

# Bidrag til en ny teori om organisasjonsatferd

Af Jan Ole Vanebo

## Resumé

*Det er en åpenbar og stor interesse for å utvikle en teori om organisasjonsatferd som inkluderer økonomisk teori og strategiske aspekter ved organisasjonen eller virksomheten. Noen velger å beskrive dette som utvikling av økonomisk teori med vekt på organisasjonsmessige aspekter, mens andre velger å se det som videreutvikling av den organisasjonsteoretiske forståelse med ønsket og nødvendig vektlegging av de økonomiske disposisjoner og beslutninger knyttet til virksomheten. Uansett så er de siste 15 års anstrengelser for å utvikle en helhetlig modell for å kunne beskrive, analysere og forstå organisasjonsatferd i alle henseende spennende og oppløftende.*

*Denne artikkelen, som inneholder elementer fra et større arbeid som pågår, er ment som et bidrag til utviklingen av en syntese som kan sette oss bedre i stand til å beskrive og analysere atferd i såvel private som offentlige virksomheter. En slik syntese, eller modell for foretaksatferd, bør ha som siktemål å muliggjøre bedre ledelse og styring.*

*Vårt forslag til syntese bygger på kjente og nye, og etter vår mening relevante, økonomiske teorier, organisasjonsteorier og ledelsesteorier. I artikkelen beskrives veien frem mot syntesen gjennom i grove trekk å gjennomgå utviklingen av de økonomiske, organisasjonsteoretiske og ledelsesteoretiske verdensbilder. Denne beskrivelsen leder opp til en tentativ syntese, eller definisjon av et foretak som bestående av koalisjonspartnere, transformasjonssystemet, organisatorisk atferd og lederatferd. Selve syntesen gis en nærmere beskrivelse i siste del av artikkelen.*

*Det tema som behandles er svært stort og omfattende, og artikkelformen kan gi leseren kun fragmentariske inntrykk. Til det er å si temaet vil bli behandlet på en mer omfattende måte i boken *Bedriftens ledelse og økonomi mot år 2000* som vil utkomme til høsten.*

## 1. Mot en ny teori om organisasjonsatferd

Kunnskap og innsikt er akkumulativ. Sten legges på sten, og vår erkjennelse utvides. Men for å kunne analysere, forstå og beskrive organisasjonsatferd må vi søke til flere sentrale fagområder. En syntese som tar sikte på å beskrive organisasjonsatferd, må omfatte substansielle elementer fra organisasjonsteoriene, økonomisk teori og ledelsesteoriene. Syntesen må gi overblikk og innblikk såvel i retroperspektiv som i framtidsperspektiv. Dette kan illustreres som i figur 1.

Figur 1.

Overblikk	Kjente megatrends og paradigmer innen organisasjons- og ledelsesteorier samt økonomisk teori	Visjon: Fremtidig paradigme. 2000-tallets verdensbilde.
Innblikk	Substansielle egenskaper ved de ulike teorier som inngår i syntesen	Selve syntesen Foretaket («VI») =  f(koalisjonspartnere, organisasjonsatferd, transformasjonssystemet, lederatferd)
	Tilbakeblikk	Fremblikk

Idag er det vanlig å betrakte foretaket som et åpent, dynamisk system bestående av interessenter eller koalisjonspartnere. Disse interessentene tilfører foretaket bidrag (ressurser)

# Bidrag til en ny teori om organisasjonsatferd

Af Jan Ole Vanebo

## Resumé

*Det er en åpenbar og stor interesse for å utvikle en teori om organisasjonsatferd som inkluderer økonomisk teori og strategiske aspekter ved organisasjonen eller virksomheten. Noen velger å beskrive dette som utvikling av økonomisk teori med vekt på organisasjonsmessige aspekter, mens andre velger å se det som videreutvikling av den organisasjonsteoretiske forståelse med ønsket og nødvendig vektlegging av de økonomiske disposisjoner og beslutninger knyttet til virksomheten. Uansett så er de siste 15 års anstrengelser for å utvikle en helhetlig modell for å kunne beskrive, analysere og forstå organisasjonsatferd i alle henseende spennende og oppløftende.*

*Denne artikkelen, som inneholder elementer fra et større arbeid som pågår, er ment som et bidrag til utviklingen av en syntese som kan sette oss bedre i stand til å beskrive og analysere atferd i såvel private som offentlige virksomheter. En slik syntese, eller modell for foretaksatferd, bør ha som siktemål å muliggjøre bedre ledelse og styring.*

*Vårt forslag til syntese bygger på kjente og nye, og etter vår mening relevante, økonomiske teorier, organisasjonsteorier og ledelsesteorier. I artikkelen beskrives veien frem mot syntesen gjennom i grove trekk å gjennomgå utviklingen av de økonomiske, organisasjonsteoretiske og ledelsesteoretiske verdensbilder. Denne beskrivelsen leder opp til en tentativ syntese, eller definisjon av et foretak som bestående av koalisjonspartnere, transformasjonssystemet, organisatorisk atferd og lederatferd. Selve syntesen gis en nærmere beskrivelse i siste del av artikkelen.*

