

# Επιστήμη και Κοινωνία: Επιθεώρηση Πολιτικής και Ηθικής Θεωρίας

Τόμ. 19 (2008)

Επιχειρηματική ηθική



**Τζέιμς Μαρτς, Πώς λαμβάνονται οι αποφάσεις, μτφρ.: Αν. Γαλανοπούλου, σειρά "Διοίκηση"**

*Δημήτρης Α. Σωτηρόπουλος*

doi: [10.12681/sas.680](https://doi.org/10.12681/sas.680)

Copyright © 2015, Δημήτρης Α. Σωτηρόπουλος



Άδεια χρήσης [Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).

## Βιβλιογραφική αναφορά:

Σωτηρόπουλος Δ. Α. (2015). Τζέιμς Μαρτς, Πώς λαμβάνονται οι αποφάσεις, μτφρ.: Αν. Γαλανοπούλου, σειρά "Διοίκηση". *Επιστήμη και Κοινωνία: Επιθεώρηση Πολιτικής και Ηθικής Θεωρίας*, 19, 420–424.  
<https://doi.org/10.12681/sas.680>

διαφορετικές πτυχές του υπό εξέταση φαινομένου χωρίς να απομακρυνθεί από τον πυρήνα της έρευνάς του. Ως προς το περιεχόμενο, ακόμη κι αν η μελέτη του Τσίρμπα δεν διακρινόταν για τις μεθοδολογικές αρετές που αναφέρθηκαν, δεν θα μπορούσε να υποτιμηθεί το ενδιαφέρον που παρουσιάζουν τα αποτελέσματά της ως προς την πολιτική επικοινωνία των ελληνικών κομμάτων εξουσίας στις προεκλογικές περιόδους του 2000 και του 2004. Μεμονωμένα, θα μπορούσαν να αποτελέσουν γόνιμο ερέθισμα για πολλές και διαφορετικές συζητήσεις πολιτικοεπιστημονικού ενδιαφέροντος. Τέλος, θα ήταν ιδιαίτερα χρήσιμη η διεξαγωγή της παραπάνω έρευνας στην πρόσφατη εκλογική αναμέτρηση του 2007 και η σύγκρισή της με εκείνες που προηγήθηκαν. Παρά το σύντομο χρονικό διάστημα εντός του οποίου έλαβαν χώρα οι τρεις αυτές εκλογικές αναμετρήσεις, δεν υπάρχει αμφιβολία ότι τα συνεχώς διαφοροποιημένα αποτελέσματα της μελέτης από περίπτωση σε περίπτωση θα αποδείκνυαν τον δυναμικά εξελισσόμενο χαρακτήρα της πολιτικής επικοινωνίας στις μέρες μας.

Γιώργος Μονογιούδης

### Βιβλιογραφική αναφορά

Wolton, D. (1990). 'Political Communication: The Construction of a Model', *European Journal of Communication*, 5: 9-28.

**Τζέιμς Μαρτς, Πώς λαμβάνονται οι αποφάσεις, μτφρ.: Αν. Γαλανοπούλου, σειρά 'Διοίκηση', Καστανιώτης, Αθήνα, 2007, σελ. 311**

Γεννημένος στο Κλήβελαντ του Οχάιο το 1928, ο Τζέιμς Μαρτς έκανε τις προπτυχιακές σπουδές του στο Πανεπιστήμιο του Γουϊσκόνσιν και τις μεταπτυχιακές του στο Γέηλ. Δίδαξε στο Ινστιτούτο Τεχνολογίας Carnegie και κατόπιν, για πολλά χρόνια, στο Πανεπιστήμιο Στάνφορντ, όπου σήμερα είναι ομότιμος καθηγητής πολιτικής επιστήμης, κοινωνιολογίας και διεθνούς μάνατζμεντ. Μέλος πολλών ακαδημιών, ο Μαρτς επηρέασε όχι μόνο τους ειδικούς μελετητές των οργανώσεων, αλλά και πολιτικούς επιστήμονες και κοινωνιολόγους, εστιάζοντας σε θεσμικές και οργανωσιακές όψεις των πολιτικών και κοινωνικών φαινομένων. Το *Πώς λαμβάνονται οι αποφάσεις*, που κυκλοφόρησε για πρώτη φορά στις ΗΠΑ το 1994, είναι ένα από τα βιβλία-κλειδιά της σύγχρονης θεωρίας των οργανώσεων, εφάμιλλο των

προηγούμενων κλασικών έργων του ίδιου: *Organizations* (1958, γραμμένο μαζί με τον Herbert Simon), *A Behavioral Theory of the Firm* (1965, μαζί με τον Richard Cyert) και *Handbook of Organizations* (1965).

