

NEON 2011 på Høgskolen i Oslo og Akershus.

Perspektiver på størrelse og styringslogikk i organisasjoner

Jan Thorsvik, professor Universitetet i Agder og professor II NTNU i Trondheim

Temaet på NEON konferansen i år er "*Organisering og størrelse*". Tittelen på mitt foredrag er: "*Perspektiver på størrelse og styringslogikk i organisasjoner.*" Jeg har valgt to hovedpunkt: 1) størrelse og effektivitet, og 2) størrelse og styringslogikk. På hvert av hovedpunktene er jeg opptatt av typiske feilslutninger når det gjelder størrelse.

Både innenfor privat virksomhet og offentlig sektor er det tradisjonelt antatt at stort er bra, og større er bedre. Men vi kan ikke bestemme a priori om det å vokse og bli større er bedre enn alternativene. Vi kan bare øke sannsynligheten for at strategier for å bli større skal gi de positive forventede effekter, gjennom grundige analyser av forutsetninger i det enkelte konkrete tilfelle, og systematisk planlegging.

De faktiske effekter av for eksempel fusjoner kan bare bestemmes etter hvert som man implementerer strategier, og får kunnskap om sammenhenger mellom størrelse og hvordan det hele fungerer.

Oslo Universitetssykehus kan brukes som et eksempel for å illustrere poenget. Oslo universitetssykehus ble etablert i 2009 gjennom en fusjon av Rikshospitalet/ Radiumhospitalet, Ullevål universitetssykehus og Aker universitetssykehus. Det er Norges største sykehus med 20.000 ansatte og et budsjett på 17 milliarder. I dag er Oslo universitetssykehus et fusjonsprosjekt som har store problemer. Tillitsvalgt for over 2500 leger hevder at sykehuset er et gigantsykehus i krise. Sykehusdirektøren har trukket seg fra stillingen. Styrelederen er byttet ut. Tillitsvalgte har bedt Stortinget gripe inn, fordi at de mener at sykehuset er på vei mot kollaps! Opposisjonspartiene på Stortinget har hatt møter om sykehusfusjonen, og de har alle stilt bekymret opp på felles pressekonferanse og bedt helseministeren ta ansvar. Helseminister Anne Grete Strøm-Eriksen maner derimot til ro, og mener at det er et lederansvar å skape ro. De tillitsvalgte sier at fusjonen må fryses, til man eventuelt har en realistisk plan på bordet for fusjonsprosessen og hvordan det nye store sykehuset skal etableres. Ingenting av dette er bra.

Vi bør ikke bli overrasket hvis det viser seg at etableringen av Oslo Universitetssykehus er et eksempel på kjeder av feilslutninger. Vi bør heller ikke bli overrasket hvis det også viser seg at fusjonen drives frem uten grundige analyser og planer for implementering.

I organisasjonslitteraturen har vi veldig mange studier som samlet hever over rimelig tvil, at de fleste fusjoner og oppkjøp mislykkes. Og det gjelder både innen privat og offentlig sektor. For referanser til dokumentasjon kan dere for eksempel lese Pfeffer og Sutton (2006): *“Hard Facts, Dangerous Half-Truths, and Total Nonsense. Profiting from Evidence-Based Management.”* I boken vises det til ca. 100 studier som samlet har studert mer enn 200.000 fusjoner og oppkjøp. De fleste studiene estimerer at over 70 % av alle fusjoner og oppkjøp mislykkes.

Det er i hovedsak to grunner til at oppkjøp og fusjoner mislykkes: 1) feil og svikt i informasjonstilgangen og derved dårlig planlegging og strategi, og 2) man klarer ikke å få til den organisasjonsmessige integreringen som er nødvendig for å kunne realisere potensielle fordeler.

Pfeffer og Sutton kommenterer at de fleste fusjoner og oppkjøp mislykkes, ved å sammenlikne hvordan ledere jobber - med hva leger gjør - før man bestemmer hva som skal gjøres: *“If doctors practiced medicine in the way many companies practice management, there would be far more sick and dead patients, and many doctors would be in jail”* (Pfeffer og Sutton, 2006:5).

