

Samarbejde mellem organisationer som en integreret strategisk opgave

Et samarbejde mellem organisationer kan både have fordele og ulemper. Artiklen lægger op til de overvejelser, der bør gøres.

**Af Reinhard Lund og
Jørgen G. Rasmussen**

Resumé

Denne artikel tager udgangspunkt i den enkelte organisations muligheder for at mestre komplekse og dynamiske omgivelser. Den traditionelle organisationsmodel anvender forskellige typer af organisationer såsom bureaukrati, entreprenørtype og adhokrati som effektive i forskellige slags omgivelser. I afsnit 2 diskuteres disse typers begrænsninger og udviklingsmuligheder i tilfælde af en særlig kraftig øgning i kompleksitet og dynamik. Blandt handlingsalternativerne peges på samarbejde mellem organisationerne. I afsnit 3 behandles derfor følgende tre spørgsmål: 1. Hvad er det for aktiviteter, der giver samarbejdende organisationer en bedre mulighed for at overvinde kompleksitet og dynamik i omgivelserne. 2. Kan samarbejdende organisationer generere nye ressourcer og 3. Åbner samarbejdet for nye innovationsmuligheder. I tillæg til disse spørgsmål diskuteres, hvordan et samarbejde kan påvirke og påvirkes af de nye fælles omgivelser, som samarbejdet skaber. Som konklusion fremhæves forskellen mellem at anlægge det behandlede samarbejds- og omgivelsesperspektiv og at benytte et konkurrenceperspektiv med vægt på strategiske aktiviteter baseret på autonomi og dominans. Som grundlag for denne artikel anvendes et empirisk materiale, som forfatterne har indsamlet i samarbejde med en kollega ved Institut for produktion, AUC i forbindelse med to undersøgelser om teknologi og organisation.

Samarbejde mellem organisationer som en integreret strategisk opgave

Et samarbejde mellem organisationer kan både have fordele og ulemper. Artiklen lægger op til de overvejelser, der bør gøres.

**Af Reinhard Lund og
Jørgen G. Rasmussen**

Resumé

Denne artikel tager udgangspunkt i den enkelte organisations muligheder for at mestre komplekse og dynamiske omgivelser. Den traditionelle organisationsmodel anviser forskellige typer af organisationer såsom bureaukrati, entreprenørtype og adhokrati som effektive i forskellige slags omgivelser. I afsnit 2 diskuteres disse typers begrænsninger og udviklingsmuligheder i tilfælde af en særlig kraftig øgning i kompleksitet og dynamik. Blandt handlingsalternativerne peges på samarbejde mellem organisationerne. I afsnit 3 behandles derfor følgende tre spørgsmål: 1. Hvad er det for aktiviteter, der giver samarbejdende organisationer en bedre mulighed for at overvinde kompleksitet og dynamik i omgivelserne. 2. Kan samarbejdende organisationer generere nye ressourcer og 3. Åbner samarbejdet for nye innovationsmuligheder. I tillæg til disse spørgsmål diskuteres, hvordan et samarbejde kan påvirke og påvirkes af de nye fælles omgivelser, som samarbejdet skaber. Som konklusion fremhæves forskellen mellem at anlægge det behandlede samarbejds- og omgivelsesperspektiv og at benytte et konkurrenceperspektiv med vægt på strategiske aktiviteter baseret på autonomi og dominans. Som grundlag for denne artikel anvendes et empirisk materiale, som forfatterne har indsamlet i samarbejde med en kollega ved Institut for produktion, AUC i forbindelse med to undersøgelser om teknologi og organisation.

Indledning

Stadig større gensidig teknologisk afhængighed, verdensmarkedernes integration og ændringer i national politik til fremme af samarbejde er nogle af de forhold, der har sat samarbejde mellem virksomheder i fokus i de senere år (Lewis, 1991). Gennem samarbejde opnås stordriftsfordele, adgang til kritiske ressourcer, større produktværdi m.v. (Gustafsson et al., 1991; Kanter, 1990; Lewis, 1991). Vi vil i det følgende diskutere en teoretisk tilgang til forståelsen af, at organisationer ikke kan stå alene i samme grad som tidligere, jf. afsnit 2. Dernæst vil vi i afsnit 3 give eksempler på, hvordan samarbejde mellem virksomheder indbyrdes og mellem virksomheder og offentlige institutioner og andre organisationer har givet mulighed for at opnå bedre resultater, men også har stillet de samarbejdende organisationer over for problemer, der i visse tilfælde har givet anledning til, at samarbejdet er ophørt. Som konklusion fremhæves forskellen mellem at anlægge det behandlede samarbejds- og omgivelsesperspektiv og at benytte et konkurrenceperspektiv med vægt på strategiske aktiviteter baseret på autonomi og dominans.

