

## Ledningssystem och organisationsteori, finns det kopplingar?

<b>1. INLEDNING OCH BAKGRUND .....</b>	<b>1</b>
<b>2. ORGANISATIONSTRUKTURERNA.....</b>	<b>2</b>
<b>3 BYGGSTENARNA.....</b>	<b>3</b>
<b>5. ANALYS.....</b>	<b>4</b>
<b>6. SLUTSATS OCH SAMMANFATTNING .....</b>	<b>5</b>
<b>REFERENSER.....</b>	<b>5</b>

### 1. INLEDNING OCH BAKGRUND

Om några år kommer Försvarsmakten att ha ett nytt, gemensamt, datorstött ledningssystem.

Måste vi då ta hänsyn till saker som Försvarsmaktens (FM) ålder och storlek, tekniska system, de anställdas utbildning och kunskaper, hur verksamheten skall samordnas och styras? Måste vi veta våra "kunders" (samhällets) inställning till oss och våra egna gemensamma uppfattningar och attityder?

Syftet är att mycket kort beskriva några organisationsteoretiska strukturer, visa på kopplingar mellan dessa och FM ledningssystem samt dra några slutsatser därav.

Med ledningssystem menar jag det system i en organisation (tex Försvarsmakten) som inhämtar underlag för, bereder och genomför en beslutsprocess samt transporterar order och anvisningar och möjliggör att informera. Systemet består av chefer, eventuellt med hjälp av staber, som kommunicerar med varandra. Till systemets stöd finns doktrin, personal, organisation, teknik och metod.

Utgångspunkterna är organisationsteorin i Henry Mintzbergs bok *Structure in fives* (1983) och Lars Bruzelius och Per-Hugo Skärvads *Integrerad organisationslära* (1995), företagskulturen i tidskriften *Ledarskap* nr 3/88, och nätverket i Åke Sandbergs *Ledning för alla?* (1987).

Avgränsning har gjorts genom att försvarsmakten endast är beskriven i grova drag, likaså har organisationsteori och företagskultur behandlats summariskt.

## **2. ORGANISATIONSTRUKTURERNA**

Nedan beskrivs mycket kort sex olika organisationstrukturer.

### **2.1 Enkel struktur**

Den organisationstyp som kallas enkel struktur är enligt Mintzberg en liten, ung organisation, den har inte något sofistikerat tekniskt system. Omgivningen är dynamisk. Det kan finnas ett starkt hot mot den enkla strukturen. Främsta koordinationsmekanismen är direkt ledning, den dominerande delen är ledningen som strävar att centralisera.

Den "enkla strukturens" organisation är snabb och flexibel, men beroende av sin chef och hans ledarstil. Strävan att centralisera är största svagheten. (Mintzberg 1983)

Grupp och pluton, de allra minsta byggstenarna i FM har enkel struktur.

### **2.2 Byråkrati**

"En byråkratisk organisation tenderar enligt Mintzberg (1988) att utvecklas

- i organisationer som befinner sig i en stabil och enkel miljö
  - i mogna organisationer (som har sett allting förut)
  - i organisationer med enkla och ständigt återkommande uppgifter
  - i organisationer som är utsatta för stark kontroll (myndigheter, försvar etc)
  - i organisationer som har stora krav på säkerhet (flygplansbesättningar, brandkåren, militären etc). "
- (Bruzeliuss-Skärvad 1995)

Här nedan beskrivs två byråkratier, en som standardiserat arbete och en som standardiserat kompetens.

#### **2.2.1 Maskinbyråkrati**

Maskinbyråkratin är en gammal organisation. Den utvecklas i en enkel stabil (föresägbar) omgivning eller har stora krav på säkerhet eller är utsatt för stark kontroll (övervakning). Dess främsta kännetecken är standardisering och förenkling av arbetet. Den dominerande organisationsdelen är teknostrukturen som främst löser problem med det tekniska produktionsystemet. Stora operativa enheter, formaliserat beteende och arbetsspecialisering, såväl vertikal som horisontell samt centralisering av beslut till ledningen och styrning genom verksamhetsplanering och budget förekommer. Det finns dessutom informationsproblem, det är svårt för ledningen att få aktuell information på många nivåer och på en vinkling under flödets gång uppåt. Organisationen är konserverande. (Mintzberg 1983)

#### **2.2.2 Professionell byråkrati**

Den professionella byråkratin är också en gammal organisation. Dess främsta kännetecken är standardisering av kompetens, utbildning och indoktrinering. Omgivningen är komplex men stabil. Den dominerande delen är den operativa kärnan.

