

# Uformelle systemer og prosedyrer for styring og kontroll i fiskeindustri – en empirisk studie av beslutningsprosesser

Anne Sofie Ingilæ Vålitalo og Torgeir Edvardsen

Basert på en empirisk studie av styring og kontroll i fiskeindustri beskriver denne andre av to artikler de "uformelle" sidene ved styring. Den forrige artikkelen (Ingilæ Vålitalo og Edvardsen, 1997) drøftet de formelle systemer og prosedyrer for styring og kontroll.

Liksom individer, portretteres ofte organisasjoner som rasjonelle, koherente målorienterte skapninger som styres og kontrolleres av sine ledere, ovenfra og nedover i hierarkiene B og de fundamentere sine handlinger i rasjonelle beslutninger og idéer. På tross av at forskning viser at det ikke er slik i virkeligheten B eg. at mennesker og organisasjoner reflekterer sine institusjonelle omgivelser (Meyer & Rowan, 1977); bygger sterke uformelle nettverk, på tvers av organisatoriske grenser (Håkansson, 1989); søker å unngå kontroll ovenfra og/eller utenfra (Selznick, 1965); endog gjør beslutninger på en systematisk urasjonell måte (Brunsson, 1985) B fortsetter man å portrettere organisasjoner på denne måten (Ingilæ Vålitalo & Edvardsen, 1997). *Regnskap* er med på å forsterke dette bildet av organisasjoner gjennom sine underliggende antakelser om at det beskriver faktiske sannheter; men, det kan hevdes at disse relasjonene (i alle fall noen ganger) er ritualistiske, irrasjonelle og politiske snarere enn rasjonelle B og at ritualene er antroposentriske rasjonaliseringer som ikke fanger essensen i den realitet de søker å portrettere (Gambling, 1987). Det kan argumenteres for at regnskap og finans snarere beskriver relasjonene mellom bestemte (noen ganger samarbeidende) aktører enn beskriver den økonomiske aktivitet i *foretaket*.

Denne artikkelen fokuserer på den kanskje viktigste faktor i styringsprosessen: *Informasjon*. Aktiv informasjonsutveksling og kommunikasjon kan karakteriseres på ulike måter, blant annet av om den foregår muntlig eller skriftlig. Til "harde" data, som

numerisk informasjon benyttes som regel den skriftlig formen. Muntlig informasjon er ofte "myk" i den betydning at den ofte benyttes til å formidle årsakskunnskap, erfaring, meninger og normer. Dette er imidlertid type-karakteristikker, ikke absolutter: "harde" data formidles selvfølgelig også muntlig og vise versa, men innslaget av "myke" elementer er vel relativt hyppigere for muntlig kommunikasjon enn i skriftlig. Den myke muntlige informasjonsutveksling kan for vårt formål klassifiseres som et subset av de uformelle styringsverktøyene. Med sitt myke ustrukturerte innhold B ofte med karakter av skjønn, kontroversielle tema og misbilligelse B er konsekvensene at denne formen ofte følger andre regler for eksekvering, ved siden av at de sjelden er formaliserte.

Foruten informasjonsbehandling drøfter artikkelen styrings- og kontrollprosesser i organisasjoner B herunder hvilke vurderinger bedriften gjør i ulike beslutningssituasjoner, organisasjonsmedlemmers holdninger til endringer og deres evne til nyttenkning.

## *Regnskap er .... ?*

I korthet består de tradisjonelle, rasjonelle, styringsmetodene av utforming av klare målsettinger, budsjettering, måling og registrering av handling og sammenlikning av handlingene med målsettinger - gjerne ved bruk av lønnsomhetsanalyser og økonomiske nøkkeltall. Disse metodene fokuserer altså på tall og fakta som ofte oppfattes som

”Sannhet”. Regnskap er imidlertid ikke et nøytralt og upolitisk administrativt system, og nedenfor skal vi betrakte noen alternativer,<sup>1)</sup> deriblant hvordan muntlig kommunikasjon, makt og politiske prosesser gjør at dette syn må modereres. Vi reiser spørsmålene: Hvilken betydning kan muntlig kommunikasjon, makt og politiske prosesser ha for organisasjoners informasjonsutveksling, regnskap, ansvarliggjøring av individer og funksjoner, struktur, fleksibilitet, hvordan håndterer de tvetydighet og tillit og hvordan muntlig kommunikasjon påvirker individers sosiale deltakelse?

Muntlig kommunikasjon formidler ofte antakelser, meninger og rykter, B og består ikke bare av ord, men i stor utstrekning også av ikke-verbal informasjon B det som er sett og følt, men ikke hørt (eg. Mintzberg, 1994); mimikk og attityde. Informasjon i muntlig eller bare ”følt” form er som regel for ”mykt” til å bli formalisert. Det viktigste aspektet ved muntlig kommunikasjon er imidlertid at den bidrar til å utvikle felles perspektiv, for eksempel på organisatoriske problemstillinger. Thomas Ahrens (1995) bruker betegnelsen ”snakke(nde) regnskap” om dette og hevder at ulik kommunikasjonsform gir ulik organisasjonsstruktur. Muntlig kommunikasjon basert på regnskapsinformasjon, økonomisk logikk og argumentasjoner skaper en forståelse av regnskapets betydning for organisatoriske handlinger. I organisasjoner der regnskapsinformasjon ikke er en separat del av kunnskapen, men heller er et fleksibelt verktøy også for operasjonelle problemstillinger, utvikles en horisontal organisasjonsstruktur. I motsetning til dette vil vertikal struktur reproduseres i tilfeller der informasjon fra regnskapet er en separat kunnskap og ikke blir sett i sammenheng med operasjonell kunnskap.

Når det å ”snakke regnskap” er utbredt, er idéen at ”alle” deler av organisasjonen tar del i problemløsningen og det vil utvikles en desentralisert beslutningssøking. Felles bruk av hverandres ekspertise vil gi objektive evalueringer og mer rasjonelle beslutninger ved at fleksibiliteten av muntlig tale har større toleranse for tvetydighet og uregelmessighet (Ahrens, 1995).

Muntlig informasjon har også høyest informasjonsrikdom i forhold til andre informasjonskilder<sup>2)</sup> noe som er særlig påkrevet

når organisatoriske oppgaver blir komplekse og vanskelige B da vil et ”rikt medium” være en mer effektiv formidler av informasjon (Daft og Lengel, 1990). Bruk av informasjonsrike kanaler kan derfor reflektere organisasjoners behov for å tolke usikre omgivelser. Uten ”rik” informasjon vil organisasjonene kunne bli rigide og skjøre. De vil i mindre grad være i stand til å tilpasse seg omgivelsene og håndtere interne uenigheter på en tilfredsstillende måte B med andre ord; de vil ikke ha tilstrekkelig varietet (Ashby, 1956).

Et aspekt av dette med ”rik” informasjon er at ulik informasjon blir brukt på forskjellig nivå i organisasjonen. Det betyr at et felles informasjonssystem ikke vil kunne tilfredsstillende alle organisasjonsnivå og -sektorer. Organisasjoner vil derfor være best tjent med ulike informasjonssystemer for ulike nivåer og at systemene integreres i hverandre (Jönsson og Grönlund, 1988). Imidlertid, noen ganger ser det ut for at organisasjoner ikke har noen slike informasjonssystemer B regnskap er fraværende i enkelte organisasjoner.

Når fraværet av regnskap er et resultat av bevisste valg eller handling av ledelsen, er det i henhold til Choudhury (1988) tre faktorer som gjør dette mulig. Den første faktoren er tillit. Deutch (1973 *loc. cit.* Choudhury, 1988) hevder at det formelle regnskapssystemet tilsidesetter menneskelige bindinger (og organisasjoner må derfor baseres på tillit B i en eller annen grad). En leder viser tillit, eg., ved å tillate underordnede å analysere problemer, samle inn informasjon og sette i verk beslutninger. En forutsetning for tillit er gjensidighet og forpliktelse. Dette genererer mer fleksibilitet og elastisitet (Choudhury, 1988). Også hierarkiske forhold kan gjøre regnskap unødvendig og, eksempelvis; klanorganisasjoner baseres mer på personlige forhold enn på et formelt system B tillit spiller da en kritisk rolle (Ouchi, 1983).

Fravær av formelt regnskap kan for det andre bidra til konstruktiv tvetydighet. Organisasjoner som vil ta opp endringer i omgivelsene og som vil forfølge nyskapninger må være fleksible og tilpasningsdyktige. Formaliserte og langstrakte informasjonssystemer, særlig hvis de har vært suksessfulle tidligere, er ofte rigide og sneversynt (Hedberg, 1981). Tvetydighet i form av usikker-

het vil stimulere søken etter improvisasjon og fravær av et forståelsesregulerende regnskap gir mulighet til forandringer med fantasi og inspirasjon (Choudhury, 1988).

Menneskelig adferd skapes av meninger, som kommer i stand ved gjensidig (sosial) påvirkning - av hvordan folk snakker, møtes og arbeider sammen for å konstruere eller dele meninger. Meninger er altså sosialt konstruert, innebygd og delt mellom individer - og blir uttrykt gjennom språk. Ord, formler, informasjon, finansregnskap og budsjetter er alle symboler som representerer realitet og meninger som kommuniseres av organisasjonsmedlemmer (Preston, 1995). Adferd er altså basert på en symbolsk interaksjon (Blumer, 1962) og i et sosialt konstruert perspektiv er adferd ikke et resultat av korrekt konstruksjon av elementer eller bestemmende ordrer, men et produkt av individuell kreativitet. Et formalisert og strukturerende regnskap (eg. menings-, eller forståelsesstrukturerende) vil kunne begrense forandringer, fantasi og inspirasjon i organisasjonen. Og ikke bare det, ved utstrakt bruk av "regnskapssnakk" (i.e. benytte regnskapsterminologi; regnskapets verdensforståelse) vil nyttige og kreative utfordringer og muligheter for organisasjonen kunne gå tapt ved at de forblir uoppdaget, vedtatte sannheter får lov å leve utfordret, etc.

