

# Beslutninger i organisationer I adfærdsteoretisk perspektiv

Harald Enderud

Fag: Organisation

## **Kapitel 1: Indledning**

Forfatterne indleder med forskellige praktiske oplysninger om bogens opbygning. I første del præsenteres en række "modeller" af, hvordan beslutninger kan træffes, samt hvad det vil sige at træffe beslutninger. Anden del tages en række andre centrale emner op, som kan siges at være tilknyttet selve processen omkring beslutningsteorien.

Efterfølgende opstilles nogle definitioner af Beslutningstagen, en beslutning og en beslutningsproces er og der vises en model af en generel beslutningsproces.

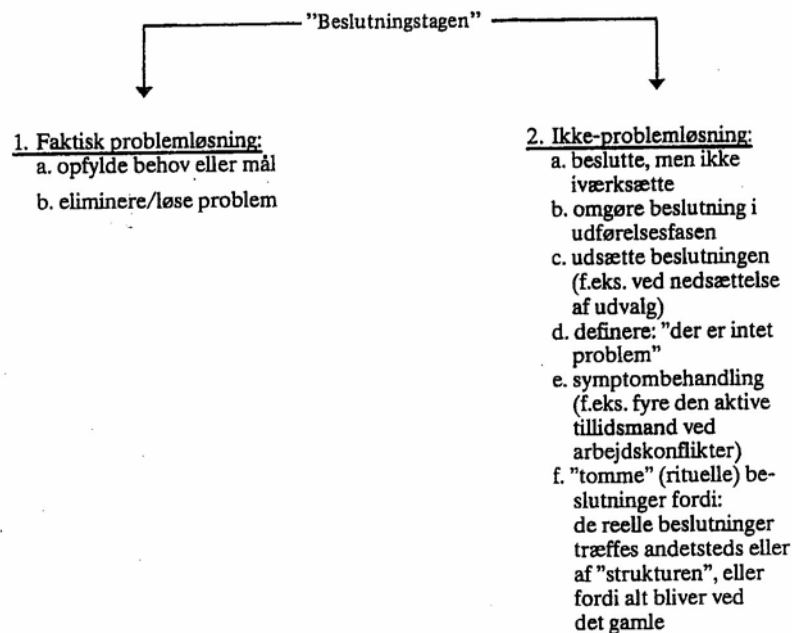
Figur 1.2a. Faser i den generelle beslutningsmodel  
Modificeret efter (Bjørn-Andersen 1974, s. 51)



- I. Det totale antal trin varierer. Nogle trin mangler eller er sammensmeltet med hinanden, nogle gennemløbes flere gange etc. Det følger heraf, at de forskellige modeller delvis har fokus på forskellige faser i processen.
- II. Trinenes indbyrdes relationer, rækkefølge m. m. er forskellige.
- III. Indholdet eller udformningen af de enkelte trin i processen er for-

Der vises også en model, der viser begrebet beslutningstagen i forhold til faktisk problemløsning og ikke-problemløsning.

Fig. 1.2b. Beslutningstagen vs. problemløsning



12

### **Hvad er nyere beslutningsteori.**

Her gennemgås de to beslutningsteorier 1: Den neoklassiske beslutningsteori og 2: Den adfærdsbaserede beslutningsteori.

#### **1: Den neoklassiske beslutningsteori.**

Denne tager udgangspunkt i at beslutningstagere agerer fuldt rationelle

- Har en klar og stabil målsætning.
- Har fuld viden om alternativer og konsekvenser
- Er indstillet på at maksimere og optimere målsætningen.

Denne model kaldes efterfølgende den "Rationelle idealmodel" og følger efterfølgende nærmere beskrevet i kap. 2.

#### **2: Den adfærdsbaserede beslutningsteori.**

Denne tager udgangspunkt i, hvordan beslutninger træffes i praksis. Der lægges vægt på at beskrive, forklare og forudsige, hvorledes beslutninger træffes, samt at beskrive og forklare "virkeligheden".

Spørgsmålet stilles; skal beslutningstagerne/organisationen laves om, eller skal man leve med dem som de er og så lave modellerne herefter.

Der arbejdes med følgende 5 "gyldne forudsætninger";

- Beslutningstagerne bør have en klar målsætning
- Bør vide, hvad de gør

- Bør lære af fejl over tid
- Har intellektuel kapacitet, tid og interesse
- Er villige til at opgive uafhængighed.

Efterfølgende bruges en del plads til at fortælle lom, hvad bogen ikke indeholder, om hvorfor beslutningsteori er relevant.

Endelig stilles i indledningskapitlet fire hovedkategorier af beslutningsmodeller op:

1. **De analytiske modeller** som understreger de analytiske og intellektuelle aspekter ved beslutningsprocessen.
2. **De politiske modeller**, hovedvægten her på "politiske aspekter", såsom koalitionsdannelser og taktiske overvejelser.
3. **De anarkiske modeller**, med udgangspunkt i mellem uafhængige beslutningstageres handlinger og udefra kommende situationsfaktorer.
4. **De "øvrige" modeller**, samler op på øvrige modeller.

Ovennævnte beskrives efterfølgende.

