

Individu, organisatie en rationele besluitvorming

Prof. Dr. T.L.C.M. Groot

De bijdrage van Bosman geeft op treffende wijze weer hoezeer de hedendaagse bedrijfseconomie worstelt met haar wetenschapsfilosofische beginselen. Alhoewel niet door Bosman als zodanig gesignaleerd, meen ik toch uit zijn bijdrage op te maken dat deze worsteling voortkomt uit de eisen die de praktijk de laatste decennia aan beoefenaren van de bedrijfseconomie heeft gesteld. Vóór de Tweede Wereldoorlog was het primaire doel van de bedrijfseconomie gericht op het geven van *normatieve regels* voor het management.¹ Na de oorlog is gepoogd op wetenschappelijk verantwoorde wijze het economisch gedrag te beschrijven en te verklaren. Op basis van deze wetenschappelijke aanpak zouden vervolgens richtlijnen en aanwijzingen moeten worden opgesteld voor de bedrijfseconomische praktijk (Bosman, 1977; Eyzenga, 1984).

In de achter ons liggende periode heeft de bedrijfseconomie, veelvuldig gebruikmakend van de neoklassieke micro-economische theorie en het paradigma van de alwetende rationaliteit, zich als wetenschappelijke discipline ontwikkeld. Alhoewel dit geleid heeft tot een evidente bloei van het vak, moet tevens worden geconstateerd dat de bedrijfseconomie nog geen algemeen geldende wetmatigheden voor praktische toepassing heeft kunnen ontwikkelen. Op zijn best levert de moderne bedrijfseconomie 'zachte' aanbevelingen voor de praktijk waarvan de geldigheid naar tijd en plaats beperkt is.² Met een zekere regelmaat wordt betoogd dat de bedrijfseconomische wetenschap gebaat zou zijn bij een verkleining van de kloof tussen theorie en praktijk (Traas, 1981; Feenstra & Van de Poel, 1985).

Ook Bosman geeft daar in zijn bijdrage blijk van. Zijn oogmerk is het ontwerpen van richtlijnen op

basis waarvan in de praktijk betere beslissingen tot stand komen, dan wel dat eenmaal tot stand gekomen besluiten beter kunnen worden beoordeeld. Teneinde niet te vervallen in steriele theorieën met weinig praktische relevantie zal men vervolgens een uitspraak moeten doen omtrent de soort en mate van rationaliteit die men bij beslissers verwacht aan te treffen. Bosman tracht het concept van beperkte rationaliteit van een inhoud te voorzien door te spreken van rationaliteit in ruime zin. Dit betreft procedurele rationaliteit in beslissingssituaties waarin meerdere fasen worden doorlopen. Het is de vraag of hier sprake is van een betekenisvolle indeling aangezien hierbij tevens wordt verondersteld dat de richtlijnen ontleend aan rationaliteit in enge zin eveneens beschikbaar zijn. Per saldo wordt voor het ontwerpen van informatiesystemen derhalve van alle door Bosman onderscheiden rationaliteitsvormen gebruik gemaakt. Van belang lijkt me wél dat bij de analyse van besluitvormingsprocessen meer aandacht wordt besteed aan informele regels³ die bij het ontwerpen van oplossingen en het nemen van een beslissing een rol spelen. Alhoewel niet expliciet naar voren gebracht, blijkt nu dat het concept van rationaliteit van een inhoud wordt voorzien die per beslissingssituatie kan verschillen. Dit maakt de generaliseerbaarheid van onderzoeksresultaten op dit terrein enigszins problematisch. Bovendien is het moeilijk de daaruit voortkomende kennis te toetsen, want het rationaliteitsbegrip is hiermee volledig situationeel bepaald.

Prof. Dr. T. L. C. M. Groot is parttime hoogleraar Bedrijfseconomie, in het bijzonder de Interne Berichtgeving, aan de Open Universiteit Heerlen. Hij is in 1988 gepromoveerd bij Prof. Dr. J. L. Bouma op het proefschrift 'Management van Universiteiten: een onderzoek naar de mogelijkheden voor doelmatig en doeltreffend universitair bestuur'.