Flere hevder at regnskap (og informasjonssystemer), som del av et videre administrativt system, ofte spiller en symbolsk rolle i organisasjoner (eg. Covalleski & Dirsmith, 1988; Feldman & March, 1981; Gambling 1977, 1987, 1989; Hayes, 1983; Hopwood, 1987; Kamoche 1995; Lehman & Tinker, 1987; Meyer & Rowan, 1977; Olsen, 1970; Pfeffer, 1981; Robey & Markus, 1984) hvilket kan være en tredje årsak til at fravær av regnskap - altså et manglende behov for regnskap som symbol og ritual. Budsjett kan videre være et symbol for å tenke framtidsrettet, kostnadsallokering et symbol på felles tilhørighet og budsjett deltakelse et symbol på organisasjonsdemokratiet. Samling og analyse av regnskapsinformasjon kan bli et symbol på rasjonalitet (Feldman og March, 1981). Imidlertid, ikke alle finner det nødvendig å lage en fasade av rasjonalitet for internt og eksternt bruk - i stedet brukes fravær av spesielle regnskapssystemer til å sende andre utvetydige signa-

ler både internt og eksternt. Derfor hevder Choudhury (1988) at regnskap generelt er funksjonelt når det brukes for å oppnå stabilitet og dysfunksjonelt når det fører til rigiditet.

Styring og kontroll forstås av mange som en prosess som har til hensikt å sikre at organisasjoner tilpasser seg omgivelsene og følger planer for handlinger som gjør det mulig å oppnå organisasjonens hensikt.

En beskrivelse av styringsprosessen finner man i kybernetiske reguleringsmodeller, bestående av input, prosess og output. Modellens reguleringselementer består av prediksjonsmodell, vurdering av alternative aksjonsretninger, implementering av aksjoner og målsettinger. Svakheten med denne forståelsesrammen er at den ikke inkluderer omgivelsene i styringsprosessen.

Samsvarsfaktorteori fremmer synspunktet at ulike strukturer er relevante for ulike situasjoner, hvilket for ledelsesregnskap betyr at et passende regnskapssystem vil avhenge av spesifikke omstendigheter til organisasjonen. *Hvilke* samsvarsfaktorvariabler som bør influere oppbygningen av regnskaps- og informasjonssystemer er det imidlertid liten teoretisk enighet om. De mest omtalte variablene er omgivelser, teknologi, struktur, strategi, størrelse, beslutningsstil og kultur. Innvendinger mot perspektivet er blant annet at informasjonssystemer kan påvirkes av strategisk manipulering av organisasjonsmedlemmer, som kan tilbakeholde, forenkle eller skape tvetydighet om informasjon. En kritikk som kan reises mot samsvarsfaktorteori er videre at tilnærmingen ikke tar i betraktning at informasjon kan misbrukes<sup>3</sup> (opportuniste) av organisasjonsmedlemmer. Informasjonssystemet er gjerne påvirket av strategisk manipulering og informasjon kan bli brukt av medlemmer for egeninteresser, eg. å oppnå større makt og innflytelse innad i organisasjonen (Dent og Ezzamel, 1987). Ledere har på den andre siden en like viktig mulighet til å tillate underordnede å undertrykke og manipulere informasjon for å redusere tvetydigheten (Westerlund og Sjøstrand, 1979). For å motvirke misbruket av informasjon blir organisasjoner oppmuntret til både å ha en formell og uformell kontroll. En annen mulighet er å etablere direkte informasjonslinjer og unngå prosedyrer som skal sam-

menfatte informasjon (Dent og Ezzamel, 1987).

Tradisjonell økonomisk styring som, i litteratur og praksis, bygger på disse perspektivene er skissert i Ingilæ & Edvardsen (1997). Her skal vi se videre på hvordan faktorer som muntlig kommunikasjon, makt og politiske prosesser påvirker styring og kontroll i organisasjoner. Settingen, eller det empiriske materiale er hentet fra en norsk fiskeindustribedrift av type "fryseri".

## *Regnskap som rasjonaliserings- og legitimeringsmekanisme*

Undersøkelsesbedriftens bruk av formelle og uformelle styringsverktøyer ble inndelt i operative formelle, administrative formelle og uformelle styringsverktøyer. De operative formelle styringsverktøyene består av ulike registreringer og rapporter, og har som hensikt, *eg.*, å sikre tilstrekkelig produktivitet og at produktene er i samsvar med produktspesifikasjonene. De operative formelle verktøyene i produksjonsavdelingene er av mellomledelsen ansett å være svært viktige for å kunne ha kontroll og oversikt over produksjonen. Overlevering av informasjon fra produksjonsavdelingene foregår på det daglige "morramøtet". Møtet er et forum der ledelsesteamet har felles diskusjoner om ulike problemstillinger i bedriften. Dette kan også betraktes som en sosialisering av møtedeltakerne, som medvirker til en felles opplæring og utvikling av en felles forståelse. Morramøtet kan også være en arena for politiske intervensjoner blant deltakerne, som beskyttelse av egne posisjoner eller ønske om utvidelse av ansvarsområder.

De administrative formelle styringsverktøyene består av driftsregnskap, produktkalkyler, budsjett, vurdering av investeringer, planer og målsettinger og den organisatoriske struktur. Driftsregnskapet blir ved regnskapsavslutning sammenliknet med budsjettet, og eventuelle avvik blir diskutert og belyst. Produktkalkylene betraktes som et viktig redskap for å finne den mest tilfredsstillende produktmixen, etter kriterier som profittmaksimering og produksjonsbegrens-

ninger. Investeringsanalyser og beregning av alternativkost gjøres ved vurdering av investeringsprosjekter, i tillegg innhentes det kvalitativ informasjon om prosjektene. Bedriften har ikke utarbeidet formelle skriftlige planer og målsettinger, men i følge daglig leder finnes det uformelle planer "i hodet" hos toppledelsen.

En formell arena for kommunikasjons- og informasjonsutveksling i case-bedriften er det nevnte "morramøtet", men også utenfor denne arena er det mye informasjon som blir utvekslet fortløpende i løpet av dagen. Dette siste er informasjon som må formidles umiddelbart og som ikke kan vente til neste "morramøte". Den fortløpende informasjonen som gis kan også være påskudd for å innhente ny informasjon. Et eksempel på dette kan være når en representant fra ledelsen går ned i produksjonsavdelingene med den hensikt å formidle en beskjed, men også for å innhente ny informasjon.

## *Intern informasjon*

Formen på informasjonen i bedriftens produksjonsavdelinger er for det meste muntlig. Beskjeder blir gitt og mottatt kontinuerlig. Kontakten mellom operatørene og administrasjonen kan være av ulik karakter. Av informasjon som blir formidlet fra administrasjonen til operatørene har allmøte karakter av å være en formell form for kontakt og er den som har lavest hyppighet. Allmøter blir avholdt når det er noe viktig administrasjonen har å informere arbeiderne om, det være seg krise eller skryt. Formidling av krise kan være et ønske om å få arbeiderne til å gjøre en ekstra innsats; formidling av skryt kan være en påskjønnelse for at arbeiderne har gjort en god jobb, og at det igjen skal motivere til ny innsats. Informasjonen kan omfatte resultater fra regnskapet, forandringer i produksjonsteknologi eller når arbeiderne ber om et allmøte fordi de mener at de har fått for lite informasjon om en sak.

Skriftlig informasjon på oppslagstavle er en mer hyppig informasjonsform og har også en formell karakter. Beskjedene kan være permisjonsvarsel, møteinnkallinger og produksjonsdata som hvor mye hver enkelt kutter har kuttet pr dag. Den hyppigste og minst formelle formen for kommunikasjon

er muntlige beskjeder gjennom formennene. Innholdet i informasjonen kan være hvilke produkter som skal produseres, råstoffsituasjonen og påminnelser om ordensregler.

Den muntlige informasjonsflyten fra administrasjonen til operatørene gjennom formennene, skjer ikke regelmessig og systematisk. Det kan derfor føre til at operatører som har et "nært" forhold til mellomledelsen, har mere informasjon om hva som skjer i øvre lag av organisasjonen, enn andre operatører har. Dette kan igjen være årsaken til at det går en del rykter blant operatørene, hvor noen har hørt litt og andre har hørt litt mere om hva for eksempel ledelsen har planer om å gjøre. Men det kan også være andre årsaker til at enkelte operatører har stor informasjonstilgang, en kan være at mellomlederen ønsker en diskusjonspartner og tilbakemelding på informasjonen som gis. En annen årsak kan være at disse operatørene som regel er uformelle ledere på gulvplanet og det kan derfor være en fordel for mellomledelsen å ha disse som medspillere, både av kontrollhensyn og for å motivere resten av operatørene. En operatør gir denne karakteristikken om kommunikasjonen mellom produksjonsarbeidere og administrasjonen:

Vi som vanlige produksjonsarbeidere har ikke noe kommunikasjon med administrasjonen. Det er tillitsfolket i tilfelle som har den kommunikasjonen som trengs, og at dem viderefører det til oss. Men vi har veldig god kontakt med formennene så vi får informasjon gjennom dem.

Det er en kontinuerlig informasjonsflyt og kommunikasjon mellom produksjonsavdelingene. Formennene for brygga og filetavdelingen treffes regelmessig to til tre ganger om dagen for å diskutere produksjonen. Med hensyn til produktiviteten i produksjonen kan det derfor hevdes at det er viktig med en rasjonell koordinering mellom de to avdelingene og at samarbeidet mellom produksjonsavdelingene er godt. Imidlertid, konflikt mellom produksjonsavdelingene kan i enkelte sammenhenger være fruktbart, eksempelvis ved å få problemer belyst fra flere sider.

Videre kan det også hevdes at god kommunikasjon mellom produksjonsavdelingene, salgsansvarlig og produksjonsleder er viktig for å koordinere råstofftilgang, pro-

duksjon og salg. Case-bedriften produserer i hovedsak på ordresalg. Det vil si at bedriften ikke begynner å produsere før de har produksjonsordre med kilde i et konkret salg, altså i prinsipp "just-in-time"-produksjon. Det er tre faktorer som er bestemmende for hvilke produkter som blir produsert. Det første er at bedriften får en akseptabel salgspris i markedet. Det andre er at produktene må matche de tekniske produksjonsbegrensningene som er i produksjonen. Den siste faktoren som må passe er at bedriften har riktig råstoff, det vil si rett fiskesort, mengde, størrelse og ferskhetsgrad. For å finne frem til de rette produktene, som klarer å tilfredsstille alle tre faktorene, foregår det en diskusjon mellom salgsansvarlig, produksjonsleder og mellomlederne.

