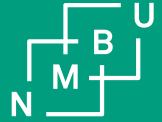


Har NMBU en “optimal” organisasjonsstruktur?



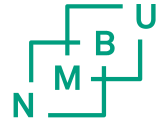
-Strategiske dilemma og alternative organisasjonsstrukturer

Sigurd Rysstad, januar 2015

Disposisjon

- A. Organisasjonens mål – kort vs. lang sikt
- B. Forholdet mellom strategi og struktur
- C. Struktur og effektiv ressursbruk (økonomisk teori)
- D. Valg av struktur også resultat av maktkamper (Mintzberg)
- E. Hadde UMB en hensiktsmessig struktur?
- F. Er NMBUs struktur «hensiktsmessig»?

A. Komplekse mål og mange dilemma



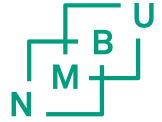
- Hva skal et universitet «maksimere»?
 - {Næringslivet: Økonomisk avkastning}
 - Universiteter: «Samfunnsnytte», «status/omdømme/ranking», «sannsynlighet for overlevelse»?
- Dilemma 1: Resultater på kort vs. lang sikt («Exploitation vs. exploration»)
 - Operasjonell effektivitet («exploitation»)
Forutsetter kanskje sterk koordinering, vs.
 - Innovasjonsevne (som trolig stimuleres gjennom stor grad av autonomi) (exploration)
- Dilemma 2: Optimal struktur «konjunkturavhengig» (eks. voksende eller krympende «marked»)
 - Svak koordinering *kan* være gunstig i vekstfaser, men trolig problematisk når sektoren skrumper (færre studenter & mindre ressurser)

B. Strategi og struktur

- «**Structure follows strategy**» (Alfred Chandler)
Først velges **Strategi** (som ikke må forveksles med Visjon)
To eksempler:
 - Tverrfaglige eller spesialiserte studieprogram
 - Diversifisering eller konsentrasjonDeretter valg av hensiktsmessig **Struktur**
- **Mintzberg: Virkeligheten mer kompleks**
 - The relationship between strategy and structure is reciprocal. "Structure follows strategy ... as the left foot follows the right."

C. Økonomisk organisering

Williamsons modell



Oliver Williamson (Nobelpris 2009):

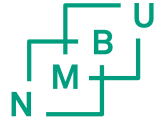
I. Organisasjonen/foretakets grenser: ”*Make or buy*”

Interne transaksjoner i hierarkier/organisasjoner

vs.

Markedstransaksjoner.

II. Tre alternative organisasjonsstrukturer



I. Marked vs. Hierarki

-Fortrinn **og** **ulemp**er

- **Marked**

- Sterke insentiver til å «levere»
- Konkurransen sørger for at «effektivitetshensyn» er avgjørende i beslutninger
- Kan utnytte evt. stordriftsfordeler (aggregere etterspørsel)

- **Hierarki** (intern org.)

- Svake insentiver
- Byråkrati og politiske spill/alliansebygging etc. påvirker beslutnings-prosesser



I. Marked vs. Hierarki

-Fortrinn og ulemper

- **Marked**

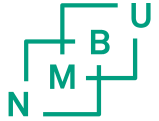
- Sterke insentiver
- Konkurransen sørger for at «effektivitetshensyn» er avgjørende i beslutninger
- Kan utnytte evt. stordriftsfordeler (aggregere etterspørsel)
- Ofte høye transaksjonskostnader
- Usikre investeringer, spesielt mht. ”transaksjonsspesifikke” innsatsfaktorer

- **Hierarki (intern org.)**

- Svake insentiver
- Byråkrati og politiske spill/alliansebygging etc. påvirker beslutnings-prosesser
- Koordinerings-instrumenter (kommandolinjer etc.) kan sikre effektiv, fleksibel bruk av innsatsfaktorer

- **Hierarkiets fortrinn ofte betydelige:** Exxon Mobiles omsetning tilsv. Norges BNP.

