

Konsekvenser på informationsflödet vid reducering av antalet ledningsnivåer.

Innehåll

1. INLEDNING.....	1
2. INFORMATIONSFLÖDE OCH LEDNINGSSTRUKTUR.....	2
3. ANALYS	3
4. SLUTSATSER OCH SAMMANFATTNING.....	5
REFERENSER:.....	6

1. INLEDNING

1.1 Bakgrund

Idag när det pågår ett omfattande arbete inom Försvarmakten, kan det vara väsentligt att beakta hur informationsflödet påverkas av förändringarna. Detta informationsflöde har också bäring på organisationsutformning och informationssystemutveckling.

Analyser inom Försvarmakten konstaterar att ledningskrigföring kommer att vara en viktig komponent att beakta vid utformningen av morgondagens Försvarmakt (ÖB 1997). Dett gäller att komma innanför motståndarens ledningscykel, dvs. att kunna vidta åtgärder och genomföra ledningsverksamhet på ett sätt, som motståndaren ej kan möta, beroende på hans förmåga.

Detta innebär att man måste korta tider för ledning, vilket kan ske på många sätt, vilket belyses nedan, eller vidta andra åtgärder för att uppnå ledningsöverläge. Samtidigt måste man vid detta förändringsarbete se upp, så att man inte genom förändringarna i visst avseende åstadkommer suboptimering och fördröjningar i annat sammanhang.

Nedanstående analys kommer att belysa ämnet informationsöverflöde till följd av organisationsförändringar och informationssystemutveckling.

1.2 Problemställning

Kommer organisationsförändringar (färre ledningsnivåer) och informationssystemutvecklingen att leda till att informationsmängden i central ledningsnivå blockerar förmågan att genomföra ledning?

1.3 Syfte

Avsikten med denna analys är att belysa omständigheter kring ledning, där informationstillgången blir mycket omfattande. Vid en alltför omfattande informationstillgång kan verksamheten ändra karaktär och fokusering vid detaljer istället för strategiska frågor blir följden. Ledningen blir drabbad av "information overload", vilket resulterar i ineffektivitet och långa handläggningstider (Galbraith 1973).

Genom att belysa dessa förhållanden, blir det möjligt att få dessa faktorer beaktade i det kommande förändringsarbetet inom Försvarsmakten.

1.4 Metod och avgränsningar

Nedanstående arbete har genomförts som en litteraturstudie och syntes på LSK 97/98 utbildning i Militära ledningssystem, där kursinnehållet och tidigare studier inom området fått bilda grund för arbetet. Arbetet avgränsas metodiskt genom att endast generellt behandla informationsfrågan och ej genomföra djupdykning i eventuella detaljer, eftersom ramen för arbetet är för snäv för detaljbelysning.

2. INFORMATIONSFLÖDE OCH LEDNINGSSTRUKTUR

2.1 Ledningsstruktur

Försvarsmakten har idag en väl inarbetad ledningsstruktur, där vissa nivåer klart kan skönjas. Dessa nivåer är besvärande många och leder till en beslutscykel, som i värsta fall kan överstiga 24 timmar (Projekt ROLF 1997). Strukturen med en ledningsprocess, som går igenom alla nivåer från gruppchef till ÖB, gör att det blir många selekterande och analyserande nivåer i såväl rapportering som i beslutsdelgivning.

Samtidigt är denna struktur selekterande, vilket innebär att informationen och beslutsbehovet selekteras på vägen och leder till att respektive ledningsnivå erhåller erforderlig informationsdetaljer och endast de frågor som kräver avdömning på högre nivå flyttas uppåt i organisationen.

Ledningsstrukturen ifrån ÖB och ner kommer ej att beskrivas, eftersom denna analys vänder sig till personal inom och utom Försvarsmakten, där dessa förhållanden bedöms vara kända.

2.2 Informationsbehov och ledning

För att kunna fatta beslut, genomföra ledning och styrning krävs information. Denna information kan vara olika selekterad och anpassad mot verksamheten respektive beslutssituationen. Generellt kan sägas att ju mera komplex en beslutssituation är, desto mera information erfordras, för att ha förutsättningar att fatta ett bra beslut (Robbins 1990).

För att kunna leda olika verksamheter erfordras information om verksamheten. Denna information erhålls genom organisationen i form av rapporter och olika former av resursbegäran ifrån olika delar av organisationen. Även här gäller sambandet att ju mera komplex situationen är, desto större informationsbehov erfordras (Robbins 1990).

