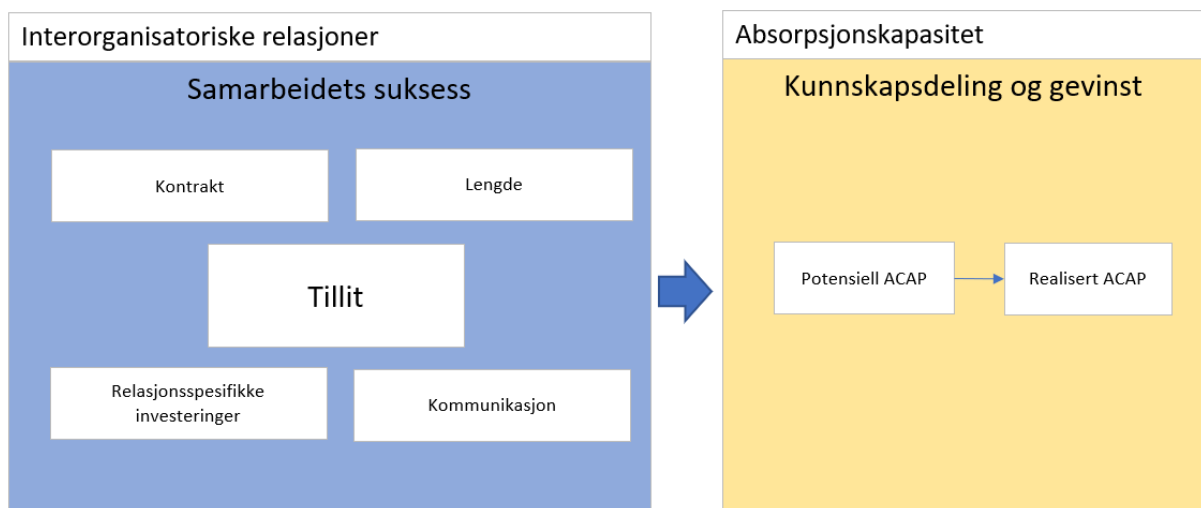
En tenkt strategisk fremgangsmåte for et multicase design kan se slik ut: (eksempel med 3 caser)



Figur 1. Strategi for multicase design. Inspirert av Jacobsen (2015).

Forskningsmodell

Basert på funnene i litteraturgjennomgang, er følgende forskningsmodell utarbeidet:



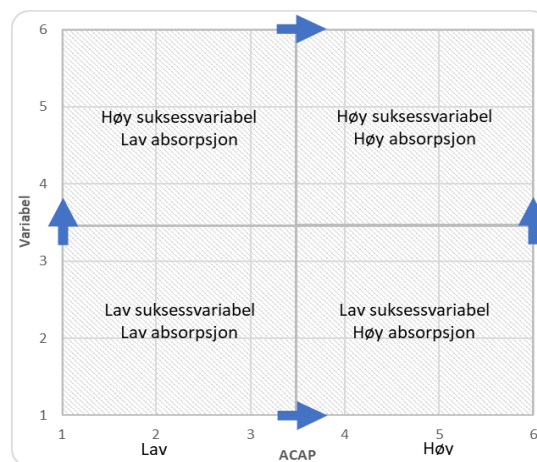
Figur 2. Forskningsmodell.

Forskningsmodellen (Figur 2) tar utgangspunkt i fem tydelige suksessfaktorer innen interorganisatoriske relasjoner. Disse suksessfaktorene baseres på eksisterende litteratur/forskning, og har på hver sin måte bevist å ha innvirkning på hvordan organisasjoner

er villig til å dele av sin eksisterende kunnskap og informasjon. Forskningsmodellen viser en fordeling der de fem faktorene sammen kan påvirke suksess i interorganisatoriske relasjoner og videre føre til absorpsjonskapasitet. Ettersom at store deler av eksisterende litteratur vektlegger tillit som kriterium for suksess, er tillit plassert som midtpunktet i illustrasjonen. Tillit har tidligere blitt identifisert som et sentralt kriterium i flere av de andre faktorene.

Den avhengige variabelen, absorpsjonskapasitet, kjennetegnes her ved kunnskapsdeling og gevinst. Basert på Zahra og George (2002) er denne variabelen fordelt i potensiell og realisert absorpsjonskapasitet. Ved å inkludere dette vil det gi muligheten til å avdekke om noen interorganisatoriske relasjoner kun har evne til å tilrettelegge for absorpsjon, uten å gi mulighet for utnyttelse. Dette gir mulighet til å skille resultatene, og avdekke eventuelle kjennetegn for de forholdene som er i stand til fullstendig realisering.

Firefeltmodell



Figur 3. Firefeltmodell.

Firefeltmodellen (Figur 3) er laget for å kunne visualisere hvordan organisasjoner kan navigere seg gjennom forskningsmodellen.

Firefeltmodellen vil kunne bidra til å kartlegge hvordan organisasjoner potensielt kan bevege seg mellom de ulike fasene, for å oppnå høyere grad av suksessvariabler og/eller absorpsjon. Modellen gir mulighet for grupperinger og sammenligninger av ulike kjennetegn ved IOR, uten at dette blir fremstilt av kvantitative data.

Datainnsamling

Datainnsamlingen foregikk over en 3 måneders periode og var delt inn i flere steg. Stegene for datainnsamling sikret et utvalg som består av 15 informanter. Tabell 1 viser fordeling av informanter basert på bransje og rolle.

Informant	Bransje	Rolle
1	Eiendomsutvikling	Daglig leder
2	Eiendomsutvikling	Daglig leder
3	Innovasjon	Daglig leder
4	Ingeniør	Salgs- og markedssjef
5	Innovasjon	Daglig leder
6	IT	Daglig leder
7	Teknologi	Daglig leder
8	IT	Remarketing manager
9	Bygg og anlegg	Prosjektingeniør
10	Bygg og anlegg	Utviklingssjef
11	Bank	Daglig leder
12	Eiendom	Daglig leder
13	Bygg og anlegg	Innkjøper / prosjektøkonom
14	Bank og regnskap	Regnskapsfører
15	Bedriftsrådgivning	Daglig leder

Tabell 1. Informanter.

Informant nummer 15 fungerer som en ekstern informant som representerer sitt firma og erfaringer rundt relevante temaer for studien. Resultatene fra Informant 15 blir presentert for seg selv under drøfting og diskusjon.

Utvalgsprosess

Utvalget baserer seg på personer som har mye kunnskap og erfaringer rundt samarbeid, partnerskap, eller andre former for interorganisatoriske relasjoner. Informantene er valgt basert på kriteriet "informasjon"⁵. Dette fungerer som et utvalgskriterium der man velger ut respondenter som kan gi mye og god informasjon. Et annet kriterium er at personene er villig til å gi fra seg informasjon om temaet (Jacobsen, 2015).

Utvalgsprosessen bestod av tre steg. Steg 1: skaffe oversikt over alle man ønsker å undersøke. Steg 2: spesifisere inkluderings- og ekskluderingskriterier. Steg 3: velge kriterier for utvelgelse av respondenter (Jacobsen, 2015).

I en undersøkelse om interorganisatoriske relasjoner og absorpsjonskapasitet er det valgt et formålsstyrt utvalg av respondenter. Dette betyr at *hvem* som intervjues er bestemt av formålet med undersøkelsen. Dette støttes av John W. Creswell (2014) som påpeker viktigheten av å velge ut informanter som kan forstå og relatere til problemet og forskningsspørsmålet. Han mener altså at det ikke nødvendigvis er optimalt å benytte "random sampling"⁶ eller et tilfeldig utvalg av mange deltakere, slik som i kvantitativ forskning.

Relevante organisasjoner og informanter ble identifisert via ulike næringslivsforeninger i områder på Sørøst-landet. Alle organisasjonene ble undersøkt og valgt basert på sektor og marked. All nødvendig informasjon om roller og kontaktinfo ble funnet på deres egne nettsider. Organisasjoner som ble ekskludert fra dette utvalget var de som driver med varehandel, klesbutikker, matbutikker, eller lignende.

⁵ Kriteriet "informasjon": Deltakere i en studie er utvalgt fordi de antas å besitte spesifikk og verdifull kunnskap eller informasjon som er relevant for forskningsprosjektets tema eller spørsmål (Jacobsen, 2015).

⁶ Random sampling: En statistisk metode for å velge et representativt utvalg av individer fra en større populasjon på en helt tilfeldig måte (John W. Creswell, 2014).

Kvantitativ tilnærming for innhenting av informanter

En spørreundersøkelse ble sendt ut til 217 potensielle kandidater. Dette resulterte i totalt 74 respondenter, hvorav 22 svarte at de var interessert i å delta i et kvalitativt intervju. Av disse 22 satt det igjen totalt 15 informanter som kunne både avtale og fullføre intervju innen tidsfristen. Felles for alle informantene er at de har lederroller eller tilsvarende ansvar som tilsier at de har oversikt og erfaring med organisasjonens tidligere eller nåværende relasjoner. Alle informanter og involverte organisasjoner forblir anonyme i studien.

Spørreundersøkelsen ga mulighet til å undersøke svært mange personer på forholdsvis kort tid. Spørreundersøkelsen var svært kort og var kun ment for å kartlegge hvem personer som er aktuelle å prate med, og om de kunne være interessert i å bidra til studien.

For å sikre at spørreundersøkelsen var både presis og forståelig, ble det gjennomført en pre-test. Pre-testen ble sendt ut til 7 kandidater som etter gjennomføring ga tilbakemelding på hvorvidt spørreundersøkelsen var riktig formulert eller om det var eventuelle feil og mangler. På denne måten sikres begrepsmessig gyldighet, som ifølge Jacobsen (2015) innebærer at spørreundersøkelsen måler det den faktisk er tenkt til å måle.

Kvalitative intervjuer

Kvalitative intervjuer har blitt gjennomført for å sikre god og innholdsrik informasjon om forholdene som påvirker interorganisatoriske relasjoner og absorpsjonskapasitet.

Med unntak av informant 15, ble alle intervjuer gjennomført digitalt med bildeoverføring. I følge Creswell (2014) er intervjuer nyttig når (1) deltakerne ikke kan observeres direkte, (2) deltakerne kan gi historisk informasjon, (3) det tillater forskeren å ha kontroll over spørsmålene som besvares. Jacobsen (2015), sier at intervjuer som gjennomføres på denne måten kan sikre god flyt og konsentrasjon rundt samtalen. Han påpeker at mangelen på ansikt-til-ansikt kommunikasjon kan gjøre det vanskeligere å etablere tillit og åpenhet mellom partene, men at dersom det blir gjort intervjuer med bildeoverføring kan intervjueren likevel unngå å miste for mye kontroll over intervjusituasjonen.

Det er gjennomført semistrukturerte intervjuer. Dette innebærer at det til en viss grad er fulgt en mal bestående av noen mer spesifikke spørsmål, mens andre er mer åpne. Dette sikrer at de riktige temaene belyses, samtidig som informantene får muligheten til å svare utdypende rundt sine erfaringer. Dette forsvares av Jacobsen (2015), som sier at intervjuer bør verken være helt åpne (strukturerte), eller helt ustrukturerte.