II. Tre (diskrete) valg av intern struktur



U-Form

(Uniform struktur)

Funksjonell organisering

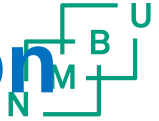
M-Form

(Multidivision)

H-Form

(Holding company)

u. Uniform struktur - linjeorganisasjon



U-Form

(Uniform struktur)

Funksjonell organisering

M-Form

(Multidivision)

H-Form

(Holding company)

”The visible hand”

- Sentral planlegging og kommandolinjer

Svakhet:

(a) Svake insentiver

(b) Sentral ledelse kan miste oversikt, og feildisponere ressurser

- Gjelder spesielt i store, komplekse organisasjoner
- Skyldes bl.a. feilinformering oppover i organisasjonen

h. Holdingselskapet – autonome avdelinger

U-Form

(Uniform struktur)
Funksjonell organisering

M-Form

(Multidivision)

H-Form

(Holding company)

Autonome (uavhengige)
divisjoner/selskaper. Insentiver
gjennom markedet

Svakhet:

**Ingen ”sikring” av
investeringer**

-Begrenset sentral kompetanse
til å evaluere enhetene

- Opportunistiske aktører kan
sløse dersom markedet ikke
sørger for effektiv disiplinering

m. Multi-divisjon – semiautonome avdelinger



U-Form

(Uniform struktur)

Funksjonell organisering

M-Form

(Multidivision)

H-Form

(Holding company)

Semi-autonome avdelinger

-Sentral stab: Strategiske beslutninger

(investeringer/fusjoner etc.)

-Produksjonsavdelinger:

Operativ autonomi

- Sentral koordinering

«sikrer» investeringer i
spesifikk kapital (human og
fysisk)

- Insentiver (markedspriser)

sikrer effektiv drift

- Svakheter:

Evaluerings- og
kontrollbyråkrati

Tre alternativer – «pros and cons»!



U-Form

(Uniform struktur)

Funksjonell organisering

”The visible hand”

- Sentral planlegging og kommandolinjer

Svakhet:

(a) Svake insentiver

(b) Sentral ledelse kan miste oversikt, og feildisponere ressurser

- Gjelder spesielt i store, komplekse organisasjoner
- Skyldes bl.a. feilinformering oppover i organisasjonen

M-Form

(Multidivision)

Semi-autonome avdelinger

-Sentral stab: Strategiske beslutninger

(investeringer/fusjoner etc.)

-Produksjonsavdelinger: Operativ autonomi

- **Koordinering** «sikrer» investeringer i spesifikk kapital (human og fysisk)

- **Markedsinsentiver skal gi effektiv drift**

- **Svakhet:** Evaluerings- og kontrollbyråkrati

H-Form

(Holding company)

Autonome (uavhengige) divisjoner/selskaper.

Insentiver gjennom markedet

Ingen ”sikring” av investeringer

-Begrenset sentral kompetanse til å evaluere enhetene

- Opportunistiske aktører kan sløse dersom markedet ikke sørger for effektiv disiplinering

D. Mintzberg: Structure in 5's

- Organisasjoner består av fem deler
 - Sentral ledergruppe («strategi apex»)
 - Teknostruktur (analytikere: økonomi- og planlegging)
 - Støttestab (rådgivere: kommunikasjon, jus etc.)
 - Mellomledere («Middle line»)
 - Grunnplanet/produksjonsarbeidere («operating core»)
- Valgt struktur (delvis) et resultat av maktkamp mellom organisasjonens ulike deler

Structure in 5's

Viktigste koordinerings-mekanisme	Organisasjons-struktur	Grad av desentralisering	Hvem har makten?
Linjeledelse	«Enkel» (U-form)	Liten	Ledergruppe
Standardisering – arbeidsprosesser	Maskin-byråkrati	Noe horisontal desentralisering	Teknostruktur (økonomiavdeling)
Standardisering – produkter	Divisjonalisering (M-form)	Delvis vertikal desentralisering	Mellomledere (instituttledere)
Standardisering – kompetanse	Profesjonelt byråkrati	Horisontal og vertikal desentralisering	Profesjonelle operatører (vitensk. ansatte)
Koordinering v/ kommunikasjon	Ad-hoc-krati	Selektiv desentralisering	Ekspertter fra støttestab (Våre dekaner?)