Hvorfor er det mange som tror at jo større organisasjonen blir, jo bedre vil det bli både for eiere, ansatte og andre som har interesser i organisasjonen? Hvorfor forveksler vi størrelse med suksess - selv om vi vet at de mest produktive og innovative organisasjoner ofte er små og mellomstore? Hvorfor forveksler vi størrelse med suksess - når vi vet at størrelse lett kan fremme rigid byråkrati? Hvorfor forveksler vi størrelse med suksess – når vi vet at størrelse gir makt til administrasjonen, som bruker makten til å utvikle systemer for administrativ kontroll, som ofte fungerer kontraproduktivt og skaper frustrasjon og konflikt i organisasjonen? Hvorfor er størrelse vanligvis assosiert med suksess, til tross for alt som vi vet i dag om dysfunksjoner knyttet til store organisasjoner?

Jeg vil først peke på to sett av selvfølgeligheter som gjør at vi lett assosierer store organisasjoner med store prestasjoner og gode konsekvenser. Deretter går jeg inn i teori.

Selvølgelighet nummer 1: store organisasjoner var drivkraften bak den industrielle revolusjon. Store foretak i kapitalintensiv vareproduksjon, som kan utvikle og ta i bruk bedre maskiner, er selve symbolet på industrialiseringen, kapitalismen og økonomisk vekst. Det geniale ved store organisasjoner ligger i hvordan de kan utnytte kapital, menneskelige ressurser og teknologi gjennom systematisk og strategisk planlegging.

Selvølgelighet nummer 2: store organisasjoner er nødvendig for å gjennomføre store prosjekt. For eksempel oljeinstallasjonene på Norsk kontinentalsokkel. Bak store byggeprosjekt som lykkes, står alltid store velfungerende organisasjoner.

Når det generelt er antatt at størrelse i seg selv har mange fordeler, er det ikke bare fordi størrelse i form av antall ansatte gjør det mulig å gjennomføre store prosjekt. Vi tenker også på at størrelse kan skape økonomiske skala-fordeler som gjør det mulig å bruke mange penger på å utvikle og ta i bruk ny teknologi, som gjør at man kan produsere og distribuere varer mer effektivt. Vekst og økonomisk lønnsomhet gir også mulighet for å rekruttere spesialister og bygge opp spesialiserte enheter, som gjør at man kan utvikle og introdusere nye produkter mer effektivt enn mindre bedrifter.

I offentlig sektor spisser denne type tenkning seg i ideer om effektivitetsfremmende fusjoner som skal gi oss mer velferd, mer helse, mer politi, og mer undervisning og forskning i samfunnet.

Men størrelse er, som alle eksempler på dysfunksjoner knyttet til størrelse viser, langt fra ensbetydende med suksess. Når det likevel er så lett å gjøre denne feilslutningen, er det ikke minst fordi at økonomer har hatt ideologisk makt til å forme våre grunnleggende antakelser om at det som er stort i samfunnet, er bra for alle, både i privat og offentlig sektor.

John Maynard Keynes har spissformulert poenget, nærmest som en advarsel til oss alle, i sin viktigste bok: *“The General Theory of Employment, Interest, and Money”*. Her skriver han: *“The ideas of economists, both when they are right and when they are wrong, are more powerful than is commonly understood. Indeed the world is ruled by little else.”* (Keynes, 1953/1964:383)

Det er ideologisk makt. En type makt som den siste makt- og demokratiutredningen i Norge, levert i 2003, forklarer på en poengtert måte. Men hvis vi ønsker å forstå økonomens ideologiske makt, er ikke den norske makt- og demokratiutredningen den beste plassen å gå. Da vil jeg heller anbefale John Kenneth Galbraith *“The Industrial State”* fra 1967, hvor han setter fokus på de roller som storforetak spiller i forholdet mellom industrisamfunnet og staten. Jeg vil også anbefale boken til Schumacher, *“Small is Beautiful”*, som ble publisert i 1973, hvor han argumenterer for at store foretak er blitt et samfunnsproblem. Slike kritiske analyser, som Galbraith og Schumacher gir av økonomens ideologiske makt over hvordan vi vanligvis tenker omkring størrelse, er imidlertid sjeldne. De fleste som skriver om store organisasjoner, skriver om størrelse som om det er ensbetydende med suksess.

