

Denne kolonne er
 forbeholdt sensor.

OPPGAVE 1

Koalisjoner i beslutningstaking er aktuelt når beslutningen inkluderer flere deltakere med forskjellige identiteter, preferanser og mål, eller

En koalisjon er da en samarbeidsform som kan tjene to hensikter: For det første å skape en form for samarbeid og enighet internt i koalisjonen, for det andre - og kanskje viktigst - å "vinne" kampen mot de eksisterende partene utenfor koalisjonen.

En koalisjon kan defineres som et antall beslutningstakere som går sammen om å få gjennomslag for en bestemt beslutning.

Two som kan bidra til koalisjonsbygging:

SITUASJON 1A: Deltakerne har like preferanser og mål; beslutningsprosessen handler da om fordeling av goder. Forutsetter Nullsumspill: I en slik situasjon tjener koalisjonen kun en hensikt: At koalisjonsmedlemene skal "vinne" over de andre (omfordeling av ressursen)

SITUASJON 1B: Samme som 1A, men forutsetter ikke et nullsumspill; men vær et scenario som ligner på "dilemma of the commons"; samarbeid vil øke den totale nytten. I en slik situasjon tjener koalisjonen de samme hensikter som i 1A, i tillegg til at samarbeidet i seg selv bidrar til økt gevinst

Denne kolonne er
forbeholdt sensor.

SITUASJON 2: Deltakerne har forskjellige preferanser; dvs at et utbytte er mer verdt for en deltaker enn for en annen. Eks: Appelsinstall til den ene og appelsinjuice til den andre.

I et slikt tilfelle kan koalisjonsmedlemmer søke sammen for å arbeide for at den ene deltakeren får det han ønsker, og den andre det han ønsker; i en koalisjon står de sterkere når de støtter hverandres ønsker.

Disse forskjellige situasjonene er også aktuelle i en diskusjon av samarbeid rent generelt. I en koalisjon vil samarbeidet være en del, mens maktbruket mot de andre partene er en annen del.

Hvordan koalisjoner påvirker beslutningsprosessen i lys av situasjonen overfor kan det hevdes at koalisjonsbygging

1A) - Gjett beslutningsprosessen til en politisk prosess, med maktkamp, strategi og kalkyler som viktige elementer.
- Fører til en "skjevfordeling" av resultatene.

1B) - kan fremelske samarbeid internt i koalisjonen, men konflikter mellom de enkelte partene.

- kan bidra til et bedre resultat ved at en organisasjon kommer til enighet dersom det ellers ville være vanskelig

Denne kolonne er
forbeholdt sensor.

2) - kan føre til at løsninger som kan
små interessegrupper står borte, bli
presset gjennom av en koalisjon

Ut over dette som kan avledes direkte
av den foregående diskusjonen, kan
koalisjoner også føre til uklare
 beslutninger i seg selv og lett for å
skape misforståelser i koalisjonen, og
falske forventninger; for å skape oppløst
i koalisjonen. Dette fører senere
til problemer ved implementering,
sammen med at koalisjonen ikke
er langvarig nok til å støtte implementering.

Denne kolonne er
 forbeholdt sensor.

OPPGAVE 2

"FRAMING"; er hvordan en person setter en problemstilling i en sammenheng. Hvilken "ramme" man gir problemstillingen, hvilken kontekst man tillegges der, eller fra hvilken synsvinkel man betrakter problemet.

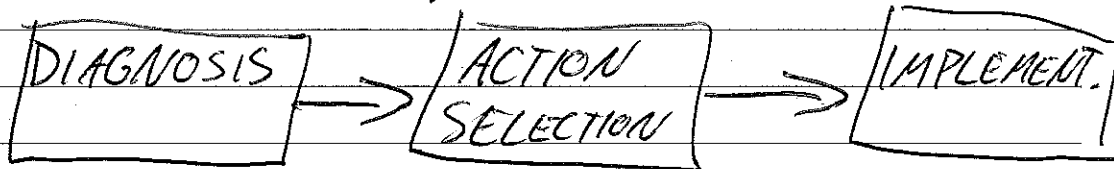
Personer kan fra tendens til å "frame" problemstillinger på spesielle måter, med bakgrunn i utdannelse, arbeidserfaring, nasjonal tilhørighet, tro, sosialt lag osv.