Som grundlag for denne diskussion anvendes et materiale, som vi har indsamlet om aktørers samarbejde med henblik på at etablere erhvervsfremmecentre (ENIN projektet, jf. Lund og Rasmussen, 1989), ligesom det belyser virksomhedsstrategi (Rasmussen, 1989). Hertil kommer et materiale indsamlet til bestemmelse af virksomheders samarbejde om vidensudvikling (SAMOVID projektet, jf. Gelsing, 1990; Rasmussen, 1990).

Den enkelte organisations omgivelser

Omkring 1960 skiftede den organisationsteoretiske interesse fra at se på organisationer som lukkede systemer til at inddrage omgivelsernes betydning for organisationsdesign (Scott, 1987 s.98 ff.), og samtidig voksede en strategiteori frem, som behandlede virksomheders positionering på gamle og nye markeder med gamle og nye produkter (Ansoff, 1972).

Den enkelte organisations omgivelser analyseres typisk i forhold til brede kategorier som f.eks. kompleksitet og dynamik (Mintzberg, 1979), ressourcer og information (Aldrich, 1979), tekniske forhold og institutionelle forhold (Scott, 1987) m.v. Ændringer i disse omgivelserforhold må imødegås af et ændret design, hvis effektiviteten skal opretholdes. Men hvad sker der, hvis kompleksitet og dynamik overstiger en vis grænse, eller ressourceknapheden bliver prohibitiv, eller de institutionelle forhold trækker legitimiteten væk fra visse af enkeltorganisationens aktiviteter? I sådanne tilfælde er der grund til at studere, hvad organisatorisk samarbejde kan bidrage med. Vi skal ikke forsøge at gennemarbejde alle disse forskellige situationer, men lægge vægten på at vise nogle ræsonnementer vedrørende kompleksitet og dynamik.

Kompleksitet og dynamik

Den traditionelle organisationsteoretiske opfattelse af forholdet mellem organisation og omgivelser består i, at der altid kan findes et organisationsdesign, som passer til givne omgivelserbetingelser, og det hvadenten omgivelserne må betegnes som stabile eller dynamiske, enkle eller komplekse! Figur 1. viser Mintzbergs (1979 s. 286 & 466-67) organisatoriske løsninger på de

fire situationer, som udspringer af de to omgivelhedsdimensioner stabilitet - dynamik og enkelhed - kompleksitet.

Figur 1. Organisationstyper og omverdensbetingelser

| | Stabil | Dynamisk |
|----------|----------------------|----------------|
| Enkel | 1. Maskinbureaukrati | 2. Entreprenør |
| Kompleks | 3. Fagbureaukrati | 4. Adhokrati |

Uden at gå i detaljer i begrebernes indhold må anføres, at dynamisk henviser til uforudselighed og kompleksitet til en situation præget af mange forskelligartede og interrelaterede komponenter. Derved stiger kravene til viden på mange områder for at forstå omgivelserne.

Ved opstillingen af 2 x 2 tabellen i figur 1. er antagelsen, at organisationers effektivitet er situationsbetinget, sådan at en organisation, der ikke tilpasser sig, vil klare sig ringere, end de der følger tabellens anvisninger. Eksempler på organisationer, der passer ind i figur 1., vil for situation 1 være en større, gammel virksomhed, som med en hierarkisk ledelse og stor specialisering betjener et traditionelt marked med et givet produkt. Situation 2 dækker en ung og lille eneherredomineret virksomhed, som med et fleksibelt produktionsapparat tilpasser sig omskiftelser på afsætningsmarkedet. Situation 3 omfatter eksempelvis hospitaler, der med et fagligt højt uddannet personale fordelt på afdelinger med stor selvstændighed løser sammensatte opgaver, men (for hovedparten) rubricerbare i forhold til uddannelserne. Situation 4 dækker forskningslaboratorier, der i ad hoc prægede grupper arbejder med sammensatte opgaver, hvis løsninger er uforudselige.

Med de givne eksempler sneget sig nogle

ekstra betingelser ind ved fastlæggelsen af organisationsdesign. Det gælder alder og størrelse, hvor antagelsen er, at entreprenørvirksomheder er i en startfase og begynder som små, hvorefter de med tiden vokser og forsåvidt angår håndværks- og industrivirksomheder udvikler en mere bureaukratisk struktur. Entreprenørvirksomheder af den mere ekspertise orienterede karakter f.eks. rådgivende ingeniørvirksomheder vil derimod udvikle sig til fagbureaukratier, efterhånden som deres opgaver standardiseres (Mintzberg, 1991 s. 771).

Både de 4 organisationstyper i figur 1. og de skitserede udviklingsmodeller må stå som postulater. Der er mangel på longitudinelle undersøgelser, der kunne give en forståelse af samspillet mellem organisationsopbygning og omgivelser. Vi skal uddybe nogle af problemerne i dette samspil på en måde, der påviser nødvendigheden af at supplere de 4 autonome organisationstyper med typer af samarbejdende organisationer.