Administrativ innhenting av informasjon fra produksjonsavdelingene skjer formelt i forbindelse med morramøtet og ved skriftlige produksjons- og lagerrapporter. Den videre informasjonsgangen er løpende kontakt pr telefon og uformell prat når personalet møtes i løpet av arbeidsdagen. Muntlig kommunikasjon er viktig for å få et helhetlig bilde av tall materiale. Ahrens (1995) hevder at muntlig kommunikasjon utvikler et felles perspektiv på operasjonelle problem. Noe som kan illustrere dette er en diskusjon mellom produksjonsleder, salgsansvarlig og mellomlederne. Her er det viktig at alle har en forståelse for de produksjonstekniske begrensninger som er i produksjonsprosessen. Begrensningene kan være at produktene gjensidig utelukker hverandre i en parallell produksjon, begrensning i frysekapasitet, eller at kvaliteten på råstoffet utelukker produksjon av enkelte produkter.

*Spørsmål:*

Kommer informasjonen fra produksjonsavdelingene til administrasjonen både i skriftlig og muntlig form?

*Informant på formannsnivå:*

Ja, det har vi vel hatt i alle år i muntlig form, men det er nu i den senere tid at vi har fått den i skriftlig form. Om du leverer aldri så mye skriftlig så må du utdype den noe mere muntlig for å gjøre den mere utfyllende. For i skriftlig form er det jo bare tørre tall.

## Ekstern informasjon

I følge ledelsen har bedriften et stort behov for ekstern informasjon, men mener at de kan bli flinkere til å få tak i denne. Viktige kilder for den eksterne informasjonen er leverandører, fiskere og andre fiskeindustri-bedrifter. Andre informasjonskilder er forvaltningsmyndighetene, salgslag, forskningsinstitusjoner og fagorganisasjoner. Den tredje viktige siden er innhenting av informasjon fra markedet gjennom eksportbedrifter, agenter, valutamarkedet og politiske direktiver.

Det er ingen åpenbar systematisk innhenting av ekstern informasjon. Det meste av denne type informasjon innhentes i muntlig form, gjennom telefonsamtaler og besøk, men også telefaks og brev blir brukt i stor grad. Aviser, tidsskrifter og TV er andre informasjonskilder som er viktige for fiskeindustri-bedrifter. Det er i hovedsak administrasjonen som står for aktiv innhenting av ekstern informasjonen som brukes i bedriften. Den eksterne informasjonen som operatørene innhenter formidles i liten grad til den øvrige organisasjonen.

En informant i toppledelsen hevder at bedriftens store informasjonsbehov om markedet skyldes at, bedriften da har større sjanser til å unngå overraskelser som vil få uheldige konsekvenser. En god orientering om markedet vil gjøre det mindre sannsynlig at bedriften blir "sittende med 50 tonn ferdigvare på lager", som de ikke får solgt. Fieldman og March (1981) hevder at organisasjonsmedlemmer finner verdi i informasjon som ikke har stor beslutningsrelevans, og at organisasjoner samler informasjon, men bruker den ikke. De kommer med noen forklaringer på denne overkonsumeringen av informasjon og hevder at informasjon samles inn, heller for å overvåke, enn for å ta beslutninger. Organisasjoner gransker sine omgivelser for å unngå overraskelser og for å avklare usikkerhet. I klassisk beslutningsteori samles relevant informasjon og blir brukt for å ta et valg (*ibid.*). Men en annen forklaring er at bruk av informasjon symboliserer en forpliktelse til å gjøre rasjonelle valg.

I henhold til det åpne systemperspektivet forholder organisasjoner seg til sine omgivelser. Alle nivåer i organisasjonen blir pre-

get av impulsene omgivelsene gir. Derfor er bedriften nødt til å samle informasjon for å kunne handtere omgivelsene og for å gjøre de rette valgene. Samtidig påvirker case-bedriften sine omgivelser; de påvirker fangstleddet - hvor mye fisk de klarer å ta i mot, leverandørene - hvor mye de forbruker av utstyr og emballasje, eksportorganisasjonene - effekter produktene har på markedet, konkurrerer med andre fiskebruk om det samme råstoffet og politiske påvirkninger gjennom fagorganisasjoner og lokalsamfunn.

Undersøkelsesbedriften har utviklet ulike strategier for å kunne ha responsmuligheter til endringer i omgivelsene. Det viser seg blant annet i at bedriften har kapasitet til å variere og kombinere produksjonsformer (filet-, reke- og saltfiskproduksjon) etter hva som gir best økonomisk resultat. Bedriften har også diversitet i organisasjonsmedlemmers erfaringsbakgrunn og kompetanse. Med dette har case-bedriften utviklet differensiering for å oppnå effektivitet og overlevelse i turbulente og uforutsigbare omgivelser (Miller, 1996). Fremtiden for undersøkelsesbedriften kan vanskelig la seg planlegge, men organisasjonen har utviklet strategier for å kunne ha responsmulighet på fremtidige endringer i deres rammebetingelser.

## Organisasjonens beslutningsfattelse

For å illustrere beskrives i dette avsnittet to forskjellige beslutningssituasjoner i case-bedriften. Eksemplene viser hvem som er med å tar beslutningene, hva slags informasjon som blir innhentet ved hjelp av de formelle verktøyene (kvantitativ informasjon) og hvilke kvalitative informasjoner som legges til grunn, både intern og ekstern art. Faktorer som tillit og potensielle konflikter mellom organisasjonsmedlemmer vil også påvirke beslutningsprosessen. Til slutt framstilles hvordan beslutninger vurderes på to ulike grunnlag.

## Produksjon kontra permittering

I en situasjon der bedriften vurderer om en avdeling skal permittere eller opprettholde produksjonen er det mange faktorer som overveies. I følge en informant på ledelsesnivå er det viktig å finne ut om den totale produksjonen på avdelingen gir positivt dekningsbidrag. På lang sikt vil det også være viktig å få inndekking av de faste kostnadene. I tilfelle dekningsbidraget for produksjonen ikke er tilfredsstillende kan det gjøres forsøk på å endre sammensetningen av produktene slik at det totale dekningsbidraget blir bedre. Videre må bedriften også vurdere markedet. I en situasjon der bedriften vet at det er mulighet for at varene blir stående lenge på lager, så er likviditetshensyn en viktig variabel for beslutningen. Den endelige beslutningen blir tatt etter en overveining av de nevnte faktorer.

De personer som er med på å ta beslutningen om dette er som regel daglig leder, produksjonsleder, mellomleder på den aktuelle avdelingen og salgsansvarlig. Dette blir diskutert på morramøtet. Daglig leder tar deretter den endelige beslutningen om bedriften skal permittere eller fortsette produksjonen.

I tilfelle der bedriften vurderer å permittere på grunn av at tilgangen på råstoff er dårlig, blir produktkalkylene brukt til å finne ut om bedriften kan høyne betalingen for råstoff. Om salgspriser og interne kostnader gir rom for dette vil det gi bedriften en konkurransefordel med hensyn til tilgang på råstoff. Deltakere i en slik beslutning er daglig leder og produksjonsleder som har innkjøp som ansvarsområde.

## Skal bedriften investere?

Ledelsen har i lengre tid hatt planer om å gjøre forbedringer på produksjonslinjene. Informanter på ledelsesnivå mener at modernisering av produksjonslinjene er nødvendig for fremtidig utvikling i bedriften. Prosessen fra ide til iverksetting av en investeringsbeslutning er lang, og det er mange faktorer som påvirker prosessen (tabell 1). En informant på mellomledernivå beskriver et eksempel på prosessen fra ide til iverksetting av tiltak: Informanten hadde ideer om

teknologiske forbedringer på avdelingen. Mellomlederen gjorde undersøkelser om ideene var gjennomførbare. Undersøkelser ble gjort hos utstysleverandører og andre eksperter på området. Positiv respons resulterte i at informanten innhentet skisser fra leverandører på utstyret. Videre la han prosjektet fram for sin overordnede der han argumenterte for nytten av forbedringene.

Mellomlederen argumenterte med at forslaget ville innebære at bedriften fikk en mer rasjonell produksjon. Begrunnelsen var at produksjonsavdelingen etter investeringen ville ha bruk for færre operatører og med det få lavere lønnskostnader. En annen fordel var mindre drypptap - utbyttet ville altså bli høyere. Et tredje argument var at bedriften ville få større kapasitet på produkter som har høyere marginer. Kapasitetsøkningen ville komme på de produktene som har hatt størst vekst i markedet. Saken ble lagt fram for styret til behandling. Daglig leder, som sitter i styret, sier at bedriften vurderer investeringer ut fra finansiell og ikke-finansiell informasjon. Etter behandlingen i styret fikk forlaget en positiv innstilling. I følge informanten på mellomledernivået er det kun detaljene og finansieringen som er igjen for at planene skal iverksettes.

### Spørsmål:

Tror du ledelsen har beregnet hvor mye ekstra inntjening de må ha på investeringen for å betale den tilbake?

### Mellomleder:

Nei det tror jeg ikke.

### Spørsmål:

Tror du det ville ha påvirket beslutningen?

### Mellomleder:

Jeg tviler på at det ville ha påvirket i negativ retning, kanskje ledelsen ville ha framskyndet saken hvis de hadde regnet.

### Spørsmål:

Hvorfor det?

### Mellomleder:

Du får en jevnere flyt i produksjonen, og beregninger ville ha vist at det hadde vært mye å spare.