*Det tema som behandles er svært stort og omfattende, og artikkelformen kan gi leseren kun fragmentariske inntrykk. Til det er å si temaet vil bli behandlet på en mer omfattende måte i boken *Bedriftens ledelse og økonomi mot år 2000* som vil utkomme til høsten.*

## 1. Mot en ny teori om organisasjonsatferd

Kunnskap og innsikt er akkumulativ. Sten legges på sten, og vår erkjennelse utvides. Men for å kunne analysere, forstå og beskrive organisasjonsatferd må vi søke til flere sentrale fagområder. En syntese som tar sikte på å beskrive organisasjonsatferd, må omfatte substansielle elementer fra organisasjonsteoriene, økonomisk teori og ledelsesteoriene. Syntesen må gi overblikk og innblikk såvel i retroperspektiv som i framtidsperspektiv. Dette kan illustreres som i figur 1.

Figur 1.

Overblikk	Kjente megatrends og paradigmer innen organisasjons- og ledelsesteorier samt økonomisk teori	Visjon: Fremtidig paradigme. 2000-tallets verdensbilde.
Innblikk	Substansielle egenskaper ved de ulike teorier som inngår i syntesen	Selve syntesen Foretaket («VI») =  f(koalisjonspartnere, organisasjonsatferd, transformasjonssystemet, lederatferd)
	Tilbakeblikk	Fremblikk

Idag er det vanlig å betrakte foretaket som et åpent, dynamisk system bestående av interessenter eller koalisjonspartnere. Disse interessentene tilfører foretaket bidrag (ressurser)

som gjennom en transformasjonsprosess (produksjon) transformeres til belønninger (strategiske mål). Utfordringen til foretaket består i oppnå måloppnåelse i forhold til alle sentrale koalisjonspartnere ettersom systemet er et multimålsystem. Foretaket eller koalisjonen av interessentgrupper må ledes både m.h.t. drift, tilpasning og utvikling for å generere ønskelig og nødvendig organisatorisk atferd. En helt sentral oppgave for ledelsen blir å forhandle fram kontrakter med de ulike koalisjonspartnere (interessentgrupper), samt styre mot og kontrollere oppfylning av kontrakter, og ikke minst reforhandle kontrakter. Et eksempel på dette er SAS-ledelsens konflikt med pilotforeningen om nye arbeidstidsordninger for pilotene i SAS. Vår tentative syntese tar utgangspunkt i følgende forståelse av hva et foretak er:

#### Foretaket –

f (Koalisjonspartnere, Transformasjonssystemet, Lederatferd, Organisatorisk atferd).

Utviklingstrekk som leder frem til denne syntesen har vi valgt å hente fra den økonomiske vitenskap, organisasjonsteoriene og ledelsesteoriene.

Veien frem til syntesen kan i store trekk illustreres som i figur 2 når vi knytter erkjennelsen til kjente personer og deres bidrag.

## 2. Det økonomiske verdensbilde

Fram til 1950 var det dominerende paradigme innen økonomisk teori »economic-man«-synet.

Sentralt i »economic-man-modellen« er optimaliseringstankegangen. Målet er gitt (profit eller nyttemaksimalisering), det foreligger fullstendig informasjon om alternativene og det beste alternativet velges. For de fleste ikke-økonomer, men også for mange økonomer etterhvert, har dette blitt en karikatur på foretaksatferd. Dette preget også i stor grad tenkningen innen organisasjons- og administrasjonslæren. Simon (1957) alene, og delvis i samarbeid med March, presenterte sin administrative man for å beskrive atferd i organisasjoner. Administrative man var et alternativ eller supplement til economic-man-tankegangen. For sitt bidrag fikk Simon nobelprisen i økonomi i 1978. Sentralt i administrative man er begrepet begrenset rasjonalitet, og Simon mente satisfieringsmål var mer i samsvar med den faktiske atferd enn den nyklassiske optimaliseringstankegangen og fullstendig rasjonalitet. Idag er economic man og administrative man av Williamson (1975) erstattet av contractual man. Rasjonell håndtering av kontrakter (inngåelse, oppfylning og reforhandling) blir det sentrale. I dette ligger håndtering av tillit, mistillett og konflikter. Ut-

Figur 2.

