

# Relevans og entydighed i beslutningsgrundlag – en diskussion omkring positionsanalyse

---

Af Steen Hildebrandt\*)

## *Resumé*

*Indledningsvist gives der en kort oversigt over begrebet positionsanalyse, idet der tages udgangspunkt i forskellige krav, som man kan stille til et beslutningsgrundlag. Herefter omtales nogle centrale elementer i positionsanalysen, og på denne baggrund diskuteres kort økonomiske modeller i relation til positionsanalyse. Endelig forsøges med udgangspunkt i en systemopfattelse af virksomheden en forenkling af positionsanalysens interessentstrukturering, der måske kan være af værdi for den fortsatte udvikling af metoden. I denne forbindelse omtales nogle problemer i relation til positionsanalysens anvendelse, og afslutningsvis gives der en kortfattet vurdering af, hvorledes man i normative analyser kan drage nytte af positionsanalysen, således som den er udviklet i dag.*

---

\*) Lektor, lic.merc., Erhvervsøkonomisk Institut, Handelshøjskolen i Århus. Artiklen er modtaget oktober 1976. Forfatteren ønsker at takke lektor, cand.oecon. Arne Mylleager Frederiksen, Århus, og docent, ekon. dr. Peter Söderbaum, Uppsala, for værdifulde kommentarer til et tidligere udkast til artiklen.

# Relevans og entydighed i beslutningsgrundlag – en diskussion omkring positionsanalyse

---

Af Steen Hildebrandt\*)

## *Resumé*

*Indledningsvist gives der en kort oversigt over begrebet positionsanalyse, idet der tages udgangspunkt i forskellige krav, som man kan stille til et beslutningsgrundlag. Herefter omtales nogle centrale elementer i positionsanalysen, og på denne baggrund diskuteres kort økonomiske modeller i relation til positionsanalyse. Endelig forsøges med udgangspunkt i en systemopfattelse af virksomheden en forenkling af positionsanalysens interessentstrukturering, der måske kan være af værdi for den fortsatte udvikling af metoden. I denne forbindelse omtales nogle problemer i relation til positionsanalysens anvendelse, og afslutningsvis gives der en kortfattet vurdering af, hvorledes man i normative analyser kan drage nytte af positionsanalysen, således som den er udviklet i dag.*

---

\*) Lektor, lic.merc., Erhvervsøkonomisk Institut, Handelshøjskolen i Århus. Artiklen er modtaget oktober 1976. Forfatteren ønsker at takke lektor, cand.oecon. Arne Mylleager Frederiksen, Århus, og docent, ekon. dr. Peter Söderbaum, Uppsala, for værdifulde kommentarer til et tidligere udkast til artiklen.

## 1. Indledning

Positionsanalyse kan siges at repræsentere en grundmodel for, hvorledes beslutnings- og planlægningssituationer kan struktureres. Det indebærer, at man ved hjælp af det begrebsapparat, som positionsanalysen anvender, kan analysere og beskrive beslutningssituationer med henblik på at komme frem til et beslutningsgrundlag.

I sin generelle udformning sigter positionsanalysen mod tre ting, nemlig:

1. Bedre forklaringer på og forståelse af menneskers beslutningstagning og planlægning, f.eks. hvorfor en studeret beslutningsproces får et vist forløb og fører frem til et vist resultat
2. Bedre beskrivelser af beslutnings- og planlægningsprocesser over tiden og enkelte beslutnings- og planlægningssituationer, og
3. Bedre udformninger af beslutningsgrundlag i bestemte beslutningssituationer, jfr. Söderbaum (4, side 1).

Diskussionen her begrænses til positionsanalysens anvendelse i forbindelse med planlægning og beslutningstagning, d.v.s., at interessen samler sig om positionsanalysens normative aspekter.

## 2. Positionsanalyse og beslutningsgrundlag

Når man interesserer sig for positionsanalysens normative aspekt, er det nærliggende i første omgang at koncentrere sig om det beslutningsgrundlag, som den positionsanalytiske betragtningssmåde kan resultere i. Ved at tage udgangspunkt i selve beslutningsgrundlaget og de krav, man generelt kan tænke sig at ville stille til et beslutningsgrundlag, får man et hensigtsmæssigt udgangspunkt for at redegøre for nogle af positionsanalysens centrale begreber.