Mellomlederen tror altså at investeringen ville ha vært lønnsom selv om han ikke har gjort beregninger over dette. Han trekker

slutningen på grunnlag av et økonomisk resonnement. Informanten tviler på at toppledelsen i bedriften har gjort konkrete økonomiske beregninger på investeringen og sier at om de hadde gjort det, så hadde beslutningen om å investere blitt iverksatt på et tidligere tidspunkt.<sup>4)</sup> Det ble kun gjort anslag for hvor store fordelene kunne være med hensyn til drypptap og nedgang i lønnskostnader.

Et halvår senere (sommeren 1996) var planen om forbedringer i produksjonsavdelingen ennå ikke iverksatt. Det kan være forskjellige grunner til det. En informant i toppledelsen sier at hovedgrunnen til utsettelsen var at det ikke fantes gode finansieringsmuligheter for investeringen. En annen usikkerhet var om markedet for spesialprodukter fortsatt var i vekst eller om markedet ville gjøre en annen vridning. I løpet av sommeren ble det gjort beregninger av fordelene med investeringen. Det ble dokumentert at bedriften har et drypptap på 105 kg/time, og med ett og et halvt skift så vil det utgjøre omtrent 2000 kg pr dag. Dette vil bli betydelig forbedret med den nye produksjonslinjen fordi gjennomløpshastigheten, på råstoffet i produksjon, vil bli betraktelig høyere. Det ble også beregnet at lønnskostnadene ville minske med 2 millioner kr i året fordi antall operatører vil bli mindre. Andre fordeler med ny produksjonslinje er at da vil bedriften ha muligheter for å bli kvalitetsgodkjent for å produsere til de store supermarkedskjedene i Europa. Høsten 1996 jobbet bedriften seriøst med investeringsplanene, og det så ut for at finansieringen for prosjektet ville bli tilfredsstillende. I tillegg hadde bedriften fått større tro på at markedet for spesialprodukter fortsatt ville utvikle seg slik at markedet ble å etterspørre mer differensierte produkter.

Året etter (i januar 1997) var investeringsplanene ennå på planleggingsstadiet, problemet synes å være at bedriften hadde vanskeligheter med å skaffe egenkapital på fem millioner kroner.

Mot årsskiftet 1998/1999 er investeringene fortsatt ikke gjennomført. Årsaken ligger i flere forhold: andre flaskehalsen må utvides for å få full effekt av den aktuelle investering, men man ønsker ikke å gjøre alle de aktuelle investeringene samtidig; man vil heller gå skrittvis frem. Begrunnel-

sene for dette er dels at man ikke vil ha stopp i produksjonen av hensyn til cashflow, at man trenger større egenkapital, samt at prisene på de tradisjonelle produktene til bedriften økte (investeringen vil i første rekke være nødvendig for andre enn de tradisjonelle produktene) eller som direktøren sa: "*blokk-prisene steig jo til himmels*".

Bedriftens forhold til skriftlige langtidsplaner, er behandlet i forrige artikkel (Ingilæ & Edvardsen, 1997). Fraværet av slike planer kan medvirke til at det blir lite struktur over planlegging og implementering, og en situasjon hvor beslutnings- og implementeringsindolens eller endog -apati synes å manifestere seg. Den ad hoc-planleggingen som faktisk skjer, synes å føre til at planer blir lagt og forkastet nærmest kontinuerlig. Konsekvensen av dette er at bedriften iverksetter minimalt av det de planlegger. På mange kan det virke som om organisasjonen er planløs. En informant på mellomledernivå etterlyser mål for bedriften og sier at de trenger en langtidsplan slik at de vet hvilken utvikling bedriften ønsker.

Bedriften har et godt utviklet vedlikeholdsregnskap. Vedlikeholdet blir ført opp i et system der hver maskinenhet har sin konto. Her blir det ført opp antall timer vedlikehold av rutinemessig kontroll og akutt vedlikehold, kostnader på maskindeler og innleieing av eksternt ekspertise. Denne systematiske kontrollen med vedlikeholdet gjør at bedriften på sikker måte kan finne ut om de skal fortsette å reparere på en maskin eller om det heller lønner seg å kjøpe ny maskin.

### *Vurdering av beslutninger på to ulike grunnlag*

To medlemmer i ledelsesteamet utmerker seg ved vidt forskjellige framgangsmåter for beslutningsfattelse. Den ene typen legger til grunn "rasjonelle" vurderinger og den andre typen har en "tradisjonell" vurdering av beslutninger. Utsagnene nedenfor viser hvordan ulik informasjon fra regnskapet brukes ved beslutningsfattelse:

#### *Spørsmål:*

På hvilken måte er den informasjonen du får fra regnskapet nytting når du skal ta en beslutning?

*Informant 1 på ledelsesnivå:*



Kalkyler har man for at man skal føle seg rimelig trygg på det man holder på med. Det er jo økonomistyring. Det er å forklare hva som går galt og hva som ikke går galt. Regnskapet er et dårlig styringsverktøy for at det er historie, men samtidig kan du lage prognose ut av det.

Informant 1 gjør bruk av spesifikk informasjon fra regnskapet, som for eksempel kalkyler, budsjettavvik og forklaringer av avviket. Videre bruker informanten også investeringsanalyser og beregning av alternativkost ved vurdering av et investeringsprosjekt. Informanten benytter altså det som kan betegnes som "rasjonelle" metoder som grunnlag for beslutninger, samtidig som han påpeker utilstrekkeligheten ved dem B svakheten med regnskapssystemet ved at det kun gir historisk informasjon. På den andre siden hevder han at regnskapet kan gi indikasjon på hva som kan skje i fremtiden B at fremtiden er en eller annen funksjon av fortiden. Sitatet nedenfor framstiller den tradisjonelle vurderingsmåten:

*Spørsmål:*

På hvilken måte er den informasjonen du får fra regnskapet og budsjettene viktig når bedriften skal ta beslutning, eller er det noe viktig i det hele tatt?

*Informant 2 på ledelsesnivå:*

Det som er viktig er den totale situasjonen, kapital situasjonen, det er den som er helt avgjørende for meg med større beslutninger, med hensyn til innkjøp når vi ser om vi har råd til det eller ikke.

*Spørsmål:*

Og det får du fra regnskapet?

*Informant 2:*

Tabell 1 Tidsperspektivet for investering av ny produksjonslinje

1995/1996	1996			1997	1998
	Vår	Sommer	Høst	Vår	Høst
Idefase Høst 1995: Positiv behandling i styret	Økonomiske resonnementer med hensyn til prosjektets konsekvenser	Økonomiske beregninger av prosjektets konsekvenser	Avklaring om finansiering av prosjektet	Usikkerhet med hensyn til dekning av egenkapitalkravet	Endrede rammevilkår (EK); nye prioriteringer

Det får du fra regnskapet og med en samtale med daglig leder, ja.

*Spørsmål:*

Er regnskapsinformasjonen tungtveiende eller er det kun en indikasjon?

*Informant 2:*

Det er alfa og omega. Det er svært sjelden at ikke vi kan skyve en større investering litt foran oss. Vi har jo en del ting som må gå foran alt, og det er kraner, ismaskiner. Det må jo bare koste hva det koste vil.

Informant 2 gir uttrykk for at det er den totale økonomiske situasjonen som er viktig når bedriften skal gjøre en beslutning. I dette ligger det en antakelse om kapitalrasjonering; at der er mange prosjekter som kan være ønskelige, men de må prioriteres. Og da er det de produksjonstekniske viktige som må ha forrang. Regnskapsinformasjon, som avdekker hvilke økonomiske ressurser som er tilgjengelige, synes å være basisen. Dette beslutningsunderlaget, blir supplert med samtaler med daglig leder for å belyse om spørsmålet er nødvendig for å komme fram til en tilfredsstillende prioritering eller beslutning.

Informantene 1 og 2 har meget ulik bakgrunn. Informant 1 har høy formell kompetanse og relativ liten erfaring fra fiskeindustrien. Han er prosessorientert B "veien blir til mens vi går". Informant 2 har lang erfaring fra fiskeindustri og tradisjonell kunnskap basert på erfaring. Han er oppgaveorientert og uttrykker en holdning om at handling er viktigere enn refleksjoner.

Når ledelsesteamet vurderer om bedriften skal opprettholde produksjonen eller gjenomføre en midlertidig permittering, vil ulike medlemmer vurdere spørsmålet på forskjellige måter. Informanten med teoretisk bakgrunn mener at hans vurderinger blir gjort ut fra produktkalkyler for å få en sikkerhet om bedriften kan produsere med et positivt dekningsbidrag. Informanten med lang erfaring fra fiskeindustrien vurderer permittering ut fra råstoffsituasjonen. Det er kun i tilfeller der bedriften vurderer å kjøpe råstoff høyere enn minstepris at han vil sette opp en kalkyle for å se om det er lønnsomhet i kjøpet. Her synes det å være en tommelfingerregel om at råstoff til minstepris gir positivt bidrag. De to informantene har forskjellige utgangspunkt for sine vurderinger, men totalt sett så vil ledelsesteamet gjøre bruk av begge typer kunnskap, både formell og erfaringskunnskap. Dette tilsier at bedriften får et bredt grunnlag for beslutninger, men dette er også en kilde til konflikt B hvor ulike funksjoner og motivasjoner kan stå i mot hverandre.

### *Beslutningsfattelse i organisasjoner*

Ledere bruker en stor del av sin tid til å fatte beslutninger, både på operativt og strategisk nivå (Miller *et al.*, 1996). Klassisk beslutningsteori og -metoder tar utgangspunkt i rasjonelle beslutningsfattere: individer handler optimalt og beslutninger fattes i en logisk, inkrementell "steg for steg" prosess. Dette perspektivet, også kalt "economic man"<sup>5)</sup>, har hatt en dominerende posisjon i foretak. Simon (1947) kritiserte tidlig forestillingen om den rasjonelle beslutningsfatter (economic man) og argumenterte for at mennesker og organisasjoner aldri kan oppnå perfekt rasjonalitet, fordi organisasjonsmedlemmer har begrenset kapasitet til å

behandle informasjon. Han hevdet at medlemmer vanligvis må handle på grunnlag av ufullstendig informasjon om hvilke ulike handlingsalternativer som eksisterer og om de konsekvenser disse vil ha. Organisasjonsmedlemmer er altså bare i stand til å utrede et begrenset antall alternativer og de er ute av stand til å spå nøyaktig utfall (Morgan, 1986). I 1960 fremhevet Simon også at ulike typer beslutninger kan løses på ulike måter; klassifisert som programmerte- og ikke-programmerte beslutninger.