## Kapitel 2: De analytiske modeller.

### 2.1. indledning.

Ved at klargøre sammenhængen mellem mål og midler, bliver det muligt at træffe en "optimal" beslutning. Der sondres mellem begreberne mål (værdipræmisser) og konsekvenser (facts-præmisser).

Værdipræmisserne kan "testes" ud fra;

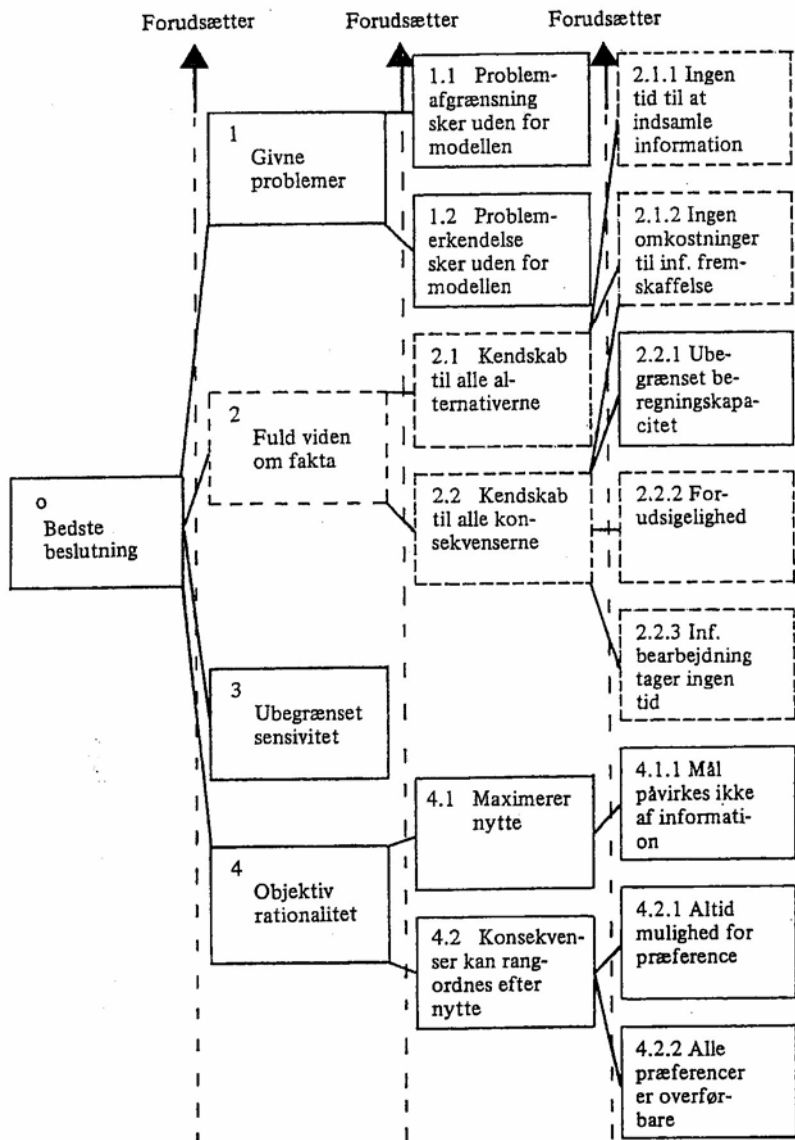
- operationalitet
- Realisme
- Konsistens (forenelighed med andre mål)
- Legitimitet.

Facts-præmisser vedrører fakta, faglig information m.m.

### 2.2. Den rationelle idealmodel.

Modellen beskrives ud fra, at beslutningstageren har klar og stabil målsætning, Fuld viden om alternativer og konsekvenser, og at der optimeres m.h.t. målsætning.

Fig. 2.2a: Forudsætninger i en rationel idealmodel  
(Kilde: Bjørn-Andersen 1974, s. 70)

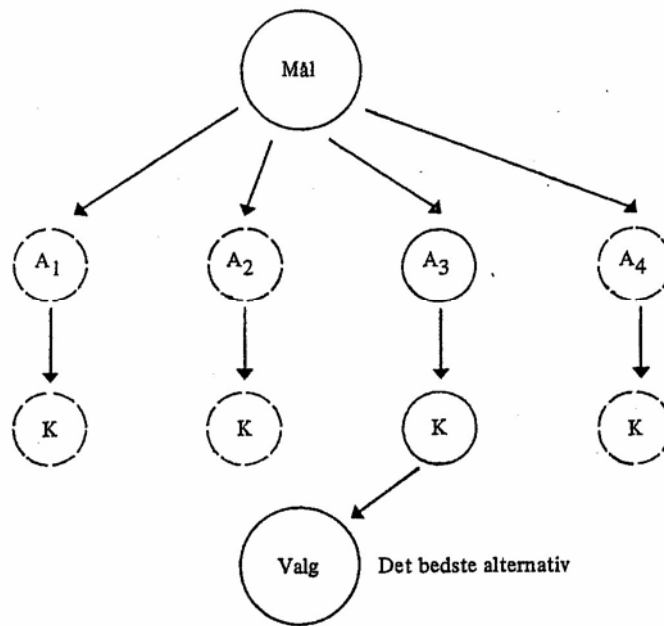


Der viser endvidere an anden og mere "grov" skitsemodel som følger:

Først formulerer målsætningen, dernæst kortlægges og konsekvensvurderes alternativerne (i figuren kun 4 for oversigtens skyld) og dernæst vælges det bedste alternativ.

