

KARIN BRUNSSON & NILS BRUNSSON

# Beslut

*Malmö: Liber, 2014*

## Robin Färdig

Med avstamp i tsunamikatastrofen under julhelgen 2004 och regeringens handlande därefter, tar Brunsson & Brunsson (2014) sig an uppgiften att förklara vad ett beslut är, eller vad ett beslut skulle kunna vara. Visst kan beslut handla om just stora saker som krishantering efter en naturkatastrof. Men beslut kan också handla om annat, exempelvis vardagliga åtaganden på en arbetsplats. Frågan är då, vilken användning kan medarbetaren eller chefen ha av Beslut, för att fatta bättre beslut?

Utgångspunkten för denna recension är ett antal antaganden som författarna gör. Det första antagandet är implicit; att beslut sker genom medvetna kognitiva processer. Det andra antagandet är att beslut fattas formellt i formella organisationer. Det tredje antagandet rör vad beslut är, vilket diskuteras förvånansvärt sparsamt. Avslutningsvis kommer jag att diskutera hur användbar boken är för beslut i arbetslivet.

### MEDVETNA BESLUT

Författarna implicerar genomgående att individen är medveten om de beslutssituationer som hen hamnar i. De medvetna besluten kontrasteras med rutiner, samt med intuition och känslor. När det gäller rutiner diskuteras huvudsakligen vad sociologer kallar för ritualer eller ceremonier; normreglerat, vardagligt beteende (se exempelvis Persson 2012). Det är inte mer komplicerade beslutssituationer än ”Ska jag hälsa på grannen, eller inte?”, ”Ska jag ställa mig längst bak i kön, eller gå direkt till kassan?”, och så vidare (jfr Brunsson & Brunsson 2014, s 10). Mer komplexa, men likväl vardagliga, beslut som ”Hur ska jag göra i den här konflikt-situationen på jobbet?”

anger författarna således som att det antingen inte är en beslutssituation, alternativt att det är en medveten beslutsprocess.

FÖRFATTARE

Robin Färdig, Fil. mag sociologi, Magisterstudent på Besluts-, risk-, och policyprogrammet, Högskolan i Gävle, HR-chef Bygghemma Group Nordic AB  
robin.fardig@gmail.com

Det som är vardagligt och komplext, samt eventuellt också omedvetet, faller mellan sprickorna i boken.

Brunsson & Brunsson väljer att definiera intuition som en process i vilken individen, i en beslutssituation, hämtar information ifrån sitt minne; reflexmässigt handlar individen, och hen kan lika gärna ha missbedömt situationen som ha korrekt information.

Efter att intuition är förkastat, och rutiner bedömts gälla enkla vardagshandlingar, diskuteras beslutssituationer utslutande som medvetna för beslutsfattaren, även de känslostyrda.

Beslut som fattas av och i organisationer diskuteras tillika som medvetna. En omedveten beslutsprocess tangeras i redogörelse för grupp tänkande. Här är beslutsfattaren omedveten om vad som påverkar hen, men likväl medveten om beslutssituationen (jfr Brunsson & Brunsson 2014, s 65).

I de fall som irrationella beslut fattas kan detta ske på grundval av en mängd olika anledningar. Det kan vara av hänsyn till vad andra anser är korrekt, det kan handla om säkerhet; att välja ett alternativ med känt utfall, hellre än ett alternativ med okänt utfall, med mera. Samtliga olika och välkända bias. I dessa fall impliceras dock en beslutsfattare som är medveten om beslutssituationen.

Frågan är emellertid om beslutsfattaren alltid är medveten om de beslutssituationer som hen hamnar i, också de komplexa? Antagandet liknar traditionella ekonomiska teorier där människor antas ha god tillgång till information, och kapacitet att bearbeta den (Thaler 1980). Tillgång till information och bearbetning av den, antyder kognitiva processer.

Länge har forskningen haft uppfattningen om att individen vet vad hen vill (jfr Wilson 2002). Det kan tyckas vara motsägelsefullt att människor skulle vara omedvetna om vad de vill, om de nu vill någonting. Preferensernas mekanismer: att vilja, att föredra, och att önska, kan tyckas vara i allra högsta grad medvetna. Att det inte ofelbart är på det viset, är svårt att bevisa. Dels uppkommer ett mättningsproblem; även om individer kan vara omedvetna om sina preferenser, eller har fel om dem, är det svårt att veta om så är fallet, eftersom det finns få andra sätt att undersöka saken, vid sidan om att fråga dem vad de tycker; självrapportering.

Det uppkommer också ett teoriproblem; varför skulle de kognitiva processerna vara organiserade på ett sådant sätt att människor kan ha fel om sina preferenser, eller kanske är omedvetna om dem? Omvänt kan frågan ställas: behöver en känsla, preferens och önskan vara medveten för att fylla en funktion?