Alle grunnleggende antakelser om at store organisasjoner er bra, kan føres tilbake til Adam Smith og hans hovedverk *“An Inquiry Into the Nature and Causes of the Wealth of Nations”*, publisert i 1776. Kort sagt argumenterer Adam Smith som følger. Dersom den enkelte står fritt til å forfølge sine egne interesser under betingelser av et fritt konkurransemarked, vil dette skape en sosial orden hvor alle vil nyte godt av økonomisk vekst i form av: økte lønninger, lavere priser og større profitt. Hovedpoenget i denne sammenhengen, hvor temaet er organisering og størrelse, er Adam Smiths analyser som viser hvor mye organisasjonsstruktur betyr for mekanismene bak økonomisk vekst, og hvordan vekst virker tilbake på organisasjonsstrukturen. Jeg har sammenfattet Adam Smiths argumentasjon på en måte som viser klart hva dette dreier seg om. Utgangspunktet er: at arbeidsdeling og spesialisering, 1) øker produktiviteten, og derved 2) reduserer kostnadene per produsert enhet, som 3) skaper større etterspørsel, og derved 4) gjør at man kan øke antall produserte enheter av et gitt produkt, og derved 5) øke lønnsomheten, som 6) øker kapitalakkumulasjon knyttet til privat eiendomsrett, og derved 7) gir mulighet til å oppgradere produksjonsutstyret, og 8) bygge større organisasjoner, som 9) øker produksjonsvolumet, og derved 10) gir muligheter for enda større vekst og lønnsomhet.

Det er denne type tenkning som ligger til grunn for feilslutninger som gjør at størrelse forveksles med suksess, og som vi skal se, setter ledere under press for å fremme vekst i organisasjonen.

Tre spørsmål vil bringe drøftingen ned i dybden: 1) Hvordan kan organisasjoner vokse? 2) Hva er årsakene til at organisasjoner vokser? 3) Finnes det noen grenser for hvor stor organisasjoner kan bli?

Generelt kan vi skille analytisk mellom to måter som organisasjoner kan vokse på: 1) Organisasjoner kan vokse organisk gjennom interne prosesser og aktiviteter i organisasjonen, dersom det er økt etterspørsel etter de varer eller tjenester som de produserer. 2) Organisasjoner kan vokse gjennom oppkjøp og fusjoner.

Det ideelle er selvfølgelig å vokse organisk, slik for eksempel Adam Smith beskriver det. Men oppkjøp og fusjon er den raskeste måten å vokse på. Så hvis man vil bli stor veldig fort, er dette strategien. Men faren for feilslutninger er vesentlig større når man vokser ved oppkjøp og fusjoner. Vi har som jeg sa innledningsvis, studier etter studier som viser, at de fleste oppkjøp og fusjoner mislykkes, enten på grunn av feil og svikt i informasjonstilgang, planlegging og strategi, eller fordi man ikke får til den organisasjonsmessige integrering som er nødvendig for å kunne realisere potensielle fordeler, gevinster eller såkalte synergier.

Likevel driver ledere både i privat og offentlig virksomhet frem fusjoner og oppkjøp. Hvordan kan vi forklare det? Hvorfor er ledere villig til å ta stor risiko ikke bare for egen del, men på vegne av veldig mange, for at organisasjonen skal bli større?

I mars-utgaven i år av *Administrative Science Quarterly* (ASQ, nr. 1, 2011) har vi fått ny teori som forklarer fenomenet. Nøkkelbegrepet i artikkelen er "desperasjon". Artikkelen heter: "*When Firms Are Desperate to Grow via Acquisition: The Effect of Growth Patterns and Acquisition Experience on Acquisition Premium*" og er skrevet av Ji-Jub Kim, Jerayr Haleblan og Sidney Finkelstein. Forfatterne er opptatt av spørsmål som: Hvorfor er det så mange fusjoner og oppkjøp? Hvorfor kommer de i bølger? Hvorfor ender så mange av dem opp som en fiasko?

Hovedpoengene i artikkelen er kort sagt som følger. Når organisasjoner ikke lykkes i å oppnå den veksten som forventes av ulike interessenter og observatører, kan det gjøre ledere desperat for å fremme vekst i organisasjonen. Jo sterkere ledere opplever presset for at organisasjonen må vokse, jo mer desperat blir de for å gjøre noe som kan skape vekst i organisasjonen.

Det er særlig to typer forhold som driver ledere inn i desperasjon. Hvis organisasjonens organiske vekst er lavere enn andre organisasjoner som man sammenlikner seg med, og hvis organisasjonens organiske vekstrate er blitt mindre over tid, da blir ledere desperate for å finne på noe som kan skape vekst.