Se nedenstående: .

Fig. 2.2b. En grovskitse af den rationelle idealmodel



Efterfølgende beskrives den rationelle idealmodel for forhold til et driftsøkonomisk eksempel incl. Model side 34.

Der diskuteres modifikationer af forudsætningerne om fuld viden, samt målsætningen i modellen. Mål-middel-kæden beskrives og begrebet målnedbrydning beskrives. Med model m.m. side 40. I fortsættelse heraf vises figurer, der viser målnedbrydning i hhv. en industrivirksomhed og i en sparekasse, side 41 og 42.

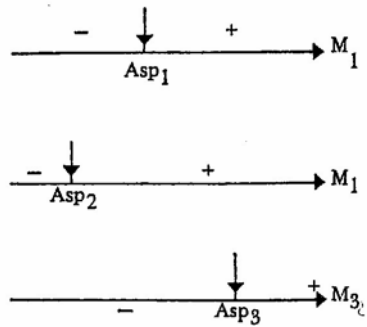
### 2.3. "Administrative man" modellen

Modellen tager mere udgangspunkt i virkeligheden, den mere realistiske beskrivelse af beslutningstagerne. Den begrænsede rationalitet hos det administrative menneske udmøntes i 3 forskellige forudsætninger om beslutningstager.

- Han har mål, som både er ustabile og uklare.
- Han har ikke fuld viden.
- Han maksimerer ikke, men satisfierer, d.v.s. finder en tilfredsstillende løsning i stedet for den bedste.

Dette kan vises i følgende model:

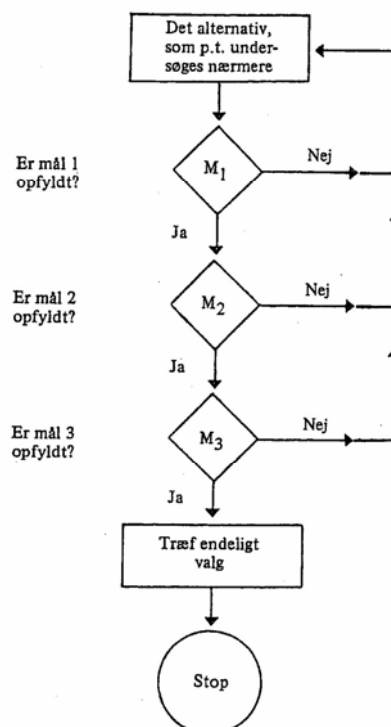
Fig. 2.3a. Del-mål med satisfieringsniveau



Hvis man således har tre mål, som alle skal være opfyldt, for at et løsningsalternativ skal være acceptabelt, f. eks. gevinst, trivsel og vækst, skal løsningen altså sammenholdes med de tre delmål efter tur, jfr. fig. 2.3b:

Problemstillingen kan tillige vises i næste model:

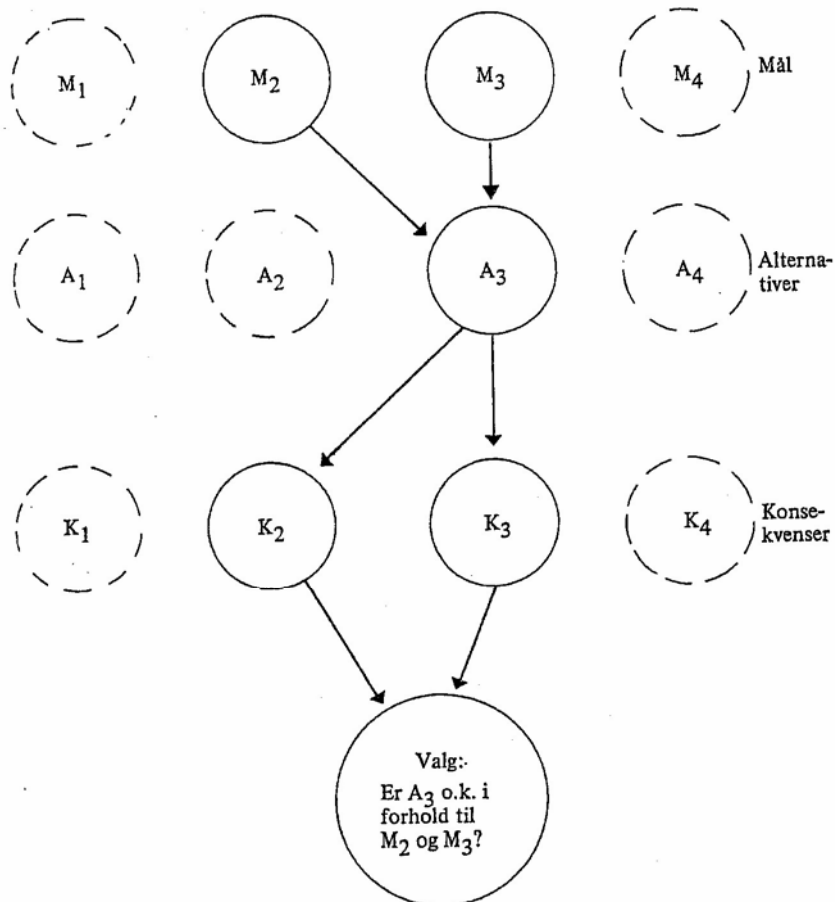
Fig. 2.3b. Opfyldelse (satisfiering) af 3 mål i administrative man modellen (der forudsættes konstant aspirationsniveau)



Der bruges i kapitlet på siderne 48-51 en del beskrivelse og drøftelse i forhold til ændringer i "aspirationsniveauet", altså niveauet for, hvad der betragtes som tilfredsstillende i forhold til målet.