Debatten är gammal. Vilket kommer först: känsla eller handling? Psykologen William James (1894) var den första att påstå att signaler i individens omgivning sätter igång fysiska reaktioner hos individen. Vilket sedan följs av emotioner.

Det tyck som om det finns två parallella kognitiva system som är aktiva momentant; ett medvetet och ett omedvetet system. Inte sällan fungerar det

omedvetna systemet som förberedande inför de processer som skall ske medvetet. Det finns också bevis för hur omedvetna känslor, önskingar, preferenser, etcetera, kan förbli omedveten men ändå påverka vårt beteende i större utsträckning än de medvetna känslorna. Svårast har dessutom individen att erkänna känslor, preferenser, etcetera, om dessa är i konflikt med rådande kulturella normer (Wilson 2002). Det är rimligt att anta att detta får konsekvenser för beslutsfattare i beslutssituationer.

Således är mer komplexa beslutssituationer sådant som kan befinna sig utanför våra medvetna kognitiva processer, vilket inte gör det möjligt för oss att ta ställning till vilken typ av beslutsstöd som vi skall använda, vilka logiker vi skall utgå ifrån, eller alls hur vi motiverar de beslut som vi då kanske fattar omedvetet.

Den som utgår ifrån konsekvenslogik medvetet värderar olika konsekvenser. Lämplighetslogiken låter beslutsfattaren först undersöka vilken roll hen har, vilken situation hen befinner sig i och vad som är lämpligt för respektive roll och situation. Den som imiterar ”tar efter sina likar, dem som de anser tillhör samma kategori” (Brunsson & Brunsson 2014, s 14). Medan den som experimenterar funderar mer över sitt beslut efter handlingen.

## FORMELLA BESLUT I FORMELLA ORGANISATIONER

Ytterligare antaganden som görs av Brunsson & Brunsson och som är besläktat med antagandet om medvetna beslut, är att beslut fattas formellt. Och att beslut fattas i formella organisationer (när de fattas av organisationer). Formella beslut kan här definieras som beslut fattade med en gemensam (och medveten) överenskommelse om att ett beslut skall, och sedan har, fattats. Formella organisationer kan i sin tur definieras som grupper där det finns en gemensam (och medveten) överenskommelse om att gruppen är en grupp; gemensam identitet, gemensamma mål, med mera.

”De har bildats som resultat av beslut, och den ordning de upprätthåller är beslutad. Inte nog med det: vad organisationer ska utträta och hur de ska fullgöra sina uppgifter bestäms genom beslut.” (Brunsson & Brunsson 2014, s 48).

Författarna menar att det i organisationer är tydligt vem som fattar beslut; i större organisationer finns specialister inom olika områden som fattar beslut för respektive område. Vidare är det tydligt när hen fattar beslut; vilket kräver uppmärksamhet på bland annat beslutsproblem och handlingsalternativ. I organisationen är det dessutom tydligt hur besluten fattas; helst skall det bli rätt.

Författarna utelämnar med detta möjligheten för informella beslutsfattare, informella beslutsordningar, och informella beslutsmetoder. I stor utsträckning utesluter det också beskrivningen av beslut i informella organisationer.

Författarna diskuterar hyckleri som beslutslogik. Hyckleri definieras här som en handling i motsats till ett beslut. Hyckleriet beskrivs också som en, i vissa fall, framgångsrik metod för beslut. Teorin kring detta bygger på ett motsatt orsaksamband mellan beslut och handling. Översatt: sannolikheten för en handling minskar om någon beslutat att genomföra handlingen.

Brunsson & Brunsson menar att hyckleriet endast kan bli framgångsrikt om beslutsfattare i organisationen för protokoll över vilka beslut som är fattade och vilka handlingar som genomförs. Vad läsaren än väljer att tro om hyckleriets framgångsmöjligheter, visar påståendet ändå på att det åsyftas är formella beslut i formella organisationer.

Det verkar som om Brunsson & Brunsson inte har gjort sin läxa angående vad en organisation är, och hur den fungerar. Inte heller hur en organisation uppstår. Eller har författarna misslyckats med att beskriva vilken definition av organisation som de valt att använda.

Redan Tajfel (1970) påvisade det minimala grupparadigmet. I korta drag innebär detta att människors upplevelse av gruppidentitet och grupptillhörighet beror på minimala faktorer för igenkännande (som sker omedvetet).

