

Organisasjonsstruktur

-To teoretiske perspektiver på organisasjonsdesign

Sigurd Rysstad, februar 2018

Disposisjon

- A. Strategi og organisasjonsstruktur
- B. Delegering og økonomisk effektivitet: Tre alternative strukturer (Williamson)
- C. Maktfordeling i organisasjonen: Fem alternative maktkonfigurasjoner (Mintzberg)
- D. Har NMBU en hensiktsmessig struktur?
- E. Universiteter: Flerdimensjonale mål og mange dilemma

A. Strategi og struktur

- «**Structure follows strategy**» (Alfred Chandler)

Først velges **Strategi**

Så implementeres strategien gjennom:

- (a) «Ordrer» fra leder til underordnede etc. (gjennom linja)
- (b) Endre **strukturen**
- (c) Påvirke **kulturen**

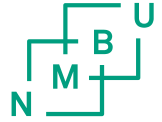
I praksis: Valg av struktur påvirker strategi

- The relationship between strategy and structure is reciprocal.
"Structure follows strategy ... as the left foot follows the right."
Mintzberg

– Struktur → Strategi → Struktur →

B. Økonomisk organisering

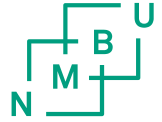
-Hvor mye beslutningsmyndighet bør delegeres?



Oliver Williamson (Nobelpris 2009):

I. Marked vs. hierarki (foretak/organisasjon)

II. Intern organisering: Tre alternative strukturer



I. Marked vs. Hierarki

-Fortrinn og ulemper

- **Marked («Buy»)**

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

- **Hierarki («Make»)**

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

I. Marked vs. Hierarki

-Fortrinn og ulemper

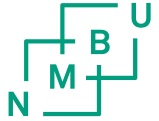
- **Marked**

- 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 (linjeorganisering etc.) kan sikre effektiv, fleksibel bruk av innsatsfaktorer og sikre “kvalitet” (merkevare)
- **Hierarkiets fortrinn beviselig ofte betydelige:** Exxon Mobiles omsetning tilsv. Norges BNP.

II. Tre (diskrete) valg av intern struktur



U-Form

(Uniform/enkel struktur)
Linjeorganisering

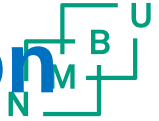
M-Form

(Multi/flere divisjoner)

H-Form

(Holdingselskap)

u. Uniform struktur - linjeorganisasjon



U-Form

(Uniform/enkel struktur)
Linjeorganisering

M-Form

(Multi/flere divisjoner)

H-Form

(Holdingselskap)

”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. feil-
informering oppover i
organisasjonen

h. Holdingselskapet – autonome avdelinger

U-Form

(Uniform/enkel struktur)
Linjeorganisering

M-Form

(Multi/flere divisjoner)

H-Form

(Holdingselskapet)

Autonome (uavhengige)
divisjoner/selskaper. Incentiver
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/enkel struktur)
Linjeorganisering

M-Form

(Multi/flere divisjoner)

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

- Svakhet:

Evaluerings- og
kontrollbyråkrati

Fordeler og ulemper med alle alternativer



U-Form

(Uniform/enkel struktur)
Linjeorganisering

”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

(Holdingselskap)

Autonome (uavhengige) divisjoner/selskaper.

Insentiver gjennom markedet

Ingen ”sikring” av investeringer

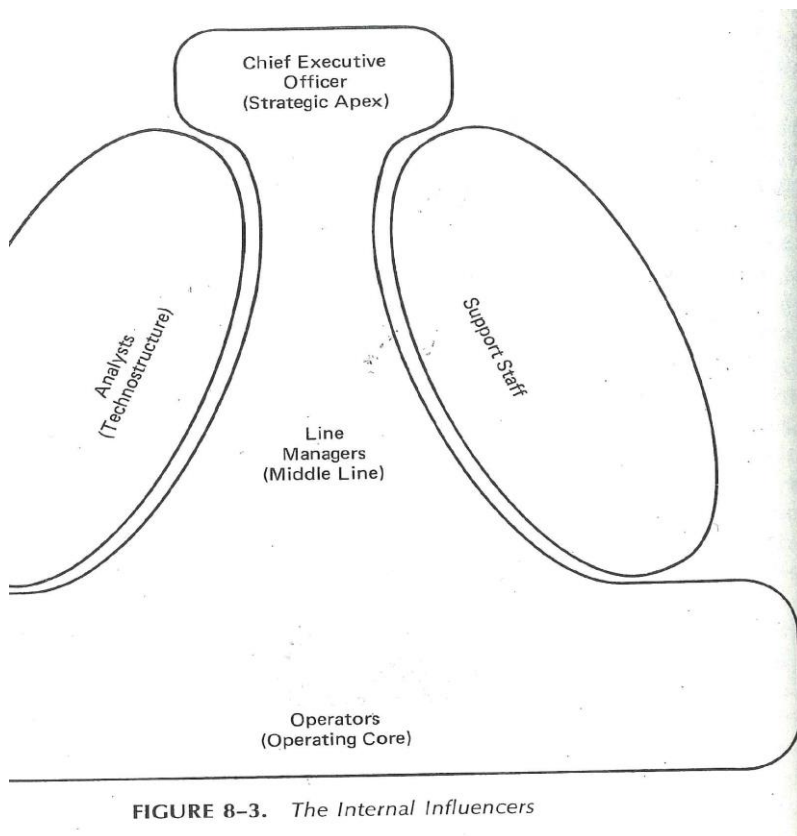
-Begrenset sentral kompetanse til å evaluere enhetene

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

C. Mintzberg: Structure in 5's

- Organisasjoner består av fem deler
 - Sentral ledelse («strategic apex»)
 - Teknostruktur (analytikere: økonomi- og planlegging)
 - Støttestab (rådgivere: kommunikasjon, jus etc.)
 - Mellomledere («Middle line»)
 - Grunnplanet/produksjonsarbeidere («operating core»)
- Hvem har den reelle makta i organisasjonen?