Jo mer desperat ledere er for å fremme vekst, jo sterkere vil viljen og tendensen være til å ta risiko for å oppnå vekst. Og da kommer man lett i en situasjon hvor oppkjøp eller fusjoner drives frem uten grundige analyser og planer for implementering.

Finnes det noen grenser for hvor stor organisasjoner kan bli? Den klassiske referansen for dette spørsmålet er Edith Penrose bok *"The Growth of the Firm"* fra 1959. Penrose bryter klart med tradisjonell tenkning omkring vekst og størrelse på den tiden.

Det tradisjonelle perspektivet på vekst hadde fokus på hvilke produkter en bedrift har, og hva som skjer med etterspørselen i markedet for slike produkter. Fordi man ikke var opptatt av bedriften som organisasjon, hadde man heller ingen teori om hva som kjennetegner bedriften, og hva som forgår når den utvikler og produserer og selger produkter.

Edith Penrose mente derimot, at det viktigste for en organisasjons muligheter til å vokse, må jo være hvilke ressurser den har, og hva disse ressursene kan brukes til. Dette var noe helt nytt, og noe annet enn å fokusere på hvilke produkter organisasjonen har, og hvordan etterspørselen i markeder etter disse produktene utvikler seg.

Derved defineres bedriften ikke ut i fra hva den produserer, men som en samling av ulike typer av ressurser under en felles administrativ ledelse. Og grensen for hvor stor bedriften kan bli, bestemmes logisk til å være et spørsmål om administrativ kapasitet og kapabilitet til å styre og koordinere ressurser.

Penrose argumenterer med andre ord som følger. For å kunne forstå hvordan organisasjoner kan utvikle seg og vokse og bli større, så må vi studere hvilke ressurser de har. Derved blir de tre viktigste faktorene for hvordan organisasjoner kan utvikle seg: 1) hvilke ressurser organisasjonen har, 2) hva den kan skaffe seg av nye ressurser, og 3) hvordan ressursene kan kombineres for diversifisering og innovasjon.

Jeg vil illustrere poengene med tre eksempler. En bedrift kan bruke ressurser som ikke er bundet opp, og bruke kunnskaper og ferdigheter som medarbeidere har, til å diversifisere ved å produsere og selge de samme produkter i andre land. Dette er typisk for bilindustrien.

Eller man kan bruke ledig kapasitet og kapabiliteter til å diversifisere inn i ny business for å få rask vekst. Et eksempel på dette er BI's satsing på "master executive"-kurs, når markedene for de tradisjonelle BI-kursene ble mindre lønnsom. Et tredje eksempel er vertikal integrering, som også er en vanlig strategi for å drive frem vekst.

I moderne organisasjonsteori er Edith Penrose poeng om hvordan organisasjoner kan utnytte og kombinere ressursene man har for å fremme vekst, videreført i teori om læring og innovasjon i organisasjoner. Et sentralt begrep i denne sammenhengen er "absorptiv kapasitet", som viser til en organisasjons evne til å se hvilken relevans og verdi ny informasjon kan ha for virksomheten, og organisasjonens evne til å analysere og bearbeide informasjonen slik at den gir praktisk nytte i utviklingen av organisasjonen (Thorsvik 2005).

Siden 1990 har vi fått et stadig større antall empiriske studier som viser at absorptiv kapasitet er en viktig ressurs for utviklings- og vekstpotensialet i organisasjoner. For eksempel viser studier, at absorptive kapasitet fremmer evnen til å utnytte nye teknologiske muligheter, og at slik kapasitet er en nøkkelfaktor bak innovasjon relatert til produktutvikling.

På spørsmålet hvor stor kan en organisasjon bli, svarer Edith Penrose, at det er ingen grenser for hvor stor en organisasjon kan bli. Det er bare en grenser for hvor fort den kan vokse.

Grensen for hvor fort en organisasjon kan vokse bestemmes av to typer administrative ressurser: 1) i hvilken grad bedriften har de administrative ressursene som er nødvendig for å planlegge og implementere tiltak for vekst, og 2) i hvilken grad bedriften har de administrative ressursene som er nødvendig for å koordinere aktiviteter som kommer til etter hvert som organisasjonen vokser.

Konklusjonen til Penrose er altså tosidig. Det er ingen grenser for hvor stor en organisasjon kan bli. Det er bare grenser for hvor fort en organisasjon kan vokse, og disse grensene er bestemt av organisasjonens administrative ressurser.