Søgning af alternativer berøres, herunder løsninger 1; i nærheden af problemet; i nærheden af gamle problemer; i områder, man har kontrol over; og løsninger baseret på erfaring, træning og uddannelse. Konsekvensvurderinger og Valgfasen beskrives og det hele munder ud i omstående model:

Fig. 2.3d. En grovskitse af »administrative man« modellen



Administrative man – modellen forklares på siderne 54-58 ud fra to eksempler, vist i modelform ud fra det før beskrevne.

### En vurdering af "administrative man" modellen.

Administrative man – modellen adskiller sig fra den rationelle idealmodel ved, at den forenkler hvert enkelt trin i beslutningsprocessen. Den er nemmere og hurtigere og den kræver færre data som input. Sluttelig satisfieres man frem for at optimere løsningen, hvilket er nemmere, idet der findes flere løsninger at vælge, alt ud fra det valgte aspirationsniveau.

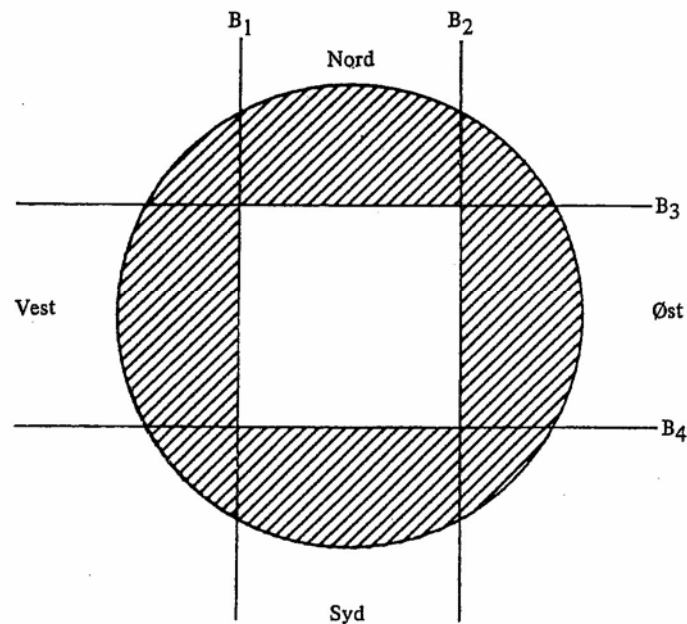
### Begrænsningsmodellen. En special-variant af "administrative man" modellen.



Denne går ud på, at man går ud fra det løsningsunivers, man kender og fra starten lægger begrænsninger ind for den endelige løsning. Begrænsningerne består i at man vælger de dele af løsningsmulighederne man på forhånd ikke vil eller må vælge ind i beslutningssituationen.

Inden for disse begrænsede løsningsmuligheder skal løsningen så findes. Alt andet lige vil dette lette processen, idet der bliver færre muligheder. Se illustration ved omstående model, hvor der skal vælges placering af en fabrik geografisk (se beskrivelse side 60)

Fig. 2.3h. En illustration af begrænsningsmodellen



#### 2.4. Regelmodellen.

Uden nogen tvivl den mest anvendte beslutningsmodel både i og udenfor organisationer. Det drejer sig om beslutninger taget ud fra meget formelle og uformelle normer og regler. Der peges på en række eksempler fra hverdagen.

Der er også her tale om reelle beslutninger, selv om det kan virke ubegrundet at kalde dem sådan.

Regelmodellen består i sin enkleste form af 3 elementer.

- a. En række situationstilstande.
- b. Beskrivelse af en række handlingsalternativer
- c. En række beslutningsregler.

Ovennævnte kan fremvises i næstkommende model:

Fig. 2.4a. Regelmodellen i sin enkleste form

Situations- tilstande	Handlings- alternativer		
	H <sub>1</sub>	H <sub>2</sub>	H <sub>3</sub>
S <sub>1</sub>	x		
S <sub>2</sub>		x	
S <sub>3</sub>			x

Regelmodellen baseres på en række forudsætninger, hvoraf de vigtigste er:

- Den målsætning/intention, der ligger til grund for regelsættet er relativt stabilt.
- Mål-middelsammenhængene er relativt stabile.
- De situationstilstande, som indgår i modellen er udtømmende beskrevet.

I anvendelsen af modellen vil hovedvægten ligge på korrekt klassificering under de givne regler. Konsekvensen af modellen er ikke det vigtigste, i stedet består opgaven i at foretage en korrekt regelanvendelse.

Side 66 vises som eksempel en regelmodel for betalingsinddrivelse.

### **En nærmere vurdering af regelmodellen.**

Fordelene ved modellen består i forenklinger som gør beslutningstagningen til mere rutinemæssige og fast procedurer. Det kan i visse fald føre til en egentlig automatisering af beslutningstagningen.