Rekkefølgen av intervjuguiden er nøye planlagt for å unngå at tidligere spørsmål kan påvirke hvordan informantene tenker og svarer på etterfølgende spørsmål. På denne måten forsøkes det å unngå at informantene har mulighet til å tilpasse svarene. Likevel er det viktig å presisere at intervjuguiden ikke er ment til å påvirke strukturen på intervjuene, kun som en guide for å sikre innhenting av all nødvendig informasjon. Informantene står altså fritt til å belyse hvilke temaer de selv ser som relevante.

Ved informant 15 ble det gjort fysisk intervju, helt uten struktur. Informanten har gitt beskrivelser og delt informasjon og kunnskap basert på sin lange erfaring som bedriftsrådgiver innen samarbeid mellom selvstendige parter.

Intervjuene gir et dypdykk ned i organisasjonenes individuelle erfaringer og perspektiver på interorganisatorisk samarbeid. Dette vil avdekke innsikter og mønstre som kan ha forblitt skjult i en kvantitativ analyse (Jacobsen, 2015). Denne tilnærmingen vil øke intern validitet ved å sikre at de innsamlede dataene gjenspeiler de faktiske opplevelsene og meningene til de involverte partene.

Det er viktig å påpeke at selv om det er benyttet både kvalitative og kvantitative elementer, vil det ikke defineres som mixed methods, også kalt metodetriangulering. Dette er ettersom at ingen av resultatene fra e-postundersøkelsen blir benyttet i analysen.

Reliabilitet og validitet

Dybdeintervjuene er nøye planlagt og gjennomført med en klar forståelse av de konsepter som undersøkes. Reliabilitet sikres ved at alle informanter har tilgang på samme informasjon, og at alle intervjuer er gjennomført på samme måte (unntak informant 15). Dette tilrettelegger for at målinger er stabile. (Bell et al., 2022)

Innholdsvaliditet sikres gjennom nøyaktige spørsmål og en grundig konseptuell forståelse av variablene som måles. Den eksterne validiteten, som dreier seg om studiens generaliserbarhet, styrkes ved målet om å velge et bredt representativt utvalg av organisasjoner. Intern validitet sikres gjennom hvorvidt studiens resultater er riktige. Dette innebærer at studieobjektene har gitt en sann beskrivelse av virkeligheten, at forskerens gjengivelse og tolkning er riktig, og at funn og konklusjoner faktisk gjenspeiler virkeligheten (Jacobsen, 2015). For å sikre åpenhet og ærlighet i informantenes beskrivelse, er det tydeliggjort i intervjuene at alle forblir anonyme, samt at det ikke blir gjort opptak. På denne måten tilrettelegges det for informantenes trygghet og tillit (Jacobsen, 2015).

For å sikre riktig gjengivelse av informasjon, uten å gjøre opptak, ble det fordelt roller. Rollene gikk ut på at én fungerte som intervjuer, og den andre som skribent. Skribenten tok aktivt notater gjennom hele intervjuet. I etterkant av hvert enkelt intervju ble resultatene oppsummert og ført inn i en oversikt som senere er blitt benyttet for analysen.

Ved å tilrettelegge for at studien måler det den faktisk er tenkt til å måle, sikres den totale validiteten. Dette er viktig i både kvalitativ og kvantitativ forskning (Bell et al., 2022).

Samlet sett vil denne strategien, informert av innsikt fra både eksisterende litteratur og empirisk datainnsamling, gi en balansert og omfattende forståelse av interorganisatoriske relasjoner. Dette vil ikke bare bidra til feltets akademiske litteratur, men også gi praktisk innsikt som kan anvendes av organisasjoner som ser etter måter å forbedre og utvide deres samarbeidsstrategier.

Etikk

For å sikre at informantene er innforståtte med oppgavens formål, får alle deltakere tilsendt informasjon før intervjuet. Denne informasjonen forklarer hva studien går ut på og hvilken data som vil bli hentet fra informantene. Etter dette står alle informanter fritt til å velge om de ønsker å være med videre i prosessen. Dette er ettersom at alle som vil gjennomføre studier, stilles overfor noen etiske dilemmaer (Jacobsen, 2015). Etiske vurderinger må gjøres både før og underveis i en undersøkelsesprosess. Man er nødt til å tenke gjennom hvordan forskningen kan påvirke de involverte partene, samtidig som at resultatene skal kunne oppfattes på riktig måte (Jacobsen, 2015).

Under aspektet om informert samtykke finner man for eksempel frivillighet, forståelse, og full informasjon. Dette innebærer at “den som undersøkes, får velge fritt om han eller hun vil delta” (Jacobsen, 2015, s. 47). Jacobsen (2015) beskriver at full informasjon og forståelse, dette innebærer at de som har valgt å delta i undersøkelsen skal ha full oversikt over undersøkelsens hensikt, og hvilke ulemper / fordeler det kan føre til for dem. Forståelse innebærer at deltakerne ikke bare skal ha tilgang til full informasjon, men også forstå informasjonen.

For denne studien, går krav til privatliv ut på at det ikke skal være mulig å identifisere enkeltpersoner ut ifra data, samtidig som at informasjonen som samles inn ikke skal kunne oppfattes som følsom, eller kunne knyttes til private sammenhenger. Uten å tilrettelegge for dette kan det oppstå fare for brudd på privatlivets fred (Jacobsen, 2015). I en studie om

interorganisatoriske relasjoner og absorpsjonskapasitet er det ingen grunn til å innhente informasjon som kan gå direkte på informantene. For at det ikke skal være mulig å identifisere enkeltpersoner vil alle forbli anonymisert gjennom hele studien, samtidig som det ikke etterspørres informasjon eller navn som kan identifisere spesifikke organisasjoner eller individer.

Konsesjon og meldeplikt går ut på "at alle empiriske undersøkelser som innebærer behandling av personopplysninger, skal meldes til Datatilsynet" (Jacobsen, 2015). I samsvar med veileder er det besluttet at det ikke er nødvendig å melde prosjektet til Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD). Dette støttes av at det aldri blir behandlet personopplysninger, og at all data forblir anonym gjennom hele studiet.

For å unngå at sitater og resultater trekkes inn i feil kontekst, er det utviklet en mal for notater og resultater av alle intervjuer. På denne måten opprettholdes en form for struktur slik at alle resultater kan analyseres på lik måte. Alle informanter fikk tilbud om å få tilsendt oppsummert informasjon, slik at de kunne godkjenne resultatene.

Krav til riktig presentasjon av data sikrer at informasjonen blir fremstilt korrekt. Dette betyr at resultater skal gjengis fullstendig, og i riktig sammenheng, i den grad det er mulig (Jacobsen, 2015). Dette innebærer også forfalskning av data.

Resultater

For å måle variabelen «absorpsjonskapasitet», er det i denne undersøkelsen er det tatt utgangspunkt i både definisjonen til Cohen og Levinthal (1990) og videreutviklingen til Zahra og George (2002). Potensiell absorpsjonskapasitet måles ved hvor mye organisasjonene leter etter ny kunnskap, hvor mye de deler av egen kunnskap, og hvor mye partner er villig til å dele kunnskap. Realisert absorpsjonskapasitet måles ved hvilken grad organisasjonen er i stand til å utnytte denne kunnskapen. Dette baserer seg på rangeringer gjort av de enkelte informantene.

Inf.	Hvor bra var samarbeidet	Opplevd tillit til partner	Fleksibel kontrakt	Villig til å dele kunnskap	Partner villig til å dele kunnskap	Lete etter ny kunnskap	Utnytte kunnskap	Betydelig investering	Nytte av investering	Lengde	K.F	K.T
5	6	6	6	6	6	5	4	N/A	N/A	1 år	Uke	F/D
4	6	6	3	6	5	3	6	4	6	20 år	Uke	F/D
11	6	6	1	5	5	5	4	6	6	27 år	Dag	F/D
1	6	5	2	5	5	4	4	N/A	N/A	20+ år	N/A	N/A
7	5	6	3	6	6	5	5	N/A	N/A	22 år	Mnd	F/D
8	5	6	5	5	4	5	3	2	6	15 år	Uke	F/D
3	5	5	3	4	4	4	5	5	6	3 år	Uke	F
6	5	4	2	5	6	4	6	N/A	N/A	4 mnd	Uke	F
2	5	5	2	5	4	3	5	2	5	3 år	N/A	N/A
12	5	4	3	5	4	4	5	N/A	N/A	7 år	Uke	F/D
10	2	2	4	5	2	4	2	N/A	N/A	1 år	Dag	F/D
9	2	1	1	5	2	6	1	N/A	N/A	2 år	Dag	D
14	1	1	1	3	2	6	2	N/A	N/A	2 år	Dag	D
13	1	1	2	6	6	3	6	1	6	2 mnd	Dag	D

K.F - Kommunikasjonskrevens	K.T - Kommunikasjonstype	N/A - Not Applicable
Uke - Ukentlig	F/D - Fysisk / Digital	Inf. - Informant
Dag - Daglig	F - Fysisk	
Mnd - Månedlig	D - Digital	

Tabell 2. Resultater og forkortelser.

Tabell 2 viser resultatene av de gjennomførte intervjuene. Resultatene er basert på skalavurderinger informantene har gjort ut ifra påstander de har tatt stilling til under intervjuene.

Resultatene er rangert etter de informantene som har erfaring fra de mest vellykkede samarbeidene. Videre er tabellen tilpasset slik at man kan se sammenhengen mellom de høyeste rangeringene for ulike fenomener. På denne måten er det mulig å se om det finnes sammenhenger eller trender for de ulike relasjonene som representeres. Investeringer, lengde, og kommunikasjon er plassert lengst til høyre i tabellen ettersom at disse ikke har noen mulighet for å gi samme indikasjoner basert på skalavurderinger.

Informant 13 er plassert nederst og tydeliggjort i en annen farge enn de resterende informantene. I relasjonen som informant 13 representerer, ser man at rangering av samarbeid og tillit er lavest mulig, samtidig som deling og utnyttelse av kunnskap er svært høyt. I dybdeintervjuet ble det avdekket en rekke andre effekter og faktorer som gjør at resultatene endte slik. Dette betyr med andre ord at resultatene er påvirket av spuriøse effekter som ikke blir tatt hensyn til i denne studien. For den aktuelle relasjonen ble samarbeidet avsluttet som følge av mistillit, og mangler av faktorer som må ligge til grunn for at samarbeidet skulle være vellykket.

Informant 13 vil likevel vises og bli inkludert i resultatene ettersom at hen har gitt verdifull innsikt for ulike faktorer som påvirker interorganisatoriske relasjoner. Informant 13 er en god illustrasjon på at interorganisatoriske relasjoner ikke alltid opererer under like forutsetninger, noe som understreker de komplekse omstendighetene som kan påvirke og variere i ulike interorganisatoriske relasjoner. Dersom informant 13 inkluderes i hele analysen, uten å informere om dette, vil det ikke være mulig å opprettholde kvalitetskriterier for gyldighet, pålitelighet, troverdighet, og replikerbarhet.