En annen klassisk referanse på spørsmålet om det finnes det noen grenser for hvor stor organisasjoner kan bli, er Alfred Chandlers bok fra 1963: *"Strategy and Structure: Chapters in*

the History of the Industrial Enterprise.” Det analytiske opplegget til Chandler har mange likheter med Penrose teori både med hensyn til bruk av begreper og logisk struktur.

Chandlers bok er blitt en klassisk referanse ikke på grunn av teori, men fordi den gir historiske analyser av fremveksten av storforetak, og viser at utviklingen av organisasjonsstruktur følger logisk av valg av strategi.

Chandlers bok er også relevant i denne sammenheng fordi de empiriske analysene til Chandler som sammenfattes i denne boken, var viktig data og inspirasjon for utvikling av transaksjonskostnadsteori, som ga Oliver Williamson nobelprisen i økonomi i 2009.

Inspirert av Chandler historiske analyser som beskriver fremveksten av storforetak med mange virksomhetsområder, utvikler Oliver Williamson (1975) teori som forklarer fremveksten av storforetak som et rasjonelt valg mellom marked og hierarki. Hierarki er her forstått som et institusjonalisert samarbeid innenfor rammen av en formell organisasjon, og under en felles enhetlig ledelse. Fokus er på transaksjoner og kostnader knyttet til å gjennomføre transaksjoner.

Ideen og problemstillingen bak transaksjonskostnadsteori, kan føres tilbake til Ronald Coase sin artikkel fra 1937 *“The Nature of the Firm”*. Sentralt i artikkelen står følgende spørsmål: Hvorfor finnes foretak som planmessige bygger opp avdelinger for å produsere varer og tjenester - når man like gjerne kan kjøpe dette i markeder?

Svaret til Coase kan spissformuleres i to ord: Transaksjonskostnadene styrer. Det betyr at en bedrift vokser etter hvert som transaksjoner som kunne vært koordinert gjennom prisme mekanismer i markeder, integreres i organisasjonen, fordi transaksjonskostnadene er lavere.

På spørsmålet finnes det noen grenser for hvor stor organisasjoner kan bli, svarer Coase (1937/1988: 54): *“When we are considering how large a firm will be, the question always is, will it pay to bring an extra exchange transaction under the organizing authority?”*

30-40 år senere utvikler altså Oliver Williamson teori som forklarer hvilke faktorer som kan skape problemer i markedstransaksjoner som gjør at det lønner seg å velge hierarki, slik at det vokser frem store foretak med mange virksomhetsområder, slik Ronald Coase hadde tenkt omkring og presisert i hypoteser for forskning, og Alfred Chandler hadde empirisk beskrevet som fremveksten av diversifiserte storforetak med mange virksomhetsområder.

Forenklet og spissformulert kan hovedpoengene i Williamsons teori beskrives gjennom tre presiseringer, som utdypes etter hvert.

- 1) Teorien tar eksplisitt hensyn til den betydning den menneskelige faktor spiller for å mestre samhandling og transaksjoner med andre organisasjoner.
- 2) Teorien tar eksplisitt hensyn til de faktorer i omgivelsene som påvirker samhandling og transaksjoner mellom organisasjoner.
- 3) Dette skjer ved at kostnadene ved å gjennomføre transaksjoner relateres både til trekk ved beslutningstakerne og til trekk ved omgivelsene.

Det er to trekk ved beslutningstakerne som kan skape problemer i markedstransaksjoner. Det ene er "*begrenset rasjonalitet*", slik fenomenet er analysert i Herbert Simons arbeider som ga han nobelprisen i økonomi i 1978. Det andre trekket er "*opportunisme*", som betyr at aktørene er egosentriske og vil om nødvendig handle med list og bedrag for å maksimere nytte.

Disse to trekkene knyttet til beslutningstakerne relaterer Williamson til følgende to trekk ved omgivelsene som også kan skape problemer i markedstransaksjoner: "*Graden av usikkerhet*" som er knyttet til hvor komplekse eller heterogene omgivelsene er, og "*antall aktører*", hvor et lite antall aktører presiseres som en markedssituasjon som begrenser beslutningstakernes handlingsalternativer.

