

HANDLING OCH REFLEKTION

Guje Sevón

I långa tider har den vetenskapliga diskussionen kretsat kring dualismer. Längre var debatten om kropp och själ central. Idag är också andra dualismer aktuella, men en avart av diskussionen mellan kropp och själ finns ännu kvar i fokuseringar av kognition/beteende och av beslut/implementering. Min forskning har också i viss utsträckning kretsat kring liknande dualismer. Betecknande för forskarens behandling idag av de två fenomenen i ett dualt system är att det ena av dem fokuseras och det andra blir kontext eller bakgrund. Så fokuseras t.ex. processen som leder till beslut, medan implementeringen av beslut tas för given, eller tvärtom.

Jag har i ett antal studier kretsat kring relationen mellan människors inre värld, tankevärlden, eller den subjektiva världen och olika aspekter av den yttre världen, såsom det explicita beteendet, regler som begränsar handlingsfriheten, rationalitetsnormer, eller relationer till andra samhällsaktörer och till den ekonomiska miljön. Vanligtvis har då den inre världen varit den centrala och speglats mot yttre världar.

Relationen mellan individens inre värld och den yttre kan representeras av förhållandet mellan tanke och handling. Att explicit uttala sig om *relationen* mellan tanke och handling innebär att utgå från att tanke och handling inte är »ett och samma». I den enkla, traditionella modellen är tänkande ett för stadium till handling, och relevant just i denna funktion. Utgångspunkten är att människan är en handlingsinriktad varelse. Motsatsen till denna *handlingsmänniska* är den människa som reflekterar, tänker, utan avsikt att direkt konkretisera detta tänkande i handling. Denna motsats kan vi kalla den *reflekterande människan*.

I diskussionen mellan de gamla filosoferna om kropp och själ fanns en inriktning som företrädde uppfattningen att kropp och själ representerade två parallella processer, dvs. processer som inte hade kontakt med varandra. Enligt den uppfattningen finns ingen koppling mellan att varsebli en mygga

som sticker och smärtan av stinget. En sådan tanke är främmande hos dagens forskare i beslut och beslutsfattande. Forskarna anser tvärtemot att tanke och handling är nära relaterade till varandra. De förhåller sig till varandra som regulatorn och maskinen i ett cybernetiskt system. Den ena processen, tänkandet, kontrollerar den andra processen, handlandet, och får genom feed-back från handlingar möjlighet till fortsatt kontroll.

Trots att den kontrollerande tanken är på en slags meta-nivå i förhållande till handlingen anses den inte vara den mest väsentliga funktionen. Handlingen är viktigare, och tanken finns till för handlingen. Människan lever således för att handla. En del beslutsfattningsforskare uttrycker samma sak på lite annat sätt: Livet är en serie av beslut.

1. SAMHÄLLSUTVECKLING GENOM HANDLINGAR

Människan skapar samhället. För skapandet av samhället överförs information och kunskap från människa till människa via handling. Detta kan koncentreras i följande modell:

Handlingen är medlet att nå det goda slutmålet, som ligger i tanke-handlingssystemets omgivning. Tanken skall förbättra handlingen i sin uppgift att nå detta mål. Tron är att tanke-handlingssystemet förmår fullgöra denna uppgift.

Vilka krav ställer denna modell på tanke-handlingsmodellen? Kraven är många. Hur många de är beror naturligtvis på vilken nivå som avses. På en generell nivå kan vi tala om två väsentliga krav:

För att modellen skall vara meningsfull måste människan ha möjlighet att välja sina handlingsalternativ, dvs ha handlingsfrihet. Enligt modellen skall dessutom tänkande finnas till för att kontrollera handlandet och inte tvärtom.

I anslutning till detta tema kommer jag här att kåsera kring tre problem. Dessa relateras till (1) frågan om handlingsfrihet, (2) frågan om relationen mellan tanke och handling och (3) frågan om tankens egenvärde. Jag kommer att beröra en del forskning som utförts av andra personer och av mig. Men framför allt kommer jag att presentera några spekulativa uttalanden om betydelsen av tanke och handling i en speciell miljö, i näringslivskulturen.

2. HANDLINGSMÄNNISKAN

Man kan grovt sett tänka sig att samhället är segmenterat i olika grupper: en

grupp som handlar, en som kontrollerar handlingar och en som förbereder dessa handlingar. Till den grupp som handlar skulle då höra näringslivets folk. Det visar sig ofta att ledare i näringslivet är så motiverade att handla, att de ibland föredrar att handla framom att inte göra det också när det inte finns kända rationella motiv för handling. Att vara aktiv har alltså ett egenvärde inom näringslivet och kan därför bli huvudsaken i en företagsstrategi. Att vara aktiv i stället för passiv är viktigt. Vad aktiviteten inriktas på blir sekundärt.