Resultatene fra informant 15 kan ikke sammenlignes med de andre organisasjonene. Disse vil bli inkludert i drøfting og diskusjon, men ikke presentert i funn og analyse. Funn fra informant 15 blir brukt for sammenligninger i et mer helhetlig bilde.

Videre vil funn og analyse bli presentert med representative tabeller som fokuserer på relevante og aktuelle faktorer. Disse tabellene tar utgangspunkt i resultatene som vist i tabell 2.

Funn og analyse

I dette kapittelet presenteres en oversikt over studiens konkrete funn, hvor effekten av hver faktor, ifølge undersøkelsens resultater, blir kort beskrevet individuelt. Mer detaljerte sammenligninger og diskusjoner, samt teoretisk kontekstualisering av funnene, vil bli utført i drøftingskapittelet. Dette sikrer en klar og strukturert fremstilling som tilrettelegger for dypere utforskning.

Samarbeidets suksess

For å kunne utdype hva som fører til suksessfulle samarbeid, har alle informantene svart på hva de selv mener er viktig for å oppnå dette. Dette gir en dypere forståelse for hvordan man kan tilrettelegge for forholdet mellom IOR og ACAP.

Inf.	Hvor bra var samarbeidet	Faktorer for å oppnå suksessfulle samarbeid
5	6	Kommunikasjon, komplementær kunnskap
4	6	Kommunikasjon, konkurransedyktig, kundebehandling, raske løsninger
11	6	Tillit, felles målsetting
1	6	Åpenhet og ærlighet
7	5	Gjensidig tillit, kommunikasjon, åpenhet
8	5	Tillit, kommunikasjon, komplementær kunnskap
3	5	Tillitsplattform, åpenhet, dele informasjon
6	5	Kommunikasjon, åpenhet, ærlighet
2	5	Tillit, kjemi, verdier og holdninger, samfunnsansvar
12	5	Tillit
10	2	Åpenhet, ærlighet, ydmykhet, nysgjerrighet
9	2	Tillit, kommunikasjon
14	1	Kommunikasjon, gi og ta
13	1	Gjensidig tillit, kontrakt og avtale

Tabell 3. Samarbeidets suksess.

Tabell 3 viser at tillit, kommunikasjon, åpenhet og ærlighet, og komplementær kunnskap er svar som gjentar seg. Disse svarene er kun basert på hva som må til for å oppnå suksessfulle samarbeid, og gjenspeiler ikke nødvendigvis relasjonen som informantene representerer.

Tillit

Informantene ble bedt om å rangere opplevd tillit til partner. 1 representerer null tillit og 6 representerer svært høy tillit. Dette gjør det mulig å oppdage forskjeller i de representerte relasjonene. Funnene (Tabell 4) viser at informantene representerer relasjoner som har varierende grad av tillit. Funnene viser at de relasjonene som har høy grad av opplevd tillit til partner, også har rangert samarbeidet som svært bra. Ved å sammenligne tillit opp mot "hvor bra var samarbeidet", viser funnene at det kan være en sterk sammenheng mellom de to faktorene. Av dette viser funnene at tillit kan virke som en sentral faktor i målet om å oppnå suksessfulle samarbeid. Funnene viser også at de som har høyere grad av tillit, har mindre variasjon i hvor mye kunnskap de var villig til å dele, sammenlignet med hvor mye kunnskap partneren var villig til å dele.

inf.	Hvor bra var samarbeidet	Opplevd tillit til partner	Villig til å dele kunnskap	Partner villig til å dele kunnskap	Utnytte kunnskap
5	6	6	6	6	4
4	6	6	6	5	6
11	6	6	5	5	4
1	6	5	5	4	5
7	5	6	6	6	5
8	5	6	4	4	3
3	5	5	5	4	5
6	5	4	5	6	6
2	5	5	5	4	5
12	5	4	5	4	5
10	2	2	5	2	2
9	2	1	5	2	1
14	1	1	3	2	2
13	1	1	6	6	6

Tabell 4. Opplevd tillit til partner.

Informantene bekrefter at tillit baseres ofte på enkeltpersoner som er involvert i relasjonen, men at det også kan baseres på organisasjonen i sin helhet. En overvekt av informantene sier at tillit bygges gjennom åpenhet og ærlighet. Det kommer også tydelig frem at kommunikasjon, forståelse, og gjennomføring slik som avtalt, er viktig for å oppnå tillit. Dette vises i tabell 5.

inf.	Opplevd tillit til partner	Bygge tillit	Hva baseres tillit på
5	6	Respektere, forstå hverandre, se hverandre, trene hverandre.	Enkeltpersoner, motpartens holdning, kontrakten.
4	6	ærlighet, kompetanse, pris.	N/A
11	6	Åpenhet, ærlighet, etterrettelighet, holde det man lover, kommunikasjon.	Enkeltpersoner, organisasjonen (utvikles fra enkeltpersoner til organisasjon).
1	5	Åpenhet, ærlighet.	N/A
7	6	Være til stede, vise interesse, engasjerte, tydelige, forstå hverandre.	Enkeltpersoner, organisasjonen.
8	6	Erfaring.	Erfaring.
3	5	Åpenhet, ærlighet, gjøre som man sier.	N/A
6	4	Åpenhet, ærlighet, dialog.	Enkeltpersoner, organisasjonens omdømme, kontrakten.
2	5	Åpenhet, ærlighet, gjøre som man sier, lojal.	N/A
12	4	Kommunikasjon, menneskelige forhold, avtale, samarbeid, starte og utvide.	Enkeltpersoner, motpartens holdning, kompetansebasert, liten risikoprofil.
10	2	Gjentakende suksess, tid, kompetanse, informasjon, åpenhet, tillit, uformelle prosesser.	Enkeltpersoner (70%), selskapet (30%).
9	1	Personavhengig, sjekke referanser, gjøre som man sier.	Enkeltpersoner, organisasjonens omdømme.
14	1	Åpenhet, ærlighet, innrømme feil, gjøre feil, stole på.	Enkeltpersoner.
13	1	Åpenhet, gjøre jobben, nødvendig informasjon, regler, lovverk.	Enkeltpersoner.

Tabell 5. Hvordan bygge tillit.

Kontrakt

For å måle bruk av forskjellige kontrakter ble informantene bedt om å rangere kontrakten basert på fleksibilitet. De rangerte på en skala fra 1 til 6, der 1 beskriver en svært detaljert og formell kontrakt, uten rom for tilpasninger og fleksibilitet, og der 6 beskriver en kontrakt som omtrent kun baseres på tillit. Dette gjør det mulig å avdekke om det er tydelige forskjeller i bruk av kontrakt.

Inf.	Hvor bra var samarbeidet	Fleksibel kontrakt	Villig til å dele kunnskap	Partner villig til å dele kunnskap	Utnytte kunnskap
5	6	6	6	6	4
4	6	3	6	5	6
11	6	1	5	5	4
1	6	2	5	4	5
7	5	3	6	6	5
8	5	5	4	4	3
3	5	3	5	4	5
6	5	2	5	6	6
2	5	2	5	4	5
12	5	3	5	4	5
10	2	4	5	2	2
9	2	1	5	2	1
14	1	1	3	2	2
13	1	2	6	6	6

Tabell 6. Fleksibilitet i kontrakt.

Resultatene fra tabell 6 viser at et fåtall av de representerte relasjonene benytter seg av fleksible kontrakter som baseres på tillit. For dette utvalget finnes det ingen indikasjoner på at det er tydelige sammenhenger mellom kontrakt og hvor bra samarbeidet var, eller hvor villige partene var til å dele kunnskap med hverandre.

Investering

I intervjuene ble det avdekket at seks av relasjonene benyttet relasjonsspesifikke investeringer (RSI). «Betydelig investering» måler hvor stor økonomisk betydning investeringen var for de involverte organisasjonene. «Nytte av investering» måler nytten investeringen ga for den aktuelle relasjonen. Resultatene gjør de mulig å undersøke om RSI kan ha en betydelig påvirkning på relasjonen.

Inf.	Hvor bra var samarbeidet	Betydelig investering	Nytte av investering	Opplevd tillit til partner	Villig til å dele kunnskap	Partner villig til å dele kunnskap	Utnytte kunnskap
5	6	N/A	N/A	6	6	6	4
4	6	4	6	6	6	5	6
11	6	6	6	6	5	5	4
1	6	N/A	N/A	5	5	4	5
7	5	N/A	N/A	6	6	6	5
8	5	2	6	6	4	4	3
3	5	5	6	5	5	4	5
6	5	N/A	N/A	4	5	6	6
2	5	2	5	5	5	4	5
12	5	N/A	N/A	4	5	4	5
10	2	N/A	N/A	2	5	2	2
9	2	N/A	N/A	1	5	2	1
14	1	N/A	N/A	1	3	2	2
13	1	1	6	1	6	6	6

Tabell 7. Relasjonsspesifikke investeringer

Tabell 7 viser at betydeligheten av investeringene varierte blant informantene, men alle rapporterer at investeringene har gitt høy nytte. Funnene viser at de relasjonene som inneholder en spesifikk investering har erfart et bra samarbeid. De har også nokså høy grad av villighet til å dele kunnskap med hverandre. Dette gjelder uansett økonomisk betydning av investeringen. Samlet sett er RSI kjennetegnet ved at partene har opplevd bra samarbeid, nytte av investeringen, og høy grad av tillit.

Kommunikasjon

Det er undersøkt om kommunikasjonsfrekvens og type kommunikasjon har noen sammenheng med hvor bra samarbeidet var, eller om det har noen sammenheng med hvor villig partene er til å dele kunnskap. Dette gir innsikt i hvordan kommunikasjon foregår i ulike relasjoner.

Inf.	Hvor bra var samarbeidet	K.F	K.T	Villig til å dele kunnskap	Partner villig til å dele kunnskap	Utnytte kunnskap
5	6	Uke	F/D	6	6	4
4	6	Uke	F/D	6	5	6
11	6	Dag	F/D	5	5	4
1	6	N/A	N/A	5	4	5
7	5	Mnd	F/D	6	6	5
8	5	Uke	F/D	4	4	3
3	5	Uke	F	5	4	5
6	5	Uke	F	5	6	6
2	5	N/A	N/A	5	4	5
12	5	Uke	F/D	5	4	5
10	2	Dag	F/D	5	2	2
9	2	Dag	D	5	2	1
14	1	Dag	D	3	2	2
13	1	Dag	D	6	6	6

Tabell 8. Kommunikasjon.

Funnene i tabell 8 viser at de som har ukentlig, eller månedlig kommunikasjon, med en variasjon av både fysiske møter og digital kommunikasjon, har oppnådd gode samarbeid. Alle disse relasjonene bekrefter også at de har opplevd en nokså stor likhet i hvor mye kunnskap de ulike partene er villig til å dele med hverandre. Et flertall av disse relasjonene kan bekrefte at de har oppnådd høy utnyttelse av den delte kunnskapen og informasjonen.

Én informant svarer at de har månedlig kommunikasjon. I intervjuet nevnes det at kommunikasjonen kunne være hyppigere i visse perioder.