En annen, og for "Economic Man" mer detroniserende tilnærming er idéen om at makt og politiske prosesser er nøkkelfaktorer i beslutningsprosessen (eg. Pettigrew, 1973 og Wilson, 1982). Dette synet fokuserer at individer som har tilgang på informasjon kan manipulerer den, ved å tilbakeholde eller ignorere opplysninger overfor andre organisasjonsmedlemmer. Beslutningsprosessen kan videre karakteriseres med ulike former for kjøpslåing, forhandlinger og kompromisser mellom ulike interessegrupper. Utfallet av en slik beslutningsprosess kan derfor i mange tilfeller ende slik at løsningen oppfattes som mindre optimal av alle parter (Miller, 1996).

Som nevnt ovenfor kan ulike beslutninger deles inn i programmerte og ikke-programmerte beslutninger. Programmerte beslutninger kan defineres som når beslutningssituasjonen er godt forstått og når resultatet av beslutningen kan predikeres. Det vil si at årsak-virkningsforholdet er godt kjent og instruksjoner til handling kan bli gitt for å oppnå ønsket resultat. En ikke-programmert beslutning betyr at det må stoles på vurderingen/avgjørelsen til beslutningstakeren, fordi der er ingen formelle mekanismer som kan predikere sannsynlig utfall. Årsak-virkningsforholdet er da mindre kjent og det er bare mulig å gi forsiktige instruksjoner for å produsere et ønsket resultat (Emmanuel *et al.*, 1990).

		Usikkerhet om mål	
		Lav Klare mål	Høy Tvetydige mål
Usikkerhet i årsaks- virkningsforhold	Lav God prediksjons- modell	<b>Svar-maskin</b> Beslutninger ved hjelp av beregninger	<b>Dialog-maskin</b> Beslutninger ved hjelp av kompromiss
	Høy Dårlig prediksjons- modell	<b>Læringsmaskin</b> Beslutninger ved hjelp av bedømmelse (judgement)	<b>Idé-maskin</b> Beslutninger ved hjelp av inspirasjon

Basert på: Earl & Hopwood, 1980: pp.7-9

Figur 1 Et normativt syn på usikkerhet, beslutningsfattelse og det ideelle informasjonssystem (fra Earl og Hopwood, 1980)

Regnskaps- og informasjonssystemer er blitt utformet på basis av at beslutningene det skal støtte er programmerte, men; likevel er systemene blitt brukt for å fatte ikke-programmerte beslutninger (Earl og Hopwood, 1980). Figur 1 klassifiserer to typer usikkerhet (usikkerhet i mål og i årsaks-virkningsforhold) og gir ulike prosessstyper for beslutninger. Usikkerheten, eller uenigheten om mål eller årsaks-virkningsforhold B som kanskje er det viktigste opphav til usikkerhet, som er innebygget i bestemte organisasjonsmessige handlinger gir altså opphav til ulike roller for informasjons- og regnskapssystemet, og ulike beslutninger stiller derfor også forskjellige krav til informasjonssystemet (Macintosh, 1985).

Denne strengt rasjonelle modellen konseptualiserer at a) problemstillinger som har klare mål og liten usikkerhet i årsaks-virkningsforholdet kan løses ved hjelp av beregninger. Disse problemstillingene er ofte programmerte og regnskapssystemet kan fungere som "svar maskin": Det finnes nedfellede regler og formler til å komme fram til løsninger av slike problemstillinger. *Eksempler på dette fra case-bedriften er nåverdianalyse av et investeringsprosjekt og produktkalkyler for å finne sammensetningen av produktene. Disse beregningene gir nøyaktige og utvetydige svar til beslutningstakerne.*

Problemstillinger med tvetydige mål og fortsatt liten usikkerhet med hensyn til årsaks-virkningsforhold (b) vil kunne føre til

uklare beslutningsregler og konflikter om prinsipper og perspektiver. Beslutningsprosessen vil derfor bære preg av forhandlinger og kompromisser. Regnskaps- og informasjonssystemets oppgave blir å fremme forslag og skape debatt for å belyse problemet, framfor å komme med svar. *Morramøtet hos undersøkelsesbedriften er et slikt forum der problemstillinger blir debattert. Beslutninger blir tatt etter at medlemmene har inngått kompromisser og forhandlet seg fram til løsninger.*

Organisatoriske problemstillinger kan også ha klare mål, men en så usikker prediksjonsmodell at beslutningstakerne ikke vet (kan beregne) hvilke handlinger som vil gi det beste resultatet (c). Det formelle informasjonssystemet er selvfølgelig heller ikke i stand til å kalkulere fram en optimal løsning. Behovet vil være å forklare problemet, utforske analysedelen av beslutningen og finne implikasjoner for avgjørelsen. Et eksempel på problemstilling av denne typen kan være en *vurdering om case-bedriften skal sette i produksjon et nytt produkt*. Bedriften vil da kunne ha usikkerhet med hensyn til hvordan det nye produktet skal produseres og hvordan markedet vil ta i mot produktet. I slike tilfeller vil det kunne være viktig å kunne lære av tidligere erfaringer som har gitt bestemte konsekvenser (eg. Jönsson og Grönlund, 1988). Informasjonssystemet vil bare være i stand til å foreslå en passende løsning, skaffe data og hjelpe beslutningstakerne å vurdere alternative løsninger. Regn-

skapssystemet vil som regel være den eneste formelle nedtegnelsen på effekten av tidligere beslutninger og kan derfor være en viktig database for læring.

Der det er usikkerhet om mål og stor usikkerhet om årsaks-virkningsforhold (*d*) gjøres gjerne beslutninger ved hjelp av intuisjon. Dette er problemstillinger som ofte er vanskelig å definere og som krever kreative løsninger. Informasjonssystemet bør i slike tilfeller fungere som en idémaskin.

Det ovenfor skisserte gir et tiltalende bilde av harmonisk koopererende individer i organisasjoner, men det er åpenbart sterkt forenklete bilder av de prosesser som foregår i bedrifter. Perspektivet fokuserer på de mer tekniske mekanismene for å skape og å benytte informasjon for beslutningsfattelse B og de synes fortsatt normdannende for design av regnskaps-, styrings- og kontrollsystemer i foretak. Problemet er at disse modellene overser at informasjon kan ha politiske funksjoner og derfor i praksis tjener til å fremme bestemte interesser og verdier B og at de brukes slik av medlemmer i en organisasjon.

Nå er informasjonssystemenes evne til å gi svar uproblematisk i øverste venstre hjørne (a) i figuren som portretterer beslutningsfattelse under betingelsene lav usikkerhet både med hensyn til mål og forståelsen av årsaks-virkningsforhold B da kan regnskapet meget vel opptre som svar-maskin. Problemet oppstår i de situasjoner hvor en eller flere av usikkerhetene er høye.

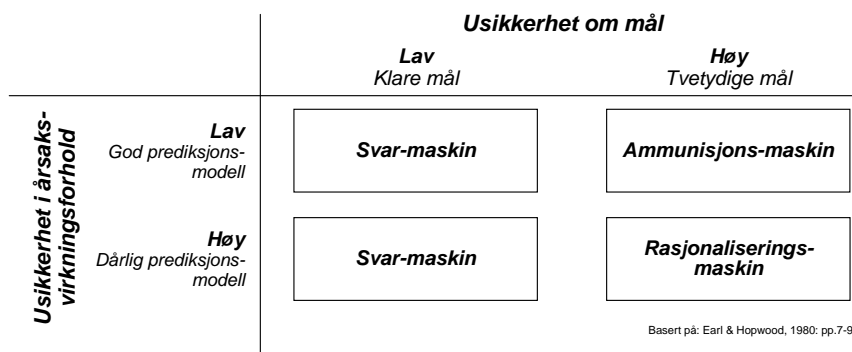
Som Earl og Hopwood (1980) påpeker har designere av regnskaps- og informasjonssystemer snarere enn å fremme læring for å konfrontere de usikkerhetene som ligger innebakt i mål- og årsak-virkningsforhold, forsøkt å redusere, endog kamufflere, dem. Eksempelvis, når fokuset blir å utvikle optimeringsmodeller, mens deskriptive er de eneste som er hensiktsmessig og formålstjenende i situasjoner med lav målkongruens eller usikkerhet med hensyn til mål.<sup>6)</sup> I korthet: Når man søker løsninger som *sva*r B får man de svar som de underliggende forståelsene (ontologien) impliserer.<sup>7)</sup> Dette er det omvendte av å søke proaktiv innsikt som kan bringe tilveie nye rammeverk for beslutningsfattelse, og det passer ikke for beslutningsfattelse under usikkerhet.

Og videre: Snarere enn å fungere som en vehikkel for dialog kan regnskaps- og informasjonssystemer fungere som rasjonaliseringsmaskiner og gi ammunisjon for bestemte virkelighetsforståelser og synspunkter; bestemte interesser, posisjoner og verdier. Ved å bestemme (eller i alle fall sterkt influere på) det akseptable rammeverk og språk for en forhandling (mellom individer og funksjoner i organisasjonen) som dialogen ofte transformeres til, så former disse systemene hva som er de akseptable problemforståelsene i organisasjonen; hva som kan betraktes som legitime og troverdige løsninger, og viktigst; hvilke kriterier som skal benyttes for å velge løsninger. Derfor, i de beslutningssituasjoner som i modellen ovenfor ble karakterisert som "beslutninger ved kompromiss" kan informasjonssystemet snarere betraktes som en ammunisjonsmaskin for bestemte forståelser.