Regelmodellen giver større forudsigelighed, er en anvendelig model til kontrol af organisationens medarbejdere og endelig gøre det lettere at træffe også ubehagelige beslutninger.

Ulemperne er mere ensidig beslutningstagen, modellen er fortidsorienteret frem for fremadrettet, ligesom det kan være vanskeligt, såfremt der ønskes ændringer i reglerne.

Der gennemgås på siderne 71- 75 forskellige eksempler.

## **Kapitel 3: De politiske modeller.**

### 3.1. Indledning.

De kommende beskrevne modeller ligger tæt på det vi normalt karakteriserer politik. De politiske beslutningsmodeller er baseret på følgende forudsætninger:

- overskueligt antal beslutningstagere deltager (grupper) deltager og er organiseret i relativt velafgrænsede fraktioner.
- Parterne har klart formulerede mål.

c. Målene kan være delvist modstridende.

Der sondres mellem typer af politiske modeller,

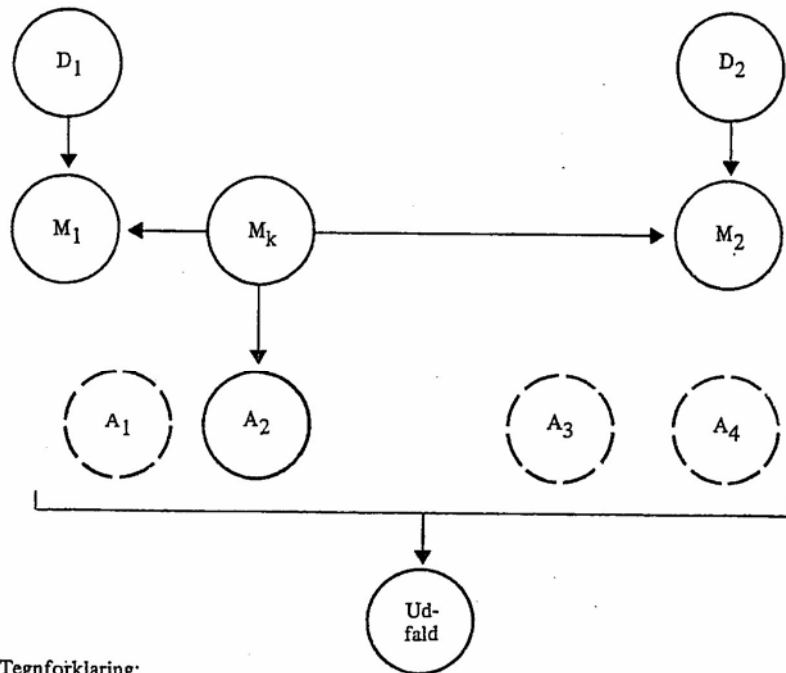
Målkompromis-modellen og  
Middelkompromis-modellen.

3.2. Målkompromis-modellen.

Hovedforløbet er; parterne bliver enige om fælles målformulering på basis af hver isærs oprindelige mål, dernæst går videre mod alternativer og konsekvenser, som vurderes op mod det fælles kompromis.

Dette kan illustreres efter følgende model, se næste side.

Fig. 3.2. Målkompromis-modellen



## Tegnforklaring:

$D_1$  og  $D_2$  er de deltagende parter (interessenter).  
 $M_1$  og  $M_2$  er parternes mål.  
 $M_k$  er målkompromisset.  
 $A_1$ - $A_4$  er de alternative, man har overvejet.

Se beskrivelse side 77 – 79.

### 3.3. Middelkompromis-modellen.

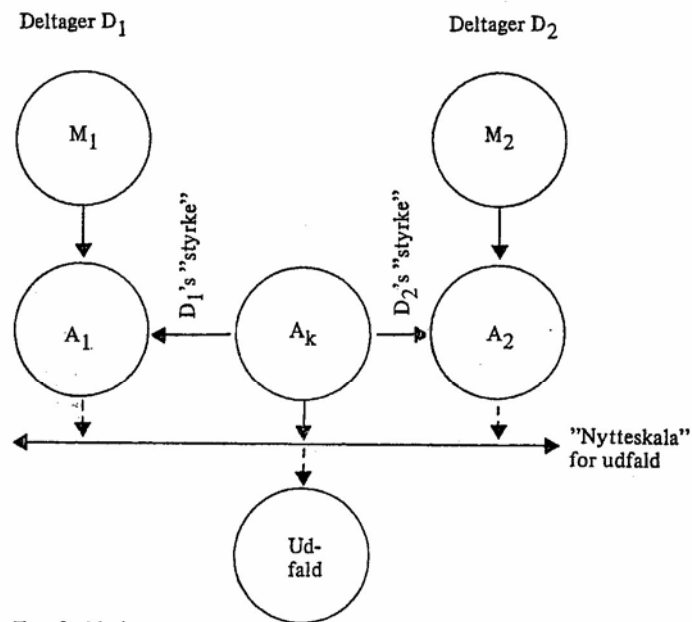
Her forestilles, at deltagerfraktionerne har "favoritmålsætninger" og alternativforslag til disse. Udfaldet af beslutningen bliver baseret på den kompromisløsning som et resultat af parternes indbyrdes "tovtrækning".