Det økonomiske verdensbilde:	Det organisasjonsteoretiske verdensbilde:	Det ledelsesteoretiske verdensbilde:
Neoklassisk økonomisk teori Coase (1937)	Klassikerne Taylor, Weber, Fayol, Mayo Barnard (1938)	
	Simon (1957) Cyert & March (1963)	Drucker (1950)
	Thompson (1967)	Ansoff (1965)
Williamson (1975) Jensen & Mekling (1976) Fama (1980)		Johnsen (1975)
		Porter (1980)

#### Syntesen

Foretaket – f(koalisjonspartnere, transformasjonssystemet, organisatorisk atferd, lederatferd)

viklingen i nøkkelegenskaper kan illustreres slik

Før 1950	Economic man Fullstendig rasjonalitet Optimalisering
1950-1975	Administrative man Begrenset rasjonalitet Satisfiering erstattet optimalisering
Idag	Contractual man Kontraktsinngåelse Kontroll med kontrakter Reforhandling av kontrakter Incentiv-/belønningssystem

I nyklassisk økonomitenkning har economic man-synet vært det sentrale. Med nobelpristildelingen i økonomi (1991) til Coase, er det både symbolsk og reelt tatt et oppgjør med denne klassiske og forenklete modell for foretaksatferd.

Vi opplever nå en fornyet interesse for a new theory of the firm. Viktige bidrag har først og fremst kommet fra transaksjonskostnadsteori (Williamson 1975, 85) og agentteori (Jensen and Meckling 1976; Fama 1980). Williamson har bygget videre på de banebrytende ideene til Coase. I dag er det blitt mer og mer vanlig å se å et foretak som en samling av interne og eksterne kontrakter (The firm as a nexus of internal and external contracts.) Et nettverk representerer alle forbindelsene mellom individer, grupper og organisasjoner.

Det som skal sørge for å oppfylle eller å reforhandle kontraktene, dvs. holde nettverket intakt er ledelse. Her vil ledelseslærens idealmodell (Johnsen 1975) komme til sin rett.

Coase (1937) mente economic man-modellen var utilstrekkelig for å forstå økonomisk aktivitet. Det er nødvendig også å studere den organisasjonsmessige sammenheng som den økonomiske aktiviteten foregår i. Han så bedrifter og markeder som alternative måter å organisere økonomisk virksomhet på.

»Coase stilte spørsmålet om hvorfor en del av den økonomiske aktiviteten blir organisert innenfor bedriftsorganisasjonen, mens andre

delar blir ivaretatt gjennom markedstransaksjoner.

Økonomisk transaksjoner skjer med utgangspunkt i skrevne og uskrevne kontrakter mellom aktører. Det vanlige synet er at en kontrakt er en overenskomst mellom aktører om visse rettigheter og plikter. Coase gav det juridiske kontraktsbegrepet et økonomisk innhold og knyttet det til alle de transaksjonene som blir foretatt i det økonomiske liv.

Det er vil være riktig å hevde at Oliver Williamson (1967, 1971, 1975, 1979, 1983, 1985) har operasjonalisert transaksjonskostnadsteorien. I utviklingen av teorien, eller i arbeidet med å gi teorien substans, har følgende punkter i følge Williamson (1990:11) vært av spesiell betydning:

Fastslå antagelsene om atferd, og få fram de organisasjonsmessige imperativer som følger av disse. Transaksjonskostnadsteori bygger på forutsetningene om begrenset rasjonalitet (bounded rationality) og opportuniste. Begge i strid med forutsetninger i klassisk økonomi. Williamson hevder (12): »These two assumptions individually, but especially in combination have profound ramifications for economic organization. Given bounded rationality, all complex contracts are unavoidable incomplete. Given opportunism, contract-as-promise unsupported by credible commitments is hopelessly naive.« Dette leder fram til et organisasjonsmessig imperativ: »Organize transactions so as to economize on bounded rationality while simultaneously safeguarding transactions against the hazards of opportunism.«

Transaksjonskostnadsteori representerer et kryssningspunkt mellom tradisjonell økonomisk teori og organisasjonsteori. Economic man og administrative man er av Williamson erstattet av contractual man. Rational contracting med håndtering av tillit, mistillit og konflikter blir det sentrale.

Kontraktstankegangen er enda mer fremtredende i agentteorien. I følge Fallan (1991) er agentmodellen et analytisk uttrykk for kontraktsteorien. En agentrelasjon har vi når en aktør er avhengig av handlingene til en

annen aktør. Foretakets evne til å nå sine mål er nettopp avhengig av handlingene til en rekke agenter. Agentmodellen bygger på at agenter og prinsipaler kan ha forskjellige mål. Agenter kan derfor oppleve lojalitetskonflikter mellom egeninteressen og prinsipalens ønsker.