Regnskapet opererer også som rasjonaliseringsmaskiner som søker å legitimere, rettferdiggjøre og begrunne de handlinger som er besluttet. I så måte har eksempelvis budsjetteringssystemer tjent som, eller endt opp som apparater for rettferdiggjøring, motivering og begrunnelser for en bestemt kostnadsforbruk. Budsjetteringssystemet gjør altså tilgjengelig et apparat for å rettferdiggjøre tidligere beslutninger (Bower, 1986). Dette kan selvfølgelig hemme den organisatoriske læring, men på den annen side også fokusere problemene og dermed også fremme læring og gi impetus til endret virkelighetsforståelse. Vi kan derfor oppsummere den teknologi-infuserte normative harmonimodell i figur 1 opp i en revidert modell i figur 2.

Når så mye er sagt, skal det også sies at selvfølgelig trenger organisasjoner rasjonaliseringsmekanismer som kan legitimere hva som skal gjøres og i ettertid kunne skape et rasjonale for de handlinger som er gjort. Like så selvfølgelig må og skal informasjonssystemer gi ammunisjon til debatter og forhandlinger i organisasjonene. Her stilles det ikke spørsmålstegn ved behovene for disse sidene av informasjonssystemet B det vi påpeker er at informasjonssystemet må bli erkjent for hva det *er*, hvilke og hvis interesser det tjener B og det bør, ikke bare i akademiske kretser, reises spørsmål ved hvilke

og hvis interesser informasjonssystemet bør tjene.



Figur 2 Beslutninger under usikkerhet og informasjonssystemets rolle

Beslutninger som blir tatt i undersøkelsesbedriften har elementer av usikkerhet både med hensyn til forståelse av årsaksvirkningsforhold og usikkerhet om mål, og det er derfor nødvendig å bruke regnskaps- og informasjonssystemet på en fleksibel måte. I virkeligheten er målene vanligvis i konflikt med hverandre og tvetydige, og prediksjonsmodellene er ikke perfekt. Marginale beslutninger lar seg derfor ofte ikke programmere (Emmanuel *et al.*, 1990) B heller ikke i vår case-bedrift. Bruken av regnskapssystemet i undersøkelsesbedriften viser seg imidlertid å være fleksibel og ulike problemstillinger har ulik beslutningsprosess. Karakterer til problemstillingen synes derfor å gi (automatisk?) den beslutningsprosessen som passer organisasjonen og situasjonen.

### Konfigurering og bruk av informasjonssystem

Hvordan bedrifter innretter seg for å møte omgivelser og hvilken informasjon som innhentes ved investeringsbeslutninger, påvirkes av en rekke forhold. I dette siste avsnittet skal vi trekke frem hvordan regnskap og informasjonssystemer påvirkes av hvilke personlighetstyper som er toneangivende i bedriften.

Tilpasning av regnskaps- og informasjonssystemet til den dominerende kognitive

stilen i organisasjoner vil, hevdes det, føre til en mer effektiv bruk av systemene, deretter en mer effektiv beslutningsfattelse og bedre utførelse av oppgaver (Macintosh, 1985). Kognitive stiler har dermed innflytelse på akseptering av og form på regnskapsrapportformater. Videre leder ulike stiler også til forskjellig utførelse av komplekse oppgaver.

Kanskje er det de rasjonelle og normative idéene om hva god ledelse er som gjør at ledere ofte entydig blir sett på som tenkende, reflekterende, og rasjonelle beslutningsfattere som skal sikre fremtiden for organisasjonen. De klassiske teknikkene for dette er temmelig normative. Så sementert er denne sosiale oppfatningen av hva organisasjoner og ledelse er, eller bør være, at det vel er vanskelig for en leder å si det motsatte. Men, det er sannsynlig at individuelle ledere behandler informasjon og gjør beslutninger på ganske forskjellige måter, der ulikhetene er mer fremtredende enn likhetene. Det er mulig å kategorisere ledere i kognitive stiler ved å identifisere deres adferdsmønster, *eg.* når de behandler informasjon og gjør beslutninger (Macintosh, 1985): individer med ulik kognitiv stil foretrekker og arbeider bedre med forskjellige typer av regnskaps- og informasjonssystemer. Kognitiv stil defineres her som hvordan folk lærer å kombinere og strukturere informasjon for å oppnå mål. Forskjellige "kognitive stiler" påvirker i hvilket format man foretrekker regnskapsrapporter fremstilt i. Ulike "kognitive stiler" vil også influere hvordan komplekse oppgaver foretrekkes å løses (*ibid.*).

Henderson og Nutt (1980) som knytter beslutningsstiler, basert på et jungiansk personlighetskonsept,<sup>8)</sup> opp mot organisatoriske karakteristikker og informasjonssystemer, viser hvordan de ulike typene innretter seg for å møte omgivelsene og hvilken informasjon som blir innhentet ved investeringer. Ved å karakterisere de toneangivende medlemmene i bedriften etter deres kognitive stiler kan det altså sies noe om hvilken beslutningsstil som er dominerende i bedriften. Nedenfor følger et kort sammendrag av preferanser som er til stede i den bedriften som her er studert. To områder fokuseres: Hvilke omgivelsesmessige rammer man foretrekker og hvilken type informasjon som foretrekkes ved investeringsbeslutninger.

### *Foretrukne omgivelsesmessige rammer*

De omgivelsesmessige rammer som foretrekkes belyses her ved *a)* vurdering av ytelse, *b)* struktur, *c)* mål og *d)* lederstil.

Det generelle inntrykket er at case-bedriften sammenligner et kostnads-senters ytelse i forhold til det potensial kostnads- eller profittenheten anses å ha.<sup>9)</sup> Dette er altså en vurdering *ex post* hvilket gjør at det ikke er behov for omgivelsesmessige prognoser. Men, det fordrer en modell for hvordan mål oppnås.

Når det gjelder struktur er nok, i et kontinuum fra sentralisert og veldefinert autoritet til delegering ned til desentraliserte enheter, flere elementer til stede i denne organisasjonen. Vår oppfatning er at organisasjonen nok heller mot en struktur med karakter av "liaison til maktsenter" (jf. Henderson & Nutt, 1980:375). Organisasjonens mål og målsettinger har karakter av å være komplekse og mangesidige. De må derfor karakteriseres som multiple snarere enn singulære, og hvor en rekke elementer anses som viktige, herunder profitt, stabilitet, vekst og service.

Når det gjelder lederstil er det klart at denne verken kan karakteriseres som resultatjag, ei heller som karismatisk basert ledelse; snarere er det tale om "lederskap via eksemplets makt" eller i et forståelsesfullt nært forhold med medarbeidere som er den dominerende stil i denne organisasjonen.

### *Foretrukken informasjon ved investeringsbeslutninger*

Hvilken informasjon som foretrekkes ved investeringsbeslutninger belyses her ved hva ROI-estimatene baseres på og projiseres over, og hvordan de validieres. Når det gjelder den første, ROI-estimering, er det to forhold av betydning: interaksjon og analytisk stil. I forbindelse med ROI-estimering i bedriften er det ikke typisk å støtte seg til eller basere seg på erfarne ledere/medarbeidere som "forstår investeringsbeslutninger, prosjektregnskap og de finansielle data og metodene for å beregne og å predikere ROI", men snarere er det at pålitelige og respekterte kollegaer estimerer kostnader og andre unike aspekter ved prosjektet, samt gir sine oppfatninger med hensyn til ROI som er utslagsgivende. Bedriften benytter konsulenttjenester i meget liten utstrekning og heller ikke mønstre man eller går i detalj gjennom regnskaps- og finansielle data for å estimere ROI. Verken datamodellering, simuleringer eller hva-hvis-analyser blir benyttet, verken til å estimere eller stimulere drøftinger med hensyn til ROI-estimerer.

Fokuset for validiering av informasjon for investeringsbeslutninger ligger ikke i å sjekke detaljer ved data-input og kalkulering, men snarere å gjøre overveielser i lys av eksterne faktorer. I denne forbindelse betraktes innhenting av ekstern informasjon å være av stor betydning for vurdering av investeringsprosjektene.

Disse beslutningsmessige karakteristika kan knyttes til generelle typologiseringer for menneskelig adferd. Utfallet av en slik vurdering må i dette tilfellet være at det er en overvekt av attributter som tyder på *intuisjons-tenkende* type gitt de foretrukne omgivelsesmessige rammer. Den informasjon man foretrekker ved investeringsbeslutninger tyder på den andre siden på en *intuisjonsfølende* type.

Ovenfor ble begrepene "radisjonell" kontra "rasjonell" beslutningsfattelse introdusert. Den studerte organisasjon har altså begge typer som medlemmer i ledergruppen. Generelt kan vi kople sansningstypen til den rasjonelle leder, og intuisjonstypen til det som ovenfor ble benevnt tradisjonell ledelse. Konklusjonen ovenfor er at de toneangivende medlemmene av undersøkelsesbedrif-

ten har karakter av å være intuisjonstyper. Men det fremgår ikke av dette om *bedriften* er av type "tenkende" eller "følede" B den er ikke det ene eller det andre; den er begge deler.

De mest framtrede medlemmene i ledelsesgruppa (daglig leder, produksjonsleder, salgansvarlig, bryggeformann og filetformann) kan i hovedvekt karakteriseres som intuisjonstyper. Det betyr at ledelsen i undersøkelsesbedriften er opptatt av hvilke *muligheter* bedriften har. Disse typene blir først og fremst bevisst de inntrykkene som er knyttet til intuisjon av øyeblikket og de er naturlig initiativrike og oppfinnsomme. Kvantitative opplysninger er mindre interessante for dem. Dette viser seg også i bedriftens bruk av formelle styringsverktøyer. De gjør ikke (eller bare i mindre grad) bruk av alle de tilgjengelige verktøyerne som beregning av økonomiske nøkkeltall, formelle planer og målsettinger, og presise beregninger av investeringsanalyser. Årsaken til den lave interessen kan også være en oppfatning om at verktøyerne har for liten fleksibilitet og gir for usikker predikering av alternativ handling. *Bedriften*, representert ved dens toneangivende medlemmer, kan derfor sies å være mindre interessert i regnskapsmessige "fakta" og at de ser på mål og hendelser i et mer holistisk perspektiv. Det at de toneangivende medlemmer av ledelsesteamet har karakter av å være intuisjonstyper, og ikke sansningstyper, innebærer blant annet at organisasjonen absorberer inntrykk ved hjelp av intuisjon og bedriften kan sies å være initiativrik og oppfinnsom. Bedriften vil være mindre interessert i fakta og de ser på mål og hendelser i et helhetlig bilde. En eventuell utvikling i retning av sansningstyper vil bety at bedriften vil bygge på mer konkrete, objektive og harde fakta og detaljer. En slik endring vil kunne innebære at "statusen" til de formelle administrative styringsverktøyerne vil øke.