Se omstående model.

Kompromisets udformning bestemmes ikke ved først enighed om målene. Det endelige valgte alternativ er et kompromis-alternativ. Kompromisets "beliggenhed afhænger af

- Parternes start-forslag
- Parternes "styrke" ("byttemidler", "straffemidler", mulige koalitions partnere blandt trediepart, samt information om den anden part.
- Partnernes forhandlingstaktik.

Fig. 3.3a. Middelkompromis-modellen

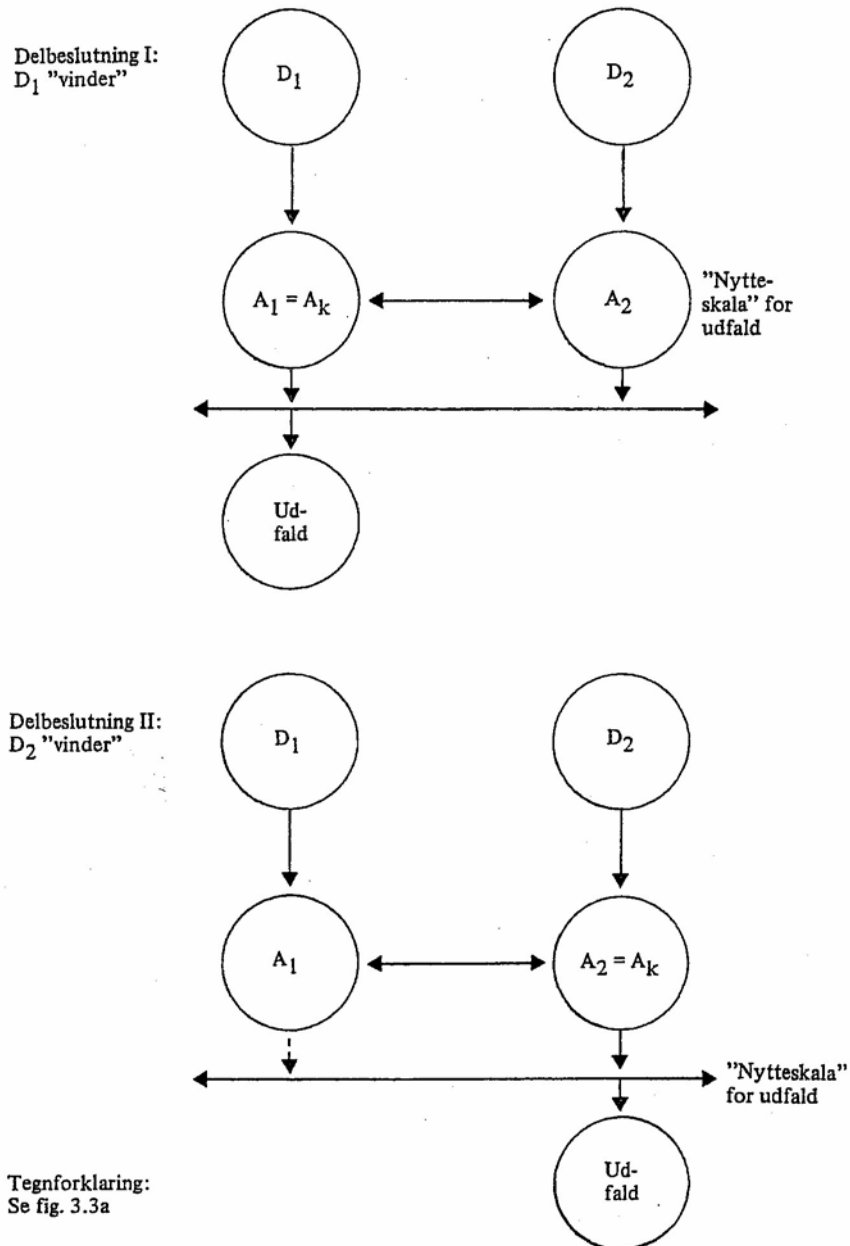


Tegnforklaring:

M<sub>1</sub> og M<sub>2</sub> er  
deltagernes mål.  
A<sub>1</sub> og A<sub>2</sub> er deltagernes  
startalternativer  
A<sub>k</sub> er det alternativ  
som indgår i kompromisset.

I det følgende gennemgås de forskellige begreber, herunder også den specielle "studehandel2-s model med to delbeslutninger. Denne vises på næste side.

Fig. 3.3b. Princippet i en »package-deal« eller »studehandel« med to delbeslutninger



Der gennemgås på side 85-87 eksempler på ovennævnte bl.a. fra NATO om besættelse af en vigtig post og fra amerikansk politipraksis.

I det følgende gennemgås Straffemidler, mulighed for koalitions partnere blandt tredieparter, samt information om den anden part nærmere.

Endeligt gennemgås forhandlingstaktik og spilteoretisk trussel, samt sløring af "politiske" tilstande i organisationer, og det anbefales at man sætter sig ind i dette efter behov i en evt. opgaveløsning.

## Kapitel 4: De anarkiske modeller.

### 4.1. Indledning.

Modellerne der efterfølgende behandles har visse fællestræk.