Et nærliggende spørgsmål er da, hvilke krav man kan stille til et beslutningsgrundlag. Og afledt heraf, hvilke krav man kan stille til den metode eller fremgangsmåde, hvormed beslutningsgrundlaget tilvejebringes. Det skal her bemærkes, at der ikke kun tænkes på et økonomisk beslutningsgrundlag, men på beslutningsgrundlag generelt.

Hvad først angår beslutningsgrundlaget kan man f.eks. kræve:

1. at det er forståeligt for det system, som det tilvejebringes for, og
2. at det er relevant med hensyn til behov og værdinormer i det pågældende system.

Disse to krav forekommer trivielle, selv om de formentlig ikke altid er opfyldt. Der er imidlertid et tredje krav, som man kunne tænke sig at stille til et beslutningsgrundlag, nemlig:

3. at det skal være entydigt i den forstand, at det peger på én og kun én beslutning som den optimale.

Et krav om entydighed vil her bl.a. indebære et krav om, at den eller de modeller, der benyttes ved beslutningsgrundlagets tilvejebringelse, skal tage hensyn til systemets mål, således at beslutningsgrundlaget kommer til at indeholde en rangordning af de mulige handlingsalternativer.

Spørgsmålet om beslutningsgrundlagets entydighed er vigtigt i forbindelse med en drøftelse af positionsanalyse. Naturligvis bør man ikke argumentere imod et ønske om entydighed, hverken hvad angår de specifikke økonomiske bidrag til et beslutningsgrundlag, eller hvad generelt angår et beslutningsgrundlag.

Men der er grund til for det første at bemærke, at krav om entydighed til beslutningsgrundlaget vil have en indvirkning på, hvilke metoder eller modeller, der udvælges og udvikles til anvendelse i forbindelse med tilvejebringelse af beslutningsgrundlag. Og for det andet er der grund til at bemærke, at kravet om entydighed kan stride imod kravet om relevans, således at man ved tilvejebringelsen af beslutningsgrundlaget i en given situation kan være nødsaget til at afveje hensynet til entydighed over for bl.a. hensynet til relevans, samt at der således også ved udviklingen af normative modeller kan være behov for en tilsvarende afvejning.

Beslutningsgrundlaget afhænger således bl.a. af den eller de modeller, der er benyttet ved dets tilvejebringelse, hvorfor kravene til beslutningsgrundlaget og kravene til modellerne hænger nøje sammen.

Hvis målet er at give vejledning med hensyn til praktisk problemløsning, kan et entydigt beslutningsgrundlag således være irrelevant, medens omvendt et flertydigt beslutningsgrundlag kan være relevant.

Man kan også sige, at et beslutningsgrundlag kun i et vist omfang kan vurderes objektivt.

For en beslutningstager kan det f.eks. være vigtigere at få belyst, hvilke interessekonflikter, usikkerheds- og inertifænomener, der knytter sig til de enkelte handlingsalternativer, fremfor at få tilsyneladende entydige monetære anbefalinger.

I centrum af denne konflikt mellem relevans og entydighed står derfor i første omgang de modeller, metoder og angrebsmåder, som står til rådighed til udformning af beslutningsgrundlag eller som udvikles med henblik herpå.

I anden omgang er det karakteren af de problemer, man står overfor, der er afgørende. Og i tredje omgang er det spørgsmålet om, hvem der har beslutningsretten i relation til disse problemer, d.v.s. spørgsmålet om, hvem der skal benytte beslutningsgrundlaget samt spørgsmålet om, hvorledes beslutningsgrundlaget benyttes, der har betydning.

### 3. Centrale elementer i positionsanalysen

Her kommer positionsanalysen ind med et argument om, at vi har behov for nye eller ændrede metoder, når det gælder om at tilvejebringe et relevant beslutningsgrundlag i situationer, der indeholder problemer, der er karakteriseret ved:

1. at flere interesser er involverede,
  2. at de er af tværvidenskabelig karakter, og
  3. at de har en dynamisk snarere end en statisk karakter,
- og positionsanalysen hævdes at repræsentere et sådant alternativ eller en sådan metode. Mere grundlæggende kan man endvidere sige, at positionsanalysen i forhold til flere andre metoder repræsenterer en anden måde at opfatte problemer på.

Med henblik på den videre behandling omtales nedenfor i korthed nogle væsentlige bestanddele at den positionsanalytiske betragtningsmåde, men det må samtidig understreges, at der er tale om et groft signalement. En omfattende fremstilling findes i Söderbaum (4).