Το *Πώς λαμβάνονται οι αποφάσεις*, που περιλαμβάνει πρόλογο ειδικά γραμμένο από τον συγγραφέα για την ελληνική έκδοση, είναι από τα σπουδαιότερα έργα της σειράς 'Διοίκηση' που διευθύνει ο Χαρίδημος Κ. Τσούκας. Κι αυτό γιατί προσφέρει μη προφανείς απαντήσεις στο προφανές ερώτημα του τίτλου του. Ενώ παλιότερα θα δεχόμασταν ότι σε ένα κατεξοχήν ορθολογικά σχεδιασμένο περιβάλλον, όπως αυτό των σύγχρονων οργανώσεων, οι αποφάσεις λαμβάνονται ορθολογικά, τώρα πια, χάρη και στον Μαρτς, είμαστε λίγο πιο σοφοί. Οι αποφάσεις μπορεί να αντανakλούν όχι ορθολογικές διαδικασίες αλλά εσωτερικευμένους κανόνες και συνήθειες όσων καλούνται να αποφασίσουν. Κάποτε θα λέγαμε ότι μπορεί κανείς τουλάχιστον να ελέγξει ότι οι αποφάσεις του, στον χώρο ευθύνης του σε μια οργάνωση, έχουν μια λογική εσωτερική συνοχή. Τώρα δεν είμαστε τόσο σίγουροι, διότι νεότερες έρευνες μάς έχουν ευαισθητοποιήσει στις ασαφείς και μη λογικά προβλεπόμενες όψεις μιας αλληλουχίας αποφάσεων. Αν ήταν άλλοτε προφανές ότι μια απόφαση μπορούσε να κριθεί από το μείγμα θετικών και αρνητικών αποτελεσμάτων που προκάλεσε, τώρα ξέρουμε ότι η ίδια απόφαση μπορεί να αποτιμηθεί, όχι μόνο με βάση τα οφέλη που προσκόμισε στον αποφασίζοντα ή στην οργάνωση που αυτός διευθύνει, αλλά επιπλέον μπορεί να κριθεί με βάση τη συμβολική, μη μετρήσιμη αξία της. Εξαιτίας όλων αυτών, ο κόσμος των οργανώσεων φαινόταν ήδη πολύπλοκος για όσο (λίγο) χρόνο πιστεύαμε ότι στη μελέτη του τρόπου λήψης αποφάσεων η μονάδα ανάλυσης είναι το άτομο (αυτός ή αυτή που αποφασίζει). Τώρα που ξέρουμε ότι για να μελετήσουμε τις αποφάσεις πρέπει να εστιάσουμε στο μεταίχμιο της ατομικής με τη συλλογική δράση και στην τομή δύο συνόλων, δηλαδή του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος της οργάνωσης, δεν είμαστε ευτυχέστεροι, αλλά είμαστε περισσότερο υποψιασμένοι.

Όλα αυτά τα θέματα ο συγγραφέας τα συζητά σε έξι πυκνογραμμένα κεφάλαια, αντλώντας από τη θεωρία του μανάτζμεντ, την κοινωνιολογία, την ψυχολογία, την πολιτική επιστήμη, ακόμη και από τη βιολογία, την ιστορία και την κοινωνική ανθρωπολογία. Στο πρώτο κεφάλαιο, ακολουθώντας το γνωστό επιχείρημα του Herbert Simon, ο Μαρτς εξηγεί γιατί α-