1. Mål indgår ikke som noget centralt begreb. Mål kan ikke formuleres af beslutningsdeltagerne og mål og midler kan ikke skilles ad.
2. Beslutningstagernes evner og muligheder for at styre og kontrollere beslutningsprocessens forløb er normalt stærkt begrænset.

Forudsætningerne, som skal gælde for anarkiske modeller er følgende:

- Målsætningen er uklart formuleret, konfliktfyldt eller skiftende over en periode.
- Mål-middel relationerne er uklare, enten fordi de er dårligt formuleret, eller fordi man savner viden om dem.
- Mange og deltidsbeslutningstagere.
- Selvstyrende (autonome) beslutningstagere.

I de følgende beskrevne beslutningssituationer synes disse "rodede" og uoverskuelige. Derfor kan situationerne godt have deres egen systematik og mekanik.

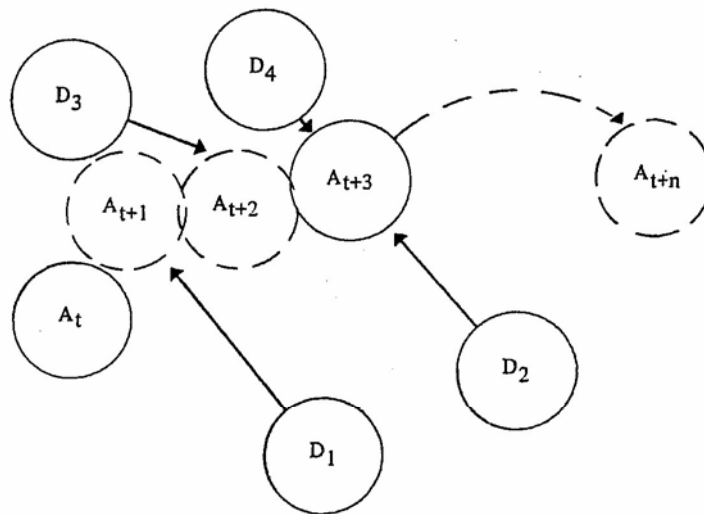
### 4.2. Lindblom's "muddling through"-model.

Den generelle beskrivelse kendetegnes ved stor usikkerhed, kompleksitet og uklarhed. (kunsten at "rode sig igennem"). Den centrale ide går ud på, at beslutningstagerne udvikler en række teknikker til at beslutte med, som sætter dem i stand til at "rode sig igennem" beslutningssituationer og på den måde tackle usikkerhed og kompleksitet.

Lindblom opstiller en 10-punkts liste som detaljeret beskriver hvordan usammenhængende småforandringer foregår.

1. Forsøg på at forstå det problem, der skal besluttes om.
2. I stedet for tilpasning af midler til mål, vælges mål, der passer til de midler der er.
3. Kun få alternativer betragtes.
4. Mål vurderes i forhold til midler og deres konsekvenser, lige så vel som det modsatte.
5. Mål og midler vælges samtidigt.
6. Nye mål opdages til stadighed og gamle mål tages op til overvejelse.
7. Problemer finder sjældent deres endelige løsning, men må stadig tages op til ny behandling.
8. Beslutninger er mere en flugt fra forskellige onder end en bevægelse hen i mod mål.
9. Kun få konsekvensdimensioner betragtes.
10. Analyser og udformning af politik er adskilte aktiviteter, der foregår hos forskellige beslutningstagere samtidigt.

Fig. 4.2. Principskitse af Lindblom's »muddling through«-model



A = alternativer/løsninger  
D = deltagere

Fig. 4.2 viser hovedprincippet i Lindblom's model. Udgangspunktet er det nuværende alternativ, ud fra hvilket der vil foregå en successiv tilpasningsproces, som snarere vil udvikle sig i zig-zag end følge en retliniet kurs. Forskellige deltagergrupper ( $D_1$ – $D_4$ ) gør deres indflydelse gældende på forskellige tidspunkter. Somme tider trækker disse forsøg på at influere beslutningsprocessen i samme retning, somme tider er forsøgene modsat rettet.

### En vurdering af Lindblom's model.

Kritikere af modellen går på at den er for konservativ, idet det handler om at tackle det potentielle kaos ved ikke at give slip på det eksisterende, samt at modellen først og fremmest vil favorisere de etablerede magtbaser i organisation eller samfund.

Der gennemgås i bogen side 106-112 forskellige eksempler og synspunkter i denne kritik.