Bosman lijkt deze bezwaren eveneens te onderkennen en tracht hiervoor een oplossing te vinden door de onderzoeksinspanningen te richten op een viertal concrete onderzoeksvragen. Hierbij kan de vraag gesteld worden of sprake is van een complete set van onderzoeksvragen die het probleemgebied in voldoende mate bestrijkt. Ik ben niet in de positie deze vraag ontkennend of bevestigend te beantwoorden. Wel lijkt het me dienstig allereerst na te gaan of recente ontwikkelingen in de bedrijfseconomische theorie behulpzaam kunnen zijn bij de kennisverwerving omtrent besluitvorming en rationaliteit. Mijn stelling is dat op dit terrein reeds veelbelovende ontwikkelingen plaats vinden. Het is echter bij lange na niet voldoende: meer in het bijzonder zou aandacht moeten worden besteed aan *integratie* van verschillende inzichten opdat omtrent besluitvormingsprocessen meer complete, gevalideerde en generaliseerbare kennis kan worden ontwikkeld. Op basis hiervan kan vervolgens ook het begrip 'rationaliteit' van een meer concrete inhoud worden voorzien. Deze inhoud zal naar mijn mening afhankelijk zijn van het type beslissers, de beslissingssituatie en de organisatie.⁴ Ter adstructie van deze beweringen schets ik in grote trekken en met weglating van vele belangwekkende details de recente ontwikkeling van het vak management accounting.

Tot ver in de jaren zestig is de management accounting theorie beïnvloed geweest door de neoklassieke micro-economische theorie waarin het paradigma van de alwetende rationaliteit een vooraanstaande plaats innam. Bedrijfseconomen hebben op basis van het neoklassieke denkmodel mathematische optimaliseringsmethoden ontwikkeld die bedoeld waren om in concrete gevallen (in vóorschrijvende zin) te worden toegepast. Men veronderstelde aldus besluitvorming onder zekerheid, onbeperkte beschikbaarheid van informatie en één enkele beslissers (holisme). Hierdoor kreeg de neoklassieke micro-economische theorie een normatieve toepassing die althans door de algemeen economen in eerste instantie niet als zodanig was bedoeld.⁵ In de praktijk bleek bovendien dat een groot deel van de in dit kader aangeboden optimaliseringstech-

nieken niet werd toegepast, maar werd vervangen door eenvoudigere oplossingsstrategieën.⁶ In een poging de management accounting theorie dichter bij de praktijk te brengen werden in de jaren zeventig de vooronderstellingen van besluitvorming onder zekerheid en die van kosteloze informatie gerelativeerd (Bouma, 1990). Dit leidde tot de ontwikkeling van stochastische modellen en de opkomst van de informatie-economie. Beide ontwikkelingen echter maakten het management accounting instrumentarium nog complexer waardoor de kloof tussen theorie en praktijk zich eerder heeft verbreed dan versmald.⁷ Deze op zich alarmerende ontwikkeling heeft een impuls gegeven aan meer beschrijvend en verklarend onderzoek dat vooral is gericht op het verkrijgen van een beter inzicht in processen en structuren die het praktisch handelen beïnvloeden (Scapens en Arnold, 1986). Deze onderzoeken kunnen worden gerangschikt naar de twee aspecten die March en Simon (1958) in het concept van de begrensde rationaliteit hebben onderscheiden:

- 1 Beslissers vormen een vereenvoudigd beeld of 'image' van de objectieve probleemsituatie. De wijze waarop zij dit doen en de rol die cognitieve beperkingen hierbij spelen staat centraal in het cognitief psychologisch onderzoek, waartoe ook de Human Information Processing theorie behoort (Libby, 1981; Van de Poel, 1986).
- 2 Elementen van dit beeld zijn niet gegeven maar worden gegenereerd door acties van de beslissers zelf en van zijn omgeving. In deze benadering wordt de individuele beslissers en zijn afbeelding van de werkelijkheid beschouwd in relatie tot de omgeving waarin hij zich bevindt. Onderdelen van de 'behavioral theory of the firm' komen hierbij ter sprake. Ook theorieën inzake besluitvormingsprocessen in specifieke organisatorische omstandigheden⁸ en over de structuur en werking van strategische beslissingsprocessen (Mintzberg en anderen, 1978; Hickson en anderen, 1986) spelen hierbij een belangrijke rol.