Att detta får konsekvenser både för bildande av formella och informella organisationer är tydligt, liksom för konsekvenser av bildandet av informella grupper inom formella organisationer. Inte nog med att definitionen av formella organisationer är att dessa bygger på medvetet gemensamma aktiviteter (Abrahamsson & Aarum Andersen 2005), dessutom behöver också formella organisationer vara förberedda på att det inom dem bildas informella grupperingar. Dessa grupperingar kommer eventuellt att fatta informella beslut, i den formella organisationens namn, och för den formella organisationens mål. Detta är någonting som beslutsfattaren bör vara medveten om, men som Brunsson & Brunsson inte tar höjd för i sin bok.

## PRAKTISKT HJÄLP?

Avslutningsvis kan diskuteras vilken hjälp Brunsson & Brunsson kan ge till beslutsfattaren. Författarna beskriver inga direkta metoder för hur beslut skall analyseras, förberedas, fattas eller genomföras.

Strategier diskuteras, men ingen strategi avhandlas med praktiska exempel, eller på djupet. De olika beslutslogikerna förkastas, den ena efter den andra. Konsekvenslogiken är svår, regelstyrning riskerar att skapa stelbenta byråkratier,

experimenterande kan uppfattas som vårdslöst och oansvarigt, och imitation är riskfyllt.

Den metod som starkast förespråkas är hyckleriet. Men kanske ändå inte.

Författarna tar ställning för att handling ofta är bättre än ingen handling, men i övrigt förkastar författarna andras försök att hjälpa organisationer och individer att fatta bättre beslut; här förstått som beslut som ökar sannolikheten för ett tillfredsställande resultat.

Socialpsykologer sägs ha ett normativt och uppfostrande sätt att ta sig an beteenden och beslutsprocesser. Det är inte i positiva ordalag som Brunsson & Brunsson beskriver hur organisationsforskare, psykologer och socialpsykologer uppvisar en orealistisk tro på individens förmåga att anpassa sin beslutsprocess utifrån önskat slutmål. Menar författarna att det inte är någon idé att reflektera över beteendemönster?

Författarna påstår att socialpsykologernas normativa och uppfostrande förhållningssätt kan bero på att ”det finns någonting oemotståndligt lockande i föreställningen att människor verkligen kan se in i framtiden” (Brunsson & Brunsson 2014, s 47).

Tyvärr kan jag inte i boken hitta stöd för att det skulle vara dåligt av socialpsykologerna att vara normativa och uppfostrande, men däremot kan jag i Miller & Rollnick (2013) finna stöd för det motsatta: att tala om förändring ”predicerar en därpå följande beteendeförändring” (Miller & Rollnick, 2013, s 195). Detta innebär egentligen inte att en särskild metod för resonemanget är det bästa (eller sämsta), snarare att det är av godo med diskussion kring beslut, och att beslutsfattaren skall sträva efter att öka andelen anledningar som förespråkar en förändring, framför att bara lista argument, för och emot. Den gode organisationskonsulten, psykologen eller socialpsykologen skall därför förstärka ”förändringsprat” och minska ”status quo-prat” (jfr Miller & Rollnick 2014, s 200).

Avslutningsvis och sammanfattningsvis ger inte Brunsson & Brunsson beslutsfattaren verktyg för beslutsfattande. Boken är en översiktlig beskrivning av beslut och handling i vissa kontexter. Mycket mer än så ger den inte. Det är alltså långt ifrån att vara en praktisk handledning för att exempelvis klargöra alla de beslut som fattas dagligen i det moderna arbetslivet; allt ifrån formella beslut som rekryteringar och lönesättningar, till informella beslut som att göra den nya kollegan till en av gänget. För att inte tala om stöd att identifiera alla de (omedvetna) kognitiva processer som ger beslutsfattaren sämre förutsättningar för goda beslut.

Hur vi ska ge praktiska, billiga och effektiva beslutsstöd till beslutsfattare i exempelvis arbetslivet, återstår att finna.

## REFERENSER

- Abrahamsson, B. & Aarum Andersen, J. (2005). *Organisation – att beskriva och förstå organisationer*. Malmö: Liber.
- James, H. (1894). *The physical basis of emotion*. Psychological review, Vol. 1.
- Miller, W. R. & Rollnick, S. (2013). *Motiverande samtal- att hjälpa människor till förändring*. Stockholm: Natur & Kultur.
- Persson, A. (2012). *Ritualisering och sårbarhet – ansikte mot ansikte med Goffmans perspektiv på social interaktion*. Malmö: Liber.
- Tajfel, H. (1970). "Experiments in intergroup discrimination". *Scientific American*, Vol. 223: 96–102.
- Thaler, R. H. (1980). Toward a positive theory of consumer choice. *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol.1. 39-60.
- Thomas, W. I. & Thomas, D. S. (1928). *The child in America: Behavior problems and programs*. New York: Knopf.
- Wilson, T. D. (2002). *Strangers to ourselves – Discovering the adaptive unconscious*. Cambridge: The Belknap Press of Harvard University.