Videre kan personer med ellers lik bakgrunn "frame" problemstillinger forskjellig fra gang til gang, avhengig av hvordan de opplever situasjonen, hvilken kontekst erfaringsbase de har for det enkelte problem.

"Framing" blir på mange måter utgangspunktet for hvordan en beslutningstaker griper an problemet, og forskjellig framing vil lede i helt forskjellige resultater. Eks: Dersom en beslutningstaker betrakter fallende salgstall i lys av produktet og markedets behov, vil hun ta tak i problemet på en helt annen måte enn dersom hun ser problemet i lys av selgenes egenskaper.

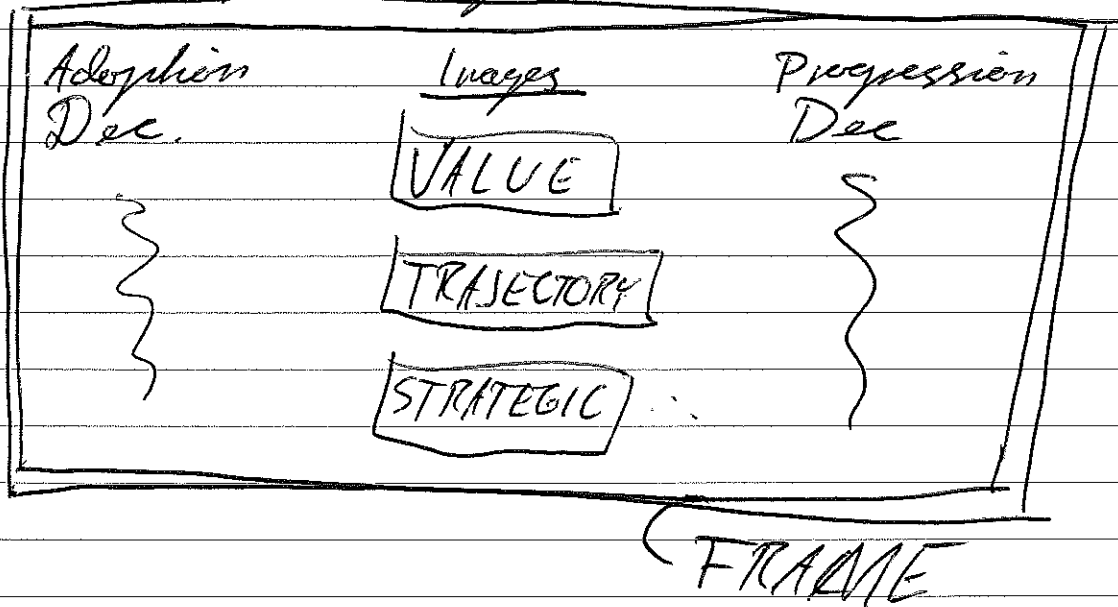
Denne kolonne er forbeholdt sensor.

En enkel beslutningsmodell:



- "Framingen" for diagnosen vil lede i helt forskjellige retninger
- Man kan også "frame" helt forskjellige valgmuligheter, og helt forskjellige mål, som leder til forskjellige action selection.
- Når beslutningen skal implementeres, vil også dette være helt avhengig av hvordan beslutningen "frames".

Fra Image Theory:



- Framing i image-teorien handler om hvilke elementer av value/trajectory/strategi - images som hentes fram til det enkelte problem.

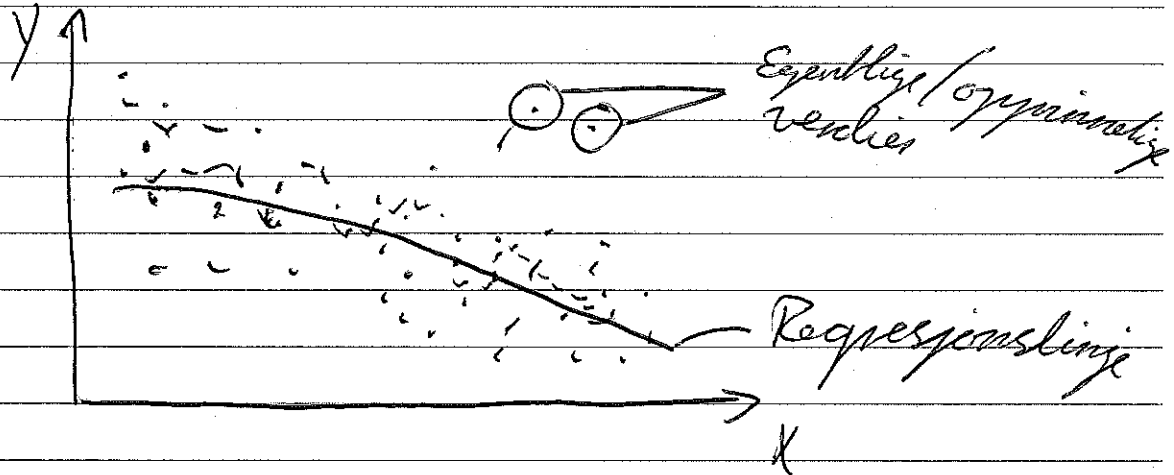
Denne kolonne er
forbeholdt sensor.