Till skillnad från maskinbyråkratin är här vertikal och horisontell decentralisering stor. Det tekniska systemet är inte särskilt utvecklat. Koordineringen är i form av design och standards som bestämmer arbetet. Arbetet är fritt, tillsyn och övervakning är liten.

Organisationens ledare har svårt att få igenom beslut dikterade uppifrån. Ibland uppstår t o m dubbla administrationer, en för ledningen och en för arbetarna. Flexibiliteten är liten, förnyelser sker i takt med att medarbetarna byts ut. Exempel på denna organisation är skolor och tjänsteföretag. (Mintzberg 1983)

FM på lokal nivå är maskinbyråkrati med inslag från professionell byråkrati.

### **2.3 Divisionaliserad form**

Den divisionaliserade formen får sin struktur av omgivningens krav: diversifiering. Dess främsta kännetecken är standardisering av resultat. Det förekommer en stark centralisering av beslut samt ett styr- och övervakningssystem som är väl utvecklat, dels budget- och verksamhetsstyrning dels i form av utbildning. Stabil miljö, inte för komplex, är bäst.

Divisionsstrukturen har fördelen av att vara stor. Men med det följer också problem som att hantera styrinstrumenten, vad och hur mäter man effektivitet, vilka mål ska finnas. Med varje beslut följer också stora ekonomiska och sociala konsekvenser.

Cheferna arbetar ofta med annat än att övervaka produktionen, därför finns behov av uppföljningssystem, MIS (management information system). Innovationer trivs inte i divisionsstrukturen, styrning, övervakning och ekonomiska överväganden kväver dem. (Mintzberg 1983)

FM sett i sin helhet är ett mellanting mellan byråkrati och divisionaliserad form.

### **2.4 Adhocrati**

Adhocrati har en organisk struktur med liten formaliseringsgrad, hög grad av horisontell arbetsspecialisering och låg vertikal differentiering, decentralisering och med hög grad av flexibilitet och individuellt ansvar. Teknostrukturen är minimal. Omgivningen är komplex och dynamisk. Organisationen är ung, den anpassas efter marknaden där "jobbet" görs. Förbindelseinstrument som ömsesidig anpassning används. Miljön är innovativ och kreativ, man har ett gemensamt mål, hit hör t ex företag med spetsteknologi, rymdbolag, filmbolag och petroleumindustri. Organisationen delas in i projekt, dvs den delas in allt eftersom uppgifterna varierar. Till problemen hör påfrestningen med att alltid vara kreativ, osäkerhet i anställningen (projektanställning), flera chefer, inbyggd konflikt i organisationen och stora krav på chefer. (Robbins 1990)

### **2.5 Missionerande struktur**

Den missionerande organisationsformen bygger på stark företagskultur, medvetet utformad ideologi och normsystem. Den återfinns mer eller mindre i alla moderna organisationer, men är kanske mer typisk i organisationer som såsom politiska organisationer och kyrkosamfund, men som också kännetecknar en del företag med utomordentligt stark kultur, såsom IKEA. (Bruzeliuss - Skärvad 1995) En stark företagskultur, dvs normsystem och ideologi, har FM gemensamt med den missionerande strukturen.

## **3 BYGGSTENARNA**

Finns det i de olika organisationsstrukturerna gemensamma mekanismer/parametrar som påverkar så att en viss organisationstyp bildas?

Ja, det finns ett antal parametrar som formar organisationen:

1. **Samordningsmekanismerna** direkt övervakning, standardisering av arbetsprocesser, utbildning och kunskaper, resultat, ömsesidig anpassning och normer.
2. **Grunddelarna** i organisationen. Det är den operativa kärnan, dvs den del där verksamhetsprocesserna utförs, den strategiska ledningen, mellancheferna, teknostrukturen (tex enheter som arbetar med planering, kontrollverksamhet, personalutbildning och produktionsberedning), stöd- och serviceenheter (tex företagets juridiska avdelning, informationsenhet, FoU-enhet) och ideologin.
3. **Designparametrar** i organisationen. Det handlar om hur specialiserad arbetsuppgiften skall vara (hur formaliserad skall arbetsuppgiften vara och vad kräver den av utbildning och indoktrinering), hur de olika arbetsuppgifterna skall grupperas samman och hur stora dessa grupper skall vara (skall man gruppera efter funktion eller marknad), hur verksamheten skall samordnas och styras och hur beslut skall fattas (i vilken utsträckning skall ansvar och befogenheter decentraliseras (i sidled till teknostrukturen, eller vertikalt, nedåt i organisationen).
4. De grundläggande **situationsvariablerna** ålder och storlek, tekniskt system, organisationens omvärld och makt. (Bruzeliuss - Skärvad 1995)
5. **Flöde** av auktoritet, reglerade flöden (produktion, order och instruktioner samt information), informell kommunikation, arbetsgrupperingar och beslutsflöde (Mintzberg 1983).