E. Hadde UMB en hensiktsmessig struktur?

- NLH: (1980):
 - Sentralt bestemte budsjetter, studieplaner, opptak og investeringer (eks. tilsettinger) (U-form)
 - Men - mye makt til vitenskapelig ansatte
 - Blanding mellom U- og «Profesjonelt byråkrati»
- UMB (2003-13): 8 semiautonome «divisjoner». Men viktige strategiske beslutningsfullmakter delegert.
 - Blanding av U- og H-formen.
 - Storparten av inntektene bestemt av styret, ikke av «markedet»: Styret vedtok «opptaksrammer» som påvirket studiepoengproduksjon og dermed økonomisk «resultat»

Noen UMB-resultater



- **Lite effektiv drift:** Overkapasitet og ressursmangel

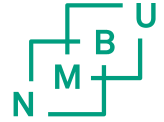
	2002-03	2004-05	2008	Endring 2002-2008
Tilbudte emner (studiepoeng)	4852	6715 (4760)	8271 (7341)	+70% (+54%)
Gj.ført 60-poeng	1772	2157	2462	+39%
Underv.stillinger		238	254	(+ 7%)
Stillinger totalt (Egenfinansiert)		687	802	(+17%)

Styringsmodell (ansatte åremålsledere) og ressursmangel ga kortsiktig beslutningshorisont:

Operative beslutninger: Balansere budsjettet som hovedutfordring (virkemidler: opptaksrammer, emnestruktur etc.)

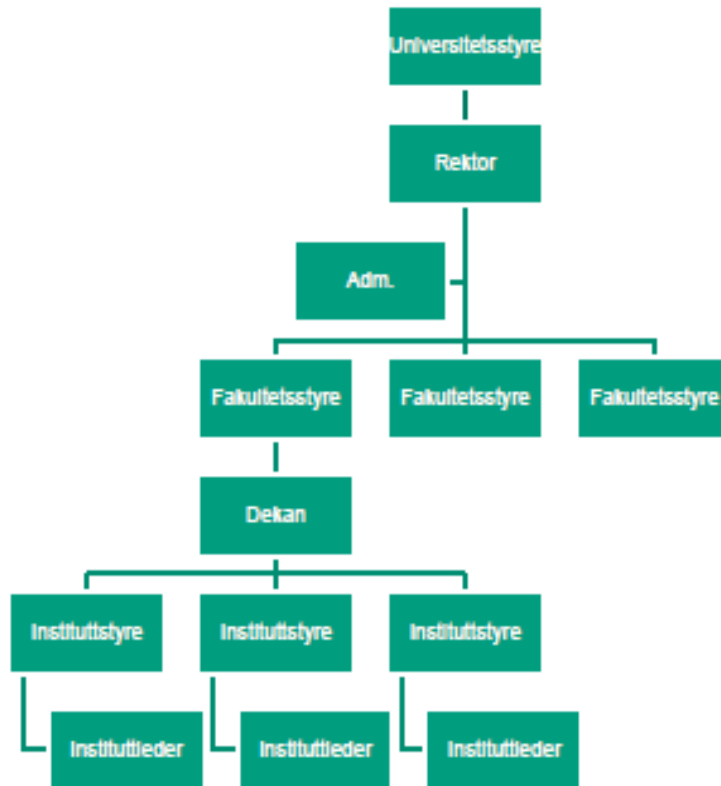
Lite strategiske investeringer: Tilsetninger for å løse umiddelbare undervisningsbehov?

F. Har NMBU en hensiktsmessig struktur?



TRE NIVÅER:

- Sentralt: Vedtar programportefølje, regelverk og budsjett.
- Institutter med strategiske fullmakter:
 - Ansetter og bestemmer emnestruktur i «deres» studieprogram
- Fakultetene – «støttestab»?
 - Skal «oppmuntre» instituttene til å samarbeide. Koordinering gjennom kommunikasjon.



Liten koordinering: Overkapasitet og ressursmangel. Dårlig ressursutnytting.

Modell: Ad-hoc-krati?