Eksempelene fra den enkle beslutningsmodell, og fra den mer kompliserte Image-modellen viser at "FRAMMIG" i alle tilfelle, er avgjørende for hvordan en beslutningstaker greies an et problem.

Forskjellig beslutningstaker vil ha forskjellige mening om problemets art, hva som egentlig er viktige mål eller "perceptions" (ref både value image og trajectory image), samt hvilken informasjon som skal samles inn og hvordan den skal behandles.

Denne kolonne er
forbeholdt sensor.

OPPGAVE 3



REGRESSION TOWARDS THE MEAN
er en tilbøyelighet til å justere
fra mot gjennomsnittet, sammenhengende
med hvordan man kan bruke
regressjonsanalyse for å finne en
snittverdi av en serie verdier (fig).

Deltakere i beslutningsprosesser
kan ha en tilbøyelighet til å
justere sine meninger slik at de ligger
nærmere det de oppfatter å være
den allmenne meningen.

Dette får betydning for informasjons-
behandling, for det første ved
at den enkelte forsøker å bruke
informasjon for å finne ut hva
som er "gjennomsnittsmeningen", for
det andre ved at den informasjonen som

Denne kolonne er
 forbeholdt sensor.

den enkelte sender ut, allerede kan
 være "justert mot snittet". Dette
 vil da føre til en skjevt - bias -
 i informasjonsgrunnlaget for
 en beslutning.

Men man tenke seg en beslutnings-
 prosess hvor møtedokumenter og
 referer får betydning for hvilken
 informasjon som blir beløst, og
 hvilken informasjon som
 deltakerne da legger til grunn for
 sin "regression towards the mean".
 Ekst: Lederen innleder med å presentere
 sin "framning", hva som egentlig er skjemaet.
 Der noen få deltakere får talerid,
 prøveavstemning ol. Dette vil da
 påvirke alle deltakers oppfatning
 av hva som er gjenns holdning,
 eller akseptert "mean", og de
 justerer sine meninger mot dette,
 dog ikke nødvendigvis helt til "mean".
 Den "mean" som deltakerne oppfatter,
 trenger dog ikke være den egentlige
 "gjennomsnittlig oppfatning", og avgjørelsen
 baseres da på en skjev informasjon - bias.
 Det neste spørsmålet er at den beste
 avgjørelsen gjerne er avhengig av at
 flere synspunkt og "framning"-alternativ
 kommer frem. "Regression towards the mean"
 representerer således en bias i seg selv.

Denne kolonne er
forbeholdt sensor.

OPPGAVE 4

"ESCALATION OF IRRATIONAL COMMITMENT"

er når en person/organisasjon har dekket inn i en ordet sirkel, hvor en dårlig avgjørelse eller uønsket situasjon fører til at man stadig investerer mer i den samme avgjørelsen/situasjonen.

Eksempel: Man har en gammel bil som man allerede har reparert mye på. Når nye deler ryker, repareres man stadig mer, og føles seg stadig mer bundet til å beholde bilen.

"SUNK COST" er et kjempebegrep i denne problematikken; betyr kostnader som er investert, og som man ikke får tilbake. Slike kostnader burde ikke tas med i betraktningen når man vurderer en situasjon, men det viser seg at beslutningstaker tar forholdet i betraktning i stedet for å se på muligheter for fremtid. De går således i sunk cost-fellen.

Det har blitt foreslått at en beslutningstaker ~~føles seg bundet til den store del~~ fire hovedkategorier av elementer som ~~kan~~ er avgjørende for hvorvidt en beslutningstaker vil føle seg bundet av tidligere avgjørelser, og fortsette i samme sti med eskalerende irrasjonelle forpliktelses:

Denne kolonne er
forbeholdt sensor.