κόμη και με τις καλύτερες συνθήκες η απόφαση που θα ληφθεί σε οποιοδήποτε θέμα δεν θα είναι παρά αρκούτως ικανοποιητική. (Δεν υπάρχει η πιθανότητα άριστης απόφασης.) Στο δεύτερο κεφάλαιο, συζητά την αντιπαράθεση ανάμεσα σε δύο λογικές: άραγε οι αποφάσεις λαμβάνονται κυρίως με βάση την εφαρμογή κανόνων, πρακτικών και κληροδοτημένων σχημάτων σκέψης τα οποία ακολουθούν οι αποφασίζοντες ή, αντίθετα, με βάση την εκτίμηση των διαφορετικών πιθανών συνεπειών κάθε απόφασης; Ο συγγραφέας θεωρεί ότι οι δύο λογικές είναι συμπληρωματικές. Στο τρίτο κεφάλαιο, προχωρά σε ανώτερο επίπεδο πολυπλοκότητας εξετάζοντας τι συμβαίνει όταν οι αποφάσεις δεν λαμβάνονται από έναν, αλλά από πολλούς. Περισσότεροι από ένας αποφασίζοντες μπορεί να βρίσκονται σε αλληλεπίδραση μεταξύ τους ή, τουλάχιστον, προτού ενεργήσουν, να συνυπολογίζουν τις πιθανολογούμενες αντιδράσεις των άλλων. Εδώ ο Μαρτς παρουσιάζει με διαύγεια το γνωστό 'δileμμα του φυλακισμένου'. Στο τέταρτο κεφάλαιο, παραμένοντας στο επίπεδο του πώς λαμβάνονται οι αποφάσεις από πολλούς, στρέφεται στο τι συμβαίνει όταν προκύπτουν συγκρούσεις μεταξύ τους. Πολύ ενδιαφέρουσα είναι η ανάλυσή του για τη δημιουργία συνασπισμών μεταξύ ατομικών και συλλογικών δρώντων, η οποία απηχεί την προσέγγιση του Paul Sabatier για τη δημιουργία 'συνασπισμών διεκδίκησης'. Στο προτελευταίο κεφάλαιο ο Μαρτς εξηγεί γιατί θα υπάρχουν πάντοτε ασάφειες και θα απαιτούνται ερμηνείες του νοήματος της λήψης αποφάσεων. Από τα πιο ενδιαφέροντα σημεία του κεφαλαίου είναι η πολύ επίκαιρη συζήτηση για τις ατομικές και συλλογικές ταυτότητες, καθώς και η παρουσίαση της μεταφοράς του 'καλάθου αχρήστων', που μας κάνει να σκεφτόμαστε για τα προβλήματα και τις λύσεις ως άτακτα ριγμένα αντικείμενα και η οποία παρουσιάστηκε στην οργανωσιακή θεωρία προ ετών, από τον ίδιο και από τον Michael D. Cohen. Στο έκτο και τελευταίο κεφάλαιο του βιβλίου ο Μαρτς 'παίζει' με έννοιες όπως ιδέες, πληροφορίες και γνώση σε μια διαφωτιστική ανάλυση του πώς σχεδιάζονται οι αποφάσεις.

Παρότι το βιβλίο προέρχεται από παραδόσεις μαθημάτων του συγγραφέα προς φοιτητές του Στάνφορντ και ο πρωτότυπος τίτλος του στα αγγλικά υποδηλώνει μια πρώτη προσέγγιση στο θέμα [*A Primer on Decision Making*], το έργο αυτό δεν είναι ακριβώς ένα εισαγωγικό εγχειρίδιο. Ο αναγνώστης δεν χρειάζεται βέβαια να κατέχει όλες τις επιστήμες που αναφέραμε παραπάνω προκειμένου να παρακολουθήσει τη σκέψη του συγγρα-

φρέα. Η δε αφήγηση διανθίζεται με παραστατικές παρατηρήσεις αντλημένες από λογοτέχνες, όπως ο Θερβάντες, ο Τ.Σ. Έλιοτ ή ο Τολστόι, ιστορικούς, όπως ο Κάραιλ, καθώς και επιχειρηματίες-συγγραφείς, όπως ο Κάρνεγκι. Ωστόσο, παραπομπές στους παλιότερους θεωρητικούς του μανάτζμεντ ή των υπόλοιπων κοινωνικών επιστημών που ήδη σταχυολογήσαμε δεν δίνονται. Στην αρχή του βιβλίου, ο συγγραφέας μας προειδοποιεί ότι δεν πρόκειται για 'λόγια γραμματεία' αλλά για δοκίμιο προσωπικών σκέψεων. Αυτή η απόφαση του Μαρτς να περιλάβει στο βιβλίο του πολύ αραιές υποσημειώσεις μας βάζει στο ενδιαφέρον παιχνίδι να αναλογιστούμε από πού προέρχονται μερικές από τις ιδέες που δανείζεται από άλλους (π.χ., η ιδέα της αδυναμίας λήψης άριστης απόφασης ή η ιδέα των συνασπισμών). Η ίδια απόφαση, όμως, ίσως δυσκολέψει αρχικά όσους αναγνώστες δεν έχουν προγενέστερες βασικές γνώσεις κοινωνιολογίας των οργανώσεων ή ενός εισαγωγικού μαθήματος μανάτζμεντ. Τέτοιες στοιχειώδεις γνώσεις θα ήταν χρήσιμες για να μπορέσει κανείς, σε κάθε κεφάλαιο του βιβλίου, να περάσει από τα απλά στα πιο δύσκολα ζητήματα που τίθεται ο συγγραφέας.