Alle eerdergenoemde theorieën hebben met elkaar gemeen dat zij pogen de wijze waarop

(groepen van) subjecten tot besluiten komen en de wijze waarop individuele en sociale processen daarop van invloed zijn, in kaart te brengen. Bij veel onderzoek is de aandacht voornamelijk gericht op hetzij de beslisser (zie 1) of de relatie tussen hem en zijn omgeving (zie 2). In praktijk-situaties spelen echter beide aspecten tegelijkertijd een rol bij het structureren en tot oplossing brengen van problemen. Bovendien beïnvloeden zij elkaar over en weer. Beide omstandigheden noodzaken derhalve dat getracht wordt een zekere integratie tussen beide oriëntaties tot stand te brengen. Naar mijn mening kan de agency-theorie hieraan een bijdrage leveren, en wel door de volgende drie kenmerken die deze theorie in zich verenigt:

- 1 De agency-theorie gaat niet uit van het holistisch concept van het ondernemingsgedrag, maar maakt onderscheid tussen eigendom en management, en (meer in het algemeen) tussen opdrachtgever en uitvoerder.
- 2 Veel aspecten van het menselijk gedrag die in de praktijk een belangrijke rol spelen komen in de neoklassieke theorie veelal niet voor, aangezien zij worden aangemerkt als afwijkingen van het 'normale gedrag'. Het betreft hier vooral opportunisme, informatie-asymmetrie en onvoldoende motivatie. Deze gedragas-pecten hebben in het agency-model nadrukke-lijk een plaats gekregen.
- 3 In de analyses van de agency-theorie staat het vraagstuk van de contractuele relatie centraal, waardoor expliciet een relatie wordt gelegd tussen de individuele beslisser en zijn omge-ving. Dit opent tevens een mogelijkheid de theorievorming die onder de bovengenoemde twee invalshoeken heeft plaatsgevonden met elkaar te integreren.

Concluderend kan worden gesteld dat de door Bosman aangegeven richting van het bedrijfs-economisch onderzoek ondersteuning verdient. Daarbij moet worden opgemerkt dat vooral de laatste jaren reeds belangwekkende stappen zijn gezet. De daaruit voortgekomen denkbeelden heeft men echter tot op heden nog te weinig kun-nen integreren in een theorie die het begrip beperkte rationaliteit, op basis van kenmerken

van het individueel beslissend subject en zijn (organisatorische) omgeving, van een bruikbare inhoud voorziet. Er is nog veel werk aan de winkel.