Inom Försvarmakten med sin komplicerade produktionsverksamhet respektive sin ännu mer komplexa tänkta krigsverksamhet, är informationsbehovet mycket omfattande. Detta informationsbehov kan skifta snabbt med förändrade situationer, särskilt i krig (Van Creveld 1985).

2.3 Informationsflöde

För att kunna genomföra verksamheten i en hierarkisk organisations om Försvarmakten kommer informationsflödet i första hand att spridas vertikalt, med en stor mängd i basen, för att sedan selektera och tunnas ut upp i organisationen. Detta är nödvändigt för att hierarkin skall kunna fungera. Rapporter går uppåt i organisationen medan order och direktiv går åt andra hållet, där varje nivå selekterar respektive extraherar flödet, vilket gör att det i varje nivå tillfälligt bromsas upp.

3. ANALYS

3.1 Informationsbehovets förändring vid införande av informationssystemstöd

Ett informationssystem har till uppgift att förenkla informationshanteringen i verksamheten. Genom att införa ett informationssystem skapas förutsättning för att tillgängliggöra information på ett annat sätt i organisationen. Bland annat kan informationen som finns i den lokala verksamhetsnivån på ett enkelt sätt göras tillgänglig på central eller strategisk nivå.

Detta kan innebära att denna möjlighet utnyttjas. I analyser inom Försvarmaktens informationssystemutveckling återfinns flera exempel på detta. Man har behov av att följa verksamhetens förändring och utveckling på en mycket detaljerad nivå. Till exempel skall en regional chef veta exakt hur många robotar respektive förråd innehåller, eller exakt vilka flygförare (namn) som finns tillgängliga var.

På detta sätt kommer en högre nivå än nödvändigt att ägna sig åt detaljinformation, eftersom den lätt kan genereras. Genom att all detaljinformation finns högt upp i organisationen kommer med viss naturlighet denna information att utnyttjas vid planering, beslut och ledning. Detta i sin tur kommer att kanske att snabba upp besluten, eftersom informationen finns tillgänglig i detalj i nästan realtid.

Däremot kan man fråga sig, om ledningsorganisationen klarar av att hantera all denna detaljinformation, för att genomföra strategisk verksamhet med operativa beslut som följd. Risker är mycket stor

att man fastnar i cykelställsproblematik istället för att bedöma helheten och bereda strategiska ärenden.

Människan är trots inte konstruerad att klara av alltför stort informationsflöde, vilket innebär att viktiga parametrar försvinner i det stora "informationsmolnet", som blir följden av att flytta för mycket information uppåt i organisationen.

Dessutom kräver ett detaljerat informationsflöde rejäl kapacitet i kommunikationsnäten, vilket naturligtvis kan bli den flaskhals som hindrar informationen att tränga igenom.

3.2 Informationsbehovets förändring vid reduktion av antalet ledningsnivåer

De olika ledningsnivåerna har till uppgift att reducera informationsflödet uppåt i organisationen respektive extrahera informationsflödet nedåt. Dessutom fattar de olika nivåerna egna beslut inom ramen för tilldelade mandat, inom sitt respektive ansvarsområde.

Om man minskar antalet ledningsnivåer (plattar till organisationen) innebär detta att ett filter försvinner, men också att ordervägar respektive rapportvägar snabbas upp. Det innebär också att varje chef får fler direkt underställda chefer under sig.

Med fler direkt underställda, får en chef mindre tid till respektive underlydandes förfogande, vilket innebär att verksamheten måste ges mindre tid. Detta kan innebära att kvaliteten på ledningen minskar. En bra tumregel vid organisationsutformning är, att en chef inte skall ha mer än 6 direkt underställda, för att kunna lösa sin uppgift.

Genom minskningen av antalet nivåer, kommer mer detaljinformation att nå högre upp i organisationen och där skapa mättnad. Om det inte redan tidigare finns överkapacitet kommer värderingen och utnyttjandet av informationen att försvåras, genom att selekteringsarbetet blir mer omfattande.

Även i detta fall finns det risk för detaljstyrning i stället för strategisk verksamhet. Detta kan i stort sett förlama en stab, eftersom det inte finns möjlighet att med egna medel uppfatta och kontrollera situationen, särskilt som grundsituationen i sig själv är mycket komplex (Galbraith 1973).

3.3 Konsekvensbeskrivning av "information overload".

Ovanstående var enbart ett fåtal faktorer, som kan vara påverkande för en stab, som kan ställa till "informationsöversvämning". Men dessa två faktorer är i sig mycket kraftfulla och förändringsarbetet inom Försvarsmakten behandlar båda dessa.