### 3. Det organisasjonsteoretiske verdensbilde i endring

Scott (1987) hevder at studier av organisasjoner både er et spesielt område innen sosiologien og i stigende grad et multidisiplinært fenomen. Han påstår følgende (1987:8): »It is impossible to determine with precision the moment of its appearance, but it is safe to conclude that until late 1940's, organizations did not exist as a distinct field of sociological inquiry.«

Dette hevder Scott til tross for bidragene fra klassikerne Taylor, Fayol, Gulick og Urwick tidlig i dette århundrede. Det store paradigmeskiftet fant sted rundt 1960 da åpent system-perspektivet erstattet lukket systemperspektivet. I dag ser vi helst på organisasjoner som åpne, dynamiske system som må være opptatt av drift, tilpasning og utvikling på samme tid.

Chester Barnard etterlot mye av verdi for dem som tar mål av seg til å utvide forståelsen for organisasjonsatferd. Følgende fire stikkord er sentrale når vi diskuterer arven fra Barnard: autoritet, ansettelsesrelasjoner, uformell organisasjon og belønningsmekanismen.

Barnard hevdet at autoritet er løsningen på komplekse problemer knyttet til koordinering og tilpasning, og at den oppstår gjennom en gjensidig forståelse. (Mutual consent). Han så altså på autoritet som en instrumentell løsning på problemene med samarbeid og koordinering som oppstår gjennom tilpasningsbehov i komplekse organisasjoner. Når det gjelder ansettelsesrelasjoner mente Barnard at den individuelle beslutningen om å bli medlem av en organisasjon og beslutningen om å opprettholde medlemskapet er basert på en

vurdering av netto fordelene, eller forholdet mellom bidrag og belønning. »Persons choose whether or not they will enter into a specific cooperative system« (s. 17) »Continuation thereafter depends on whether or not net gains can be projected.« (s. 85) Dette krever at man er i stand til å håndtere de kontraktmessige relasjoner dersom systemet hele tiden skal kunne klare den nødvendige tilpasning.

Herbert A. Simon var sterkt påvirket av Barnard da han i 1947 første gang publiserte den innflytelsesrike boken *Administrative Behavior*. I 1957 kom en utvidet og bearbeidet versjon. Det er denne de fleste referer til når Simons ideer gjengis. Administrasjon som vitenskap tok et langt skritt videre i og med Simons bidrag.

Herbert A. Simons arbeid berører alt fra praktisk administrasjon via formelle modeller av mennesket og organisasjonen til abstrakt problemløsning. Alene og sammen med March har han bidratt til å klarlegge hvordan målspesifisering og formalisering bidrar til rasjonell atferd i organisasjoner. I forbindelse med organisasjonsatferd er hans arbeid med beslutningsatferd av vesentlig interesse.

Richard D. Cyert og James G. March (1963) har utviklet disse synspunkter til det som er kalt den første egentlige teorien om foretaksatferd. (*A behavioural theory of the firm*). Teorien er basert på mer grunnleggende atferdsteori.

Cyert og March oppfatter foretaket som en koalisjon av forskjellige partnere som forhandler seg fram til enighet om gjensidige ytelser og motytelser. Avtalen blir følgelig et viktig ledd i systemoppbyggingen.

De oppfatter videre de grunnleggende bedriftsøkonomiske aksiomer som urealistiske.

Thompson (1967) har forsøkt å integrere de ulike organisasjonsperspektiver. Thompson betrakter komplekse organisasjoner som åpne systemer som følgelig er utsatt for usikkerhet og forstyrrelser fra det eksterne miljø, men samtidig har krav til rasjonalitet og behov for forutsigbarhet og sikkerhet.

Barnard, Simon, Cyert, March og Thompson hører med til det som gjerne kalles Car-

negie Tech-skolen som har hatt en meget sterk innflytelse på organisasjonsteoriens utvikling. Alle disse har vært/er knyttet til Carnegie Institute of Technology i USA.

#### 4. Det ledelsesteoretiske verdensbilde

Den franske ingeniør Henri Fayol regnes som den administrative skolens grunnlegger. Han interesserte seg for bedriften som helhet, og hvordan den kunne styres på en effektiv måte. Fayol mente det var 6 hovedaktiviteter eller funksjoner som måtte ivaretas, dersom et foretak skulle kunne styres. En av disse var den administrative funksjon som inneholder elementene: planlegging, organisering, ledelse, koordinering og kontroll. Dette er stikkord som man idag finner igjen i enhver lærebok om administrasjon og ledelse. Fayol pekte på flere viktige forhold. Ikke minst at ledelse er en funksjon som må ivaretas.

Drucker (1958) var interessert i både hvilken struktur et foretak bør ha og hvordan man aktivt skal skape denne struktur. Det førstnevnte problemet kan formuleres med de velkjente spørsmålene: »What is our business and what should it be«, dvs. problemet angående foretakets institusjonelle mål.

Ansoffs bok *Corporate Strategy* (1965) regnes som den store klassikeren blant strategilitteraturen. Ansoff beskrev foretaket som et system bestående av fire delsystem som er forbundet. Ansoff delte inn beslutninger i: operative, administrative og strategiske beslutninger. Han bygde opp sin bok omkring beslutningsprosessen.