Funnene indikerer at de relasjonene som kun benytter seg av digital kommunikasjon kan kjennetegnes av dårligere samarbeid, og mindre likhet i hvor mye kunnskap partene deler med hverandre.

Lengde

Informantene ble spurt om hvor lenge relasjonen deres har pågått. Relasjonene som representeres i studien har en variasjon fra 2 måneder til 27 år. I denne oppgaven er relasjoner fra og med 3 år kategorisert som langvarige. Disse resultatene gir innsikt i hvorvidt relasjoners lengde har påvirkning for forholdet mellom IOR og ACAP.

Inf.	Hvor bra var samarbeidet	Lengde (år)	Villig til å dele kunnskap	Partner villig til å dele kunnskap	Utnytte kunnskap
5	6	1	6	6	4
4	6	20+	6	5	6
11	6	20+	5	5	4
1	6	20+	5	4	5
7	5	20+	6	6	5
8	5	15	4	4	3
3	5	3	5	4	5
6	5	<1	5	6	6
2	5	3	5	4	5
12	5	7	5	4	5
10	2	1	5	2	2
9	2	2	5	2	1
14	1	2	3	2	2
13	1	<1	6	6	6

Tabell 9. Relasjoners lengde.

Funnene i tabell 9 viser at de lengste relasjonene har oppnådd bra samarbeid, samtidig som partene deler mye kunnskap og informasjon med hverandre. Funnene viser ingen sammenheng mellom relasjoners lengde og hvor mye delt kunnskap som klarer å utnyttes. De relasjonene som har kortere lengde har varierende grad av bra samarbeid og ACAP.

Absorpsjonskapasitet

For å avdekke organisasjonenes absorpsjonskapasitet, ble det spurt om hvor villig partene var til å dele kunnskap med hverandre (potensiell ACAP), og i hvilken grad de klarte å utnytte dette til egen fordel (realisert ACAP). Det ble i tillegg spurt om hva som påvirker hvor villig de er til å dele kunnskap/informasjon, samt hvilke endringer organisasjonen har gjort som følge av samarbeidet. Dette gir en tydeligere forståelse for faktorene.

Inf.	Hvor bra var samarbeidet	Villig til å dele kunnskap	Partner villig til å dele	Utnytte kunnskap	Villig til å dele kunnskap	Endringer
5	6	6	6	4	Ikke deling av sensitiv informasjon, tillit, avhengig av positiv respons.	Bedriftsutvikling, nettverksutvikling
4	6	6	5	6	Ikke deling av sensitiv informasjon.	Arbeidsmetoder
11	6	5	5	4	Ikke deling av sensitiv informasjon, tillit.	Ny rutine
1	6	5	4	5	Gjensidig informasjonsdeling.	Ny Vare/tjeneste
7	5	6	6	5	Ikke deling av sensitiv informasjon, gjensidig nytte, tillit.	Ny Vare/tjeneste, ny teknologi
8	5	4	4	3	Ikke deling av sensitiv informasjon, balanse mellom gevinst og risiko ved deling.	Ny Vare/tjeneste
3	5	5	4	5	Ikke deling av sensitiv informasjon, tillit, oppfyllelse av avtaler.	Ny Vare/tjeneste, konsept-/bedriftsutvikling
6	5	5	6	6	Gjensidig nytte, ønske om samarbeid og verdi.	Ingen endring
2	5	5	4	5	Ikke deling av sensitiv informasjon, deler så mye som mulig.	Utnytte ny kunnskap
12	5	5	4	5	Tillit, juridiske avtaler, samarbeidskapabilitet.	Ny Rutine
10	2	5	2	2	Ikke deling av sensitiv informasjon, generell kunnskapsdeling.	Ny rutine
9	2	5	2	1	Ikke deling av sensitiv informasjon, pliktdeling av informasjon.	Ny rutine
14	1	3	2	2	Nødvendig deling med forsiktighet, frykt for tilbakeslag.	Ny Rutine
13	1	6	6	6	Deling av all tilgjengelig kunnskap.	Ingen endring

Tabell 10. ACAP.

Funnene i tabell 10 viser at det er få organisasjoner som er villig til å dele sensitiv informasjon. For å dele kunnskap er det viktig at partene opplever tillit til hverandre, at kunnskapen/informasjonen har gjensidig nytte, og at partene opplever gjensidig informasjonsdeling. Dette er faktorer som tilrettelegger for potensiell absorpsjonskapasitet.

Flertallet av organisasjonene bekrefter å ha gjort endringer som følge av relasjonen og deling av kunnskap/informasjon. Betydeligheten av endringene varierer hovedsakelig mellom (1) ny rutine, (2) ny vare/tjeneste, og (3) bedrift/nettverk/konsept- utvikling. Funnene viser at de som har oppnådd best samarbeid også er de som har oppnådd størst endringer. Dette vises ved nye varer/tjenester og større utviklinger. Dette tyder på at de mer vellykkede relasjonene også klarer å oppnå større realisert absorpsjonskapasitet.

Tre informanter (9, 10, 14) er eksempler på relasjoner som var mindre vellykket. Deres realiserte absorpsjonskapasitet ses gjennom utviklingen av nye rutiner. Felles for disse er at erfaring har gjort dem mer kritiske og at nye rutiner vil sikre at gjentakende feil ikke forekommer i fremtiden.

Drøfting og diskusjon

I dette kapitlet blir studiens funn og analyse satt opp mot hverandre, sammen med eksisterende forskning/teori. Dette vil innebære å utforske hvordan faktorer kan ha samlede effekter og variert betydning. Dette vil gi et helhetlig bidrag til problemstillingen. For å gi et oversiktlig bilde over hvordan ulike faktorer i interorganisatoriske relasjoner kan påvirke absorpsjonskapasitet, blir hver faktor diskutert separat.

Tillit

Funnene som sier at de med høy tillit også opplever bra samarbeid, og at partene deler mye kunnskap med hverandre, kan støttes av Bergh et al. (2011). Både funnene i denne studien, og studien til Bergh et al. finner at tillit er en viktig faktor for å dele kunnskap.

I de tilfellene der samarbeidet rangeres som svært dårlig og der det kjennetegnes av svært lav tillit, er det observert variert grad av kunnskapsdeling og deling av informasjon. I noen tilfeller ses det likevel at de deler like mye kunnskap. I andre tilfeller blir det ikke delt noe mer kunnskap eller informasjon enn nødvendig. I de tilfellene der samarbeid og tillit rangeres lavt, men kunnskapsdeling rangeres høyt, forteller informantene at det blir delt så mye kunnskap som mulig i håp om å "redde"⁷ samarbeidet og opparbeide ny tillit.

Tillit er en faktor som viser sammenheng til alle de uavhengige faktorene som påvirker IOR og ACAP. Dette viser at tillit er en svært viktig faktor som absolutt ikke må undervurderes.

Studiens belysning av at tillit ofte er avhengig av enkeltpersoner og personlige relasjoner, støttes av Dyer og Singh (1998) og Ring og Van de Ven (1994), som bekrefter at tillit, rettferdighet og andre sosialpsykologiske faktorer ofte kan være underforståtte, men likevel avgjørende for suksessen til relasjoner.

⁷ Redde: Refererer til tiltak eller handlinger som iverksettes for å gjenopprette, stabilisere eller forbedre relasjonen.

Kontrakt

Ut ifra Mayer og Agryres (2004) kunne det være rimelig å anta at det vil vises større grad av fleksibilitet i kontraktene, ved de relasjonene som har pågått over lengst tid. Resultatene viser stor variasjon i lengde og fleksibilitet. For det representerte utvalget er det derfor ikke rimelig å anta at det er noen sammenheng mellom tid/lengde og kontrakter som styringsmekanismer. Funnet fra Mayer og Argyres (2004) kan derfor ikke relateres til denne undersøkelsen.

Det kan være en sammenheng ved at de som har høy grad av opplevd tillit, kan benytte fleksible kontrakter for å oppnå eller vedlikeholde et godt samarbeid. Dette vises når kontrakter blir satt opp mot rangeringen av det totale samarbeidet. Det kan tenkes at fleksible kontrakter kan gi rom for endringer og tilpasninger underveis. Dette kan ta fokus bort fra det formelle, og fokusere mer på den faktiske relasjonen mellom de involverte organisasjonene.

I motsetning, bekrefter tre informanter (11, 1, 2) at det ikke er kontrakt som fører til tillit, men heller tillit som kan påvirke valg av kontrakt. I disse tilfellene opplever de et svært bra samarbeid, med svært høy grad av opplevd tillit, men med bruk av svært formelle og detaljerte kontrakter. Dette kan tenkes og forklares ved at den formelle kontrakten reduserer muligheter for opplevd mistillit.

Utvalgets resultater kan forklares av Olander et al. (2010) som sier at både formelle og relasjonelle styringsmekanismer bør vurderes samtidig gjennom hele samarbeidsprosessen, og at begge mekanismer kan støtte hverandre. Funnene viser at selv om IOR befinner seg i senere faser av samarbeid, har mekanismene støttende effekt.

Sett i forhold til absorpsjonskapasitet og utnyttelse av den delte kunnskapen, ses det en overvekt av høyere utnyttelse hos de informantene som har samarbeid med mindre fleksibel kontrakt. Hos de informantene som opplever et bra samarbeid, med høy grad av tillit, og lav grad av fleksibel kontrakt, ses det mindre forskjeller i hvor mye kunnskap de er villige til å dele, sett opp mot hvor mye partneren er villig til å dele.

To av informantene (9, 14) skiller seg ut ved at de har rangert lavt på samarbeid, de har lav tillit, og svært detaljerte og formelle kontrakter. I begge tilfellene var det uenigheter i hva som inngikk i kontraktene, hvor de ulike partene valgte å tolke innholdet på forskjellig måte. Informantene forteller at dette også var en kilde til uenigheter og mistillit, som videre førte til mislykkede samarbeid. Informant 9 forteller at det ble forsøkt å tilrettelegge for tilpasninger, men at det var med begrenset mottakelse fra den andre parten.

Felles for de to informantene er at begge relasjonene har oppnådd svært lav utnyttelse av kunnskap, eller realisert ACAP. Dette kan være en indikator på at dersom samarbeidets uavhengige faktorer ikke ligger til rette, vil det være svært liten motivasjon for å absorbere fra den aktuelle relasjonen.

Investering

Det kan argumenteres for at ettersom under halvparten av utvalget har erfaring med RSI er det ikke tilstrekkelig data for å trekke endelige konklusjoner. Det vil heller ikke være hensiktsmessig å sammenligne betydelighet av investeringene, noe som kunne vært relevant å gjøre med et større representativt utvalg.

RSI kan ha en tydelig risiko ved at verdien av investeringen er betydelig mindre utenfor relasjonen (Williamson, 1979), noe som kan gi en økonomisk belastning for organisasjonene. Dette ses hos informant 13 som tapte sin relasjonsspesifikke investering ettersom samarbeidet ble avsluttet. Denne risikoen kan være med å forklare hvorfor de relasjonene som inneholder RSI ofte benytter seg av detaljerte kontrakter (med unntak av informant 8). Dette støttes av Williamson, som sier at RSI kan føre til behov for detaljerte og formelle kontrakter som kan håndtere potensielle risikoer og opportunistiske atferder.