Positionsanalysen er for det første karakteriseret ved, at den bygger på en:

*a) systembetragtningens måde,*

hvilket er udtryk for en syntesetænkning i modsætning til en reduktionistisk og analytisk tænkning, jfr. f.eks. Ackoff (1, side 8-17).

Syntesetænkningens forsøg på at forstå og forklare et hele går ud på i første omgang at betragte det pågældende hele (system) som en del af et større system og forklare det ud fra dets rolle i dette større system, hvorimod man ved en analytisk fremgangsmåde vil forsøge at forklare et system ved at forklare dets dele eller elementer.

Den såkaldte systemangrebsmåde er således – sagt i korthed – identisk med syntesetænkning i forbindelse med løsning af systemproblemer. Dette tages op senere i forbindelse med en fremhævelse af nogle konsekvenser af denne betragtningens måde i relation til systemstyring.

Ud over dette skal systemangrebsmåden ikke behandles yderligere, men to forhold skal fremhæves:

For det første, at man mere generelt kan opfatte positionsanalysen som et forsøg på at konkretisere systemangrebsmåden.

Og for det andet, at en vigtig konsekvens af denne betragtningens måde er, at også videnskab må opfattes som et system, hvis dele, de videnskabelige discipliner, er indbyrdes afhængige. Det betyder, at de videnskabelige discipliner vedrører forskellige aspekter ved virkeligheden eller naturen, men ikke, at virkeligheden er organiseret på samme måde som videnskaben. De videnskabelige discipliner må opfattes som forskellige måder at betragte fænomener på.

Det betyder videre, at systemangrebsmåden i sit udgangspunkt ikke er og ikke kan være knyttet til bestemte traditionelle videnskabelige discipliner, men er, på samme måde som operationsanalysen er det, interdisciplinær. Det samme gælder således også positionsanalysen.

Positionsanalysen er for det andet karakteriseret ved, at den bygger på

*b) positions- eller tilstandstænkning*

Det vil sige, at der i positionsanalysen lægges vægt på beskrivelser i positions- eller tilstandstermer, hvilket dog ikke udelukker anvendelse af strøm-begreber i situationer, hvor dette er mere hensigtsmæssigt.

*c) Målformulering*

Det er for det tredje karakteristisk for positionsanalysen, at mål formuleres i flerdimensionelle og ikke udelukkende økonomiske eller

monetære tilstandstermer. Det indebærer, at man i en given beslutnings- eller planlægningssituation skelner mellem ønskede og ikke-ønskede eller mere eller mindre ønskede tilstande med hensyn til givne beskrivelsesobjekter på forskellige fremtidige tidspunkter.

På samme måde som mål udtrykkes i tilstandstermer, kan begrebet tilstand anvendes i tilknytning til systemer eller komponenter i sådanne for at karakterisere disse med hensyn til visse egenskabsvariable på visse tidspunkter.

#### *d) Interessentsynspunktet*

Det er karakteristisk for positionsanalysens måde at behandle målformuleringen på, at målene knyttes til interessenter eller interessentgrupper.

Interessentsynspunktet er ensbetydende med en antagelse om,

1. at flere interessenter har mål i relation til en given beslutningssituation,
2. at der ikke i en given situation vil være sammenfald imellem de forskellige interessenter og de måldimensioner, som af disse anses for relevante, samt
3. at der for en given dimension kan være forskel i den måde, hvorpå forskellige interessenter vurderer denne.

Til grund for dette interessentsynspunkt ligger bl.a. en demokratisk holdning, men det er på den anden side givet, at det afgørende for, om denne demokratiske holdning bliver realiseret i en given situation, er de mennesker, der anvender metoden, og ikke denne i sig selv. Positionsanalysen kan bruges i modstrid med de tilgrundliggende vurderinger og hensigter.

#### *e) Usikkerhedsaspekter*

Behandlingen af usikkerhedsaspekter er et femte kendetegn ved positionsanalysen. Traditionelt er behandlingen af usikkerheden knyttet til konsekvenserne af én på forhånd bestemt mængde af handlingsalternativer. I positionsanalysen fremhæves forskellige typer af usikkerhed:

1. Usikkerhed vedrørende udgangssituationen. Denne usikkerhed kan f.eks. føres tilbage til mangler i måleteknik m.v.
2. Usikkerhed vedrørende måldimensioner. Man kan f.eks. være usikker med hensyn til, hvilke fremtidige tilstande, som giver god mål-opfyldelse. Der kan f.eks. være begrænsninger i visse forklarings-modellers forklaringssevne.
3. Usikkerhed vedrørende mulige handlingsalternativer. Denne usikkerhed kan f.eks. føres tilbage til manglende information om ændringsteknikker, om tilgængelige ressourcemængder og om gennemførelsesmiljøet m.v.
4. Og endelig usikkerhed med hensyn til givne alternativets konsekvenser i givne måldimensioner. Når konsekvenser udtrykkes i tilstandstermer, kan denne usikkerhed henføres dels til tilstanden på forskellige tidspunkter under en beslutnings gennemførelse og dels til tilstanden efter gennemførelsen. Usikkerheden kan f.eks. hænge sammen med ufuldstændig information og miljøforhold, utilfredsstillende prognosemodeller m.v.

*f) Trægheds- og inertifænomener*

For det sjette er det karakteristisk for positionsanalysen, at man forsøger en eksplicit behandling af forskellige træghedsforhold, d.v.s. forhold eller faktorer, som hæmmer eller fremmer bestemte positionsændringer mellem bestemte tidspunkter.

#### 4. Økonomiske modeller og positionsanalyse

Positionsanalysen er i sit oplæg kritisk over for traditionelle beslutningsmodeller. Hovedargumenterne er, at man i disse ikke eksplicit og på en tilstrækkelig måde kan tage hensyn til:

1. virkningerne på langt sigt
2. de ikke-monetære virkninger, og
3. forekomsten af flere interessentgrupper i relation til en given beslutningssituation.



Her over for forsøger positionsanalysen en strukturering og analyse af beslutningssituationer, der eksplicit tager hensyn til: eksistensen af og den gensidige afhængighed mellem flere tidsperioder, flere interessentgrupper og flere selvstændige måldimensioner. Det vil sige, at positionsanalysen forsøger en disaggregering i stedet for den aggregering, der ofte kendetegner økonomiske beslutningsmodeller.

Spørgsmålet er imidlertid, om det er hensigtsmæssigt eller nødvendigt at skabe et modsætningsforhold imellem positionsanalyse og økonomiske analyser og modeller.

Det er naturligvis nødvendigt at klarlægge de forudsætninger og begrænsninger, som f.eks. de økonomiske modeller er underkastet samt på denne baggrund at vurdere disse modellers egnethed eller relevans i bestemte beslutningssituationer. Og her er det på den anden side givet, at de økonomiske modeller er utilstrækkelige i relation til mange komplicerede problemer. Men det, man i givet fald skal kritisere, er snarere økonomerne end den økonomiske videnskab, fordi økonomer har været for utilbøjelige til at ville samarbejde med andre videnskaber ved løsning af konkrete problemer.

Økonomer har haft en fremtrædende rolle i forbindelse med løsning af mange problemer, både i virksomheder og i samfundene, og det er vel den rolle, som mange – herunder også mange repræsentanter fra andre videnskabsgrene – mener har været for dominerende, og at der følgelig kan være behov for en nyvurdering af økonomernes og den økonomiske videnskabs relationer til andre videnskaber i forbindelse med praktisk problemløsning.

Positionsanalysen repræsenterer her en mulighed for bedre samarbejde imellem forskellige videnskabelige discipliner ved konkret problemløsning. Noget centralt ved positionsanalysen er givetvis, at den repræsenterer en mulighed for bedre tværfaglig kommunikation, ligesom f.eks. systemteorien gør det.

## 5. Virksomhedsbegrebet

Betragter man positionsanalysens anbefalinger med hensyn til analyse- og kortlægningsarbejdet i forbindelse med udformningen af et beslutningsgrundlag, må man konstatere, at der netop på grund af

de fundamentale ideer i positionsanalysen kan blive tale om et endog meget ressourcekrævende arbejde.

Denne omstændighed er imidlertid ikke nødvendigvis noget negativt ved positionsanalysen. Det er værdifuldt at have modeller for, hvorledes man kan gå frem i forskellige situationer. Det er på den anden side givet, at der altid vil være behov for i praktiske situationer i ét eller andet omfang at afvige fra de ideelle krav. Og det er berettiget at spørge, hvilken vejledning positionsanalysen kan give med hensyn til disse praktisk nødvendige afvejn timer.

Svaret er, at positionsanalysen ikke på dette punkt giver nogen særlig vejledning. Dette beror selvfølgelig delvist på, at positionsanalysen ligesom systembetragtningens måde bygger på et paradoks. Systembetragtningens måde fortæller os jo bl.a., at vi skal betragte systemet som en helhed eller betragte »hele systemet«.