Ansoffs strategibegrep omfatter: produkt-markedskombinasjoner, vekststrategier, konkurransefordeler og synergi. Spesielt nyttig har produkt-markedsmatrisen blitt som hjelpemiddel i forbindelse med strategisk ledelse.

Erik Johnsen's teori om ledelse er en av de få om ikke den eneste skandinaviske ledelsesteori. Den tar utgangspunkt i ledelse som en funksjon, eller i en rekke lederroller som må ivaretas. Den bygger på foretaket som et åpent system som skal ledes både m.h.t. drift, tilpasning og utvikling.

Siden 1980 har amerikaneren Michael Porter hatt stor innflytelse på utviklingen innen fagområdet strategisk ledelse. Hans vesentlige bidrag har vært den såkalte posisjoneringsmodell og verdikjedeanalyse. Porter bruker begrep fra industriell økonomi for å analysere bedrifters strategi. I motsetning til samfunnsøkonomene som var opptatt av å skape perfekt konkurranse og unngå monopolgevinst, er Porter (1980) opptatt av å utnytte ufullkomne markeder for å oppnå konkurransefortrinn. Men konkurransearenaen begrenses ikke til eksisterende konkurrenter. Det er ifølge Porter nødvendig å ta hensyn til potensielle, nye konkurrenter (inntrengere), substitutter og omgivelsene forøvrig.

Porter (1985) introduserte verdikjedeanalysen som et hjelpemiddel i det strategiske arbeidet. Bakgrunnen er at det i all transformasjon eller verdiskapning er ulike trinn som må utføres: logistikk inn, produksjon, logistikk ut, markedsføring og service.

For hvert trinn i verdikjeden må foretaket stille spørsmålene:

1. Skal vi ta hele trinnet selv (make)?
2. Skal vi kjøpe hele eller deler trinnet fra andre (buy)?
3. Skal vi samarbeide med andre (co-operate)?

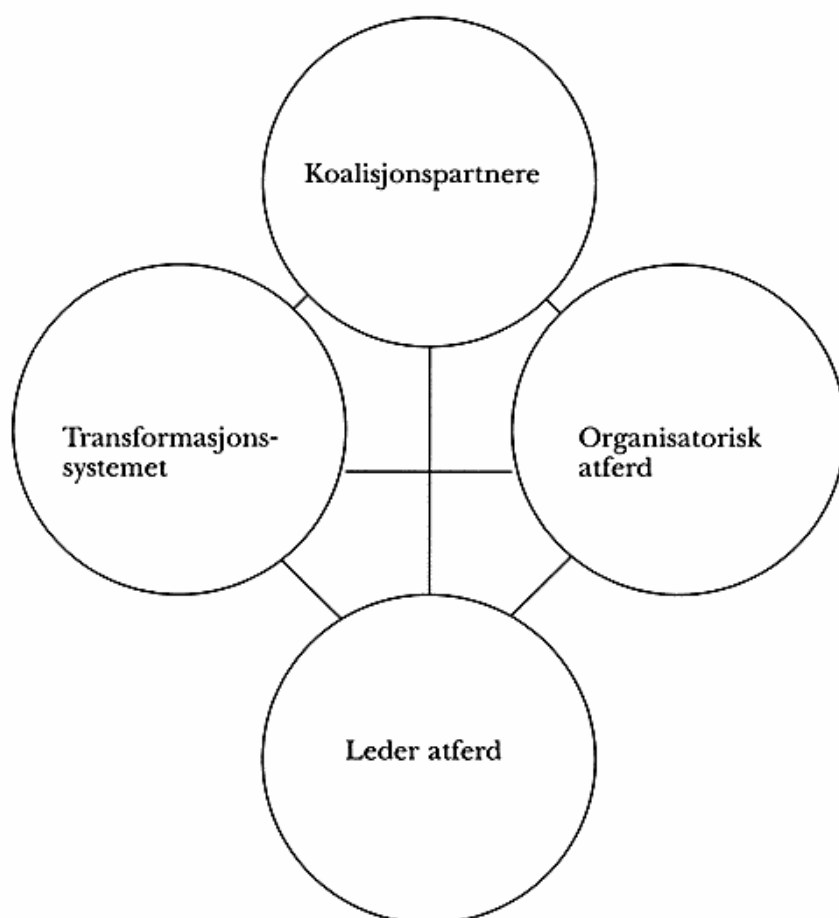
#### 5. En mulig syntese

En teori om organisasjonsatferd må omfatte både driftsmessige, tilpasningsmessige og utviklingsmessige (strategiske) komponenter. Vårt utgangspunkt er å se på foretaket som en koalisjon av interessentgrupper (koalisjonspartnere) eller kontrakter med koalisjonspartnere, (mer spesielt kunne vi si nøkkelkoalisjonspartnere), organisatorisk atferd eller den sosiale organisme og lederatferd. Dette kan illustreres som i figur 4.