Om man utgår från att det sker en selektion av människor i samhället så att handlingsmänniskor är överrepresenterade inom näringslivet, så innebär det naturligtvis inte att alla inom näringslivet alltid är benägna att handla. Olust, trötthet, osäkerhet och misslyckanden sänker handlingsbenägenheten också inom näringslivet. Inom näringslivet uppfattas dock passivitet som ett problem. Passivitet kan då till och med leda till ångest.

2.1. *Passivitetsångesten*

Hur botas passivitetsångest? Psykoterapiskolor har utvecklat medel att handskas med personer (och djur) som är rädlösa och hjälplösa (se t.ex. Seligman 1976). Botemedlet är att visa de passiva att det lönar sig att handla: »Du kan!». Inom näringslivet lyssnar man idag till olika predikanter av samma budskap. Näringslivspersoner avsätter en omfattande del av sin tid för kurser och föredrag om företags-, management- och ledarutveckling. Det stora intresset för sådant kursdeltagande kan delvis förklaras med att kursen stimulerar handlingsbenägenheten. Kursdeltagarna återvänder till sina arbetsplatser mera motiverade att ta itu med sina uppgifter än de var före kursen. Vill man uttrycka sig bryskt kan man säga att dessa kurser i näringslivet kan ha samma betydelse för människors lust att handla som den unga älskaren har för den gamlas lust att leva.

Av underordnad betydelse i kursernas budskap är måhända beskrivningen av hur ett företagsproblem skall diagnosticeras och behandlas. Den kursdeltagare som lyssnar på föredrag efter föredrag vet ofta mycket väl att den förmedlade kunskapen varken är nyare eller bättre än den som de själva har. Lyssnaren vet också att de inte deltar i kursen för att lära något nytt, utan mer för att kontrollera om det finns något nytt som de (och konkurrenterna) borde veta. Ny kunskap kan öka osäkerheten och minska handlingsbenägenheten. Jag har diskuterat detta med ett flertal företagsledare som menar att den vanliga, och ofta accepterade behållningen av ett föredrag är att det bekräftar vad lyssnaren redan vet. Liknande kommenter har getts i Dagens Nyheter (3.4.1986, ledaren) som konstaterar om de sk. framgångskurserna i

näringslivet att »När föreläsarnas recept kan fås i bokform för tiondelen av föreläsningspriset, så tyder det . . . på att det är själva känsloupplevelsen, kontakten med en karismatisk personlighet, som man väntar sig skall ge utdelning».

2.2. Handlingsfrihet och inlärd hjälplöshet

Även om viljan att handla kan stärkas med olika medel, som nämnts t.ex. med karismatiska föreläsare, så kan handlingar inte alltid utföras bara för att viljan finns. Ibland saknas resurser för att handla eller så innehåller omgivningen direkta hinder för handling. Omgivningen hindrar inte endast handlingsmöjligheterna utan kan också hindra att de tänkta konsekvenserna av handlingen uppnås. Men detta senare nämnda fenomen, som berör relationen mellan handlingen och dess följder berör ett intrikat problemkomplex som inte explicit kommer att behandlas i denna artikel. Jag nöjer mig här med att citera La Rochefoucaulds Maxim 57: »Although men flatter themselves with their great actions, they are not so often the result of great design as of chance».

Vad vore en handlingsmänniska utan handlingsfrihet? La Rochefoucaulds citat antyder att handlingsfrihet har två sidor. Dels kan handlingsfrihet gälla i vilken grad en önskad handling kan utföras (»great design»), dels ses som den subjektiva uppfattningen om handlingsfrihet (»flatter themselves»).

Förhållandet mellan den objektiva och den subjektiva handlingsfriheten är inte nödvändigtvis av enkelt slag. För det första är denna relation antagligen inte monoton. T.ex. kan en mycket stor faktisk handlingsfrihet leda till en handlingsparalysering. För det andra kan relationen vara dialektisk. T.ex. kan uppfattningen om att handlingsfriheten är begränsad leda till att individen undviker att utnyttja sin handlingsfrihet, vilket i sin tur kan minska den framtida faktiska friheten. En tredje möjlighet är att relationen är inexistent. T.ex. i situationer där s.k. inlärd hjälplöshet råder finns en faktisk handlingsfrihet trots att den hjälplösa tror att inga handlingsalternativ finns. Fenomenet inlärd hjälplöshet beskriver i själva verket i sig flera av dessa relationer. Fenomenet är beteckningen på ett syndrom av kognitiva, motivationella och emotionella störningar som utvecklas efter upprepade sammandrabbningar med okontrollerbara händelser. Dessa händelser utvecklar en föreställning att vad som inträffar är oberoende av beteendet, vilket följaktligt reducerar försöken att påverka omgivningen.

