

Erhvervsøkonomisk kommentar

Af dr. merc. Harald Enderud

Nyere tendenser i den adfærdsorienterede beslutningsteori

Kommentarer til: Ambiguity and choice in organizations. Universitetsforlaget i Bergen 1976, 408 sider, paperback.

Amerikaneren James G. March's seneste bog om beslutningsteori er skrevet sammen med nordmanden Johan P. Olsen, med bidrag af en række skandinaviske og amerikanske organisationsforskere (deriblandt Søren Christensen, Kristian Kreiner og undertegnede fra Handelshøjskolen i København). Bogen kan ses som en videreførelse og forlængelse af den tradition i beslutningsteorien som er blevet kaldt Carnegie Tech skolen og som har følgende publikationer som nogle af de væsentligste bidrag (March & Simon 1958, Cyert & March 1963, Simon 1965, Cohen, March & Olsen 1972 og Cohen & March 1974)¹⁾.

1) Cohen, M. D., March, J. G. and Olsen, J. P.: »A garbage can model of organizational choice« i Adm. Science Quarterly, March 1972, pp. 1-25.

Cohen, M. D. and March, J. G.: The American college president. McGraw-Hill, New York 1974.

Cyert, R. M. & March, J. G.: A behavioral theory of the firm. Prentice-Hall, Englewood Cliffs 1963.

March, J. G. & Simon, H. A.: Organizations. John Wiley and Sons, New York 1958.

Simon, H. A.: Administrative Behavior. The Free Press, New York 1965.

Erhvervsøkonomisk kommentar

Af dr. merc. Harald Enderud

Nyere tendenser i den adfærdsorienterede beslutningsteori

Kommentarer til: Ambiguity and choice in organizations. Universitetsforlaget i Bergen 1976, 408 sider, paperback.

Amerikaneren James G. March's seneste bog om beslutningsteori er skrevet sammen med nordmanden Johan P. Olsen, med bidrag af en række skandinaviske og amerikanske organisationsforskere (deriblandt Søren Christensen, Kristian Kreiner og undertegnede fra Handelshøjskolen i København). Bogen kan ses som en videreførelse og forlængelse af den tradition i beslutningsteorien som er blevet kaldt Carnegie Tech skolen og som har følgende publikationer som nogle af de væsentligste bidrag (March & Simon 1958, Cyert & March 1963, Simon 1965, Cohen, March & Olsen 1972 og Cohen & March 1974)¹⁾.

1) Cohen, M. D., March, J. G. and Olsen, J. P.: »A garbage can model of organizational choice« i Adm. Science Quarterly, March 1972, pp. 1-25.

Cohen, M. D. and March, J. G.: The American college president. McGraw-Hill, New York 1974.

Cyert, R. M. & March, J. G.: A behavioral theory of the firm. Prentice-Hall, Englewood Cliffs 1963.

March, J. G. & Simon, H. A.: Organizations. John Wiley and Sons, New York 1958.

Simon, H. A.: Administrative Behavior. The Free Press, New York 1965.

Hovedtemaet i denne tradition er en adfærdsmæssig analyse af, hvordan beslutninger under stor usikkerhed træffes i organisationer, og som titlen vidner om, viderefører March & Olsens bog denne tradition. Dette sker ud fra en teoretisk synsvinkel i bogens første 5 kapitler, og ud fra en empirisk vinkel, hvor der i bogens øvrige 12 kapitler trækkes på case-materiale fra en række organisationsundersøgelser i Danmark, Norge og USA.

Med den begrænsede spalteplass, der er til rådighed her, vil jeg ikke forsøge at resumere bogen fra ende til anden. I stedet vil jeg prøve at trække nogle af de væsentligste teoretiske ideer i bogen frem, og referere hvordan og hvor de er belyst empirisk.