Vår undersøkelse viser at sterke relasjoner er i stand til å utvikle nye varer/tjenester uavhengig av investering eller størrelsen av investeringen. Dette støttes av Wagner og Bode (2014) som fant at sterke samarbeid kan føre til innovasjon, selv med begrensninger for investering. Som et tillegg til dette, kan våre funn tyde på at det ikke nødvendigvis er betydeligheten av investeringen som er avgjørende, men heller hvor mye nytte den gir.

Kommunikasjon

Basert på denne studiens funn, sett sammen med tidligere forskning, er det rimelig å anta at IOR bør benytte varierte typer kommunikasjon, og ikke nødvendigvis ha for mye fokus på hvor ofte det kommuniseres. I noen tilfeller kan det tenkes at hyppig kommunikasjon oppstår grunnet behov for oversikt og kontroll over samarbeidet. På samme måte, kan det også tenkes at dersom kommunikasjon er det som tar mest tid og fokus, vil dette kunne gå på bekostning av det planlagte arbeidet.

Resultatene viser at de som opplever lite tillit til partneren, og dårlige samarbeid, benytter seg mest av digital kommunikasjon. Digital kommunikasjon kan innebære bruk av digitale plattformer for møter, men det innebærer også digitale plattformer for bruk av skriftlige referater og e-poster. Sett opp mot Murphy og Sashi (2018) kan digital kommunikasjon virke effektivt når det gjelder å formidle kritisk informasjon. Dette er ettersom at det ville forekomme mindre forfalskning eller "pynting" av informasjon. To informanter (9, 14) bekrefter at det ble brukt digital kommunikasjon for å sikre lagring av relevante dokumenter og enigheter som ble gjort mellom partene.

Fem informanter (11, 10, 9, 14, 13) rapporterte at de hadde daglig kommunikasjon i sine samarbeid. Til tross for denne hyppige kommunikasjonen, viste fire av disse relasjonene relativt lave rangeringer på andre nøkkelfaktorer som hvor bra samarbeidet var, tillit og kunnskapsdeling. På bakgrunn av disse funnene er det ikke rimelig å anta at hyppigere kommunikasjon fører til bedre samarbeid, eller at det tilrettelegger for absorpsjon. Med andre ord er det vanskelig å konkludere at kommunikasjonsfrekvens, alene, kan bidra til forholdet mellom IOR og ACAP. Dette støttes av Marlow et al. (2018), som påpeker at kvaliteten på kommunikasjonen er viktigere enn hvor ofte det kommuniseres.

Inf.	K.F	K.T	Opplevd tillit til partner	Lengde (år)
5	Uke	F/D	6	1+
4	Uke	F/D	6	20+
11	Dag	F/D	6	20+
1	N/A	N/A	5	20+
7	Mnd	F/D	6	20+
8	Uke	F/D	6	15+
3	Uke	F	5	3+
6	Uke	F	4	<1
2	N/A	N/A	5	3+
12	Uke	F/D	4	7+
10	Dag	F/D	2	1+
9	Dag	D	1	2+
14	Dag	D	1	2+
13	Dag	D	1	<1

Tabell 11. Kommunikasjon-tillit-lengde.

Tabell 11 viser at samarbeidene som har dårligst tillit og suksess har ganske korte relasjoner. Dette kan ses opp mot teorien om at lengden på relasjonen kan forsterke kvaliteten på

kommunikasjon og samarbeid. Paulraj et al. (2008) understreker at lengre relasjoner typisk er karakterisert ved høyere tillit og mer åpen kommunikasjon, noe som kan ses på som avgjørende for effektiv utveksling av kunnskap.

Lengde

Ved å sammenligne lengden på de forskjellige relasjonene som er presentert i studien, tyder resultatene på at de lengste relasjonene er i bedre stand til både deling og utnyttelse av informasjon og kunnskap. På den andre siden viser korte relasjoner (under 3 år) større variasjon i både hvor mye kunnskap partene deler med hverandre, og i hvor stor grad de oppnår utnyttelse.

Det er tilstedeværelse av kortvarige relasjoner som oppnår høy deling av kunnskap, og høy utnyttelse (inf. 5). Dette tilsier at andre faktorer, som for eksempel høy grad av tillit, kan gjøre det mulig å oppnå vellykkede samarbeid og tilrettelegging for ACAP, selv uten langvarige erfaringer/relasjoner. Funnene indikerer at selv om varigheten av et forhold kan bidra til økt tillit, er ikke tillit nødvendigvis avhengig av relasjonens lengde. Disse funnene vises i tabell 12.

Inf.	Hvor bra var samarbeidet	Lengde (år)	Opplevd tillit til partner
5	6	1	6
4	6	20+	6
11	6	20+	6
1	6	20+	5
7	5	20+	6
8	5	15	6
3	5	3	5
6	5	<1	4
2	5	3	5
12	5	7	4
10	2	1	2
9	2	2	1
14	1	2	1
13	1	<1	1

Tabell 12. Lengde-tillit.

Disse funnene støttes av Cao og Lumineau (2015), som mener at over lengre tidsperioder vil relasjoner skape tillit og relasjonelle normer, og at dette videre skaper muligheter for læring. Verken vår studie, eller forskningen til Cao og Lumineau (2015) viser at kortere relasjoner nødvendigvis ikke er dårligere til å dele kunnskap og informasjon. Det tyder på at tillit kan være en viktigere faktor enn relasjonens lengde, for vellykket kunnskapsdeling.

Sett opp mot de ulike formene for tillit, kan funnene vise at de lengste relasjonene har opparbeidet seg en vennskapsbasert tillit. Vennskapsbasert tillit beskrives av Bergh et al. (2011) som en tillit som utvikler seg gjennom tid tilbrakt sammen. Bergh et al. sier at forståelse og behandling av ekstern informasjon, forsterkes i relasjoner preget av tillit og troverdighet. Dette er ettersom at disse faktorene legger til rette for mer åpen og ærlig

kommunikasjon, samt konstruktive tilbakemeldinger. Dette støtter funnene om at disse relasjonene deler mer kunnskap med hverandre. Informant 5 derimot, som ikke har en lang relasjon, kan ha forankret sin tillit i kompetanse. Denne kompetansebaserte tilliten kommer gjerne frem gjennom samhandling og felles aktiviteter (Bergh et al., 2011).

For å kunne si noe om hva som har tilrettelagt for langvarige relasjoner, henvises det til tabell 3, som viser informantenes utsagn om “hvilke faktorer som må til for å bygge suksessfulle samarbeid”. På bakgrunn av dette, kan det tenkes at de mest suksessfulle, og langvarige relasjonene, innebar åpenhet og ærlighet, god kommunikasjon, og felles målsetting. På den andre siden kan det virke som at de kortvarige, og mindre suksessfulle samarbeidene, har hatt mangel på tillit, ydmykhet, gjensidig deling, og kommunikasjon.

Informant 15

Informant 15 er studiens eksterne informant. Hen har lang erfaring innen rådgivning for samarbeid mellom selvstendige parter. Hovedsakelig gjennom franchise. Informant 15 gir innsiktsfull informasjon om tilrettelegging av samarbeid mellom selvstendige parter, selv om franchise skiller seg ut fra relasjonene som undersøker i denne studien.

Informanten presiserer at læringsprosess og implementering er vanskelig. For å oppnå læring og implementering kreves det ressurser fra begge parter, og det må ligge til rette at partenes rolle og rollefordeling er tydelig, samtidig som at det må være tydelig “hva man skal samarbeide om”. Hen nevner noen hovedpunkter som må ligge til grunn for et vellykket samarbeid:

1. Hva skal man samarbeide om?
2. Hvordan skal man samarbeide?
3. Hvorfor skal man samarbeide?
4. Hvem har hvilke roller?

Informant 15 presiserer at det viktigste med samarbeidet er gjennomføring og utføring av arbeidsoppgaver, og at det er felles enighet om handlinger, osv. Hen sier at selv om det ofte ligger en formell og juridisk avtale til grunn for et samarbeid, bør samarbeidet likevel være svært lite preget av det juridiske.

“Samarbeid er 1% juss, resten er oppgaver, holdninger, osv. Den dagen avtalen man har ligger på bordet - da har du et problem.” (sitat fra informant 15)

Dette kan tyde på at dersom man skal oppnå et vellykket samarbeid, og en optimal interorganisatorisk relasjon, er det viktig å legge til rette for dannelse av relasjoner før det blir rettet fokus mot juridiske avtaler.

Til sammenligning kommer også mye av dette frem hos for eksempel informant 10, som forteller om hvordan man kan bygge suksessfulle samarbeid og tillit: “Tillit bygges ved

gjentakende suksessfulle relasjoner og treff. Dersom man ikke har tid nok, kan man ikke bygge tillit. Det er viktig å investere tid, kompetanse og informasjon. Viktig å prioritere uformelle prosesser i starten der man kan bli kjent med den andre partneren. Være åpne og vise tillit tilbake. Innen forretningsutvikling må man vente med faste rammer og advokaten før tilliten er på plass” (sitat fra informant 10).

Dette støttes også av en anerkjent rådgiver innen norsk franchise, Børge Nilssen. Han presiserer at innen franchiseavtaler er et samarbeid nødt til å bygge på klare rammer som skal beskrive samarbeidet og konsekvensene av å ikke arbeide innenfor dem slik som inngår i avtalen. Ifølge Nilssen (2009) vil dette gjøre samarbeidet bedre, og partene kan konsentrere seg om oppgaver, fremfor å teste grenser.

I et franchisesystem er det avgjørende at franchisetakeren tilegner seg og forstår nødvendig kunnskap om driften av den lokale enheten for å oppnå suksess. Dette skal fremlegges av franchisegiver (Nilssen, 2009). Det presiseres at opplæring, trening og videreutvikling er en sentral del og burde ha full oppmerksomhet fra begge parter.

Sammenlignet med studiens problemstilling, bekrefter Nilssen (2009) viktigheten av å tilegne og forstå nødvendig kunnskap. I forhold til absorpsjonskapasitet, kan dette sees opp mot Zahra og George (2002) som beskriver anskaffelse og assimilering som potensiell ACAP. For franchisetakere kan det tenkes at realisert ACAP kan sees gjennom hvem som klarer å ta denne informasjonen og kunnskapen i bruk, og utnytte dette på best måte. Med andre ord kan det argumenteres med at absorpsjonskapasitet er et fenomen som kan relatere til mange ulike situasjoner og former for relasjoner.

Konklusjoner

Sett opp mot funn og diskusjon, kan det konkluderes at de relasjoner som oppnår høyest ACAP, og størst utnyttelse for videre realisert ACAP, ofte er de relasjonene som har erfart høyest suksess i samarbeid.

Basert på litteratur presentert i teorikapittelet, kunne det være rimelig å anta at de relasjonene med høyest absorpsjonskapasitet, er de som har lang erfaring med hverandre, har en fleksibel kontrakt, og høy grad av tillit. Imidlertid har funnene vist at det er stor variasjon hos de relasjonene som har høy absorpsjonskapasitet. Ulike faktorer kan på hver sin måte spille en viktig rolle for relasjonens suksess, samt den totale potensielle og realiserte absorpsjonskapasiteten.