Med utgangspunkt i følgende to forhold: 1) at beslutningstakerne er opportunistiske, og 2) at omgivelsene er usikre, utleder Oliver Williamson et tredje sett av faktorer som også kan skape problemer i markedstransaksjoner, "*konsentrasjon av informasjon*", som betyr at usikre omgivelser gir noen aktører mulighet til å skaffe seg mer informasjon enn andre, slik at informasjonen blir asymmetrisk fordelt mellom partene i transaksjonen.

Til slutt komplettere Williamson analysemodellen med å integrere en variabel som han kaller for "atmosfære", som viser til det normative grunnlaget for samhandlingen. Derved tar teorien også hensyn hvordan kan kultur kan hemme eller omvendt fremme effekter av faktorene som er antatt å kunne skape problemer i markedstransaksjoner. Dette er en viktig detalj i teorien.

Hvordan variablene som inngår i Williamsons teori virker i samspill til å forklare når det er rasjonelt å velge hierarki fremfor marked, slik at organisasjoner blir større og mer komplekse, kan forenklet og spissformulert sammenfattes i to punkt.

Punkt 1: Følgende fire forhold som inngår i analysemodellen til Williamson, det vil si: 1) "begrenset rasjonalitet", og 2) "opportunisme", som begge er relatert til beslutningstakerne, og 3) "usikkerhet", og 4) "et lite antall aktører, som er relatert til omgivelsene, representerer ikke noe problem i markedstransaksjoner når de virker uavhengig av hverandre. Det gjør for eksempel ingenting at vi er begrenset rasjonell, hvis omgivelsene er enkle og homogene og ikke skaper noen usikkerhet for oss.

Punkt 2: Det er først når disse fire forholdene relatert til henholdsvis beslutningstakerne og omgivelsene i praktisk virkelighet inngår i et komplekst samspill, at vilkårene for en effektiv markedsallokering svikter, og at transaksjonsproblemer oppstår. Det vil si at det utvikles situasjoner hvor begrenset rasjonalitet går sammen med usikkerhet i omgivelsene, som vil fremme en transaksjonssituasjon preget av informasjonsasymmetri, og at opportunisme går sammen med et lite antall aktører. Da er det rasjonelt å integrere transaksjonen i organisasjonen.

Jeg stilte tre spørsmål som brakte drøftingen ned i dybden: 1) Hvordan kan organisasjoner vokse? 2) Hva er årsakene til at organisasjoner vokser? 3) Finnes det noen grense for hvor stor organisasjoner kan bli?

Jeg vil kort sammenfatte hovedpoengene i teoriene jeg har drøftet for å besvare disse tre spørsmålene, før jeg avslutter foredraget ved å undersøke hva størrelse betyr for organisasjonsstrukturen, og hva som kjennetegner utviklingen i moderne organisasjoner.

Ronald Coase starter utviklingen av den type teori som jeg har drøftet, ved å formulere følgende problemstilling: *“When we are considering how large a firm will be, the question always is: Will it pay to bring an extra exchange transaction under the organizing authority?”* (Coase, 1937/1988: 54).

For Edith Penrose var grenser for vekst i organisasjoner spørsmål om fire ting: 1) hvilke ressurser organisasjonen har, 2) hvilke ressurser den kan skaffe seg, og 3) hvordan ressursene kan kombineres, og dessuten 4) hva organisasjonen har av administrativ kapasitet og kapabilitet til å planlegge, styre og koordinere utnyttelsen av ressursene.

For Alfred Chandler var dette et spørsmål om hva slags strategi bedriften velger. Chandler følger Penrose argumentasjon om at ressursene er langt på vei bestemmende for hvor stor og diversifisert en organisasjon i beste fall kan utvikle seg til å bli.

Williamson lærer oss derimot, at hvor stor og diversifisert bedrifter vokser til å bli, ligger ikke i hva slags strategi de velger, og det bestemmes heller ikke av hva en bedrift er administrativ i stand til å styre og koordinere. Det bestemmes av to sett av faktorer knyttet til henholdsvis trekk ved beslutningstakerne og trekk ved omgivelsene, som i teori parvis koples sammen på følgende måter: begrenset rasjonalitet koples med usikkerhet i omgivelsene, og opportuniste koples med et lite antall aktører. Når dette skjer i praktisk virkelighet, er det ikke lenger rasjonelt å gjennomføre transaksjoner i markedet. Da vil transaksjonene integreres og styres og koordineres hierarkisk, slik at organisasjonen vokser og blir stadig mer kompleks.