1) PROJECT DETERMINANTS

Enten sagt de økonomiske prognosene for prosjektet. Dette kan gjerne være motivasjonen for å fortsette ent innledningsvis.

2) PSYCHOLOGICAL PROCESSES

Selvom de økonomiske prognosene skulle svikte, kan best takten bli ført videre av psykologiske prosesser som: Hans søken etter bekræftende bevis, filterning av informasjon, rettferdiggjøring av situasjonen, tendens til å legge skylden på eksterne faktorer

3) SOCIAL PROCESSES AND ORGANIZATIONAL DET.

En beslutningstaker kan videre opprettholde dårlige beslutninger pga: lojalitet til en gruppe, forventning om "den store ballen som tjener ut med alle odds", egne investeringer i kontakter, prestisje osv, raste stillingskrifte som følger fra ansvar, misbruk av slakte i over.

4) STRUCTURAL DETERMINANTS

Endelig kan en forpliktelse fortsette til tross for at alle de andre faktorene tales i mot, for eksempel som følge av: Kontraktforpliktelser, Skravertighet, pålegg fra myndigheter, forventningenes / institusjonalisering.

Denne kolonne er
forbeholdt sensor.

OPPGAVE 5

LOGIC OF CONSEQUENCES

Baserer seg på at beslutningsstaken opptrer perfekt rasjonelt i sin ypperste form, eller begrensa rasjonelt hvor det tas hensyn til kognitive og kommunikative begrensninger.

Rasjonelle modeller har fokus på fremtiden, og forsøker å predikere hvilke konsekvenser de forskjellige avgjørelser vil få, og ut fra dette hvilke valg som ~~de~~ prefereres.

En rasjonell beslutningsstake bestemmer seg gjerne for:

- Hvilke alternativ har jeg?
- Hvilke forventninger har jeg for konsekvensene i fremtiden?
- Hva er mine preferanser?
- Hvilken beslutningsregel skal jeg benytte?

Ut fra dette fattes beslutningsstakens sin avgjørelse.

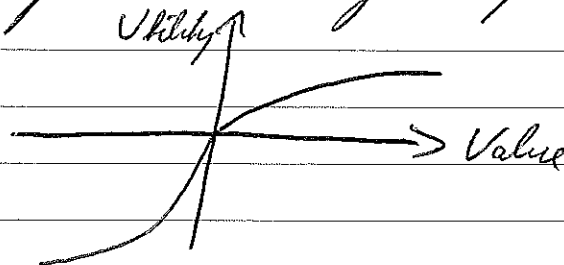
Tradisjonelt er slike beslutningsmodeller benyttet av økonomer og slaktitere, og gambling og spillteori har

Denne kolonne er
forbeholdt sensor.

vert ofte benyttede analogier.
Sentralt står momenter som
verdi/nytte (value/utility) og
objektiv eller subjektiv sannsynlighet
(probability)

Absolutt verdi har blitt benyttet
i tidligere modeller, mens senere modeller
har modifisert verdier over til
nytte.

Prosjekt-teoriens beskrivelse av
nytte ut fra et referansepunkt i origo,
er et godt eksempel på dette:



En slik beskrivelse medfører at best-tiltaket
er visitt-overs på gevinstsiden, og
visitt-sekunda på tapssiden av
referansepunktet. Dette får selvsagt
stor betydning for hvordan
spørsmålet "frames" ~~etter~~; som mulig
tap eller som mulig gevinst ut fra
rammens referansepunkt.

Denne kolonne er forbeholdt sensor.

LOGIC OF APPROPRIATENESS

Basert seg på hva beslutningstakeren mener er "rett" (appropriate) å gjøre. Helt sentralt er beslutningstakerens identitet, og beslutningsregler som passer for denne identiteten. Man kan gjerne kalle dette for regelstyrte modeller.

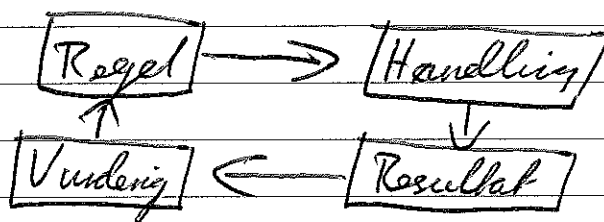
Regelstyrte modeller har fokus på forholdet i den forstand at det er beslutningstakerens fortid som danner hans identitet og regler, og som dermed er grunnlag for hvilke valg som skal tas for fremtiden.