Tillit kommer frem som den viktigste faktoren for å oppnå et suksessfullt samarbeid. Tillit dannes ved personlige relasjoner, åpenhet, ærlighet, forståelse og god kommunikasjon. Dette legger til rette for deling av kunnskap og informasjon, som videre kan utnyttes. Resultatene viser at relasjoner med høy grad av tillit, kjennetegnes ved at partene deler omtrent like mye kunnskap med hverandre. Dette er i tråd med funnene til Bergh et al. (2011).

Ved kontrakter, observeres det ingen klar sammenheng mellom kontraktens fleksibilitet og relasjonens varighet, som motsier tidligere antagelser fra Mayer og Argyres (2004). Derimot antyder resultatene at interorganisatoriske relasjoner bør benytte kontrakter som inneholder både formelle og relasjonelle elementer. Samtidig som høy tillit kan føre til bruk av mer fleksible kontrakter, kan detaljer og formalitet tenkes å redusere eventuell mistillit. Dette gjenspeiler Olander et al. (2010) som sier at disse styringsmekanismene kan komplementere hverandre gjennom samarbeidsprosessen. Funnene i vår studie viser at selv de relasjonene med høy grad av tillit, kan ha behov for detaljerte og formelle kontrakter, selv om dette i utgangspunktet gir lav fleksibilitet. Totalt vil funnene om kontrakter forankres av både Mayer og Argyres (2004) og Olander et al. (2010), men kan ikke relateres til presentert litteratur fra Huber et al. (2013).

Sett opp mot informant 15, som gir innsikt i hvordan kontrakter bør håndteres, gir studiens funn, og eksisterende litteratur, et godt grunnlag for konklusjonen om at kontrakter bør inneholde formelle og relasjonelle elementer. Likevel, kan informant 15 indikere at selv om kontrakter i noen tilfeller bør være formelle og meget detaljerte, bør det likevel bli prioritert fokus på å bygge gode relasjoner og tilrettelegging for arbeid. På denne måten kan informant 15 indikere at relasjonell tilrettelegging og fokus kan styrke samarbeid som preges av formelle kontrakter. Dette støttes av Nilssen (2009) som sier at relasjoner ikke bør “teste ut hvor grensene går”⁸, men heller fokusere på å samarbeide bedre.

I tråd med eksisterende litteratur, bekrefter undersøkelsen at relasjoner med spesifikke investeringer kan kreve detaljerte kontrakter. Basert på Williamsons (1979) teori kan dette være med på å håndtere risikoer og opportunistisk atferd. I tråd med Wagner og Bode (2014) viser resultatene at betydelighet av investering ikke påvirker organisasjoners evne til utvikling. Interorganisatoriske relasjoners evne til å lete, dele, motta og utnytte kunnskap og informasjon kan være mer avhengig av andre faktorer. Det representerte utvalget av informanter viser at IOR ikke er avhengig av RSI for å oppnå suksessfulle samarbeid og absorpsjon.

Studien understreker at kvaliteten på kommunikasjonen er mer avgjørende enn hvor ofte det kommuniseres. I de relasjoner preget av lav tillit viser det seg at det kan være nødvendig å benytte digital kommunikasjon for å formidle kritisk informasjon og sikre dokumentasjon. Dette samsvarer med Murphy og Sashi (2018). Funnene viser at hyppig kommunikasjon ikke nødvendigvis fører til bedre samarbeid eller mer deling av relevant kunnskap. Disse funnene bekreftes av Marlow et al. (2018), som påpeker at kommunikasjonens kvalitet er viktigere enn dens frekvens.

Funnene viser at lengre relasjoner har høy deling av kunnskap, og generelt god utnyttelse. De lange relasjonene har utviklet høy tillit, og et godt etablert samarbeid som rangeres som svært vellykket. Sammenlignet med korte relasjoner, varierer resultatene mer, og de ulike partene som er involvert i relasjonen deler ofte ikke like mye kunnskap med hverandre. Funnene tyder

⁸ Refererer til handlingen hvor en person eller gruppe utforsker og utfordrer de etablerte normene, reglene eller forventningene i en situasjon for å bestemme hva som er akseptabelt eller mulig.

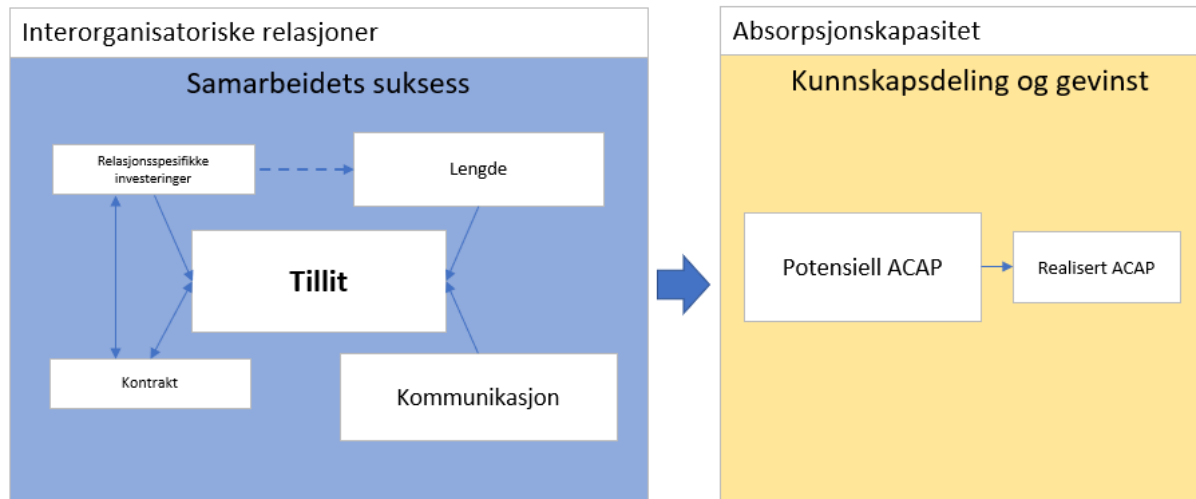
på at over tid utvikler partene tillit og muliggjør bedre samarbeid og åpenhet for deling av sin kunnskap og informasjon. Disse funnene støttes av Cao og Lumineau (2015), som mener at over lengre tidsperioder vil relasjoner skape tillit og relasjonelle normer, og at dette videre skaper muligheter for læring.

At lange relasjoner har utviklet høy tillit, støttes av Bergh et al. (2011) og at tillit kan utvikle seg over tid tilbrakt sammen. På en annen side, er ikke tillit nødvendigvis avhengig av relasjonenes lengde, men kan også være basert på kompetanse. Kompetansebasert tillit er noe som ofte kan komme frem gjennom samhandling (Bergh et al., 2011).

Disse fem faktorene er viktige for å fremme suksess i interorganisatoriske relasjoner, samt for å tilrettelegge for absorpsjonskapasitet. Basert på et utvalg av 15 informanter, har det blitt vist at de fem faktorene ofte samspiller med hverandre, og kan sammen øke den totale verdien av en interorganisatorisk relasjon.

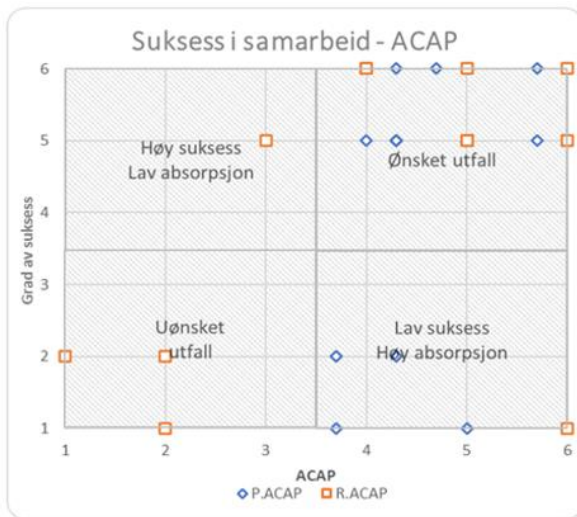
Modeller for praksis

En visualisering av funnene fra studien bidrar til forståelse av hvordan, og hvor mye de forskjellige faktorene har innvirkning på hverandre.

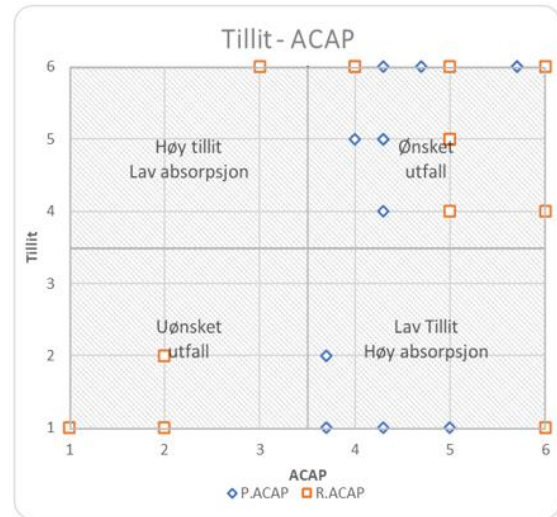


Figur 4. Oppdatert forskningsmodell.

Basert på eksisterende litteratur, og funn i denne studien, har forskningsmodellen (Figur 4) blitt tilrettelagt for å visualisere hvor viktige (basert på størrelse), samt hvordan de forskjellige faktorene innad i samarbeidets suksess kan påvirke hverandre. Den nye modellen viser også til at den realiserede absorpsjonskapasiteten vil være mindre enn den potensielle. Uansett hvor mye potensiell absorpsjonskapasitet det er, så vil det oftest ikke resultere i full realisert absorpsjon.



Figur 5. Suksess – ACAP



Figur 6. Tillit – ACAP

Firefeltmodellene (Figur 5, 6) viser utvalgets resultater for suksess og tillit. Informantene deles inn i en av fire felter, fordelt etter hvilken grad av suksess eller tillit samarbeidet hadde, sett opp mot grad av potensiell (P.ACAP) og realisert (R.ACAP) absorpsjonskapasitet. Modellene tar utgangspunkt i resultatene hvor informantene selv har rangert hvor bra det aktuelle samarbeidet var, og i hvilken grad de opplevde tillit. Modellens felter beskriver «uønsket utfall» der relasjoner oppnår lav grad av samarbeid/tillit, og lav grad av absorpsjonskapasitet. «Ønsket utfall» er der relasjoner oppnår høy grad av samarbeid/tillit, og høy grad av absorpsjonskapasitet.

Denne fremstillingen forsøker å vise hvordan ulike relasjoner skiller seg fra hverandre. Denne studien, sett sammen med eksisterende litteratur, samt implikasjoner for praksis, kan belyse organisasjoner om konkrete fokusområder som gjør at deres nåværende eller fremtidige interorganisatoriske relasjoner kan bli mer vellykket, og oppnå høyere absorpsjonskapasitet.