Lad os antage, at kompleksitet og dynamik vokser. Begrebet kompleksitet blev afgrænset som et spørgsmål om, hvorvidt der krævedes viden på mange områder for at forstå omgivelserne, og dynamik som et spørgsmål om uforudselighed. Som én type af komplekse og dynamiske situationer, som erhvervsvirksomheder står overfor, er sådanne som »kræver« ny teknologi. Situationen kunne være følgende: En producent af færdigvarer har nogle uklare forestillinger om afsætningsmuligheder for et mere eller mindre veldefineret produkt, som vil kræve nye produktionsprocesser og heraf afledte maskinkrav. Den traditionelle organisationsmodel vil ifølge figur 1 udpege adhokrati som en anvendelig model. Hvad vil der ske,

hvis virksomheden i en sådan eller tilsvarende innovativ situation er organiseret som et maskinbureaukrati, entreprenørvirksomhed eller fagbureaukrati?

Maskinbureaukratiets udviklingsproblematik

Er virksomheden i forvejen organiseret som et maskinbureaukrati vil det teoretiske synspunkt være enten en total organisationsforandring eller i det mindste en supplering af maskinbureaukratiet med en ad hoc nedsat projektgruppe til at behandle problemet. Spørgsmålet er imidlertid, hvor langt virksomheden kan nå med denne løsning. Dens egne medarbejdere fra salgs-, produktions- og udviklingsafdelinger vil kun kunne arbejde med et antal løsninger, der er begrænset af disse afdelingers kendskab til markedet, til produktionsmuligheder (udstyr og processer) og teknologisk viden. En projektgruppe kan udmærket tænkes at klare situationen. Det er det, der har været styrken i nogle kendte organisationsændringer, hvor en bureaukratisk organisationsform er forandret til en mere organisk (Kanter, 1990); men vi vil sætte fingeren på to forhold. Før det første er der den begrænsning, som projektgruppen trods alt er udtryk for i forhold til en bredere produktions-, salgs- og udviklingsorienteret ekspertise. Med en systemteoretisk formulering (Ashby, 1956) kan man sige, at »requisite variety« d.v.s. systemets differentiering ikke modsvarer omgivelsernes variation, hvorved systemet kommer i fare for ikke at overleve. Hvordan kan denne begrænsning overvindes? Som handlingsalternativer vil vi nævne konsulentassistance, fusion med en teknologisk relevant virksomhed eller et samarbejde med andre virksomheder.

Det andet forhold vi vil pege på er, at selvom

nogle bureaukratier har vist evne til at forandres, er der andre, der ikke har kunnet bryde det bureaukratiske mønster. Det konstaterede allerede Burns & Stalker (1968) i deres konfrontation af mekanistiske med organiske strukturer; men også Kanter (1990) skildrer, hvor vanskeligt det er at gå fra bureaukrati til, hvad hun kalder post-entreprenør virksomheden.

Med hensyn til handlingsalternativer nævnes først konsulentassistance f.eks. fra et teknologisk institut. Fordelen ved denne løsning er bl.a., at engagementet er til at overse; men én af ulemperne vil være, at der er tale om en éngangsløsning. I tilfælde, hvor omgivelserne undergår stadige forandringer med voksende kompleksitet og dynamik, vil et mere varigt samarbejde med leverandører og kunder m.fl. bedre kunne sikre en produktionsvirksomheds egen udvikling. I tillæg hertil må det også anføres, at det kan være vanskeligt for teknologiske rådgivere at være ajour på alle områder. Med hensyn til det konkrete valg mellem disse muligheder viste ENIN-projektet (Rasmussen, 1989), at virksomhederne ikke gennemførte et rent rationelt ræsonnement i deres valg mellem at anvende konsulenter, indlede et mere varigt samarbejde eller forholde sig helt uafhængige af konsulenter og samarbejdspartnere. Her måtte der tages højde for forskellige inertikræfter og virksomhedernes forskelligartede tolkninger af omgivelserne.

Fusioner mellem maskinbureaukratier er ikke ualmindelige; men undersøgelser af fusioner har også godtgjort, at de ofte mislykkes. Det skyldes bl.a., at deres struktur nok på et vist plan er ensartet; men i en række henseender er de alligevel så forskellige, at en vellykket inte-

gration hæmmes. Det gælder således organisations kulturelle træk.

Samarbejde som et handlingsalternativ for et bureaukrati vil have den fordel, at en vis autonomi bevares samtidig med, at en mere varig kontakt med omgivelserne kan bidrage til en tilpasning af struktur og aktiviteter på længere sigt.

Andre organisationstypers forandring

Hvordan optager de andre modeller udfordringen med hensyn til nye processer og nyt udstyr? I entreprenørens tilfælde kan konstateres to typer (Rasmussen, 1989). Den ene er udviklingsorienteret og er parat til at diversifiere ved opdeling af eget firma og ved opkøb af andres. Det giver mulighed for udvikling på et område ved at støtte sig på erfaringer på et andet af selskabets områder. I mange tilfælde kan samarbejde komme på tale.