Literatuur

- Bosman, A. (1977), *Een metatheorie over het gedrag van organisaties*, Stenfert Kroese, Leiden.
- Bouma, J.L. (1990), Ontwikkelingen in het Management Accounting-onderzoek, *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, Jrg. 64, Nr. 11, pp. 478-490.
- Bouma, J.L., Schipperijn, J.A.M. (1988), *Investeringsbeslissingen in theorie en praktijk*, Amsterdam, KPMG Klynveld.
- Cooper, David J.; Hayes, David; Wolf, Frank (1981), Accounting in organized anarchies: understanding and designing accounting systems in ambiguous situations, *Accounting, Organizations and Society*, 6/3, pp.175-191.
- Enderud, H. (1980), Administrative leadership in organized anarchies, *International Journal of Institutional Management in Higher Education*, Vol. 4 Nr. 3, pp. 235-253.
- Eyzenga, G.R. (1984), *Mesodisciplinair organisatie-onderzoek Deel 1*, Wolters-Noordhoff, Groningen.
- Feenstra, D.W., Poel, J.H.R. van de (1985), *Bedrijfseconomie, methodologie en besluitvorming (I)*, *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfshuishoudkunde*, Vol. 59 Nr. 1, januari, pp. 22-30.
- Groot, T.L.C.M. (1988), *Management van Universiteiten, een onderzoek naar de mogelijkheden voor doelmatig en doeltreffend universitair bestuur*, Wolters-Noordhoff, Groningen.
- Hickson, D.J., Butler, R.J., Cray, D., Mallory, G.R., Wilson (1986), *Top Decisions, Strategic Decision Making in Organizations*, Basil Blackwell, Oxford.
- Klant, J.J. (1985), Kunstleer tegen wil en dank, in: J. Muysken, e.a. (red.), *Economische Wetenschappen: Eenheid in Verscheidenheid ?*, Van Gorcum, Assen/Maastricht. pp. 48-61.
- Lammers, C.J. (1983), *Organisaties vergelijkenderwijs, ontwikkeling en relevantie van het sociologisch denken over organisaties*, Het Spectrum, Utrecht/Antwerpen.
- Libby, R. (1981), *Accounting and Human Information Processing: Theory and Applications*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- March, J.G., Olsen, J.P. (1982), *Ambiguity and Choice in Organizations*, Universitetsforlaget, Bergen, Norway.
- March, J.G., Simon, H.A. (1958), *Organizations*, John Wiley & Sons, New York.
- Mintzberg, H., Raisinghani, D., Theoret, A. (1976), The Structure of 'Unstructured' Decision Processes, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 21, pp. 246-275.
- Padgett, J.F. (1980), Managing garbage can hierarchies, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25, pp. 583-604.
- Poel, J.H.R. van de (1986), *Judgement and Control, Individual and Organizational Aspects of Performance Evaluation*, Wolters-Noordhoff, Groningen.

- Scapens, Robert W., Arnold, John (1986), Economics and Management Accounting Research, in: Michael Bromwich, Anthony G. Hopwood (eds.), *Research & Current Issues in Management Accounting*, Pitman Publishing, London, pp. 78-102.
- Traas, L. (1981), Over de noodzaak tot heroriëntering van de (klassieke) bedrijfseconomie, *De Accountant*, november, pp. 146-155.

Noten

- 1 In deze periode had de bedrijfseconomie nog niet de status van een wetenschappelijke discipline, maar werd veeleer gekenmerkt als 'kunstleer'. Hiermee doelt men op een verzameling praktische aanbevelingen die niet op wetenschappelijke wijze tot stand is gekomen of getoetst (Eyzenga, 1984; Klant, 1985).
- 2 Op zijn best leidt dit tot 'conventional wisdom' (Scapens, 1985) of 'gestructureerde ervaringskennis'.
- 3 Bosman merkt bij informele regels op dat er van voorschriften geen sprake is. Dit schept verwarring, immers een 'regel' is vrijwel synoniem aan 'voorschrift'. Aangezien de lezer geen nadere definitie krijgt aangereikt ga ik er van uit dat informele regels voorschriften zijn die niet in een organisatie expliciet zijn vastgesteld en vastgelegd. Hieronder kan men derhalve regels verstaan die door opvoeding, (organisatie-)cultuur, traditie en opleiding zijn overgedragen.
- 4 In dit verband kan men denken aan een contingentieëbenadering van rationaliteit. Op deze wijze kan, 'bepaald door geval of toeval' (Lammers, 1983), rationaliteit van een gepast bijwoord worden voorzien.
- 5 Aanvankelijk was het een methode waarmee op logisch-deductieve wijze hypothesen over geaggregeerde economische grootheden werden geformuleerd.
- 6 Deze conclusie wordt door recent praktijkgericht onderzoek bevestigd, zie onder andere Bouma en Schipperijn (1988) en Groot (1988).
- 7 Dit betekent allerm minst dat deze methoden en technieken onbruikbaar zijn. In situaties waarin het probleem reeds is bepaald, conform de eisen van het model is gestructureerd en men over de benodigde informatie beschikt, leveren deze modellen zeker bruikbare oplossingen. De hier veronderstelde omstandigheden komen echter niet vaak voor.
- 8 Hierbij kan men denken aan theoretische oriëntaties omtrent besluitvorming in georganiseerde anarchieën (Enderud, 1980; Cooper en anderen, 1981), en de vuilnisbaktheorieën van besluitvorming (Padget, 1980; March & Olsen, 1982).