I en beslutningssituasjon vil en regelstyrt beslutningstaker:

- Forsøke å kjenne igjen situasjonen, og sammenligne den med en erfaringsdatabase (recognition)
 - Han vil definere hvilken identitet han har (En beslutningstaker kan gjerne ha flere identiteter i forskj. sit)
 - Han vil spørre seg hvilken regel er med hans identitet best å bruke på den gjentakende situasjonen.
- Ut fra dette fatter beslutningstakeren sin avgjørelse.

Denne kolonne er forbeholdt sensor.

Regler som beslutningsstateren benytter kan gjerne utvikle seg over tid, som en følge av endret identitet, eller for å bedre passe til ønsket identitet. En modell for å bedømme slik endring av regler, er læringssirkelen:



Resultatet av regelbruket kan bli oppfattet å ikke svare til ønsket, og dette kan føre til at regelen blir endret. På denne måten vil alltid neste beslutning bli tatt i lys av tidligere erfaringer. Læringssirkelen kan imidlertid bli brutt, f.eks. som følge av at resultatet ikke observeres, eller som følge av svært raskt regler (f.eks. i et byråkrati).

Regler som tas benyttes kan være standard operasjonsprosedyrer (SOP) for enkelte, presist gjentakende situasjoner, eller det kan være prosedyrer for mer generelle situasjoner.

Regelbruk kan gjøre beslutningsprosessen svært effektiv, men det kan også gi mindre rom for kreativitet, sikten etter optimal løsning, og forsvar til spesielle tilfeller.

Denne kolonne er forbeholdt sensor.

BETYDNING FOR BESLUTNINGSGRUNDLAG

De to prinsipielt forskjellige beslutningsmetodene kan gi forskjellige effekter under ulike forhold:

- Ved enkle, stadig gjentatte beslutninger vil SOP være det mest effektive (og også det mest anvendte)
- En rasjonell beslutningsprosess kan imidlertid lettere fange opp mulige forbedringer
- Ved stadig stiftende personell i en organisasjon kan regelstyrt beslutning føre til stabilitet, forutsigbarhet, bevaring av kompetanse.
- Mens nye rasjonelle beslutningsprosesser fra nytt personell kan føre til ustabilitet, mangelfull planlegging og usikkerhet.
- Ved stadig stiftende omgjivelser kan ~~en~~ regelstyrt beslutning føre til at det som var en klok avgjørelse i går, er en dårlig avgjørelse i dag.
- Ved en rasjonell beslutningsprosess kan man lettere fatte den beste beslutning for den aktuelle situasjon, og muligens ta høyde for fremtiden

Denne kolonne er
forbeholdt sensor.

- I henhold til Prospect-teorien vil en rasjonell beslutningstaker kunne ta helt forskyllige valg avhengig av om han "finner" en situasjon som har tap- eller gevinst-mulighet: Risiko-overs- søker
- Mens en regelstyrt beslutningstaker lettere kan være konsekvent i sine valg, dog stedd avhengig av at han opprettholder situasjonen litt (related til framing) og at regelen er nærløst klar.
- Tradisjonelt syn på en rasjonell beslutning er gjerne maksimering av (opp)nytte
- Mens en regel styrt gjerne kan ha mer fokus på etikk/moral, sociale verdier mm.
- En rasjonell beslutn taker har fokus på hvilke preferanser han tror han vil ha i fremtiden
- Mens en regelstyrt har fokus på de preferansene som kommer til uttrykk gjennom erfaringsbasette regler og identitet
- En rasjonell best baserer seg på den visite som synes å være i fremtiden
- Mens en regel legger til grunn erfart visite.

Denne kolonne er
forbeholdt sensor.

AVSLUTTENDE KOMMENTAR

Selv om det kan stilles opp
flere forskjellige utfall av bruk
av den ene eller andre beslutnings-
modellen, og selv om de kan fremstilles
som svært forskjellige, så flytter
de også over i hverandre.

Forskning viser at beslutningsstadiene
gjems benytter elementer av
begge. Et eksempel på en
teori som forsøker å kombinere
begge, er image-teorien, med
både "competability"-test og
"profitability"-test.