Den anden type af entreprenører er den traditionelt orienterede håndværksvirksomhed, der ønsker at fastholde sin produktionslinje, sin uafhængighed og ikke har ønsker om vækst. Denne type oplever ikke selv at have ressourcer til et samarbejde og er holdningsmæssigt heller ikke motiveret for samarbejde (Rasmussen, 1989 s. 199).

Fagbureaukratiet vælger ofte at fusionere, jf. de mange fusioner i servicebranchens reklamebureauer og rådgivende ingeniørfirmaer. Fagbureaukratier som hospitaler har ikke selv noget valg. Fusionerne her styres af amtsråd og staten. Ved siden af fusioner er samarbejde imidlertid en meget anvendt form blandt fagbureaukratier.

Adhokratiet blev foran nævnt som den form, som teorien umiddelbart udpeger som et

effektivt design i komplekse og dynamiske omgivelser. Adhokratiet fremstilles som en autonom organisation; men det er et spørgsmål, om ikke et nærmere studium ville vise, at denne type kun kan eksistere i kraft af samarbejde, jf. følgende citat fra Mintzberg (1979 s. 449):

»And so the top managers of the Administrative Adhocracy must also devote considerable attention to the liaison and negotiator roles in order to ensure a steady stream of work.«

Nødvendigheden af varige kontakter

Dette afsnit har behandlet konsekvenser for den enkelte organisation af stærkt stigende kompleksitet og dynamik i omgivelserne. Blandt handlingsalternativerne er der bl.a. peget på samarbejde mellem organisationer. Det er imidlertid blevet nævnt, at ikke alle typer af organisationer er lige stærkt indstillet på at forlade den autonome position til fordel for samarbejde. Specielt den håndværksorienterede entreprenør viser modstand imod at binde sig til andre, men også maskinbureaukratiet har en stærk inertie indbygget. Det er på denne baggrund, at vi i næste afsnit skal diskutere nogle eksempler på det samarbejde, som trods alt er under fremvækst mellem virksomheder indbyrdes og mellem virksomheder og andre typer organisationer. Hvilke forhold har befordret et samarbejde, hvilke barrierer er konstateret, og hvordan er forholdet mellem samarbejdende virksomheder og deres omgivelser? Dette sidste spørgsmål er underbelyst i litteraturen.

De samarbejdende organisationer og deres omgivelser

Udgangspunktet er de traditionelle organisationsteoretiske synsvinkler på omgivelser. Én

synsvinkel er omgivers usikkerhed, kompleksitet og dynamik og heroverfor behovet for information til sikring af en større forståelse og kontrol med omgivelserne. En anden er omgivelserne set som ressourcereservoir og aktører med kontrol over ressourcer som aktuelt og potentielt magtfulde, og aktører uden denne kontrol som afhængige af ressourcekontrollanterne, jf. Pfeffer & Salancik (1978). En tredje synsvinkel hævdes af en innovationsteoretiker som Kanter (1990), hvorefter omgivelser også må ses som fælles muligheder, der kan udnyttes, hvis et samarbejde etableres. Hvad kan disse synsvinkler bidrage med, når interessen skifter fra enkeltorganisationer til samarbejdende organisationer? Det skal diskuteres ud fra følgende spørgsmål:

1. Den første synsvinkel rejser spørgsmålet, hvad det er for aktiviteter, der giver samarbejdende organisationer en bedre mulighed for at overvinde kompleksitet og dynamik i omgivelserne og dermed den usikkerhed, som disse forhold beringer? Og hvad er konsekvenserne af sådanne bestræbelser? Opnås der en større kontrol med omgivelserne i sammenligning med enkeltorganisationernes kontrol?
2. Den anden synsvinkel aktualiserer spørgsmålet, om de samarbejdende organisationer kan generere nye ressourcer i omgivelserne ved deres samarbejde, og om de risikerer, at omgivelserne vil mobilisere nogle ressourcer for at bevare en kontrol?
3. Den tredje synsvinkel drejer sig om innovation. Er det sådan, at et samarbejde giver nye innovationsmuligheder, der kan forventes at blive udnyttet?

Information og usikkerhed,
kompleksitet og dynamik

Anskues omgivelser som komplekse og dynamiske og dermed også som usikre, bliver information om omgivelserne et vigtigt spørgsmål for organisationer. Som eksempel på samarbejdets betydning for overvindelse af informationsbrist og kompleksitet skal gives nogle resultater fra vort projekt om etableringen af erhvervsfremmecentre i Nordjylland. De pågældende centre handlede om støtte til virksomheder og borgere til bedre anvendelse af ny teknik. Blandt de ledende aktører på lokalt niveau var der imidlertid stor usikkerhed om, hvori denne støtte skulle bestå, hvordan den skulle organiseres, og hvorfra viden og økonomiske ressourcer skulle komme. Initiativtagerne kunne i det enkelte tilfælde komme fra politisk hold, erhvervschef eller en erfaren erhvervsleder. Lad os herefter se på de aktiviteter de måtte sætte igang for at overvinde usikkerheden.