Men spørgsmålet om, hvor mange anstrengelser man skal udfolde med henblik på at komme frem til en forståelse af systemet som helhed, er selv et systemproblem, o.s.v.

Et af de praktisk vigtige problemer er i denne forbindelse realiseringen af interessentsynspunktet i positionsanalysen. Hvad angår positionsanalysens anvendelse på virksomhedsniveauet, er det her nærliggende at tage udgangspunkt i en systemopfattelse af virksomheden og overveje, om det på denne baggrund er muligt at komme frem til en enklere form for interessentsstruktureringen.

Opfattelsen af virksomhedsbegrebet som sådant har vel altid været under ændring, og også i disse år diskuteres begrebet. Det er nødvendigt, at man i den økonomiske forskning interesserer sig for denne debat og for de ændringer i opfattelsen af, hvad en virksomhed er, der kan blive resultatet.

Den aktuelle diskussion om dette kan vel siges at være koncentreret om to forhold, nemlig dels virksomhedens relationer til sine omgivelser, og dels relationerne til de ansatte. Anlægger man en systemteoretisk betragtning på virksomheden, kommer man til de samme problemstillinger. Den positionsanalytiske betragtningens måde kan være vigtig i denne situation, hvor der måske er behov for nyvurderinger af virksomheders relationer til omgivelserne og til de ansatte og heraf følgende mulige ændringer i opfattelsen af virksomheders styringsproblemer.

Og på den anden side er der på dette punkt en mulighed for en forenkling af den interessentstrukturering, som positionsanalysen anbefaler.

Det er nemlig velkendt, at virksomheder dels består af formålsrettede systemer (mennesker og grupper), dels selv kan opfattes som formålsrettede systemer og dels selv er dele af større formålsrettede systemer. Enhver virksomhed kan således betragtes som en del af et triniveau system-hierarki, jfr. også Hildebrandt (3).

Dette fører til, at man – som f.eks. Ackoff (1, side 18) har gjort det – kan betragte planlægningen i og styringen af virksomheder ud fra tre forskellige synsvinkler og fremhæve tre hertil svarende, men indbyrdes afhængige problemer:

1. Man kan for det første prøve at forøge den effektivitet, hvormed systemerne eller virksomhederne forfølger deres egne formål. Dette kunne man kalde systemstyringsproblemet.
2. Man kan for det andet prøve at forøge den effektivitet, hvormed de tilfredsstiller deltagernes formål. Dette kunne man kalde systemmenneskeproblemet.
3. Og for det tredje kan man prøve at forøge den effektivitet, hvormed de tilfredsstiller formålene for de systemer, som de er en del af. Det kunne man benævne systemmiljøproblemet.

Følger man i en konkret analyse positionsanalysens interessentstrukturering, kan man komme frem til et meget stort antal interessentgrupper, hvilket dels stiller store krav til analysearbejdet, og dels kan vanskeliggøre den praktiske anvendelse af analyseresultatet. Det er derfor nærliggende at overveje mulighederne for en systematisk forenkling på dette punkt, og der er her en mulighed for at benytte den omtalte opdeling i tre indbyrdes afhængige systemproblemer som grundlag for en tilsvarende interessentstrukturering.

Den praktiske realisering af positionsanalysens interessentstrukturering frembyder som nævnt vanskeligheder. Et andet vanskeligt punkt, som hænger nøje sammen med den kompleksitet, som bl.a. flerinteressentsynspunktet og kravet om flerdimensionalitet fører til, er fortolkningen af det analyseresultat, som en anvendelse af den positionsanalytiske betragtningsmåde kan føre til.

Det er et dilemma, der nødvendigvis må opstå, når man på den ene side erkender, at de problemer, man står over for, er komplekse og på den anden side forsøger at tage hensyn til denne kompleksitet i sine analyser og modeller. Det er med andre ord igen spørgsmålet om karakteren af selve beslutningsgrundlaget.

Man må her erkende, at én af positionsanalysens svagheder er, at den giver ringe vejledning, når det drejer sig om:

1. den faktiske vægtning af positive og negative konsekvenser af forskellige alternativer, og
2. den faktiske vægtning af de forskellige interessentgruppers vurderinger.