På spørsmålet om det er noen grenser for hvor stor en organisasjon kan bli, er Williamson i teori enig med både Penrose og Chandler. Det er i prinsippet ingen grenser for hvor stor organisasjoner kan bli. Det er bare grenser for hvor fort organisasjoner kan vokse.

Hva betyr størrelse for organisasjonsstrukturen? Og Hva kjennetegner utviklingen i moderne organisasjoner?

For å kunne si noe om hva størrelse betyr for organisasjonsstruktur, trenger vi data fra store utvalg av ulike typer organisasjoner. Det er to klassiske referanser til slike studier hvor

størrelse (målt som antall ansatte) har vært den uavhengige variabel som påvirker organisasjonsstrukturen.

Den ene av de to klassiske referansene til studier av forholdet mellom størrelse og struktur, er Aston-programmet på 1960- og 70-tallet, som henter navnet fra The University of Aston i Birmingham. Dette forskningsprogrammet engasjerte mange av organisasjonsforskerne i Storbritannia på den tiden, for eksempel Derek Pugh, John Child, Lex Donaldson, David Hickson og Bob Hinings, for å nevne noen (se f.eks. Pugh 1981). Den andre klassiske referansen til studier av forholdet mellom størrelse og struktur, er Peter Blau og forskerne han samlet rundt seg ved Columbia University på 1970-tallet (se f.eks. Blau og Schoenherr 1971).

Resultatene fra studier av forholdet mellom størrelse og struktur er nokså entydige, og jeg vil sammenfatte hvilke effekter størrelse har på tre strukturelle dimensjoner: 1) på graden av strukturell kompleksitet både vertikalt og horisontalt, 2) på graden av formalisering og administrativ kontroll, og 3) på graden av sentralisering.

Med økende størrelse øker både den horisontale og vertikale differensieringen. Det vil si, at etter hvert som organisasjonen vokser, etableres flere spesialiserte enheter, som skaper koordineringsbehov, som gjør at antallet hierarkiske nivå øker, og at størrelsen på administrative komponenter øker.

For det andre påvirker størrelsen graden av formalisering i organisasjoner. Formalisering viser her til i hvilken grad ansattes roller og relasjoner er spesifisert i regler og prosedyrer uavhengig av hva som kjennetegner personer som sitter i stillingene. Jo større organisasjonen er, jo mer formalisert er strukturen. Økende størrelse og grad av formalisering fører dessuten til at det legges større vekt på administrativ kontroll for å sikre at regler og prosedyrer følges.

For det tredje når det gjelder sentralisering av beslutningsmyndighet, viser studiene at det er en sterk og klar negativ sammenheng mellom størrelse og sentralisering. Det vil si at jo større organisasjoner blir, jo mer desentralisert blir beslutningsmyndigheten. Dette kan forklares på to måter som utfyller hverandre. Den ene forklaringen viser til at formalisering og sentralisering er alternative styringsmekanismer, og at den store graden av formalisering i store organisasjoner, gjør at beslutningsmyndighet kan delegeres uten særlig risiko. Den

andre forklaringen viser til at økende horisontal kompleksitet etter hvert som organisasjoner vokser, skaper vertikale kommunikasjonsproblemer, som setter ledelsen under press for å delegerer beslutningsmyndighet.

Store komplekse og formaliserte organisasjoner viste seg å fungere bra fram til slutten av 1960-tallet, når markeder var relativt stabile og homogene. En bil var en bil, og når en bil var en bil, var selvsagt det viktigste konkurranseparameter pris. Etter hvert som kundene ble opptatt av hestekrefter og størrelse, ble utfordringer definert som å gi mer hestekrefter og større bil for en billigere penge. En bil var fremdeles en bil.

Dette var tenkningen når japanerne på 1970-tallet begynte å ta markedsandeler i det amerikanske privatbilmarkedet. I løpet av perioden 1975 til 1985 tok japanske foretak ca. 30 % av privatbilmarkedet i USA.

Hvordan kunne dette skje? Innenfor organisasjonsfaget er problemstillingen grundig analysert både i forhold til teori som beskriver såkalte "suksessfeller", og som såkalte "beslutningsdilemma" relatert til den vanskelige balansen mellom hensyn til "exploitation" og hensyn til "exploration".