Udviklingen af initiativtagernes ide krævede ifølge deres selvforståelse opbakning i en snæver kreds af personer, som de havde tillid til. Det var typisk lokale folk, som initiativtagerne kendte godt i forvejen. Dernæst skulle der indhentes oplysninger, hvor samarbejdet mellem initiativtager og den snævre kreds betød, at der kunne trækkes på mange kontakter ikke blot lokalt, men også på landsplan. Det fik igen betydning for fremskaffelse af ressourcer og for den endelige strukturering af det planlagte center.

Vor empiri gav imidlertid også eksempler på, at et samarbejde brød sammen. Det skete i et tilfælde, hvor private initiativtagere var bange for at miste kontrollen i et samarbejde med et

erhvervsråd og en kommune, der af ressource-mæssige grunde skulle påtage sig et økonomisk ansvar. Det skete også, hvor samarbejdet fik inddraget for mange interessenter på et tidspunkt, hvor det strukturelle grundlag blandt initiativtagerne endnu ikke var fastlagt. Samarbejde viste sig også at støde på aktørernes problemer med at få »kemi« til at passe d.v.s. deres forskellige ambitioner med hensyn til projektideens virkeliggørelse.

Hvad kan vor empiri sige om de samarbejdende organisationers omgivelser med hensyn til information og usikkerhed?

Både planerne om og gennemførelsen af etableringen af erhvervsfremmecentre skabte nye relationer med øget sikkerhed for de samarbejdende parter, men også forandringer som blev set som en trussel af omgivelserne. Etableringen af erhvervsfremmecentre kunne således opfattes som en konkurrence til andre uddannelsesinstitutioner i omgivelserne, sådan at det samarbejde, der blandt de samarbejdende parter betød en reduktion i usikkerhed, skabte usikkerhed for parternes omgivelser. Vi har her en parallel til John Kenneth Galbraith's (1974 s. 135-138) diskussion af den del af økonomien, som har karakter af et planlægningssystem, hvor han også peger på begge muligheder, idet kontrakter kan give sikkerhed og spredes gennem hele planlægningssystemet; men koordineringsproblemer på grund af forskellig vækst hos slutbrugerne kan give uro i systemet. Samarbejdets nettoresultat i forhold til de samarbejdende parter oplevelse af usikkerhed i omgivelserne vil afhænge af den konkrete situation og dermed af en række faktorer indbyrdes vægtfordeling, som vi ikke har materiale til at belyse nærmere.

Selvom samarbejdende organisationer ikke opnår større stabilitet kan de drage fordel af, at de tilsammen har mere viden om omgivelsernes forandringer. Ved samarbejdet om erhvervsfremmecentre kunne lokale folketingspolitikere bidrage med oplysninger om de statslige lovinitiativer og de private erhvervsfolk om interessen for centertanken. Det betød, at de samarbejdende organisationer tilsammen blev bedre i stand til at mestre nye omgivelser, end hver af dem ville have været i stand til alene.

Man må imidlertid være opmærksom på, at der kan skabes nye behov for information på grund af samarbejde. Et eksempel er samarbejde mellem kommuner og erhvervsråd, der befordrer nye henvendelser til erhvervsråd og kommuner, som skal koordineres indbyrdes og checkes f.eks. af revisionsfirmaer i forhold til iværksætters planer.

Ressourcer

Fra ENIN projektets 24 virksomheder inden for elektronik, metal og byggebranchen var der kun få eksempler på samarbejde mellem virksomheder parvis, der udsprang af ressourcebehov (Rasmussen, 1989). Det drejede sig om administrativ assistance, komponentlån og praktisk hjælp inden for elektronik. Dette samarbejde var baseret på personlige relationer udviklet i anden sammenhæng, herunder tidlige arbejdsfællesskab. Virksomhederne, der var udvalgt ud fra kontakt til et nordjysk amtskommunalt teknologiprojekt og/eller lokal erhvervsfremmeverksamhed, demonstrerede overvejende en markedsorienteret konkurrenceholdning, hvor ressourcer var et spørgsmål om køb og salg. Barriererne mod samarbejde

om ressourcer må søges i virksomhedsledernes selvstændighedsorientering og en bureaukratisk skuen indad med vægt på løsningen af daglige problemer. Heroverfor stod specielt de større virksomheders engagement i et samarbejde om lokal erhvervsfremme gennem erhvervsrådsarbejde, der baseredes på generering af offentlige ressourcer gennem samarbejde med kommunen. På den anden side så kommunen også selv en fordel i at inddrage de private virksomheder i et arbejde for lokal erhvervsudvikling. Set fra denne vinkel opnåede kommunen vidensressourcer og legitimitet fra den private sektor.