## 5. ANALYS

### 5.1 Kopplingen

Var finns då kopplingen mellan FM ledningssystem och organisationsteorins modeller?

Den kan sökas vid samtliga parametrar ovan som formar organisationen.

Samordningsmekanismerna utnyttjas i stabens och sambandsförbandets arbete och i chefens kommunikation med sin stab. Beroende på arbetets grad av komplexitet används olika samordningsmekanismer.

De viktigaste delarna sett ur ledningssystemets synvinkel i FM organisation, är den strategiska ledningen och mellancheferna tillsammans med teknostrukturen och ideologin.

Ledningssystemet har koppling till designparametrar som specialisering av arbetsuppgifter, hur de länkas samman, gruppstorlek, samordning och styrning av verksamheten samt hur beslut skall fattas.

De grundläggande situationsvariablerna påverkar ledningssystemet. Ålder och storlek påverkar hur formaliserat (rutinartat) organisationens agerande blir. Det tekniska systemets komplexitet är proportionellt mot komplexiteten hos stöd- service- och samverkansarrangemangen. Ju mer dynamisk och komplex omvärlden är, desto mer organisk och decentraliserad krävs att organisationen - och ledningssystemet är. Ju mer kontrollerande (övervakning) - eller hotfull omgivningen är, desto mer centraliseras struktur och beslutfattande.

Ledningssystemets transport av order, anvisningar och information har paralleller i Mintzbergs (1983) flöden av auktoritet, reglerade flöden, informell kommunikation, arbetsgrupperingar och beslutsflöde.

## 5.2 Ledningssystemet och organisationen påverkar varandra

Ledningssystemet är en integrerad del av organisationen. Både del och helhet påverkas av situationsfaktorer, designparametrar, koordineringsmekanismer, den dominerande delen och flöden i organisationen.

Eftersom ledningssystemet skall stödja hela FM, måste det kunna fungera i enkel struktur, maskin- och professionell byråkrati samt divisionaliserad form. Det betyder att de olika samordningsmekanismerna måste bli tillgodosedda.

Ledningssystemet måste stödja de dominerande delarna i organisationen (FM ledning, mellancheferna och teknostrukturen) sett såväl ur olika perspektiv på lokal nivå som ur perspektivet FM som helhet.

Ledningssystemet måste stödja samordning och styrning av verksamheten. Vi måste veta hur beslutsprocessen går till och hur order distribueras. Men vi måste också ha en uppfattning om hur designparametrar som specialisering av arbetsuppgifter, sammanlänkning av dem och gruppstorlek fungerar i organisationen.

FM är en gammal organisation, agerandet blir därför formaliserat, det behöver få sitt stöd från ledningssystemet. Omvärldens föränderlighet, allt från dynamisk och komplex till kontrollerande (övervakande) eller hotfull måste få ett gensvar hos ledningssystemet.

Slutligen, ledningssystemets transport av order, anvisningar och information måste kunna genomföras.

## 6. SLUTSATS OCH SAMMANFATTNING

Så till frågan: "Finns det kopplingar mellan organisationsteori och ledningssystem?"

Ja, det finns kopplingar. Ledningssystemet är en integrerad del av organisationen. Både del och helhet påverkas av situationsfaktorer, designparametrar, koordineringsmekanismer, den dominerande delen och flöden i organisationen. Sett ur perspektiven enkel struktur, maskinbyråkrati med inslag av professionell byråkrati, eller divisionaliserad form är kopplingarna olika.

FM ålder och storlek, tekniska system, de anställdas utbildning, kunskaper, gemensamma uppfattningar och attityder, måste beaktas i ledningssystemet. Kunskap om beslutsprocessen, samordning, styrning och information i FM är väsentlig.

Ledningssystemets förmåga att kunna anpassas till skiftande organisation och till en skiftande omvärld, i form av samhällets krav eller som en motståndares hot, är en viktig egenskap.

Man måste förstå att vissa i strukturen har nytta av ledningssystemets "MIS" (management information system), andra av det normala styr- och kontrollsystemet och en tredje kategori behöver det för att kommunicera och som ett verksamhetshjälpmiddel.

## REFERENSER

- Bruzeliuss L- Skärvad P-H. *Integrerad organisationslära* (Studentlitteratur 1995)  
Mintzberg H. *Structure in fives* (Prentice-Hall 1983)  
Robbins S P. *Organization theory, Structure, Design and Applications* (Prentice-Hall 1990)  
Sandberg Å. *Ledning för alla?* (Libergraf 1987)  
Tidskriften *LEDARSKAP* nr 3/88