Bogens hovedtema er at mange organisatoriske beslutningssituationer er præget af uklarhed, konflikt, kompleksitet og fluktuationer, kort sagt af »ambiguity« (d.v.s. tvetydighed) med hensyn til mange væsentlige faktorer. Denne tvetydighed antages at gælde både »values« og »facts« i Herbert Simons terminologi, og vil altså præge såvel målsætninger og problemdefinitioner, som søgning og konsekvensvurderinger af løsningsalternativer. Tvetydigheden vil også mere generelt gælde fortolkningen af årsags-virkningsforhold i omverdenen eller mellem virksomheden og omverdenen, f.eks. i form af feed-back på truffede beslutninger, hvis kvalitet det derved bliver problematisk at vurdere. Og det vil gælde tolkningen af organisationens forhistorie og deltageres erfaringer fra tidligere beslutningssituationer. Endelig vil det gælde deltagermønstret i beslutningerne: På et givet tidspunkt varierer deltagerne med hensyn til den opmærksomhed de skænker forskellige beslutninger og denne opmærksomhed varierer også over tid, bl.a. fordi deltageres vurderinger af beslutningers vigtighed vil variere over tid. Derfor bliver deltagermønstret skiftende og ustabil over tid, hvilket i sig selv bidrager til at forøge tvetydigheden i organisationens liv, både internt og eksternt.

Antag nu, at man er villig til at acceptere, at disse typer af tvetydighed eksisterer i mange organisationer, i alt fald en del af tiden, og at det kan være besværligt eller rent ud umuligt at eliminere denne tvetydighed. Såfremt man således accepterer, at »kaos« er en del af »the normal state of the system«, bliver en række af vore »normale« ideer og modeller om organisatorisk adfærd problematiske, og det bliver nødvendigt at udvikle en række alternative forestillinger og ideer.

I det følgende vil jeg referere en del af disse ideer fra bogen og samtidig henvise til de steder, hvor de er belyst empirisk:

1. Med udgangspunkt i ovenstående bliver det problematisk at antage, at hvad som fandt sted af organisatoriske begivenheder i fortiden kan beskrives på en entydig måde. Sat på spidsen bliver det relevant at stille spørgsmålet: fandt disse begivenheder virkelig sted? Tolkninger af begivenheder i fortiden er baseret på deltagernes subjektive og ofte partielle eller »skæve« billeder af, hvad som fandt sted, fordi den ideale »lære-cyklus« ikke er komplet og desuden udsat for en række støjkilder (kap. 4.1). Derfor bliver det væsentligt at afdække, hvilke billeder (forklaringsmodeller) de forskellige deltagere har m.h.t. hvad som sker i processen, hvorfor tingene sker, og deres vurdering (er det godt eller skidt) af det som er sket. De tolknings- og læreprocesser som leder til dannelse af aktørernes »verdensbilleder«, antages i bogen at være afhængig af bl.a. kontakthypigheden med andre aktører, den tillid man har til hinanden, den grad af ansvar den enkelte aktør føler for organisationen og de beslutninger som bliver truffet, samt den udstrækning hvormed begivenhederne opfattes som »synlige«, »gode« og kontrolleret af andre aktører. Disse aspekter behandles især i kap. 4, 15 og 17. I sidstnævnte kapitel, skrevet af undertegnede, drøftes med udgangspunkt i en dansk undersøgelse, bl.a. hvilke indikatorer aktørerne lægger vægt på, når de bliver bedt om at vurdere deres egen og andres indflydelse i komplekse beslutningssituationer.
2. For det andet bliver den traditionelle antagelse, at begivenheder finder sted i organisationer, fordi »nogen bestemt« aktør eller aktører vil, at de skal finde sted, problematisk. Personers vilje, intentioner og mål bliver ofte ikke de væsentligste determinanter for beslutningens udfald under stor tvetydighed, især ikke når mange beslutningstagere spiller sammen. Ej heller er det givet, at den individuelle adfærd som de enkelte aktører udviser, sammenlagt vil give et resultat som de enkelte individer er tilfredse med. (Tænk f.eks. på forureningsproblematikken).
I bogen beskrives, hvordan bestemte rolleopfattelser (kap. 3.2.2 og 9), træk ved organisationens strukturer (kap. 2.2, 9 og 12), fastsættelse af tidsfrister (kap. 11) eller eksterne faktorer som mål- og

normdannelse i samfundet (kap. 7 og 10), undertiden får en betydelig større indflydelse på beslutningernes forløb og udfald end de enkelte aktørers mål og endog aktive deltagelse i processen.