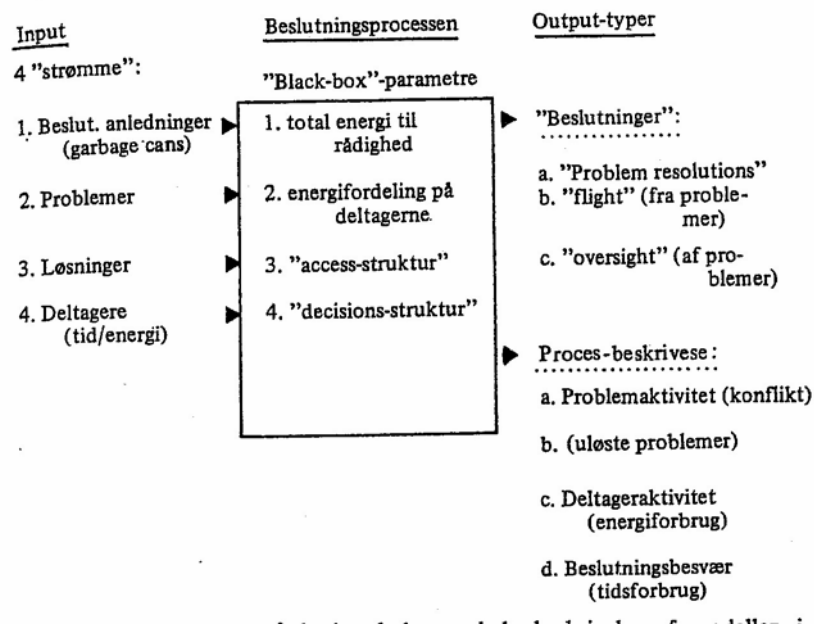
### 4.3. "Skraldespandemodellen" ("Garbage can" modellen.)

Denne opererer med de samme anarkiske forudsætninger som Lindblom's model, men selve udfaldet af beslutningerne ikke så enkelt at forudsige. Beslutningsprocessen betragtes her som et samspil af 4 variable.

1. En strøm af beslutningssituationer.
2. En Strøm af problemer, dvs. uløste spørgsmål, konflikter følelser, holdninger m.m.
3. En strøm af løsninger
4. En strøm af deltagere.



Fig. 4.3. Skraldespandsmodellen



Grunden til, at modellen kaldes skraldespandsmodellen er, at man forestiller sig strømmen af beslutningsanledninger som en strøm af spande, der flyder gennem virksomheden, og som deltagerne kan "smide" problemer eller løsninger i ved at bruge en vis mængde energi. I modellen forestiller man sig også, at en vis mængde energi (en funktion af antal problemer og løsninger) er nødvendigt for at træffe en beslutning, hvilket vil sige, at "spanden" bliver ført ud af processen.

På side 114-116 beskrives gennemløbet i modellen udførligt.

Side 117-19 gennemføres et simuleret eksempel, som jeg henviser til.

### **En vurdering af skraldespandsmodellen.**

Skraldespandsmodellen kan virke som en forvirrende måde at betragte beslutningsprocessen på. Den kan dog ses fra to synsvinkler. Først som et radikalt alternativt syn på beslutninger og siden som en teoriramme, der fjører noget til de eksisterende modeller.

Side 121 og 122 uddybes vurderingen.

### **Kapitel 5: Øvrige modeller.**

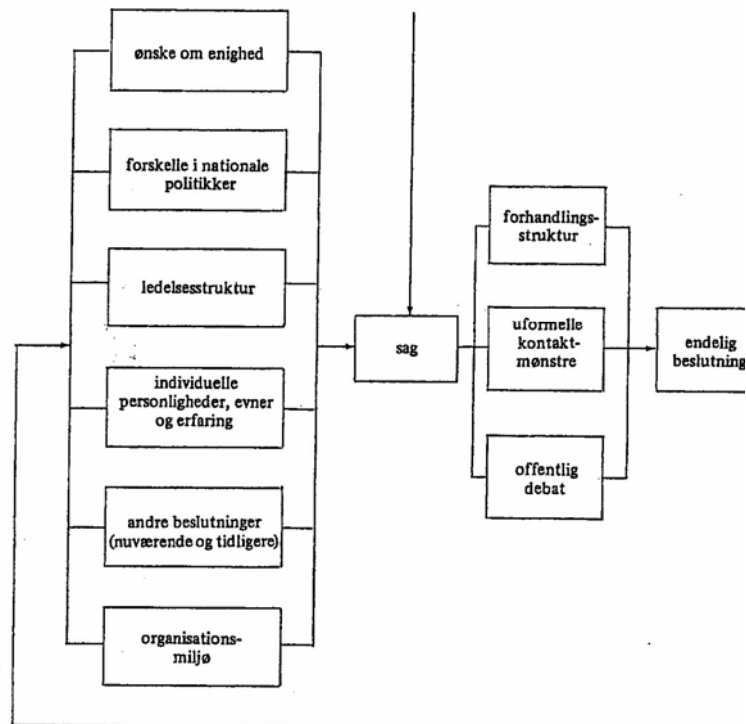
I kapitel 5 gennemgås beslutningsmodeller som kan synes uhensigtsmæssigt i forhold til bogens emne.

Her kan nævnes

- Tilfældige beslutninger.
- Strukturbestemte beslutninger
- De rituelle beslutninger: specialtilfælde af strukturbestemte beslutninger.

Herunder fremvises også nedenstående figur i forbindelse med beslutninger i internationale organisationer.

Fig. 5.4a. Faktorer som påvirker beslutningsprocesser i internationale organisationer  
(Kilde: Alger i Sidjanski 1973, s. 207)



Efterfølgende rides en mængde faktuelle tal og skemaer vedrørende beslutningsprocesserne i bl.a. FN, WHO og andre store organisationer. Endelig gennemgås forskningsundersøgelser af beslutningsprocesser i kommuner m.m. på siderne 131 – 138.

Da jeg har vurderet, at den overordnede relevans for HDO studerende i begrænset vil jeg tillade mig at henvise læserne af referatet til selv at undersøge relevansen for den enkelte.