I matematisk språk, eller mer spesifikt i ligningsform, kan dette uttrykkes slik:

FORETAKET (VI) = f (kontrakter med koalisjonspartnere, transformasjonssystemet,

Figur 3.



*I matematisk språk, eller mer spesifikt i ligningsform, kan dette uttrykkes slik: FORETAKET (VI) = f(kontrakter med koalisjonspartnere, transformasjonssystemt, organisatorisk atferd og lederatferd.*

organisatorisk atferd og lederatferd)

### 5.1. Koalisjonspartnere

Barnard introduserte perspektivet med å se på foretaket som en samling av interessentgrupper, altså en koalisjon bestående av koalisjonspartnere. Koalisjonen holdes sammen av en rekke skrevne og uskrevne kontrakter (contracts) eller avtaler (treaties). Synet på foretak som en mylder av kontrakter (nexus of contracts) knyttes til Jensen og Mekling (1976). De satte søkelyset på de kontraktsmessige relasjoner til de ulike koalisjonspartnere: medarbeidere, leverandører, kunder, eiere, kreditorer og andre. Dette aspektet med kontrakter og kontraktsrelasjoner: »serves to make it clear that the personalization of the

firm implied by asking questions such as »what should be the objective function of the firm« ... is seriously misleading. The firm is not an individual. The behavior of the firm is like the behavior of a market, i.e., the outcome of a complex equilibrium process«. (Jensen & Mekling 1976:311).

Et foretak er et multimålsystem der mål-oppfyllelse krever en form for dynamisk likevekt.

Det er lett å finne eksempler på at en del kontraktsmessige relasjoner er regulert gjennom det som kan kalles standardbestemmelser. Aksjeloven, for eksempel, inneholder bestemmelser som regulerer kontrakten til styret og daglig ledelse (ansvar for økonomisk styring) og forholdet til aksjonærene (dispo-

nering av overskudd, omsetting av aksjer o.l.).

Koalisjonspartnere yter bidrag og mottar belønninger. Lederes og medarbeideres bidrag er deres faglige og psykologiske kompetanse (skills). For å stille denne til disposisjon mottar de belønninger (inducement). Med utgangspunkt i et internt, snevert perspektiv på et foretak ville vi kunne si at foretaket er en samling av kompetanse og belønning. Kontrakter blir jo en funksjon av bidrag og belønning. Kompetansen er grunnlaget for å utnytte økonomiske muligheter, og belønninger sørger for at kompetansen forblir i foretaket. Men foretaket består av en rekke andre koalisjonspartnere. Vi velger derfor å betrakte foretaket som fellesmengden av koalisjonsegenskaper. Flere av disse koalisjonspartnere har komplementær kompetanse i forholdet til foretakets egen kompetanse. Disse komplementære kompetanser gjør kontrakter om transaksjoner ønskelig.

Dermed blir foretakets omgivelser identisk med de egenskaper som koalisjonspartnerne ikke har brakt til anvendelse. Foretakets omgivelser blir altså ikke en diffus størrelse, men blir meget konkret, nemlig

- ikke anvendte koalisjonspartneres egenskaper, herunder
- de egenskaper som hver koalisjonspartner har felles med sine koalisjonspartnere. Begivelser i omverden blir altså identisk med tilførsel og avgang av ikke anvendte koalisjonspartner-egenskaper.

## 5.2. Transformasjonssystemet

Transformasjonssystemet er menneske-maskin-systemet som står for selve transformasjonen av bidrag til belønninger. Den tekniske kjerne eller mer vidt teknologien (apparat, teknikk og kompetanse) er sentrale element i transformasjonssystemet. Rasjonalitetsbegrepet beskriver sammenhengen mellom handlingsvariable og resultat. Det er vanlig å skille mellom teknisk, økonomisk og sosial rasjonalitet. Teknisk rasjonalitet dreier seg om i hvor stor grad teknologien(e) fører til det forventede resultat. Vi har å gjøre med fullkommen teknologi eller perfekt teknisk rasjonalitet

når teknologien(e) alltid fører fram til målet. Økonomisk rasjonalitet angår hvor lite ressursbruk en teknologi innebærer i forhold til verdien av resultatet, og da målt i penger. Teknisk rasjonalitet er en forutsetning for økonomisk rasjonalitet. Sosial rasjonalitet betinger at den enkelte medarbeider både er faglig dyktig og topp motivert får å produsere den ønskede organisatoriske atferd, eller den jobben vedkommende er satt til å utføre.