3. For det tredje tages der kritisk fat i antagelsen om, at hændelser (f.eks. beslutningsudfald) finder sted, fordi de på sæt og vis måtte finde sted, f.eks. fordi de var de mest »logiske«, »rationelle« eller »villedede« udfald. Bogen argumenterer her for det synspunkt, at der ofte er ret små forskelle i omstændigheder som producerer det faktiske udfald, snarere end alternative udfald af en beslutning. Derfor bliver det for analyseformål væsentligt også at betragte alternative begivenheder som let kunne have fundet sted, men som ikke fandt sted, og hvorfor dette ikke skete (f.eks. kap. 6, især s. 133-134, kap. 8 og 11).
4. M.h.t. deltagernes intentioner og mål, problematiserer bogen også den almindelige antagelse, at alle potentielle beslutningsdeltagere tiltrækkes af beslutninger, fordi de primært er interesseret i udfaldet af dem.

Blandt andre væsentlige grunde til at deltage, behandles f.eks. pligt og vaner, som de kommer til udtryk i egne rolle-fortolkninger eller andres forventninger til en – man deltager fordi andre gør det, fordi andre forventer at man gør det, eller for at vise sin interesse, pligtfølelse eller gode vilje. Eller man deltager fordi beslutningsprocessen giver en række andre belønninger, producerer en række »side-effekter« f.eks. i form af omformuleringer af målsætninger, ideologi og virkelighedsopfattelse (kap. 5 og 8), etablering og bekræftelse på venskabs- og fjendskabsforbindelser etc. Bogen siger om disse ting (s. 11-12):

A choice process provides an occasion for a number of other things, most notably:

- an occasion for executing standard operating procedures, and fulfilling role-expectations, duties, or earlier commitments.
- an occasion for defining virtue and truth, during which the organization discovers or interprets what has happened to it, what it has been doing, what it is doing, what it is going to do, and what justifies its actions.

- an occasion for distributing glory or blame for what has happened in the organization; and thus an occasion for exercising, challenging or reaffirming friendship or trust relationships, antagonisms, power or status relationships.
- an occasion for expressing and discovering »self-interest« and »group interest«, for socialization, and for recruiting (to organizational positions, or to informal groups).
- an occasion for having a good time, for enjoying the pleasures connected to taking part in a choice situation.

5. Endvidere diskuteres fænomenet »ikke-deltagelse« ud fra den synsvinkel at visse aktører undertiden bevidst afstår fra at deltage i beslutningsprocessen og dermed fra den indflydelse som denne deltagelse måtte give.

Normalt antager teorier om participation, at den væsentligste grund til ikke-deltagelse er, at andre deltagere (typisk »magthaverne«), direkte eller indirekte forhindrer de passive i at deltage. I kap. 3.2 vendes denne problematik på hovedet, og ikke deltagelse diskuteres ud fra en strategisk »cost-benefit« betragtning, hvor aktørerne i hver enkelt beslutningssituation spørger sig selv: »Kan det betale sig at deltage?« Ifølge denne synsvinkel kan deltagelse give en række »benefits« ved at deltagerne øver indflydelse på processen og dens udfald. Men deltagelse »koster« også noget, i form af forbrug af tid, energi og opmærksomhed, som måske kunne have været anvendt på mere »indbringende« måde. Det bliver altså væsentligt i denne sammenhæng at overveje, hvad de forskellige potentielle aktører ellers kan anvende deres tid på.