Men det var ikke bare innenfor bilindustrien at bedrifter hadde utviklet strategi hvor primat var å fremme effektivitet, lønnsomhet og vekst, og som derfor var kommet i en situasjon hvor de teknologisk var gått ut på dato og produserte middelmådige produkter sammenliknet med innovatørene i bransjen.

I løpet av 1980- og 90-tallet forsvant ca. 25 % av de mest fremragende foretakene i USA, som var på listen til tidsskriftet Fortune i 1980 (The Fortune 500). Thomas Peters og Robert Waterman oppsummerer erkjennelsen av dysfunksjoner knyttet til størrelse på følgende måte i boken *"In Search of Excellence. Lessons from America's Best-Run Companies"* (1982:306): *"Along with bigness comes complexity, unfortunately. And most big companies ...hire more staff to keep track of all this complexity, and that's where the mistake begins."*

Siden 1980-tallet har vi sett en klar tendens til at store organisasjoner brytes opp gjennom restrukturering, outsourcing og downsizing. Informasjonsteknologiske løsninger har også skapt en ny logikk for hvordan virksomheter bør organiseres.

To trekk i utviklingen er tydelige. For det første er tendensen at man går bort fra hierarkiske organisasjonsformer og strukturell kompleksitet, og i retning av enkle former som gir nærhet og fleksibilitet til brukere. For det andre ser vi en klar tendens til at stadig flere organisasjoner velger å inngå i nettverks-liknende stabile samarbeidsrelasjoner, som kan gi konkurransemessige fordeler, og som kan gi tilgang til ressurser som kan fremme innovasjon og realisering av mål.

Vi er inne i et paradigme-skifte i tenkningen omkring størrelse og suksess. Utviklingen utfordrer både antatte sammenhenger mellom størrelse, organisering og resultat, og fremmer spørsmål om komparative fortrinn knyttet til nye organisasjonsformer og nettverksløsninger som utvikles.

Dette er stedet og anledningen til å diskutere disse tingene.

Velkommen til NEON konferansen 2011 hvor temaet er organisering og størrelse.

Referanser

Blau, Peter M. og P. A. Schoenherr (1971): *The Structure of Organizations*. Basic Books, New York.

Chandler, Alfred D. jr.(1963): *Strategy and Structure. Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Harvard University Press, Cambridge.

Coase, R. H. (1937): "The Nature of the Firm". I R. H. Coase (1988): *The Firm, the Market, and the Law*. University of Chicago Press, Chicago.

Gailbraith, John Kenneth (1967): *Det nye industrisamfunnet. Tiden norsk forlag, Oslo*.

Keynes, John Maynard (1953/1964): *The General Theory of Employment, Interest, and Money*. A Harvest Book, Harcourt, Inc., London.

Kim, Ji-Yub. Jerayr Haleblan og Sidney Finkelstein (2011): "When Firms are Desperate to Grow via Acquisition: The effect of Growth Patterns and Acquisition Experience on Acquisition Premiums." I *Administrative Science Quarterly*, 56(1): 26-60.

Penrose, Edith (1959): *The Growth of the Firm. Fourth Edition*. Oxford University Press, New York.

Peters, Thomas J. og Robert H. Waterman Jr. (1982): *In Search of Excellence. Lessons from America's Best-Run Companies*. Warner Books, New York.

Pfeffer, Jeffrey og Robert L. Sutton (2006): *Hard Facts, Dangerous Half-Truths, and Total Nonsense. Profiting from Evidence-Based Management*. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.

Pugh, Derek S. (1981): "The Aston Program Perspective. The Aston Program of Research: Retrospect and Prospect." I Andrew Van de Ven og William F. Joyce (red.): *Perspectives on Organization Design and Behavior*. John Wiley & Sons, New York. S. 135-166.

Schumacher, E. F. (1973): *Small is Beautiful. A Study of Economics as if People Mattered*. Abacus, Sphere Books Ltd., London.

Smith, Adam (1776/1979): *An Inquiry Into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. Penguin Books, London.

Thorsvik, Jan (2005): "En rekonseptualisering av absorptive kapasitet I organisasjoner, med utgangspunkt I John Searles filosofi om intensjonalitet." I *Nordiske Organisasjonsstudier*, 7(1): 83-110.

Williamson, Oliver E. (1975): *Market and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. The Free Press. Macmillian Publishing Co., Inc., New York.