Experimentella studier har visat att personliga förhoppningar om att kunna styra (Hiroto 1974; Wortman & Brehm 1975) och den grad till vilken personen

hänför den begränsade handlingsfriheten till uppgiftens svårighetsgrad eller till otillräcklig ansträngning att genomföra uppgiften (Dweck & Reppucci 1973; Klein, Fencil-Morse & Seligman 1976; Wortman et al 1976) är väsentliga orsaker till hur lätt inlärd hjälplöshet kan utvecklas. Viktiga orsaker är likaså i hur hög grad personen utsätts för okontrollerbara situationer (Krantz, Glass & Snyder 1974; Rodin 1976; Roth & Kubal 1975), hur motbjudande (Benson & Kennelly 1976) och hur psykologiskt viktiga situationerna är (Roth & Kubal 1975; Wortman & Brehm 1975). Man kan anta att dessa tre sistnämnda orsaker kan ha speciell relevans för företagsledares handlingsituation.

Bilden av den beslutsfattande människan eller organisationen baseras på axiomet att beslutsfattaren har ett genomgående behov att kontrollera sin omgivning. Den s.k. »reactance theory» fokuserar de psykologiska konsekvenserna av att detta behov inte tillfredsställs. Teorin hävdar att en minskad frihet motiverar individen att återställa friheten. Ju svåråtkomligare denna frihet är, desto mer motiverad blir individen att få den. Men vad som uppfattas som frihet varierar mellan individer.

Studier av upplevelsen av handlingsfrihet visar att människor anser att deras valfrihet är större när handlingsalternativen endast skiljer sig en aning från varandra jämfört med om skillnad är stor eller saknas (Harvey & Johnson 1973; Jellison & Harvey 1973). Detta gäller emellertid endast när det är fråga om val mellan alternativ med positiva konsekvenser. För sådana val gäller också att handlingsfriheten upplevs större än för val med negativa konsekvenser (Harvey & Harris 1975).

Handlingsfriheten varierar mellan individer men också naturligtvis mellan beslutsområde och yttre förhållanden. En studie i början av 1970-talet av 52 resultatenhetschefer i fyra finländska företag visade att cheferna hade olika grad av subjektiv handlingsfrihet i beslut som rörde resursanvändning, inköp, FOU, marknadsföring, rekrytering och belöning av underordnade samt beslut om hur arbetet i resultatenheten skulle organiseras (Nyström 1973). I andra beslut hade resultatenhetscheferna samma uppfattning om sin handlingsfrihet. Vid en uppföljning tio år senare av några av dessa chefer (se Sevón & Sundin 1985) framgick att för de chefer som fortfarande tio år senare var resultatenhetschefer hade den subjektiva handlingsfriheten ökat i beslut som inte krävde extra finansiella resurser, medan friheten i finansiellt viktiga beslutssituationer hade minskat.

3. TANKE OCH HANDLING

Människan utvecklar samhället via sina handlingar, vilket väl motiverar den

ideala roll som ges den handlande människan i näringslivet, och motiverar också forskarnas intresse för normativa modeller för företagsstrategier. Också det nu aktuella intresset för patologiska drag hos företag och företagsledare kan hänföras till denna grund (se förutom ovanstående diskussion om handlingsförlamning även t.ex. de Vries & Miller 1984).

De forskare som studerar relationen mellan människan och samhället brukar dock inte beskriva människan ensidigt som en handlingsmaskin. Människan inte bara påverkar samhället med sina handlingar, hon är samtidigt en produkt av detta samhälle hon skapat. (Garfinkel 1967; Berger & Luckmann 1967; Piaget 1978). Med denna dialektiska syn kopplas människans tanke ihop med hennes handling; via handlingen utvecklas samhället, via tanken internaliseras detta samhälle i individen och gör henne till en del av samhället. I denna modell är inte tanken och handlingen nödvändigtvis relaterade till varandra på samma oproblematiskt sätt som i en cybernetisk modell. Men, eftersom den senare modellen dominerar inom forskning som befattar sig med den aktiva, beslutsfattande människan, kommer jag en stund att uppehålla mig vid den.

3.1. *Behavioristisk beslutsforskning*

Under de senaste 20 åren har beslutsforskning utvecklats kraftigt inom en inriktning som benämnes »behavioral decision theory» (se Slovic, Fischhoff & Lichtenstein 1977; Nisbett & Ross 1980; Schoemaker 1982; Brehmer et al 1986; March & Sevón 1987). Forskningen inom området är huvudsakligen empirisk och utgår från föreställningen att beslutsfattare fungerar med märkbara kognitiva begränsningar när de bedömer och väljer något som är tvetydigt beskrivet och delvis okänt.