Ved etableringen af erhvervsfremmecenre var spørgsmålet om fremskaffelse af økonomiske ressourcer meget centralt. Samarbejdet mellem erhvervsråd, kommunale parter, virksomhedsledere og organisationsrepræsentanter skabte ressourcer ad tre veje. For det første bidrog parterne selv. Specielt kommuners deltagelse ved deres borgmestre betød, at kommunalbestyrelser gik med til at dække visse udgifter. Men vigtigere var det, at de samarbejdende parter havde kontakt til eksterne finansieringskilder, specielt i statsligt regi som f.eks. teknologistyrelsens midler. En tredje facet af ressourcetilgangen genereredes af de samarbejdende parter i fællesskab gennem det initiativ og det engagement, som de viste ved arbejdet med deres projektide. Det gav kapitalmarkedets organisationer et grundlag for at bevilge (større) lån.

En betydelig del af ressourcerne i vort blandingsadministrative samfund ligger hos det offentlige. Herfra udgår forskellige påvirkninger til samarbejde. En dimension i den industripolitiske lovgivning har været at fremme samar-

bejde mellem virksomheder om eksport. En ny facet tilføjedes i 1989, hvor staten opstillede et såkaldt netværksprogram for perioden 1989-1992. Formålet med dette program, der især skulle gælde mindre og mellemstore virksomheder, var at befordre et konkret, længerevarende, kontraktligt forpligtende samarbejde mellem grupper af virksomheder som et middel til at opnå stordriftfordele og stadig bevare selvstændigheden. Samarbejdet skulle dreje sig om fællesfunktioner, som virksomhederne hver for sig ikke magtede (Industri- og Handelsstyrelsen, 1989). EF's støtte fra strukturfond og støtteprogrammer er ligeledes med til at fremme samarbejde mellem virksomheder indbyrdes og mellem virksomheder og offentlige institutioner, idet kravet er, at offentlige myndigheder skal tage et ansvar for bevillingernes anvendelse.

En anden side af disse institutionelle forhold er de offentlige myndigheders kontrol via deres ressourcer. Det gælder også forholdet mellem stat og kommune, hvor de statslige myndigheder kontrollerer kommunerne via den såkaldte kommunalfuldmagt. Der består af samme grund en konflikt om omfanget af kommunalfuldmagten. Derved bliver kontrolaspektet i sig selv en årsag til samarbejde, idet kommuner ved at samarbejde med erhvervsråd og private aktører får en vis mulighed for, at de kan omgå kommunalfuldmagten. Det betyder samtidig, at de private aktører opnår nogle ressourcemæssige fordele. Hvad enten offentlige myndigheder bevidst fremmer samarbejde, eller samarbejdet sker på trods, er der tale om, at der gennem samarbejdet genereres nogle nye ressourcer for de samarbejdende organisationer. I denne sammenhæng må påpeges, at ressourcer

ikke udløses automatisk ved samarbejde, idet der er en knaphed på ressourcer hos dem, der skal støtte, og det kan holde dem tilbage, indtil andre også har givet et tilsagn. I ENIN projektet konstaterede vi således, at Teknologirådet gjorde sin støtte til ét af projekterne afhængig af kommunens medvirken.

De samarbejdende organisationers bestræbelser på en vis koncentration af ressourcer som grundlag for deres fælles aktiviteter kan udløse reaktioner fra omgivelserne. De samarbejdende organisationer kan bevidst prøve at hindre negative reaktioner ved at tage kontakt med disse aktører, informere og forhandle. Et eksempel er etableringen af nye uddannelsescentre, hvor etablerede institutioner TIC'er og TI kunne frygte konkurrence. Disse aktører blev i et konkret tilfælde inddraget i forberedelsen af det nye center, så fordele og ulemper hele tiden kan afvejes.

En anden strategi er at holde samarbejdet og dets genstand hemmeligt længst muligt, sådan at det bliver svært for udenforstående at vælge det nye initiativ. Ved forberedelsen af erhvervsfremmecentre var der ofte frygt for, at en anden kommune ville løbe med ideen, hvorfor initiativtagerne gik så stille med dørene, at selv kommunalbestyrelsesmedlemmer først blev informeret på et sent tidspunkt.

Hvor samarbejde om ressourcer ikke betyder generering af nye ressourcer, men kun en omfordeling til gavn for de samarbejdende organisationer i forhold til deres omgivelser, er der en særlig grund for omgivelserne til at reagere. I dette tilfælde kan der eventuelt etableres en »countervailing power« (J.K. Galbraith, 1967).

Innovation

I ressourceafhængighedsperspektivet ligger ifølge Pfeffer & Salancik (1978 s. 44) det grundlæggende synspunkt, at en organisation må underkaste sig en anden, hvis den modtager nødvendige ressourcer fra den anden og ikke har alternative ressourceveje. Ligeså central Pfeffer & Salanciks behandling af forholdet mellem organisationer og omgivelser er under visse betingelser, ligeså begrænset bliver vor forståelse af organisationers eksistens og udvikling gennem denne vægtning af kamp, uafhængighed og kontrol under andre betingelser. De betingelser, der nødvendiggør et supplement til Pfeffer & Salanciks tilgang, er en dynamisk, global efterspørgsel efter nye varer og tjenester i sammenhæng med teknologiske muligheder for at imødekomme nye behov samt inddragelse af kontekster, hvor kulturelle forhold er forskellige fra de nordamerikanske. Det er sådanne betingelser, SAMOVID projektet kan belyse.