Setter man firefeltmodellene (figur 5, 6) opp mot hverandre, ser man at resultatene er relativt like. Dette viser at tillit kan være den avgjørende faktoren for å bygge et suksessfullt samarbeid. Dette blir gjenspeilet i at faktorene; kontrakter, RSI, kommunikasjon og lengde blir påvirket av, eller har innvirkning på tillit. Viktigheten av disse faktorene vil igjen tydeliggjøres under implikasjoner for praksis.

Implikasjoner for praksis

Funnene fra i denne studien har relevante implikasjoner for ledere og andre involverte som deltar i interorganisatoriske relasjoner. Sett opp mot firefeltmodellen skal disse implikasjonene hjelpe IOR å flytte seg til å oppnå mer suksessfulle samarbeid, og høyere absorpsjonskapasitet, gjennom tilrettelegging for de fem faktorene; kommunikasjon, bruk av kontrakt, tillit, RSI, og lengde.

Basert på analysen, har det kommet frem flere mulige tiltak organisasjoner kan gjøre for å tilrettelegge for absorpsjonskapasitet innen interorganisatoriske relasjoner. Dermed tillater vi oss å fremme, som et slags biprodukt av denne studien, tre tabeller som viser hvordan organisasjoner kan ha bevisste forhold og tilrettelegging av sine IOR. Dette skal bidra til å øke suksess (Vedlegg 1), absorpsjonskapasitet (Vedlegg 2), og tillit (Vedlegg 3).

For at interorganisatoriske relasjoner kan øke sin absorpsjonskapasitet, viser funnene at en tilrettelegging for faktorer som påvirker den totale suksessen i samarbeidet gir bedre former for realisert ACAP. Selv om de relasjoner med lavere suksess også kan oppnå realisert ACAP, viser resultatene at de mest suksessfulle samarbeidene er de som også kan dra mest nytte av ny kunnskap. Samtidig som dårligere samarbeid ofte utvikler nye rutiner som kan sikre at feil ikke gjentar seg, kan vellykkede samarbeid oftere utvikle nye produkter, tjenester, eller tilsvarende.

Funnene viser tydelig at de relasjonene med høyere tillit også oppnår mer vellykkede samarbeid (Tabell 3, 4). På bakgrunn av dette er det rimelig å kunne anbefale organisasjoner å fokusere på tillitsbygging. Tillit blir påvirket av hvordan de andre faktorene utarbeides, men tillit vil generelt bygges gjennom åpenhet, ærlighet og god kommunikasjon i relasjonen.

Studien viser viktigheten av å balansere mellom formelle og relasjonelle styringsmekanismer i utformingen av kontrakter, for å opprettholde tillit og fleksibilitet i relasjoner. Ledere bør være oppmerksomme på viktigheten av relasjonelle styringsmekanismer. Selv om IOR ofte har behov for bruk av formelle og juridiske kontrakter, vil mange interorganisatoriske relasjoner oppleve behov eller nytte av tilrettelegging av relasjonsbygging, og personlige

relasjoner. Suksess i IOR kan være avhengig av at begge parter følger kontrakten, samtidig som det er viktig å legge til rette for samarbeid som kan baseres på gjensidig tillit og respekt. Kontrakt bør ikke være et verktøy som skal styre eller kontrollere den andre parten. Denne studien bekrefter at begge parter er nødt til å være enig og innforstått om hva kontrakten inneholder, men at dette ikke burde ta fokus bort fra arbeidsoppgaver eller andre viktige aktiviteter. Relasjoner som inneholder spesifikke investeringer, bør benytte tilpassede kontrakter. I disse tilfellene kan kontrakter være med å sikre begge parter.

Studiens funn gir indikasjoner på at digitale kommunikasjonsverktøy er nyttige for effektiv informasjonsformidling, men kan mangle evnen til å bygge dypere personlige bånd mellom partnere. Det kan tenkes at en hybrid tilnærming til kommunikasjon, som balanserer mellom digitale og personlige interaksjoner, kan forbedre både kommunikasjonskvaliteten og relasjonens styrke. Funnene viser at det ikke nødvendigvis er bedre å ha hyppigere kommunikasjon. Det kan tenkes at dette også kan være med på å flytte fokus bort fra arbeidsoppgaver og annet som faktisk inngår i relasjonen.

Gjennom å fokusere på langvarige relasjoner og kontinuerlig kunnskapsdeling, kan organisasjoner bedre utnytte og realisere sin absorpsjonskapasitet. Dette er fordi lengre relasjoner ofte fører til økt tillit, bedre samarbeid og mer effektiv kunnskapsdeling. Som vist i resultater og vedlegg 1, kan langvarige relasjoner etablere høy tillit og gode samarbeid. Korte relasjoner kan ha potensielle fallgruver ved lavere villighet til å dele kunnskap, og lavere fokus på tillitsbygging. Det kan derfor argumenteres for at kortere relasjoner kan ha vanskeligheter for å forsterke forholdet mellom IOR og ACAP.

Ved fokus på disse områdene kan organisasjoner styrke sin strategi for IOR, og bedre utnytte ny, ekstern kunnskap. Det er viktig å ikke undervurdere viktigheten av tillit. Dette bekreftes også ved at tillit er en faktor som går igjen under alle punktene.

Implikasjoner for forskning

Studiens tilnærming skiller seg ut ved at den ikke bare undersøker individuelle variabler som påvirker absorpsjonskapasiteten, men også utforsker den samlede sammenhengen mellom disse variablene. Dette står i motsetning til mye av den eksisterende forskningen på feltet (Wagner & Bode, Mayer & Argyres, Bergh et al.). Vår studie setter disse aspektene sammen for å få en total forståelse av forholdet mellom IOR og ACAP, og hvordan ulike faktorer ofte samhandler med hverandre.

Det er viktig å anerkjenne at selv om individuell analyse av hver variabel gir verdifulle innsikter, kan en omfattende tilnærming potensielt avdekke mer komplekse sammenhenger og interaksjoner. Slike spørsmål er sentrale for å forstå den fulle bredden og dybden av faktorer som bidrar til å øke både potensiell og realisert ACAP. Ved å undersøke sammenhengen av disse variablene, gir denne studien en mer omfattende forståelse av hvordan IOR kan optimeres for å øke ACAP. Dette gir organisasjoner en mer detaljert og praktisk kunnskapsbase for å effektivt ta til seg og bruke ny kunnskap.

Funnene i denne studien gjelder hovedsakelig for det spesifikke utvalget av informanter som deltok i studien. Dette betyr at mens resultatene gir verdifulle innsikter for de undersøkte organisasjonene, kan de ikke nødvendigvis generaliseres til alle typer interorganisatoriske relasjoner. Målet er at denne studien skal kunne vekke interesse for å forske mer på kontekstuelle tilnærminger av IOR.

Videre forskning

For å forbedre forståelsen og validiteten av forskning på interorganisatoriske relasjoner og absorpsjonskapasitet, foreslås flere tilnærminger for fremtidige studier. Disse tilnærmingene kan gi dypere innsikt i hvordan slike relasjoner fungerer og utvikler seg over tid.

Ved å anvende både kvalitative og kvantitative forskningsmetoder kan man oppnå en bedre forståelse av interorganisatoriske relasjoner. Kvantitative metoder kan gi bredde i dataen, mens kvalitative dybdeintervjuer kan utforske de underliggende årsakene til hvorfor visse fenomener oppstår.

For å få en mer robust og generaliserbar forståelse av hvordan interorganisatoriske relasjoner fungerer, kan det være nyttig å inkludere et bredere og et mer variert utvalg av organisasjoner i forskningen. Dette kan inkludere organisasjoner fra ulike bransjer, størrelser og kulturer. Ved å analysere funnene fra disse varierte kontekstene, kan man utforske om lignende mønstre fremstår, noe som potensielt kan gjøre resultatene mer generaliserbare.

Langtidsstudier kan gi verdifull innsikt i utviklingen av interorganisatoriske relasjoner. Slike studier kan gjøre det mulig å observere hvordan relasjonene og absorpsjonskapasiteten påvirkes av både interne og eksterne forhold over tid.

Andre eksempler til videre studier kan være: Partnerskap innenfor og utenfor samme bransje, eller relasjoner med eller uten spesifikke investeringer. Dette kan være med å identifisere hvilke strategier som er mest effektive for å fremme absorpsjonskapasitet og suksessfulle samarbeid. Dette kan bidra til å utvikle mer målrettede tilnærminger for organisasjoner når de vurderer nye eller eksisterende partnerskap.

Ved å implementere disse forskningsstrategiene kan fremtidige studier bidra til en dypere forståelse av interorganisatoriske relasjoner og deres kompleksitet, noe som igjen kan føre til mer effektive strategier for samarbeid og kunnskapsutveksling.

Kilder

Bell, E., Bryman, A. & Harley, B. (2022). *Business Research Methods* (6.). Oxford University Press.

Berg, P., Thorgren, S. & Wincent, J. (2011). Entrepreneurs learning together: The importance of building trust for learning and exploiting business opportunities. *Springer Science*, 7(1), 17-37. DOI 10.1007/s11365-009-0120-9

Brass, D. J., Galaskiewicz, J., Greve, H. R. & Tsai, W. (2004). Taking Stock of Networks and Organizations: A Multilevel Perspective. *The Academy of Management Journal*, 47(6). 795-817. <https://doi-org.ezproxy1.usn.no/10.2307/20159624>

Cao, Z. & Lumineau, F. (2015). Revisiting the interplay between contractual and relational governance: a qualitative and meta-analytic investigation. *Journal of Operations Management*, 33-34(1), 15-42. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jom.2014.09.009>

Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152. <https://doi-org.ezproxy1.usn.no/10.2307/2393553>

Contractor, F. J., & Lorange, P. (2002). The growth of alliances in the knowledge-based economy. *International Business Review*, 11(4), 485-502. [https://doi.org/10.1016/S0969-5931\(02\)00021-5](https://doi.org/10.1016/S0969-5931(02)00021-5)

Creswell, J. W. (2014). *Research Design. Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (4. Utg.). SAGE Publications.

Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2017). *Designing and Conducting Mixed Methods Research*. SAGE Publications.