Inom forskningsinriktningen har beskrivits både automatiska, perceptionsliknande tumregler som styr bedömningar och beslutsfattande (se t.ex. Kahneman, Slovic & Tversky 1982) och mer utvecklade strategier för informationsinsamling och analys (Montgomery & Adelbratt 1982). Denna inriktning har kunnat peka på en uppsättning intressanta s.k. biases i mänskliga bedömningar (Einhorn & Hogarth 1981; Pitz & Sachs 1984) och har lett till studier av hur människor uppmärksammar problem (Kiesler & Sproull 1982), hur de (inte) lär av sin erfarenhet (Brehmer 1980) och hur beslutsproblem formuleras (Tversky & Kahneman 1981). En del av forskningen har fokuserat människors förmåga att göra de prediktioner som varje beslutsfattare skall göra rörande sina handlingars konsekvenser (Fischhoff 1975; Sevón 1977 och 1978). Denna forskning har dokumenterat att mänskliga prediktioner är

känsliga för bl.a. graden av osäkerhet i prediktionssituationen och värderingen av det som prediceras. Annan forskning har visat att beslutsfattares värderingar och preferenser kan vara allt annat än stabila. De är ofta både labila, tvetydiga, utvecklade och delvis eller helt obekanta för beslutsfattaren själv (March 1978; Fischhoff, Slovic & Lichtenstein 1980; Sevón 1987).

Forskningen kan tyckas demonstrera hur människan som beslutsfattare kommer till korta vid varje jämförelse med en rationell norm. Avsikten med forskningen är numera emellertid inte att finna det icke-rationella beteendet hos människan. Avsikten är i stället bl.a. att visa hur felaktigt eller ofullständigt den rationella normen förmår beskriva mänskliga bedömningar och val. Denna beslutsforskning har emellertid inte ännu lyckats utveckla en god alternativ modell till den rationella. Forskare inom behavioristisk besluts-teori har visserligen ökat kunskapen om den mänskliga beslutsfattaren i hög grad, men tillsvdare endast förmått presentera denna kunskap på ett fragmentariskt sätt. Måhända kan vi inte begära mer än detta. Det är möjligt att tiden är förbi för forskare att generellt beskriva människors bedömningar och beslut med hjälp av en holistisk modell, som den rationella.

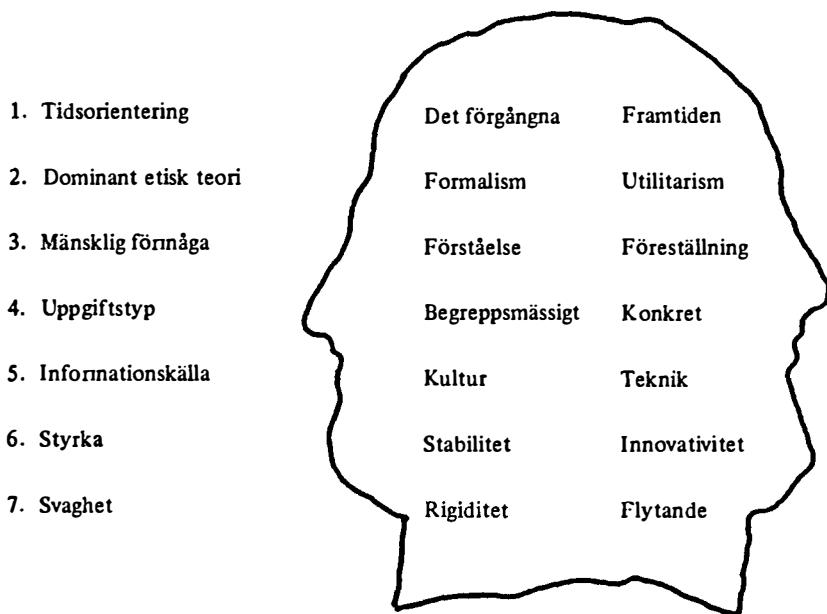
En fundamental föreställning inom den behavioristiska beslutsforskningen har varit att den kognitiva modellen, tankebild, är grund för och hjälpmedel till handlandet (t.ex. för beslut) och att tanken kan härledas från den observerbara handlingen. Om kunskap om tanken kan härledas från den observerbara handlingen och handlingen styrs från tanken kan knappast tankemodellen vara särdeles komplex. Jag skulle vilja påstå att det finns ett förhållande mellan tankemodellens enkelhet och benägenheten att handla: ju enklare en tankemodell är, desto större är handlingsbenägenheten.