En implikation af denne synsvinkel bliver altså, at ikke-deltagere er fraværende fordi de mener, de kan bruge deres tid bedre på andre aktiviteter – og omvendt: De som deltager i en given sammenhæng, er de som ikke har noget bedre at foretage sig – givetvis en noget dyster implikation i visse sammenhænge. Cost-benefit synsvinkelen på deltagelse belyses empirisk i bogens kapitel 13. De faktorer som antages at påvirke cost-benefit forholdet er her: Beslutningens vigtighed for de enkelte deltagere, i form af en eller anden nytteværdi; alternative måder at sikre »benefits« på, såvel eksternt som internt i organisationen, samt den forventede sandsynlighed på længere sigt

for at rykke op i en lederstilling, hvor man automatisk sikres større deltagelse, indflydelse og andre »benefits«. I det sidstnævnte tilfælde kan man altså på kort sigt være interesseret i at være tilbageholdende med at føre sig frem i beslutningssammenhænge, ud fra en langsigtet betragtning.

6. Det ovenstående billede af organisationer lægger op til, at de enkelte led i en beslutningsproces; deltagere, målsætninger, problemer, alternative løsningsmuligheder, konsekvensvurderinger, udfald og feed-back fra omgivelserne er mere løst koblet til hinanden, end hvad man normalt antager i beslutningsprocessen, og ofte påvirket af kontekstuelle eller udefra kommende »uvedkommende« faktorer. Denne synsvinkel har ført til udviklingen af den såkaldte »garbage can model« (Cohen, March og Olsen op.cit. og bogens kapitel 2),²⁾ og denne videreudvikles teoretisk i kapitel 1.4 og 5 og eksemplificeres på forskellige leder i kap. 6, 8, 11, 14 og 16.

Med den nyere udvikling, som har fundet sted i Carnegie Tech traditionen, og som March og Olsens bog vidner om, synes en række af de kritik-punkter som traditionelt har været rejst mod denne del af beslutningsteorien at blive mindre relevante. Dette gælder f.eks. kritikken, at Carnegie Tech skolen skulle være altfor individ- og psykologisk orienteret. Ved at understrege samspillet mellem individer og mellem individet og organisationen, både i beslutnings- og læreprocesserne (jf. kap. 2 og 4.2 i M & O) kan man ikke længere hævde, at individorienteringen er så udpræget.

Det samme må nu siges at gælde for den psykologiske orientering. Ved at understrege sociale og andre kontekstuelle faktorer (sociale normer, rolleforventninger, organisationsstrukturen, deadlines og anden

2) Kort resumeret anskuer garbage can modellen beslutningsprocesser og deres udfald som et samspil mellem 4 inputstrømme: problemer, løsninger, deltager og beslutningsanledninger eller »skraldespande« som er situationer, hvor det forventes at organisationen træffer beslutninger. Problemer bliver løst og løsninger kommer i betragtning ved at deltagerne arbejder mere eller mindre aktivt på at knytte problemer og løsninger til beslutningsanledningerne. Sammenknytningen mellem inputstrømme (d.v.s. elementer i dem) på et givet tidspunkt vil afhænge bl.a. af input-strømmenes intensitet på dette tidspunkt, og input-elementers indbyrdes tidsmæssige placering (»ankomsttidspunkter«) – endvidere af bl.a. deltagernes energi (d.v.s. den tid og opmærksomhed de har til rådighed til beslutningerne). En nærmere beskrivelse og vurdering af modellen kan iøvrigt findes i H. Enderud: *Beslutninger i organisationer* – i adfærdsteoretisk perspektiv. Fremad, København 1976, kapitel 4.3.