Mintzbergs modell: Fem alternative maktsentra



- Sentral ledergruppe (linjeledelse)
- Mellomledere (småkongedømmer)
- Teknostrukturen
- Profesjonelle operatører
- Støttestab (koordinering gjennom kommunikasjon)

Structure in 5's

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

Hypoteser om effektiv tilpasning til omgivelsene



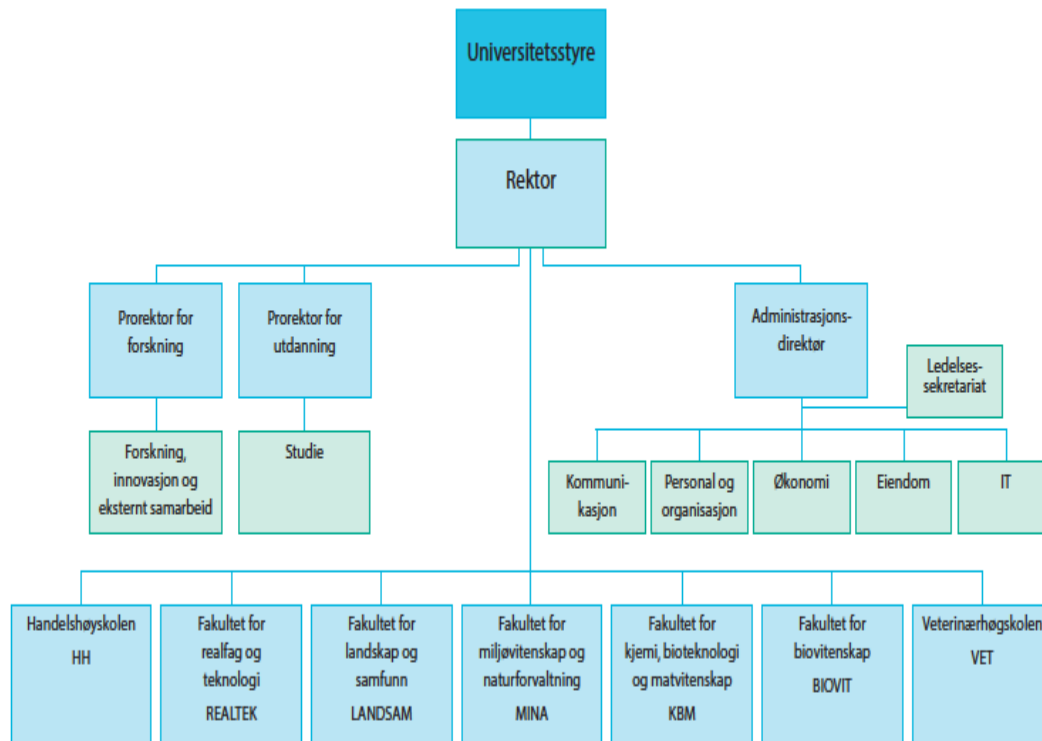
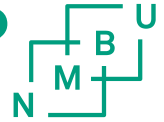
Komplekse vs. enkle omgivelser	Stabile vs. dynamiske omgivelser	Organisasjonsstruktur
Enkle	Stabile	
Enkle – men diversifiserte markeder	Stabile	
Enkle	Dynamiske	
Komplekse	Stabile	
Komplekse	Dynamiske	

Hypoteser om effektiv tilpasning til omgivelsene



Komplekse vs. enkle omgivelser	Stabile vs. dynamiske omgivelser	Organisasjonsstruktur
Enkle	Stabile	Maskin-byråkrati
Enkle – men diversifiserte markeder	Stabile	Divisjonalisering (M-form)
Enkle	Dynamiske	«Enkel» (U-form)
Komplekse	Stabile	Profesjons-byråkrati
Komplekse	Dynamiske	Ad-hoc-kрати

D. Har NMBU en hensiktsmessig struktur?



To styringsnivå:

- Sentralt: Vedtar programportefølje, regelverk og budsjett.
- Fakulteter med strategiske fullmakter:
Ansetter, bestemmer emnestruktur i «deres» studieprogram

Svakheter:

- Lite koordinering gir overkapasitet og ressursmangel
- Struktur påvirker fakultetenes strategivalg
- Er strukturen hensiktsmessig?

E. Komplekse mål - mange dilemma



- Bedrifter skal maksimere kapitalavkastning, men hvilke mål skal universiteter «maksimere»?
 - «**samfunnsnytte**» (utdanning, forskning etc.)
 - «status/omdømme/ranking» (mål eller middel?)
 - «sannsynlighet for overlevelse» etc.
- «**Optimal struktur**» er kontekstavhengig:
- (a) Organisasjonens alder (b) Stabile vs. **dynamiske omgivelser**, (c) **Kompleks** vs. enkel «produksjonsteknologi»
- **Mange strategiske dilemma**, bl.a.:
 - Undervisning vs. forskning: **Forskning som bygger opp under undervisning *eller* undervisning som bygger opp under forskning?**
 - Resultater på kort vs. lang sikt
 - Operasjonell effektivitet («exploitation»)
(forutsetter kanskje sterk koordinering), vs.
 - Innovasjonsevne (som trolig stimuleres gjennom stor grad av autonomi) («exploration»)