En tankemodell som skall vara bas för handlande är antagligen enkel. Att modellen kan vara enkel kan för aktörerna i näringslivet vara viktigare än att den förmår ge en tillförlig beskrivning över problemområdet. Strategimodeller avsedda för företagsledning är ofta så enkla som en fyrfältstabell. Ett sådant guterat exempel är den s.k. Bostongruppens modell, som i sitt schema för produktstrategibeslut skiljer mellan fyra produkttyper (»star», »wildcat», »cashcow» och »dog»), vilket naturligtvis är en våldsamt förenkling av en strategisk situation men därmed kanske den lämpliga modellen för att åstadkomma beslut och handling, vilket anses vara det viktigaste. Är det då faktiskt möjligt att företagsledaren är beredd att handla på basen av enkla ofullständiga och förenklade verklighetsmodeller? Så anser en mångfald organisationsforskare, bland dem Starbuck (1983) som säger att organisationer vanligtvis handlar oreflekterat och utan avsikt att anpassa sig till organisationens omgivning.

3.2. Janusansiktena

Att reflektera över och förstå en situation är alltså ofta inte lika viktigt som att kunna fatta beslut. Detta leder oss till guden Janus med sina två ansikten – det ena som ser framåt, och det andra som ser bakåt. Men alla beslutsfattare är inte såsom guden begåvade med två ansikten att samtidigt se med. Den rationella beslutsfattaren ser helst framåt, för i framtiden finns konsekvenserna av dagens beslut och handling. Den människa som inte är inriktad på handling föredrar kanske att blicka bakåt. Det har sagts, att skälet till att den gamle minns och reflekterar över sin barndom och ungdomstid beror på att det inte finns mycket att handla inför framtiden. Brady (1985) har nyligen uttryckt en liknande tankegång när han menat att utilitarister är framåtblickande medan formalister (deontologer) blickar bakåt på språk, tradition och prejudikat. I Figur 1 återges hans klassificering av dessa två perspektiv.

Med delvis samma utgångspunkt i de två perspektiven, det bakåtriktade och det framåtriktade, har jag studerat tankemodeller hos beslutsfattare i finländskt näringsliv, i Finlands Bank och Riksdag. Tankemodellerna repre-



Figur 1. Janus-ansikten. (Översatt från Brady, 1985)

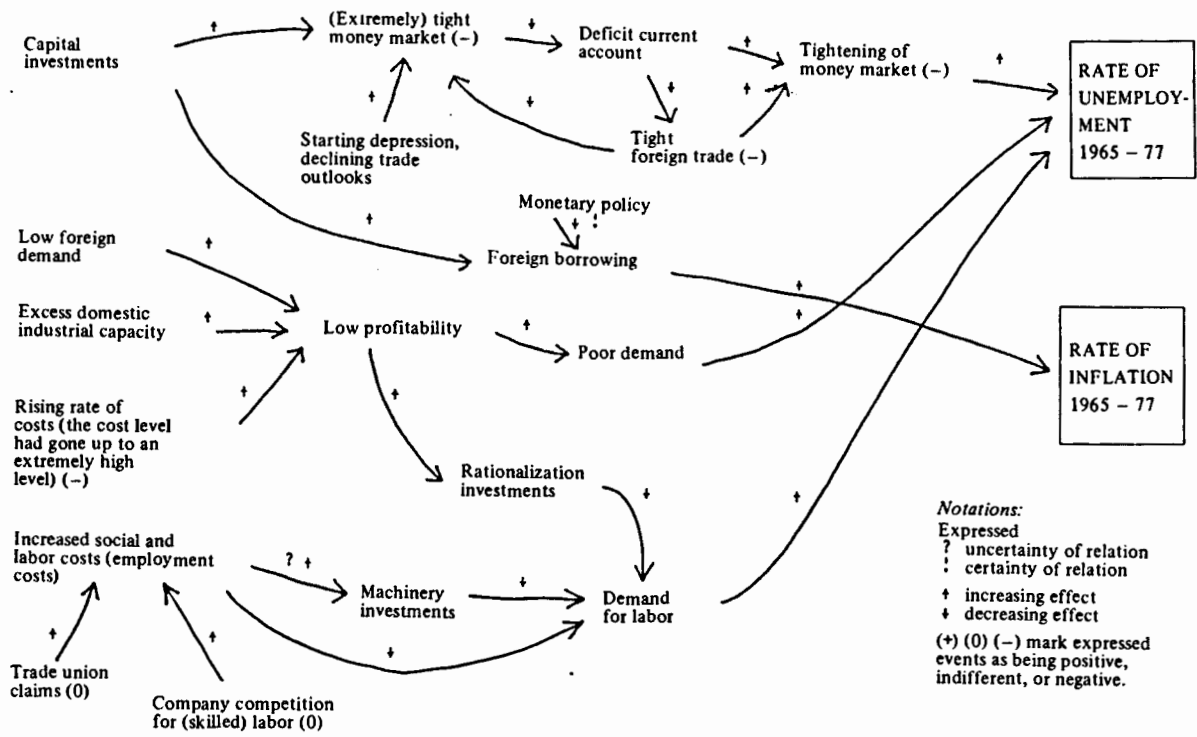
senterade beslutsfattarnas föreställningar av vilka orsakerna var till finländsk inflation och arbetslöshet under historisk tid (1965–77) och kommer att vara till inflation och arbetslöshet i Finland i en nära framtid. För den ideala, rationella beslutsfattaren är det framtidsbilden som är den relevanta basen för beslut; den beskriver nämligen vilka framtida förhållanden som påverkar målvariabeln samt vilka handlingar som kommer att väljas för att påverka dessa variabler. Den bakåtblickande tankemodellen har en annan funktion; den bidrar huvudsakligen till en förståelse av historiska händelser men kan naturligtvis också i den meningen indirekt påverka bilden av framtiden och påverka handlandet. Studierna av tankemodellerna är beskrivna i en annan källa (Sevón 1984a). Här presenteras endast en del av studiens resultat.