Das, T. K., & Teng, B.-S. (2001). Trust, Control, and Risk in Strategic Alliances: An Integrated Framework. *Organization Studies*, 22(2), 251-283. <https://doi-org.ezproxy1.usn.no/10.1177/0170840601222004>

- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660-679. <https://doi-org.ezproxy2.usn.no/10.2307/259056>
- Feen, M. & Uran, A. (2023). *Hvordan kan interorganisatoriske relasjoner tilrettelegge for utvikling av absorpsjonskapasitet?* [Forprosjekt, Universitetet i Sørøst-Norge].
- Huber, T. L., Fischer, T. A., Dibbern, J., & Hirschheim, R. (2013). A Process Model of Complementarity and Substitution of Contractual and Relational Governance in IS Outsourcing. *Journal of Management Information Systems*, 30(3), 81-114. <https://doi-org.ezproxy2.usn.no/10.2753/MIS0742-1222300304>
- Inkpen, A. C., & Tsang, E. W. K. (2005). Social Capital, Networks, and Knowledge Transfer. *The Academy of Management Review*, 30(1), 146 - 165.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. Utg.). Cappelen Damm akademisk.
- Johnson, R. B. & Onwuegbuzie, A. J. (2004). Mixed Methods Research: A Research Paradigm Whose Time Has Come. *Educational Researcher*, 33(7), 14-26. <https://doi.org/10.3102/0013189X033007014>
- Levitt, B., & March, J. G. (1988). Organizational learning. *Annual Review of Sociology*, 14(1) 319-338.
- Malhotra, D., & Lumineau, F. (2011). Trust and collaboration in the aftermath of conflict: The effects of contract structure. *Academy of Management Journal*, 54(5), 981-998.
- Marlow, S. L., et al. (2018). Organizational Behaviour and Human Decision Processes. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 144, 145-170. <http://dx.doi.org/10.1016/j.obhdp.2017.08.001>
- Mason, K., & Leek, S. (2012). Communication practices in a business relationship: Creating, relating and adapting communication artifacts through time. *Industrial Marketing Management*, 41(2), 319-332. <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2012.01.010>

Mayer, K. J., & Argyres, N. S. (2004). Learning to Contract: Evidence from the Personal Computer Industry. *Organization Science*, 15(4), 394-410. <https://doi-org.ezproxy2.usn.no/10.1287/orsc.1040.0074>

Mohr, J. & Spekman, R. (1994). Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques. *Strategic Management Journal*, 15(2). 135-152.

Murphy, M., & Sashi, C. M. (2018). Communication, interactivity, and satisfaction in B2B relationships. *Industrial Marketing Management*, 68, 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.08.020>

Nilssen, B. (2009). *Franchise. Verdiøkende samarbeid mellom selvstendige parter* (2. utg.). Fagbokforlaget.

Olander, H., Hurmelinna-Laukkanen, P., Blomqvist, K., & Ritala, P. (2010). The dynamics of relational and contractual governance mechanisms in knowledge sharing of collaborative R&D projects. *Knowledge Process Management*, 17(4), 188–204. <https://doi-org.ezproxy2.usn.no/10.1002/kpm.356>

Paulraj, A., Lado, A. A., & Chen, I. J. (2008). Inter-organizational communication as a relational competency: Antecedents and performance outcomes in collaborative buyer–supplier relationships. *Journal of Operations Management*, 26, 45-64. <http://doi:10.1016/j.jom.2007.04.001>

Provan, K. G., Fish, A. & Sydow, J. (2007). Interorganizational Networks at the Network Level: A Review of the Empirical Literature on Whole Networks. *Journal of Management*, 33(3), 479-516. <https://doi-org.ezproxy1.usn.no/10.1177/0149206307302554>

Ring, P. S., & Van De Ven, A. H. (1994). Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships. *Academy of Management Review*, 19(1), 90-118. <https://doi.org/10.5465/amr.1994.9410122009>

Teddle, C., & Tashakkori, A. (2009). *Foundations of Mixed Methods Research: Integrating Quantitative and Qualitative Approaches in the Social and Behavioral Sciences*. SAGE Publications.

Uzzi, B. (1997). Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 35-67. <https://doi-org.ezproxy1.usn.no/10.2307/2393808>

Wagner, S. M., & Bode, C. (2014). Supplier relationship-specific investments and the role of safeguards for supplier innovation sharing. *Journal of Operations Management*, 32(3), 65-78. <https://doi-org.ezproxy2.usn.no/10.1016/j.jom.2013.11.001>

Williamson, O. E. (1979). Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations. *The Journal of Law & Economics*, 22(2), 233-261.

Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185-203. <https://doi-org.ezproxy2.usn.no/10.2307/4134351>

Vedlegg 1 – Hvordan tilrettelegge for suksessfulle samarbeid

Tabellen viser hvordan det kan tilrettelegges for de ulike faktorene, samt fallgruver man bør være klar over.

Tilrettelegge for suksessfulle samarbeid	
Faktor	Hvordan/hvorfor
Tillit	<p>Tillit bygges gjennom relasjoner til enkeltpersoner.</p> <p>Fallgruver:</p> <ul style="list-style-type: none">• Ikke dele nødvendig informasjon• Ikke gjennomføre slik som avtalt
Kommunikasjon	<p>God kommunikasjon kjennetegnes av åpenhet og ærlighet. En kombinasjon av fysiske møter og digital kommunikasjon kan tilrettelegge for god forståelse, tillitsbygging og lagring av viktig informasjon.</p> <p>Fallgruver:</p> <ul style="list-style-type: none">• Fysisk kommunikasjon: Tap av viktig informasjon uten skriftlige midler.• Digital kommunikasjon: Redusert grad av tillit.
Kontrakt	<p>De mest suksessfulle relasjonene har verken helt juridiske, eller helt tillitsbaserte kontrakter. Det kan være nødvendig å fastsette tydelige rammer og samtidig tillate tilpasninger og justeringer etter behov.</p> <p>Fallgruver:</p> <ul style="list-style-type: none">• Mangel på felles forståelse av hva som inngår i kontrakten.<ul style="list-style-type: none">• Særlig detaljerte og formelle kontrakter• Mer komplekse kontrakter kan føre til høyere transaksjonskostnader.
Lengde	<p>Det er ikke nødvendigvis en direkte sammenheng mellom lengde og suksess. Det er likevel tydelig at de langvarige relasjonene har etablert høy tillit og gode samarbeid.</p> <p>Relasjoners varighet har variert betydning for valg av styringsmekanismer.</p> <p>Potensielle fallgruver:</p> <ul style="list-style-type: none">• Lavere villighet til å dele kunnskap/informasjon i kortere relasjoner• Kortere samarbeid kan ha lavere fokus på tillitsbygging.
RSI	<p>Relasjonsspesifikke investeringer virker ikke avgjørende for suksessfulle relasjoner, men kan likevel kjennetegnes av godt samarbeid og høy tillit. Uansett grad av betydelig investering, har det gitt nytte til samarbeidet.</p> <p>Fallgruver:</p> <ul style="list-style-type: none">• Investering i en usikker relasjon kan føre til økonomisk tap.

Vedlegg 2 - Hvordan kan IOR tilrettelegge for ACAP

Tabellen viser hvordan ulike faktorer kan tilrettelegges for de ulike fasene av absorpsjonskapasitet.

Hvordan kan IOR tilrettelegge for ACAP	
Potensiell ACAP	Realisert ACAP
<i>Hvordan tilrettelegge for anskaffelse og assimilere kunnskap og informasjon</i>	<i>Hvordan tilrettelegge for transformering og anvendelse av den absorberte kunnskapen / informasjonen</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Økt tillit. Åpenhet og ærlighet i kommunikasjon. Trygg utveksling av informasjon. • Forbedret kommunikasjon. Regelmessig kommunikasjon av høy kvalitet. Både fysisk og digital, tilpasset behov i relasjonen. • Aktiv deling av relevant kunnskap og informasjon. For eksempel gjennom workshops eller planlagte møter og oppfølging. 	<ul style="list-style-type: none"> • Utvikle kontrakter som tillater en viss grad av fleksibilitet og tilpasning. <ul style="list-style-type: none"> ○ Kan tillate samarbeid og utvikling på nye måter. ○ Kan tillate mer kreativitet og endring. • Delt kunnskap har høy relevans for begge parter av relasjonen. Den er anvendbar og utfyller hverandre. <ul style="list-style-type: none"> ○ Dette inkluderer: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Erfaringer ▪ Best practice ▪ Arbeidsmetoder og utstyr

Vedlegg 3 - Tillit

Tabellen gir en oversikt over potensielle strategier for å bygge tillit i IOR, hva hver strategi kan innebære, og hva slags utfordringer eller fallgruver man potensielt kan møte ved implementering av disse tiltakene.

Hvordan tilrettelegge for tillit		
Strategi for å bygge tillit	Beskrivelse	Potensielle fallgruver
Langvarige relasjoner	Tillit bygges over tid ved gjentatte positive interaksjoner som styrker tillit.	Risiko for avhengighet.
Åpen og ærlig kommunikasjon	Vektlegging av klarhet i forventninger, transparens i prosesser, og ærlighet i tilbakemeldinger.	Misforståelser ved utilstrekkelig kommunikasjon.
Personlige bånd og engasjement	Personlige relasjoner mellom nøkkelpersoner i organisasjonen styrker tilliten.	kan skape overavhengighet av enkeltpersoner.
Regelmessige og strukturerte møter	Styrker kommunikasjon og relasjonell forståelse gjennom interaksjon.	Tidkrevende og kan oppfattes som kontrollerende.
Mindre fokus på kontrakt	Kontrakter bør kun brukes for å formalisere og sikre relasjonen, ikke som pressmiddel under møter eller forhandlinger.	For lavt fokus på formelle strukturer kan føre til sårbarhet.
Gjennomføring	Gjennomføre arbeid og prosesser slik som avtalt.	Ikke gjøre som man sier / holde det man lover. Ikke innrømme feil.
Investere tid	Prioritere uformelle prosesser i starten for å bli kjent med den andre parten	Høyere grad av transaksjonskostnader

Vedlegg 4 – Utsendt e-post til aktuelle kandidater

Hei,

Vi er to studenter som skriver masteravhandling ved Universitetet i Sørøst-Norge. Studien vi gjør har som hensikt å kartlegge hvordan ulike faktorer av interorganisatoriske relasjoner (samarbeid, nettverk, allianser, osv.) påvirker bedrifters kapasitet til å absorbere ny, ekstern kunnskap og/eller arbeidsmetoder.

Undersøkelsen består av 4 spørsmål og tar ca. 1-2 minutter å gjennomføre. Dette gjøres via Nettskjema.

Link til undersøkelse:

[4 Spørsmål om samarbeid og relasjoner](#)

Gjerne ta kontakt dersom du har spørsmål.

Mvh.

Mats Feen og Anders Uran

Du kan gjerne dele undersøkelsen med andre dersom du vet om noen som kan sitte med relevante svar

Vedlegg 5 – Utsendt e-post til informanter

Takk for svar på undersøkelsen vi har sendt ut tidligere. Vi kontakter deg nå ettersom du har sagt du kan være interessert i en samtale hvor vi kan høre om dine erfaringer rundt samarbeid og relasjoner.

Studien vår har som formål å belyse hvilke fordeler man oppnår gjennom et formalisert samarbeid, og hvilke forhold som er med å påvirke samarbeidet.

Vi er ikke ute etter å innhente opplysninger som vil sette din bedrift i et dårlig lys, eller som skal undersøke noen sensitiv informasjon om selskapet eller organisasjonskultur. Alle selskaper og personlige opplysninger vil bli anonymisert i studiens resultater (eks. navn eller annet som kan bli nevnt i samtalen).

Vi forventer å stille omtrent 10 spørsmål under samtalen, som antas å vare mellom 15 til 20 minutter.

Vi planlegger intervjuer fortløpende og vil tilpasse oss din kalender. Kom med forslag til tidspunkt som kan passe for deg, så sender vi innkalling via Teams så fort vi har blitt enige.

Gi beskjed dersom det ikke er ønskelig å gjennomføre digitalt.

Mvh. Mats Feen og Anders Uran