Ved å betrakte case-bedriftens organisering i henhold til sykluser så vil de på det tidspunkt da første del av denne studien ble gjennomført (1996-1997) være i en periode med løse strukturer.<sup>10)</sup> Fremtiden kan imidlertid provosere fram behov for andre, mer fastere struktur,<sup>11)</sup> *i.e.* bedriften går mer i retning av sansningstype. En slik endring vil kunne bety at bedriften i større grad vil bli

opptatt av kvantitative opplysninger. Det innebærer at bedriften må høyne statusen til de formelle administrative verktøyerne ved å gjøre mer bruk av dem. Eksempler på denne utviklingen kan være at bedriften får en mer aktiv bruk av driftsregnskap, mer formalisert sammenlikning av regnskap og budsjett, og i større grad formidler denne informasjonen til hele ledelsesteamet. Det må da være ønskelig at dette kan gjøres uten å minske den fleksible og kreative organisasjonen B hvilket er svært komplisert.

Det synes her klart at det i denne bedriften er en toneangivende kognitiv stil som gir føringer for hvorledes og med hvilke instrumenter styring og kontroll foregår. Samtidig er det i ledergruppen avvikende oppfatninger og kognitive stiler. Normalt vil dette lede til konflikter og spørsmålet er hvordan slike konflikter håndteres i organisasjonen. Ses de for eksempel på som dysfunksjonelle eller betraktes de som å være av et gode for å opplyse ulike problemstillinger fra ulike innfallsvinkler? Det er først og fremst når man betrakter konflikt og dissonans som noe dysfunksjonelt at organisasjoner og individer kan entre onde sirkler hvor utfallet ofte blir at man drifter mot "exit" som eneste mulige utfall B ikke sjelden til uheppe for begge parter, de som blir og de som går. På den andre siden kan konflikt og dissonans utnyttes på en slik måte at man entrer virtuose spiraler hvor den tilsynelatende konflikt snarere leder til kreativt kaos enn ubetinget destruksjon. Ulike verdi- og verdenssyn er ofte bakgrunn for konflikt, men samtidig er det vel slik for de fleste av oss at det nettopp er eksponeringen av alternative, eller andre enn våre egne, modeller og måter å se og analysere på som utløser vår egen kreativitet.

"Den norske modellen", som legger vekt på konsensus, har samtidig også innebygget en intoleranse for dissonans noe som i ekstreme situasjoner leder rett inn i gruppetenkningens tvangstrøye (eller for å benytte et annet begrep, mentale jernbur) og hvor konflikter snarere løses ved "exit" enn ved "voice". Utfordringen for organisasjoner er å finne "den rette" komposisjon av konsensusorientering, håndtering av konflikt og dissonans B noe det ikke finnes allmenngyldige svar på.

## Referanser

---

- Ahrens, T. (1995). Talking Accounting: A Comparative Ethnography of British and German Practice, 3rd Management Control Symposium, London, 3-4 July 1995.
- Ashby, W.R. (1956). *An Introduction to Cybernetics*. London: Chapman & Hall.
- Ashby, W.R. (1956). *An Introduction to Cybernetics*. London: Chapman & Hall.
- Blumer, H. (1962). Society of Symbolic Interaction In A. Rose (ed.) *Human Behaviour and Social Process*. Boston: Houghton Mifflin.
- Bower, J.L. (1986). *Managing the Resource Allocation Process*. Harvard Business School Press.
- Bower, J.L. (1986). *Managing the Resource Allocation Process*. Harvard Business School Press.
- Brunsson, N. (1985). *The Irrational Organization*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Choudhury, N. (1988). The Seeking of Accounting Where It Is Not: Towards a Theory of Non-Accounting in Organizational Settings, *Accounting, Organizations and Society*, **13** (6), pp. 549-557.
- Covaleski, M.A. & M.W. Dirsmith (1988). The Use of Budgetary Symbols in the Political Arena: An Historically Informed Field Study. *Accounting, Organizations and Society*, **13** (1), pp. 1-24 (in Bell, J. (Ed.) (1991). *Accounting Control Systems - A Technical, Social, and Behavioral Integration*. London: Paul Chapman Publishing).
- Daft, R.L. & R.H. Lengel (1990). Information Richness: A New Approach to Managerial Behavior and Organization Design, in L.L. Cummings & B.M. Staw (1990) *Information and Cognition in Organizations*, Greenwich, CN: JAI Press.
- Dent, J.F. & M. Ezzamel (1987). Organizational Control and Management Accounting In Ezzamel, M. & H. Hart (Eds.) *Advanced Management Accounting - An Organizational Emphasis*. London: Cassell.
- Earl, M.J. & A.G. Hopwood (1980). From Management Information to Information Management In H.C. Lucas Jr., F.F. Land, T.J. Lincoln & K. Supper (Eds.) (1980). *The Information Systems Environment*, Amsterdam: North Holland, pp. 3-13.
- Edvardsen, T. (1995). Total kvalitetsledelse - om konseptes begrensninger som styringssystem. *økonomisk Fiskeriforskning*, **2** (95), s.157-169.
- Emmanuel, C., D. Otley & K. Merchant (1990). *Accounting for Management Control*. (Second ed.) London: Chapman and Hall.
- Feldman, M.S. & J.G. March (1981). Information in Organizations as Signal and Symbol. *Administrative Science Quarterly*, **26**, pp. 171-186.
- Gambling, T. (1977). Magic, Accounting and Morale. *Accounting, Organizations and Society*, **2** (2), pp. 141-151.
- Gambling, T. (1987). Accounting for Rituals. *Accounting, Organizations and Society*, **12** (4), pp. 319-329.
- Gambling, T. (1989). Reality, Image and Accounting: The Ritualist's View, monograph.
- Gorry, G. and M.S. Scott Morton (1971). A Framework for Management Information Systems, *Sloan Management Review*, fall. (Reprinted in Rappaport (ed.) (1982): *Information for Decision Making - Readings in Cost and Management Accounting*, third edition, Englewood Cliffs: Prentice-Hall, pp. 13-26.)
- Hayes, D.C. (1983). Accounting for Accounting: a Story About Managerial Accounting. *Accounting, Organizations & Society*, **10** (1), pp. 241-249.
- Hedberg, B. (1981). How Organizations Learn and Unlearn, in Nyström, P & W.H. Starbuck (eds.) *Handbook of Organizational Design*, **1**. New York: Oxford University Press.
- Henderson, J.C. og P.C. Nutt (1980). The influence of decision style on decision making behaviour. *Management Science*, pp. 371-386.
- Hopwood, A.G. (1987). The Archaeology of Accounting Systems. *Accounting, Organizations and Society*, **12** (3), pp. 207-234.
- Håkansson, H. (1989). *Corporate Technological Behaviour: Cooperation and Networks*. London: Routledge.
- Jönsson, S. & A. Grönlund (1988). Life with a Sub-Contractor: New Technology and Management Accounting. *Accounting, Organizations and Society*, **13** (5), pp. 512-532.
- Jung, C.C. (1923). *Psychological Types*. New York: Harcourt Brace.
- Kamoche, K. (1995). Rhetoric, Ritualism, and Totemism in Human Resource Management. *Human Relations*, **48** (4), pp. 367-385.
- Lehman, C. & T. Tinker (1987). The "Real" Cultural Significance of Accounts. *Accounting, Organizations and Society*, **12** (5), pp. 503-522.
- Macintosh, N.B. (1985). *The Social Software of Accounting and Information Systems*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Meyer, J.W. & B. Rowan (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony, *American Journal of Sociology*, **83**, pp. 340-363. Reprinted in J.W. Meyer & W.R. Scott (Eds.) (1983) *Organizational Environments - Rituals and Rationality*, Sage Publications, Beverly Hills, CA.
- Miller, D. (1996). Configurations Revisited. *Strategic Management Journal*, **17** (7), pp. 505-512.
- Miller, D. & P.H. Friesen (1980). Momentum and revolution in Organizational Adaptation. *Academy of Management Journal*, **24**, pp. 591-614.
- Miller, S., D.J. Hickson og D.C. Wilson (1996). Decision-Making in Organizations. In Clegg, S.R., C. Hardy og W.R. Nord (ed.) *Handbook of Organization Studies*, pp. 293-312, London: Sage Publications.
- Mintzberg, H. (1994a). Rounding out the Manager's Job, *Sloan Management Review*, **36** (1), pp. 11-26.
- Morgan, G. (1986). *Images of Organization*. Sage Publications, London.



- Olsen, J.P. (1970). Local Budgeting, Decision-Making or a Ritual Act? *Scandinavian Political Studies*, 5 (3), pp. 85-118.
- Otley, D. & A.J. Berry (1980). Control, Organisation and Accounting, *Accounting, Organizations and Society*, 5 (2), pp. 231-244.
- Ouchi, W.G. (1983) *Theory Z*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Pettigrew, A.M. (1973). *The Politics of Organizational Decision-Making*. London: Tavistock.
- Pfeffer, J. (1981). Management i as symbolic action: the creation and maintenance of organizational paradigms, in Cummings, L.L. & B.M. Staw (Eds.) (1981). *Research in Organizational Behaviour* - Vol 3. JAI Press, Greenwich, Connecticut, pp. 1-52.
- Preston, A.M. (1991 [1995]). Budgeting, Creativity and Culture, in Ashton, D., T. Hopper & R.W. Scapens (Eds.) (1991). *Issues in Management Accounting* (second edition). Hemel Hempstead: Prentice Hall, pp. 273-297.
- Robey, D. and M.L. Markus (1984). Rituals in Information System Design, *MIS Quarterly*, 8:1, pp. 5-15; reprinted in Wetherbe, J.C., V.T. Dock & S.L. Mandell (1988) *Readings in Information Systems: A Managerial Perspective*, pp. 200-210, St. Paul (MN): West Publishing Co.
- Selznick, P. (1965). *TVA and the Grass-Roots*. New York: Harper & Row.
- Simon, H. (1947). *Administrative Behaviour*. New York: Macmillan.
- Välitalo, A.S.I. & Edvardsen, T. (1997). Formelle systemer og prosedyrer for styring og kontroll i fiskeindustri. *økonomisk Fiskeriforskning*, 7 (1-2), pp. 34-58.
- Simon, H.A. (1960). *The New Science of Management Decision*. New York: Harper & Row.
- Westerlund, G. & S.E. Sjöstrand (1979). *Organizational Myths*. New York: Harper and Row.
- Wilson, D.C. (1982). Electricity and resistance: a case study of innovation and politics. *Organization Studies*, 3 (2), pp. 119-140.