Studierna visade att tankemodeller (de kognitiva modellerna) över framtida orsaker och konsekvenser har en enklare struktur och delvis annat innehåll än motsvarande modeller över historiska händelser. Ett typiskt exempel på dessa skillnader anges i Figurerna 2 och 3, som beskriver en av de undersökta beslutsfattarnas prospektiva och retrospektiva modeller. Figurerna visar att den handlingsrelevanta framtidsbilden har färre orsakssammanhang och färre kausala led än den tillbakablickande, retrospektiva bilden. Figurerna visar också att händelserna i den prospektiva bilden är mer extremt värderade (mer positiva och negativa). Tendensen är att den handlande människans tankebild är enkel och dramatiskt värderad, medan den reflekterande, tillbakablickande människans bild är mer komplex men mindre dramatisk. Den prospektiva bilden innehåller färre orsaksvariabler än den retrospektiva bilden för alla studerade beslutsfattare. Med andra ord anses inflation och arbetslöshet ha orsakats av fler faktorer förr än vad som kommer att vara fallet i framtiden. För de flesta beslutsfattarna var därtill det angivna antalet orsaker till inflation och arbetslöshet större än antalet konsekvenser av dessa fenomen.

4. DEN REFLEKTERANDE MÄNNISKAN

Låt oss nu vända på resonemanget. I stället för att tala om den förenklade tankemodellen som grund för handlande, kan vi tala om en situation där handlandet är beskuret och därmed förenklat. När är handlingsfriheten begränsad och vilka effekter har det på tänkandet? En general i amerikanska armén var fånge i ensamcell under flera år under Vietnamkriget. Generalen klarade psykiskt den begränsade handlingsfriheten genom att använda sin ensamhet till att filosofera. Så utvecklande blev denna tankeverksamhet att generalen efter frisläppningen vid krigslutet kunde fungera som självlärd

Figur 2. Kognitiv karta över förklaringar till finländsk inflation och arbetslöshet åren 1965-77. Person A:s retrospektiva bild. (Sevón 1984a)



lärare i filosofi vid Stanford universitet i USA. Generalen är endast ett av många exempel på hur utvecklat tänkande kan kompensera begränsad handlingsfrihet.

4.1. *Tänkandet som kompensation*

I det västerländska samhället finns en norm som säger att för att bli framgångsrik skall man kunna handla och påverka sin omgivning. Det är förvisso inte en norm som alltid är lätt att rätta sig efter. I en finländsk kommun, Ruukki, studerades de bindningar som fanns mellan individer i kommunen och det omgivande ekonomiska systemet, främst den dominerande mineralulls-producerande fabriken. Studien visade att kommuninvånarna, lika lite som kommunledningen, tyckte att de hade nämnvärd handlingsfrihet. Trots att ett dominerande företag i ett utvecklingsområde alltid bör uppfattas som en viss risk med tanke på framtida sysselsättning, planerade varken kommunledningen eller invånarna sin framtid med beaktande av denna risk. Handlingsfriheten var uppbunden av tröghet och tradition och tankemodellen anpassad till detta så, att de i vissa avseenden ledde till alltför positiva bedömningar av företagets ekonomiska bidrag till kommunen liksom till företagets sysselsättningsbefrämjande utsikter (Sevón 1983, 1984b).

Ser man den reflekterande människan som den frihetsberövade individen som med hjälp av sin tankeförmåga kan kompensera sin ofrihet eller anpassa sig till den, så kan situationen för invånarna i Ruukki tolkas så, att genom att de föreställde sig att den ekonomiska miljön är trygg kunde de legitimera sin egen passivitet.