Samovid projektet (Gelsing, 1990; Rasmussen, 1990) tog eksplicit udgangspunkt i virksomheders samarbejde om udvikling af produkter og fælles markedsføring. I de fleste tilfælde angik samarbejdet umiddelbart en producent og en kunde eller en producent og en leverandør; men i alle tilfælde var flere virksomheder og andre organisationer inddraget, herunder teknologiske institutter og universitet. Et af de mere interessante eksempler fra undersøgelsen i relation til spørgsmålet om konkurrencekamp angår et trepartssamarbejde, hvor en aftager er utilfreds med kompleksiteten af produktet fra en producent, og hvor én af producentens konkurrenter specificerer et mindre komplekst design, hvorefter de to konkur-

renter samarbejder om et produkt, hvis design og indmad bedre tilgodeser aftageren (Gelsing, 1990 s. 27). Vigtigheden af udnyttelsen af nye muligheder overtrumfer således kampsynspunktet.

ENIN projektets erhvervscentre var udtryk for organisatoriske innovationer, hvor en satsning på at få en brainstorming igang på tværs af de deltagende organisationer i ét af tilfældene resulterede i et centerprodukt med et virkeligt nyt indhold baseret på en samarbejdside, nemlig etableringen af teknologichefer på delebasis mellem tilsluttede virksomheder.

Blandt problemerne ved samarbejde om innovation viste SAMOVID projektet, at virksomheder kan have vanskeligheder ved at overskue samarbejdet med mere end tre-fire virksomheder og andre organisationer, sådan at dyadiske relationer blev det typiske (Rasmussen, 1990 s. 58). Af andre undersøgelser (Kanter, 1990; Lewis, 1991) fremgår det, at samarbejde kan trues af en række faktorer såsom ændret strategi hos parterne, undergravning af kerneviden m.v. Der er således gode grunde til ikke at gå i samarbejde uden længere tids forberedelse (jf. Gustafsson et al, 1991 s. 53 ff.).

Samarbejde om innovation betyder yderligere acceleration i den tekniske og organisatoriske udvikling. I dette perspektiv giver samarbejde anledning til større turbulens og incitament til mere samarbejde!

Konklusion

Denne artikel har behandlet spørgsmålet om samarbejde mellem organisationer og dette samarbejdes betydning for organisationers fælles forhold til omgivelserne.

I afsnit 2 fremhævedes de begrænsninger,

som virksomheder og andre organisationer er underkastet, hvis de autonomt vil forsøge at mestre den større kompleksitet og usikkerhed, som bl.a. den teknologiske udvikling medfører, og som de selv bidrager til. I afsnit 3 blev der givet eksempler på, at et samarbejde mellem to eller flere organisationer bedre end den enkelte organisation kan overvinde kompleksitet og dynamik og ressourceknaphed og bedre kan skabe og udnytte nye innovations muligheder. Disse resultater, der svarer til andre undersøgelser, især fra det seneste tiår, til fordel for en samarbejdsstrategi kan sættes i relief ved at stille dem overfor et konkurrenceorienteret strategiperspektiv (Astley, 1984). Fra et konkurrencestrategisk synspunkt er det et centralt spørgsmål at tilkæmpe sig en dominerende position i en produkt/markeds situation. Til opnåelse af en sådan position anviser strategiteorien (Porter, 1980) autonom omkostningsreduktion, produktdifferentiering og fokusering. Fra et samarbejdsstrategisk synspunkt understreges derimod interdependensen mellem virksomheders aktiviteter, hvor f.eks. en omkostningsreduktion hos en producent kan gennemføres ved en ny form for levering fra en leverandør. Eller hvor en produktdifferentiering først gennemføres efter en fælles udviklingsindsats hos producent og kunde. Sat på spidsen går det samarbejdsstrategiske synspunkt i virksomhedssammenhæng dybere i relationen mellem den teknologiske og den økonomiske indsats og dermed i den funktionelle sammenhæng inden for den enkelte virksomhed og på tværs af virksomheder.

Samarbejdet mellem virksomheder indbyrdes og mellem virksomheder og organisationer betyder på den ene side, at en del af deres hid-

tidige omgivelser indkapsles, og at deres information om denne del stiger. Forskellige processer gør sig gældende. For det første frigiver de samarbejdende organisationer information til hinanden. For det andet kan data, som en organisation ikke tidligere har kunnet tolke, nu med hjælp af samarbejdspartnere give ny information. For det tredje er der information, som tidligere ikke har kunnet anvendes på grund af manglende ressourcer, implementeringsmuligheder etc., som et samarbejde kan frugtbar gøre.