## Noter

- 1) Regnskapet utgjør et kontrollsystem som både fremmer et felles språk og et sett av prosedyrer som etablerer standard og normer for hvordan arbeid skal utføres, og som måler utførelsen og sammenlikner den med en slik standard (Otley and Berry, 1980). En annen side ved et felles språk er at det uttrykker meninger. Ord, formler, informasjon, finansregnskap og budsjetter er alle symboler, som representerer realitet og meninger, og som kommuniseres av organisasjonsmedlemmer (Preston, 1995). Det uformelle kontrollsystemet inkluderer aspekter som felles verdisyn, lojalitet og gjensidig sterke bånd mellom organisasjonsmedlemmer og mellom medlemmer og organisasjonen, og de uskrevne normer for adferd som leder til forfremmelse.
- 2) Ulike informasjonskanaler har forskjellig grad av informasjonsrikdom. Ansikt til ansikt informasjon gir høyest informasjonsverdi fordi det gir en umiddelbar tilbakemelding, både verbalt og visuelt. Lavest informasjonsverdi har numerisk formell informasjon, som for eksempel datautskrifter. Numerisk informasjon gir ingen mulighet til visuell observasjon eller tilbakemelding og har ikke kapasitet til et naturlig språk. Derimot vil tall være nyttig for å kommunisere om enkle kvantitative forhold i organisasjoner (Daft og Lengel, 1990).
- 3) Eller kanskje snarere problematiserer "misbruk" av informasjon. For, er det egentlig misbruk det er snakk om, eller dreier dette seg om at dette er ett, av flere, syn på hva som er effisient bruk av informasjon for organisasjonen på kort og/eller lang sikt?
- 4) Tidlig i planleggingsfasen, når feltarbeidet for dette arbeidet ble gjort (januar 1996), hadde ikke toppledelsen gjort noen økonomiske beregninger på investeringen.
- 5) Med "Economic man" (Simon, 1960) forstås at beslutninger tas ut fra rasjonelle valg, vurdering av alle aktuelle alternativer og deretter valg av en optimal løsning. Simon beskriver her beslutningsfattelse basert i en antatt fullstendig rasjonalitet hvilket han forkaster og som han erstattet med en "Administrative Man": Mens "Economic man" maksimerer, så søker "Administrative Man" etter *satisfiering* eller med andre ord leter etter løsninger som er tilfredsstillende eller som er "gode nok".
- 6) Eller når man i slike situasjoner (som roper etter informasjon som kan stimulere læring, skjønn og situasjonsbedømmelse) fremmer bruk av risikoanalyse og sansynlighetsmodeller hvilket forutsetter sikkerhet på et nivå som brukeren neppe noen ganger får oppleve.
- 7) Der blir beslutningskriteriet for mange kompliserte problemstillinger redusert til enkle enhetlige økonomiske mål som lever et liv utenfor de bredere realiteter i hvilke organisasjoner eksisterer: Det er vel åpenbart at når organisasjonens controller avskjærer salgssjefens ønsker om ressursbruk (enten det nå er å utstyre selgerne med en PC og en database, eller hva det nå kan være) med enkle kalkulasjoner over nåverdi, kan dette skape både apati og motløshet, og, ikke minst, aktive forsvarsmekanismer. For, når salgssjefens beslutningskriteria i disse henseende er basert på brede og ofte mindre kvantifiserbare typer av data, informasjoner og forståelse enn det som kan summeres under en eller annen kalkulert nåverdi, gir dette også opphav til politiske prosesser i organisasjonene. For salgssjefen kan det bli viktig, for all del, å ikke gi seg inn på å drøfte på controllerens (økonometriske) premisser hvilket selvfølgelig også er resiprokt; og i forhold til andre relasjoner, eg. salg-produksjon. I organisasjoner som preges av den kalakulative økonomiske (økonometriske) blir det *det forsiktige* (jfr for øvrig forsiktighetsprinsippet) som blir den rådende handlingsrasjonalitet. Dette impliserer at det blir "det stabile" som er det organisatorisk ønskelige. Proaktive organisasjoner trenger *en passe mengde* forsiktighet spørsmålet er bare hva er "passe"?

- 8) I følge jungiansk typologi er det stor variasjon i menneskelig adferd. Jung (1923) hevder at mennesker kan få sanseropfatninger på to ulike måter, der den ene måten er mer dominerende enn den andre hos det enkelte individ (*loc. cit.* Macintosh, 1985). De to typene benevnes som *sansning og intuisjon*, hvor førstnevnte betyr at individer oppfatter omgivelsene gjennom de fem sansene. Det som sansningstypen oppfatter kommer direkte fra kvantitative opplysninger, eller forståelsen kommer fra solide argumenter av fakta og aktualiteter med konklusjoner. Mennesker av denne typen har ikke tillit til sansning fra underbevisstheten eller fra andre individer. De liker konkrete, objektive, harde fakta og detaljer. De passer utmerket til å arbeide med regnskaps- og informasjonssystemer. Selv om sansningstyper behandler mye informasjon kan de ha vanskeligheter med å forstå et budskap som er innpakket i data og få en mening ut av sammendrag og modeller (Macintosh, 1985).
- Individer som foretrekker intuisjon, kontrasten til sansningstypene, er opptatt av muligheter og aktualiteter. De blir seg særlig bevisst de inntrykkene som er knyttet til intuisjon av øyeblikket. De er naturlig initiativrike og oppfinnsomme. Intuisjonstyper lever i fremtiden og gir liten oppmerksomhet til den alminnelige situasjonen. De er mindre interessert i fakta og de ser på mål og hendelser i et helhetlig bilde. Med deres evner til kreativitet er de dominerende på det intellektuelle området og de liker ikke marginale posisjoner. De finnes ofte som bedriftsrådgivere, der de har mulighet til å knytte sammen data og fantasirike løsninger (*ibid.*).
- Sansningstyper bygger altså på kjente fakta, konkrete data og faktiske erfaringer og de vil passe utmerket til administrasjon av daglige operasjoner. Intuisjonstyper bygger på konsepter, teorier, ideer og hypotetiske sammenhenger og vil gjøre en god jobb med strategiformulering og planlegging av fremtiden (*ibid.*).
- Videre kan sansningstyper og intuisjonstyper hver seg deles i to typer, *følende og tenkende* (Jung, 1923 *loc. cit.* Macintosh, 1985). Avgjørelser som blir tatt på bakgrunn av personlige verdier og følelser indikerer "følelestyper". "Tenkende" tar avgjørelser basert på upersonlige analyser og formell logikk. Den ene typen er nødvendigvis ikke bedre enn den andre.
- Følelestyper bruker følelsene som et effektivt instrument for systematisk behandling av folk de er gode til å handtere menneskelige relasjoner. De har imidlertid lett for å undertrykke og undervurdere tenkning spesielt når de er i konflikt med følelsene. Personer med denne kognitive stilen er ikke gode kandidater til å bruke regnskaps- og informasjonssystemer effektivt, siden de reagerer på bakgrunn av følelser og ikke på logiske slutninger. Følelestyper foretrekker grafiske uttrykk, i kontrast til tenkende typer som foretrekker resultater i tabellform (Ghani, 1980 *loc. cit.* Macintosh, 1985).
- Personer som er av type "tenkende" er tilbøyelige til å undertrykke, ignorere og undervurdere følelsene når de ikke er i samsvar med deres kognitive vurderinger. De er ikke nødvendigvis "tenkere", men deres mentale makt har et logisk spor. De er dyktige i ledende stillinger og er mer opptatt av organisering av fakta og ideer enn i sosiale forhold. Tenkende har gode evner til å bruke regnskaps- og informasjonssystemer. De liker å kategorisere, følge et formelt system av logikk og bruke et sant-falsk perspektiv for å komme med konklusjoner (Mason og Mitroff, 1973 *loc. cit.* Macintosh, 1985).
- 9) Generelt kan ytelse måles:
- 1) Over tid i (samme) organisasjonen
  - 2) Ytelsen i sammenlignbare organisasjoner
  - 3) Ex ante estimater (med hensyn til forventet ytelse)
  - 4) Ex post estimater (med hensyn til hva som kunne ha blitt oppnådd)
  - 5) Nødvendig ytelse som måtte ha vært til stede for å nå bestemte (definerte) mål.
- 10) Et aspekt av dette er at man i bedrifter sorterer ut endringsforslag helt til behovet for endring er blitt helt kritisk før de handler. Strategisk endring, som i dette tilfelle vil være endring fra løse til faste strukturer, følger derfor først etter år med strategisk drift bort fra den tidligere pasningen. En krise vil muligens provosere fram en endring som bringer organisasjonen tilbake til en ny likevekt (Miller og Friesen, 1980; Edvardsen, 1995).
- 11) Bedrifter etterstreber en "pasning" til omgivelsene, og med skiftinger i omgivelsene kan dette forklare at bedrifters form (struktur) beveger seg i sykluser. Bedrifter kan ha konkurransemessige betingelser som fordrer faste strukturer i organisasjonen, betingelsene kan forandres og det kan da være mer hensiktsmessig å ha løsere strukturer, slik at organisasjonen er mer fleksibel og kreativ. Fast struktur kan knyttes til sansningstypene og løs struktur kan knyttes til intuisjonstypene.