Liknande argumentering har jag utvecklat i ett annat sammanhang (Sevón 1987). Jag har poängterat att värderingar ofta utvecklas ex post i stället för ex ante beslut. Motiven för att värderingar utvecklas ex post är flera. Jag skall nämna några: I (det västerländska) samhället skall, som vi redan vet, den framgångsrika människan kunna kontrollera viktiga fenomen. Att kontrollera är lättare sagt än gjort. Både omkringliggande hinder och inneboende resursbrister, liksom även otur gör det svårt att uppfylla denna norm för framgång. Det som trots allt räddar många från att uppfatta sig som förlorare är att kognitivt utvecklade föreställningar kan kompensera denna bristande handlingsfrihet. Tack vare att uppfattningen om vad som är viktigt att kunna kontrollera är labil och delvis okänd och därmed varierar mellan människor (Sevón 1982) kan den enskilde, människan utan stor möjlighet att kontrollera sin omvärld anpassa sig till normen om framgång genom att utveckla föreställningen om att det som han/hon kan kontrollera är viktigt och annat

är oviktigt (Sevón 1987).

Jag vill dock hävda att den reflekterande människan inte alltid kännetecknas av handlingsfrihet. Den reflekterande människan kan föredra att utveckla sina tankemodeller framom att handla. Varje människa sträver trots allt inte efter att bli en handlande action-man, eller rationaliserar i sin tankevärld sin bristande förmåga att utträtta viktiga saker. En del människor föredrar att utveckla sina tankemodeller framom att använda sin tid för handlande. Inte heller är företag enbart inriktade på beslut och annan handling.

Inom organisationsforskningen finns även en del forskare som betonar organisationers kognitiva, reflekterande funktioner. En av de mer framträdande inom området är Weick, som beskriver organisationer som »a body of thought thought by thinking thinkers» (Weick 1979). En besläktad ståndpunkt tar March & Sevón (1984), som argumenterar för att en viktig aspekt i organisationers liv är att utbyta och analysera information oberoende av om informationen är relevant för beslut eller inte, och att företag bör försäkra sig om att förutsättningar för sådan aktivitet föreligger.

REFERENSER

- Benson, J.S. & Kennelly, K.J.: Learned Helplessness: The Result of Uncontrollable Reinforcements or Uncontrollable Aversive Stimuli? *Journal of Personality and Social Psychology* 34 (1976): 138–145.
- Berger, P. & Luckmann, T.: *The Social Construction of Reality*. New York: Doubleday 1967.
- Brady, F.N.: A Janus-Headed Model of Ethical Theory: Looking Two Ways at Business/Society Issues. *Academy of Management Review* 10 (1985): 568–576.
- Brehmer, B.: In One Word: Not from Experience. *Acta Psychologica* 45 (1980): 223–241.
- Brehmer, B., Jungermann, H., Lourens, P. & Sevón, G. (red.): *New Directions in Research on Decision Making*. Amsterdam: North-Holland 1986.
- Dagens Nyheter: Att gå på framgångskurs. Ledare, 3 april 1986.
- Dweck, C.S. & Reppucci, N.D.: Learned Helplessness and Reinforcement Responsibility in Children. *Journal of Personality and Social Psychology* 25 (1973): 109–116.
- Einhorn, H.J. & Hogarth, R.M.: Behavioral Decision Theory: Processes of Judgment and Choice. *Annual Review of Psychology* 32 (1981): 53–88.
- Fischhoff, B.: Hindsight ≠ Foresight: The Effect of Outcome Knowledge on Judgment Uncertainty. I J.H. Harvey, W.J. Ickers & R.F. Kidd (red.), *New Directions in Attribution Research*. Hillsdale, N.J.: Erlbaum 1975.
- Fischhoff, B., Slovic, P. & Lichtenstein, S.: Knowing What You Want: Measuring Labile Values. I T.S. Wallsten (red.), *Cognitive Processes in Choice and Decision Behavior*. Hillsdale, N.J.: Erlbaum 1980.
- Garfinkel, H.: *Studies in Ethnomethodology*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall 1967.
- Harvey, J.H. & Harris, B.: Determinants of Perceived Choice and the Relationship between Perceived Choice and Expectancy about Feelings of Internal Control.