På den anden side ændres den enkelte organisations forhold til andre dele af omgivelserne. En producent kan have leverandører, som er skeptiske over for at fortsætte leverancerne på grund af producentens nye samarbejdspartnere, såfremt de er i konkurrence med andre modtagere af leverandørens ydelser. Derfor er det ved planlægningen af et samarbejde vigtigt at være opmærksom på sådanne afledte konsekvenser.

Yderligere er det fremhævet, at et samarbejde betyder skabelsen af nye omgivelsesrelationer, nemlig mellem de samarbejdende parter som helhed og deres fælles omgivelser. Her er nævnt i afsnit 3, at aktører i disse fælles omgivelser kan opfatte samarbejdet som en trussel, der giver anledning til modforholdsregler f.eks. etableringen af en »countervailing power«. Derved har samarbejdet befordret mere ustabile og komplekse omgivelser, som går imod den reduktion i ustabilitet og kompleksitet, som samarbejdet har medført internt mellem de samarbejdende parter.

Summary

The starting point of this article is the ability of the individual organisation to master complex and dynamic environments. The traditional organisation model suggests different types of organisations such as bureaucracy, entrepreneurship, and adhocracy as effective in different types of environments.

Section two discusses the limitations and potentials of those types of models in the presence of particularly increasing complexity and dynamic growth. One alternative is cooperation between organisations, an approach which leads to the discussion, in Section three, of the following questions:

1) Which activities enhance the prospects, of cooperating organisations, of managing the complexity and dynamic growth of the environments? 2) Does cooperation between organisations generate new resources? 3) Does cooperation clear the way for innovation?

In addition to these questions, it will be discussed how cooperation may influence and be influenced by the new common environments, created by the cooperation. In conclusion the difference is emphasised between applying the cooperation and environment perspective of this article, or applying a competition perspective with emphasis on strategic activities, based on autonomy and dominance.

The article is based on the empirical material of two studies on technology and organisation theory, collected by the authors at Aalborg University Centre.

Litteratur

- Aldrich, Howard E.: *Organizations & Environment*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1979.
- Ansoff, H. Igor: *Strategisk planlægning*. Branner og Korch, København, 1972.
- Ashby, W.R. (1956): Self-regulation and requisite variety s. 202-218 i Ashby, W.R.: *Introduction to Cybernetics*. jf. s. 105-124 i Emery, F.E. (ed): *Systems Thinking*. Penguin, 1970.
- Astley, W. Graham: 'Toward an Appreciation of Collective Strategy'. *Academy of Management Review* 1984. Vol 9 No 3 s. 526-535.
- Burns, Tom & G.M. Stalker: *The Management of Innovation*. Tavistock Publications, 1968.
- Galbraith, John Kenneth: *American Capitalism. The Concept of Countervailing Power*. Pilican Books, 1967.
- Galbraith, John Kenneth: *Økonomi og Samfundets Tarv*. Lindhardt og Ringhof, 1974.
- Gelsing, Lars: *Udviklingssamarbejde i industrien – Hovedrapport fra SAMOVID – projektet*. Nordtek, Industri- og Handelsstyrelsen, Institut for Produktion, AUC, 1990.
- Gustafsson, Jeppe, Lars Bo Henriksen & Rune Larsson: *Udvikling af strategiske allianceer, joint ventures og netværk*. Dansk Institut for Organisations Studier, Aalborg Universitetscenter, 1991.
- Industri- og Handelsstyrelsen: *Giv virksomheden ny styrke i et netværk*. Industriministeriet, København, august 1989.
- Kanter, Rosabeth Moss: *When Giants Learn to Dance*. Unwin Paperbacks, London 1990.
- Lewis, Jordan D.: *Strategiske Allianceer*. Børsen, København, 1991.
- Lund, Reinhard & Jørgen G. Rasmussen: *Erhvervsfremmecesntres etablering*. Institut for Produktion, Aalborg universitetscenter, 1989.
- Mintzberg, Henry: *The Structure of Organizations*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1979.
- Mintzberg, Henry: Beyond Configuration: Forces and Forms in Effective Organizations, i Quinn, James Brian, Henry Mintzberg & Robert M. James: *The Strategy Process*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1991.
- Pfeffer, Jeffrey & Gerald R. Salancik: *The External Control of Organizations*. Harper & Row, New York, 1978.
- Porter, Michael E.: *Competitive Strategy*. The Free Press, New York, 1980.
- Rasmussen, Jørgen G.: *Industri-virksomheders strategiske relationer til omgivelserne*. Institut for Produktion, Aalborg universitetscenter, 1989.
- Rasmussen, Jørgen G.: *Udviklings-samarbejde i Industrien*. Nordtek, Industri- og Handelsstyrelsen, Institut for Produktion, AUC, 1990.
- Scott, W. Richard: *Organizations: Rational, Natural and Open Systems*. 2nd ed. Prentice-Hall International, Englewood Cliffs, New Jersey, 1989.