Informationssystemutvecklingen är omfattande och strävan att komma innanför en motståndares ledningscykel genom att reducera antalet ledningsnivåer är påtaglig. Självklart behöver man inte hamna i fällan, där informationen översvämmer ledningsorganen, om man är medveten om den.

Genom ett för omfattande informationsflöde blir det svårt att hitta den väsentliga och gränssättande informationen för strategiska beslut, samtidigt som detaljinformationen är intressant och kanske lite enklare att hantera.

En stab kan därför på enkelt ledas in i en fålla, där detaljinformationen bearbetas under stor tidspress, samtidigt som den strategiska ledningen stannar upp. På detta sätt uppnås kanske kortsiktiga förtjänster, men samtidigt blir den viktiga strategiska ledningen lidande.

Det ökade informationsflödet kommer också att hindra prioriterad information att bli tillgänglig och behandlad. Svårigheterna att finna den strategiskt mest intressanta informationen i molnet gör att felaktiga beslut fattas, genom att de gränssättande parametrarna ej har identifierats.

Således kan informationsöverflödet ha en mycket negativ inverkan på ledningen och beslutsfattandet, vilket i sin tur kan vara avgörande för krigets utveckling.

4. SLUTSATSER OCH SAMMANFATTNING

4.1 Slutsatser

I det omfattande förändringsarbetet inom Försvarmakten genomförs åtgärder isolerade från varandra, som får konsekvenser långt utanför respektive arbets intressessfär. Ovan har redovisats några sådana faktorer, som berör informationssystem respektive organisationsutveckling.

Slutsatserna blir att informationsflöden vertikalt i organisationen måste hållas nere, så att inte ledningen av Försvarmakten blir paralyserad av komplexitet och mängd. Det finns särskilt mycket att beakta, när det gäller antalet ledningsnivåer och tillgång på detaljinformation uppåt i organisationen. Dessutom måste behovet av detaljinformation i "nästan realtid" kraftfullt övervägas, så att inte detaljledning, typ företagsledning mm, ske på central nivå, för då är det risk att strategin och den operativa planeringen hamnar i skymundan.

Samtidigt får vi inte heller stelna till i vårt förändringsarbete, utan istället försöka se möjligheter att lösa dessa problem.

4.2 Förslag till förändring

Självklart kan man komma runt problemet. Nedanstående förslag är mycket principiellt, eftersom utrymme och tid inte medger utveckling, men hoppas kunna ge ett utgångsläge för vidare arbete.

Följande åtgärder kan vidtas:

- Samordna utvecklingen av organisation med informationsutvecklingen, så att viktiga analysresultatet beaktas över de traditionella gränserna.
- Platta gärna organisationen, men låt expertgrupper sköta vissa specialuppgifter i någon form av självstyrande grupper.
- Låt den operativa ledningen ägna sig åt operationer och inte strids- och förbandsledning, eftersom då kan ledningen ske i rätt tempo i varje nivå.
- Styr informationsbehoven så att vertikal information selekteras. Istället för att ange detaljer kan information selekteras i informationssystemet till status eller markeringar med viktiga gränsparametrar.

- Kanske ett processtänkande kan ge lösningen på vissa av problemen, eftersom då informationen och organisationen skall stödja samma sak, nämligen processen.

4.3 Sammanfattning

Ovanstående uppsats handlar om att informationsflödet vertikalt ej blir selekterat vid minskning av antalet ledningsnivåer. Dessutom ger informationssystemutvecklingen möjligheter att obegränsat sprida information. Detta kan kraft fullt öka det vertikala informationsflödet, vilket kan leda till informationsöversvämning på den strategiska ledningsnivån och därmed i stort sett paralysera ledningen.

Uppsatsen innehåller dessutom ett förslag på samordning av förändringsfrågor rörande organisations- respektive informationssystemutveckling.

Referenser:

Galbraith J. (1973): Designing Complex Organizations. Addison-Wesley Publishing Company Inc. Reading, Massachusetts.

Projekt ROLF (1997): Slutrapport fas 1 Rörlig Operativ LedningsFunktion år 2010. Försvarshögskolan, Stockholm.

Robbins S. (1990): Organization Theory, Structure, Design and Applications. Prentice-Hall International Inc, Englewood Cliffs, N.J.

Van Creveld M. (1985): Command In War. Harvard University Press, Cambridge Massachusetts.

ÖB (1997): Årsrapport perspektivplanering 96-97-"Försvarsmaktsidé 2020". Högkvarteret skr 1997-06-30 23 210:68553. Stockholm.