- Journal of Personality and Social Psychology 31 (1975): 101–106.
- Harvey, J.H. & Johnston, S.: Determinants of the Perception of Choice. *Journal of Experimental Social Psychology* 9 (1973): 164–179.
- Hiroto, D.: Locus of Control and Learned Helplessness. *Journal of Experimental Psychology* 102 (1974): 187–193.
- Jellison, J.M. & Harvey, J.H.: Determinants of Perceived Choice and the Relationship between Perceived Choice and Perceived Competence. *Journal of Personality and Social Psychology* 28 (1973): 376–382.
- Kahneman, D., Slovic, P. & Tversky, A.: *Judgement under Uncertainty. Heuristics and Biases*. Cambridge: Cambridge University Press 1982.
- Kiesler, S. & Sproull, L.S.: Managerial Response to Changing Environments: Perspectives on Problem Sensing from Social Cognition. *Administrative Science Quarterly* 27 (1982): 548–570.
- Klein, D.C., Fencil-Morse, E. & Seligman, M.E.P.: Learned Helplessness, Depression, and the Attribution of Failure. *Journal of Personality and Social Psychology* 33 (1976): 508–516.
- Krantz, D.S., Glass, D.C. & Snyder, M.L.: Helplessness, Stress Level and the Coronary-Prone Behavior Pattern. *Journal of Experimental Social Psychology* 10 (1974): 284–300.
- La Rochefoucauld, E.: *Maxims*. Middlesex: Penguin 1967. (Original upplaga: *Reflexions ou sentences et maximes morales*, 1665).
- March, J.G.: Bounded Rationality, Ambiguity and the Engineering of Choice. *Bell Journal of Economics* 9 (1978): 587–608.
- March, J.G. & Sevón, G.: Gossip, Information and Decision Making. I L.S. Sproull & P.D. Larkey (red.), *Advances in Information Processing in Organizations*, Vol. 1, Greenwich, Ct: JAI Press 1984.
- March, J.G. & Sevón, G.: Behavioral Perspectives on Theories of the Firm. I W.F. van Raaij, G.M. van Veldhoven & K.-E. Wärneryd (red.), *Handbook of Economic Psychology*. Amsterdam: North-Holland 1987. (Under tryckning)
- Montgomery, H. & Adelbratt, T.: Gambling Decisions and Information about Expected Value. *Organizational Behavior and Human Performance* 29 (1982): 39–57.
- Nisbett, R. & Ross, L.: *Human Inference: Strategies and Shortcomings of Social Judgment*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall 1980.
- Nyström, S.: Preliminär prestation av några empiriska resultat från undersökningen »Styrning och handlingsfrihet». Svenska handelshögskolan. Opublicerat manuskript 1973.
- Piaget, J.: *Behavior and Evolution*. New York: Random House 1978.
- Pitz, G.F. & Sachs, N.J.: Judgment and Decision: Theory and Application. *Annual Review of Psychology* 35 (1984): 139–163.
- Rodin, J.: Density, Perceived Choice, and Response to Controllable and Uncontrollable Outcomes. *Journal of Experimental Social Psychology* 12 (1976): 564–578.
- Roth, S. & Kubal, L.: Effects of Non-Contingent Reinforcement on Tasks of Differing Importance: Facilitation and Learned Helplessness. *Journal of Personality and Social Psychology* 32 (1975): 680–691.
- Schoemaker, P.J.H.: The Expected Utility Model: Its Variants, Purposes, Evidence and Limitations. *Journal of Economic Literature* 20 (1982): 529–563.
- Seligman, M.E.P.: *Helplessness: On Depression, Helplessness and Death*. San Francisco: Freeman 1975.

- Sevón, G.: Subjective Probabilities and Values of Socio-Economic Events as Different Degrees of Uncertainty. *Scandinavian Journal of Psychology* 18 (1977): 127–129.
- Sevón, G.: Prediction of social events. Publications of the Swedish School of Economics, Nr. 25, Helsinki 1978.
- Sevón, G.: Om konsten att fatta personliga beslut. I *Vetenskap och företagsledning. Skriffter utgivna vid Svenska handelshögskolan*, nr 31, Helsingfors 1982.
- Sevón, G.: Firms, Individuals and Commune of Ruukki. Swedish School of Economics and Business Administration. Research Reports nr 10, Helsinki 1983.
- Sevón, G.: Cognitive Maps of Past and Future Economic Events. *Acta Psychologica* 56 (1984): 71–79 (a).
- Sevón, G.: Ruukkibors bedömning av sin ekonomiska miljö. *NordREFO*, 1–2 (1984): 91–109 (b).
- Sevón, G.: Rationalization of Action by Value Development. I S. Maital (red.), *Applied Behavioral Economics*. Amsterdam: North-Holland/Elsevier 1987 (under tryckning).
- Sevón, G. & Sundin, E.: The Municipality Pinch: Slack Reduction in State and Firms. *Scandinavian Journal of Management Studies*, August 1985: 61–75.
- Slovic, P., Fischhoff, B. & Lichtenstein, S.: Behavioral Decision Theory. *Annual Review of Psychology* 28 (1977): 1–39.
- Starbuck, W.H.: Organizations as Action Generators. *American Sociological Review* 48 (1983): 91–102.
- Tversky, A. & Kahneman, D.: The Framing of Decisions and the Psychology of Choice. *Science* 211 (1981): 453–458.
- Vries, M.K. de & Miller, D.: *Neurotic Organizations. Diagnosing and Changing Counter-productive Styles of Management*. San Francisco: Jossey-Bass 1984.
- Wortman, C.B. & Brehm, J.W.: Responses to Uncontrollable Outcomes: An Integration of Reactance Theory and Learned Helplessness Model. *Advances in Experimental Social Psychology* 8 (1975): 277–336.