form for timing, deltagelses-mønstre, værdimønstre i omverdenen etc.) på bekostning af individuelle præferencer og adfærd, er teorien blevet adskillig mere sociologisk og organisatorisk end individpsykologisk præget. På samme måde kan man sige at Carnegie Tech skolen er mindre »enøjet« end tidligere. Den har stadigvæk beslutningstagen som fokus, og betragter »alverden« i en beslutningsteoretisk ramme, men denne ramme er nu udvidet så meget, at det også er muligt at tale om en række andre fænomener som struktur, participation, rolleforventninger, samt »andre aktiviteter end rene beslutningsaktiviteter« som værende væsentlige dele af beslutningsprocessen. (Man kan så diskutere om det er hensigtsmæssigt at blive ved med at »blæse op« den beslutningsteoretiske ramme, men den diskussion vil jeg afstå fra at tage op her).

Et yderligere kritisk punkt har været, at Carnegie Tech traditionen har lagt for stor vægt på at beskrive harmoni/konsensus og for lidt vægt på konflikter i organisationer. Her er det straks noget sværere at vurdere March og Olsen, simpelthen fordi de grundlæggende tvetydighedsforudsætninger og modeller forfatterne opererer med, at gode grunde ikke indeholder nogen egentlig basis for at tale om (åben) konflikt mellem interessenter eller interessent-grupper: Konflikt-konsensus aspektet mellem parterne indgår ikke særligt eksplicit i den Neo-Carnegie Tech'ske begrebsverden, måske når bortses fra de »summary statistics« som bruges til at karakterisere visse træk ved garbage-can-modellens procesforløb med (s. 33-34). Derfor har det efter mit skøn ligesom ingen mening at tale om, at den nyere udgave af Carnegie Tech skolen er consensus præget, ej heller det modsatte, naturligvis. Det man på dette punkt kan kritisere March og Olsen for ikke at gøre nok ud af, skulle i så fald være, at de ikke levner de store muligheder for at behandle mulige konflikttyper som evt. er skjult bag beslutningssituationernes tvetydighed og uklarhed.

Et sidste kritikpunkt, som har været rejst mod Carnegie Tech skolen, har været dens deskriptive og analytiske fokus, på bekostning af dens normative (vejledende) synspunkter. Der har m.a.o. været for lidt opskrift på, hvad man bør gøre i de beskrevne usikre situationer.

Hvor store fremskridt, der er gjort her, afhænger til dels af i hvilken udstrækning, man kan eller vil sætte »er« lig med »bør«, d.v.s. anbefale allerede praktiserede fremgangsmåder også som vejledende mo-

deller. En understrømning i meget af Carnegie Tech traditionen har jo nemlig været, at beslutningstager ofte vil stå sig ved at følge mere primitive fremgangsmåder ved beslutningstagen under tvetydighed, fremfor at risikere at knække halsen på mere avancerede metoder, som måske vanskeligt lader sig realisere i sådanne situationer. Antagelsen er her, at man i mange situationer faktisk bliver tvunget til at leve med ret stor tvetydighed og må beslutte ud fra dette faktum, snarere end at strategien kan gå på at reducere tvetydigheden. Når vi ser bort fra dette punkt, er der dog hos March og Olsen også nogle tilløb til egentlige normative ansatser, f.eks. i kap. 5.2, 5.4 og 11.3)³⁾. Men på dette punkt må det medgives, at Carnegie Tech skolen har en god del land at dyrke op endnu.

Alt i alt må March og Olsen's bog siges at være anbefalelsesværdig læsning for teoretikere og praktikere, fordi den giver en forståelsesramme for en række fænomener, som vi kender til i vor organisatoriske dagligdag, men som vi ofte fortrænger, forbigår i nådig tavshed eller klassificerer som patologiske, måske netop fordi vi mangler en teoriramme at behandle dem indenfor. Især vil bogen naturligvis være interessant for dem, der vil holde sig ajour med udviklingen indenfor Carnegie Tech traditionen.

3) Her kan også henvises til Cohen & March (op.cit. kap. 3 og 9) og i al ubeskedenhed til Endersrud (op.cit. kap. 7).