Hvis vi ser på transformasjonsprosessen som en prosess i flere trinn der hvert trinn representerer verdiskapning eller verditilvekst, vil foretaket måtte stille følgende spørsmål til hvert trinn: skal vi gjøre det selv (make), skal vi kjøpe kompetanse/tjenester (buy) eller skal vi samarbeide (co-operate)? Reve (1991:143) hevder følgende: »Basically only core skills of high asset specificity should be governed internally. Complementary skills of medium asset specificity can more efficiently be obtained through strategic alliances, and are governed bilaterally, while all low specificity assets are most efficiently contracted in the market, and no specialiced governance structure needs to be set up«.

## 5.3. Organisatorisk atferd

Organisatorisk atferd er nødvendig for å opprettholde bidrags-belønningsbalansen, eller oppfyllelsen av kontraktene. Endring i organisatorisk atferd må til for å kunne tilpasse endringer i bidrags-belønningsbalansen, eller endringer i kontraktene, og også for å få til utvidelse eller forbedringer i bidrags-belønningsbalansen.

For at et foretak rent faktisk skal kunne nå sine mål er det nødvendig med såvel målformulerende som måloppfyllende atferd. Måloppfyllende atferd krever rasjonelle beslutninger og handlinger. Det er aktørene i foretaket som skal sørge for nødvendig og tilstrekkelig organisasjonsatferd ettersom organisasjonsatferd består av delmengder av individuell og gruppemessig atferd. Både faglig, psykologisk (motivationsmessig) og sosial (samarbeids) kompetanse trengs for å få til den flerdimensjonale organisasjonsatferd



som trengs både i selve transformasjonsprosessen og i støttefunksjonene til transformasjonsprosessen.

#### 5.4. Lederatferd

Ledelse er nødvendig for å forhandle fram og reforhandle kontrakter, samt håndtering av konflikter knyttet til kontraktene og kontraktsrelasjonene.

Vår utgangspunkt er foretaket som åpent, dynamisk system som må ledes både m.h.t. drift, tilpasning og utvikling. Dette nødvendiggjør utøvelse av lederatferd eller ivaretagelse av en rekke lederroller. Vi forestiller oss at foretaket skal fungere som helhet eller som totalsystem. Vi forestiller oss videre at noen treffer beslutninger om hvordan man vil lenke sammen tilgjengelige ressurser til de forskjellige målsettinger. Normalt snakker vi om å strukturere en organisasjon slik at det utøves et sett av organisatorisk atferd for hver målsetting som er formulert for totalsystemet.

Vår tilnærming til ledelse af foretaket er å betrakte foretaket som et åpent, dynamisk system. Følgelig legger vi stor vekt på prosesser generelt og ledelsesprosessen spesielt. Ledelsesprosessens mål velger vi å inndele i drift, tilpasning og utvikling. Ledelsesprosessens midler er de aktuelle problemløsningsmetoder: analyse/syntese, interaksjon og søkelære. Ledelsesprosessens språk er beslutningsspråk, atferdsspråk og systemspråk. Dette leder fram til Johnsen's definisjon av ledelse som *et målformulerende, språkskapende og problemløsende samspill mellom mennesker*.

I foretaket må det etableres ledelseskommunikasjonsprosesser der mål og hvordan målene skal nås, blir sentrale elementer. Styling av foretak har som et sentralt siktemål oppnåelse af økonomiske mål. Økonomisk styling definerer vi som ledelse mot økonomiske mål. I den økonomiske stylingen legges det stor vekt på de analytiske prosesser. Men vi må heller ikke glemme interaksjonsprosessen dersom vi skal ha forhåpninger om at styling skal kunne foregå. Det er nemlig viktig at den økonomiske stylingen blir søke-lære-pro-

sesser, og at ansvarliggjøring blir gjort til et sentralt punkt. Måloppnåelse er, etter vår mening, avhengig av målklarhet, målaksept og målorientering på totalsystem, delsystem- og individnivå.

#### Summary:

*There is evident and great interest in developing a theory on organisational behaviour which incorporates economic theory and strategic aspects related to the organisation or the company. Some researchers choose to describe this as development of an economic theory stressing the organisational aspects, while others hold the view that it is a further development of organisation-theoretical cognition, with requisite stress on economic activities and decisions related to the company. Whichever view is chosen, the endeavours of the last 15 years to develop a holistic model that describes, analyses and understands organisational behaviour have been exciting and inspiring, in all respects.*

*The article contains elements taken from a comprehensive study in progress, and is meant as a contribution to the development of a synthesis which will improve our ability to describe and analyse behaviour in both private and public organisations. The aim of such a synthesis, or model, of organisational behaviour is to enhance our prospects of improved management and control. The proposed synthesis is based on both well-known, recent, and in our view, relevant, economic theories, organisational theories and management theories. The article describes the road towards the synthesis by broadly outlining the development of economic, organisation-theoretical and management-theoretical world pictures. This description leads us into a tentative synthesis, or definition, of the organisation as an assemblage of coalition partners, the transformation system, organisational behaviour and manager behaviour. A detailed description of the actual synthesis is given in the last section of the article.*