Det, der således er positionsanalysens væsentligste kendetegn og styrke, bliver således samtidig dens største svaghed, når det drejer sig om anvendelse af positionsanalyse til vejledningsformål. Denne svaghed eksisterer også, selv om man udelukkende anlægger relevansvurderinger på beslutningsgrundlaget.

## 6. Vejledning og beskrivelse

Indledningsvist blev det omtalt, at positionsanalysen i sin generelle udformning havde både et deskriptivt, et forklarende og et normativt sigte.

Selv om det i en økonomisk sammenhæng kan være nærliggende i første omgang at interessere sig for det normative sigte, skal man bemærke, at de tre problemer hænger sammen.

Bedre forklaringer kan føre både til mere relevante beskrivelser og til en mere relevant vejledning. En ny beskrivelsesmetode har ikke nødvendigvis kun interesse for rene beskrivelsesformål, men kan også være anvendelig med henblik på den konkrete udformning af et beslutningsgrundlag. Forsøg på at forbedre normative analyser kan således udmærket bero på ændrede metoder og strukturer på det rene beskrivende niveau.

Det er måske på dette punkt, positionsanalysen i øjeblikket kan yde de største bidrag. Det drejer sig om to principielt set forskellige

beskrivelsessituationer i forbindelse med tilvejebringelse og udformning af beslutningsgrundlag.

Normative analyser må nødvendigvis på den ene side tage deres udgangspunkt i problembeskrivelser og på den anden side resultere i en informationsmængde, der skal udgøre et beslutningsgrundlag. I begge situationer kan positionsanalysen yde bidrag, og det væsentligste bidrag ligger formentlig i problemskrivelsen og problemerkendelsen. Det er en selvfølge, at den første forudsætning for at tilvejebringe et relevant beslutningsgrundlag er, at problemet er rigtigt erkendt og formuleret, men det er på den anden side ét af de områder, hvor vi i metodemæssig henseende er dårligt udstyret.

Problemformuleringen og problembeskrivelsen er således en meget vigtig del af enhver normativ analyse, og i komplicerede analyser kan det være vanskeligt – og måske overflødigt – at trække en skarp grænse mellem beskrivelsen og den normative analyse.

I sådanne situationer, hvor det først og fremmest drejer sig om at komme frem til en forståelse og beskrivelse af problemer, er positionsanalysen i dens nuværende udformning værdifuld.

*Referencer:*

1. *R. L. Ackoff: Redesigning the future. A Systems Approach to Societal Problems, New York 1975.*
2. *C. West Churchman: The Systems Approach, New York 1968.*
3. *Steen Hildebrandt: Om planlægningsfilosofi og planlægningsprincipper, Futuriblerne, 4. årgang, 1975-76.*
4. *Peter Söderbaum: Positionsanalys vid beslutsfattande och planering. Ekonomisk analys på tvärvetenskaplig grund. Stockholm 1973.*

beskrivelsessituationer i forbindelse med tilvejebringelse og udformning af beslutningsgrundlag.

Normative analyser må nødvendigvis på den ene side tage deres udgangspunkt i problembeskrivelser og på den anden side resultere i en informationsmængde, der skal udgøre et beslutningsgrundlag. I begge situationer kan positionsanalysen yde bidrag, og det væsentligste bidrag ligger formentlig i problemskrivelsen og problemerkendelsen. Det er en selvfølge, at den første forudsætning for at tilvejebringe et relevant beslutningsgrundlag er, at problemet er rigtigt erkendt og formuleret, men det er på den anden side ét af de områder, hvor vi i metodemæssig henseende er dårligt udstyret.

Problemformuleringen og problembeskrivelsen er således en meget vigtig del af enhver normativ analyse, og i komplicerede analyser kan det være vanskeligt – og måske overflødigt – at trække en skarp grænse mellem beskrivelsen og den normative analyse.

I sådanne situationer, hvor det først og fremmest drejer sig om at komme frem til en forståelse og beskrivelse af problemer, er positionsanalysen i dens nuværende udformning værdifuld.

*Referencer:*

1. *R. L. Ackoff: Redesigning the future. A Systems Approach to Societal Problems, New York 1975.*
2. *C. West Churchman: The Systems Approach, New York 1968.*
3. *Steen Hildebrandt: Om planlægningsfilosofi og planlægningsprincipper, Futuriblerne, 4. årgang, 1975-76.*
4. *Peter Söderbaum: Positionsanalys vid beslutsfattande och planering. Ekonomisk analys på tvärvetenskaplig grund. Stockholm 1973.*