*The narrow framework of an article allows only fragments of this vast and wide-ranging subject. But an in-depth study is offered in our book on business management and economics towards the year 2000, to be published in the autumn of 1992.*

## Litteratur

- Alvesson, M. og Berg, P.O.: Foretagskultur och organisationssymbolism. Studentlitteratur. Lund 1988.
- Ansoff, Igor: Corporate Strategy. Mc. Graw-Hill. New York 1965.
- Barnard, Chester I.: The Functions of the Executive. Harvard University Press. Boston 1938.
- Blau, P.: Exchange and Power in Social Life. Wiley. New York 1964.
- Calder, Bobby J.: An Attribution Theory of Leadership i Barry M. Staw og Gerald R. Salanciks New Directions in Organizational Behavior. St. Clair Press. Chicago 1977.
- Cyert, Richard M. og James G. March: A behavioral theory of the firm. Englewood Cliffs, N.J. 1963.
- Coase, Ronald: »The nature of the firm«. *Economica* November (5:386-405) 1937.
- Davis og Newstrom: Human behavior at work: Organizational Behavior. McGraw-Hill. New York 1985.
- Drucker, Peter F.: The Practice of Management. New York 1958.
- Fayol, Henri: The Administrative Theory of the State. I L. Gulick og L. Urwick (Eds): Papers on the Science of Administration Institute of Public Administration. New York 1937.
- Hart, Oliver: An Economists Perspective of the Theory of the firm i Oliwier Williamsons Organizational Theories. Free Press, New York 1989.
- Hart, O. og B. Holmstrom: The theory of contracts. I *Advances in Economic Theory*, ed. T. Bewly. Fift World Congress i Cambridge. Cambridge University Press.
- Hernes, G.: Makt og Avmakt. Universitetsforlaget. Oslo 1976.
- Holmstrom, B. og J. Tirole: The theory of the firm i *The Handbook of Industrial Organization*, eds. R. Schmalensee og R. Willing. Amsterdam 1989.
- Jensen, M. og W. Meckling: Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics* (1976,3:305-360).
- Johnsen, Erik: Introduktion til ledelselære. Nyt Nordisk Forlag. København 1984.
- Katz, D. og Kahn R.L.: *The Social Psychology of Organizations*. Wiley. New York 1966.
- March, J.G. og Johan P. Olsen: *Ambiguity and Choice in organizations*. Universitetsforlaget. Oslo 1976.
- March, J.G. og Herbert A. Simon: *Organizations*. Wiley. New York 1958.
- McClelland, D.C.: *Human Motivation*. Cambridge University Press. Cambridge 1990.
- Milgrom, P. og J. Roberts: Economic theories of the firm: past, present and future. *Canadian Journal of Economics* XXI, (1988:448-458).
- Normann, Richard: *Skapande Företagsledning*. Aldus. Stockholm 1975.
- Ouchi, W.G.: Markets, bureaucracies and clans. *Administrative Science Quarterly* March 1980 (129-141).
- Porter, Michael E.: *Competitive Strategy*. Free Press. New York 1980.
- Porter, Michael E.: *Competitive Advantage*. Free Press. New York 1985.
- Reve, Torger: The Firm as a Nexus of Internal and External Contracts (133-166) i Masahiko Aoki, Bo Gustafsson og Oliver Williamsons *The Firm as a Nexus of Treaties*. Sage Publications. London 1990.
- Schein, Edgar: *Organizational Culture and Leadership*. Jossey Bass. San Fransisco 1985.
- Scott, W. Richard: *Organizations. Rational, natural and open systems* (2nd ed.). Prentice Hall. New Jersey 1987.
- Selznick, Philip: *Leadership in Administration. A Sociological Interpretation*. Harper & Row. New York 1957.
- Simon, Herbert A.: *Administrative Behavior*. McMillan. New York 1957.
- Tannenbaum, R. og W.H. Schmidt: »How to choose a leadership pattern?« *HBR*. Vol 36, Nr. 2 1958.
- Thompson, James D.: *Organizations in Action*. McGraw Hill. New York 1967.
- Vroom, Victor H.: *Work and Motivation*. John Wiley & Sons. 1964.
- Williamson, Oliver: *Market and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. Free Press. New York 1975.

Williamson, Oliver: *The economic Institutions of Capitalism*. Free Press. New York 1985.

Williamson, Oliver: The logic of economic organization. *Journal of Law, Economics and Organization* 4 (1) 1989.

Williamson, Oliver: *The Firm as a Nexus of Treaties: an Introduction* in Masahiko Aoki, Bo Gustafsson and Oliver Williamson: *The Firm as a Nexus of Treaties*. Sage Publications. London 1990.