Το μάλλον διαδικαστικό αυτό ζήτημα (αν είναι πιο εύληπτο να παρουσιάσει κανείς τις ιδέες του και τις ιδέες των άλλων με τη μορφή προσωπικού δοκιμίου, όπως κάνει ο Μαρτς ή με τη μορφή τυπικής επιστημονικής μελέτης) γίνεται πιο ουσιαστικό εκεί που τα γενικά συμπεράσματα κάθε κεφαλαίου θα απαιτούσαν κάποια διαφοροποίηση. Παρότι ο συγγραφέας έχει κάνει τη θεμιτή επιλογή να γράψει στο πιο γενικό, αφαιρετικό επίπεδο, θα ήταν πιο ενδιαφέρον να είχαμε μια διαφοροποίηση της λήψης αποφάσεων σε ιδιωτικές και δημόσιες οργανώσεις. Επίσης, παρότι σε διάφορα σημεία του βιβλίου είναι προφανές πως ο Μαρτς έχει υπόψη του ότι η ζωή των οργανώσεων και η λογική των δρώντων μέσα σε αυτές είναι σε μεγάλο βαθμό προσδιορισμένες από το ιστορικό, πολιτισμικό και κοινωνικό πλαίσιο στο οποίο οι οργανώσεις είναι ενταγμένες, εν τούτοις δεν εκμεταλλεύεται τη σχετική με αυτό πλούσια παράδοση έρευνας ή, τέλος πάντων, δεν την προβάλλει επαρκώς. Για παράδειγμα, για να μείνουμε μόνο στο επίπεδο των διαφορετικών εθνικών παραδόσεων, πολλοί μελετητές, από τον Ronald Dore μέχρι τον Mauro F. Guillen, έχουν δείξει πώς διαφέρει από χώρα σε χώρα ο τρόπος που οι επικεφαλής των επιχειρήσεων αποφάσισαν να οργανώσουν την εργασία των υπαλλήλων τους. Θα ήταν, δηλαδή, πιο εύληπτο το βιβλίο και, επίσης, ακόμη πιο καίριο, αν περιείχε συγκεκριμένα

εμπειρικά παραδείγματα. Αυτά θα φώτιζαν καλύτερα τα επιχειρήματα του συγγραφέα και θα μετέδιδαν επίσης την αίσθηση της ποικιλίας και της διαφορετικότητας οι οποίες, παρά τις ομογενοποιητικές τάσεις της παγκοσμιοποίησης, χαρακτηρίζουν σήμερα το πώς σκέπτονται και πώς δρουν όσοι και όσες λαμβάνουν αποφάσεις.

Η μετάφραση είναι γραμμένη σε στρωτή γλώσσα, αλλά είναι υπερβολικά 'πιστή' στο πρωτότυπο. Η κατά λέξη απόδοση έχει οδηγήσει σε μεταφραστικές αστοχίες, πιθανό αποτέλεσμα της ίσως αναπόφευκτης έλλειψης επαφής με το πλήθος των διανοητών το έργο των οποίων υπονοεί ο Μαρτς. Έτσι, για παράδειγμα, για την απόδοση του όρου 'satisficing' (που δεν είναι νεολογισμός του συγγραφέα αλλά του Simon) θα αρκούσε το ελληνικό επίθετο 'αρκούντως ικανοποιητικός' αντί για τον νεολογισμό 'ικανάρκεια'. Άλλο παράδειγμα είναι η πρόταση του Μαρτς για τους μελετητές της λήψης αποφάσεων που υπερβαίνουν τα 'πειθαρχικά όρια' –ο συγγραφέας, όταν χρησιμοποιεί τον όρο 'disciplinary limits', δεν αναφέρεται βέβαια στην έννοια της κύρωσης, αλλά στην έννοια της επιστημονικής πειθαρχίας, όπως την γνωρίζουμε από τον Foucault και άλλους. Τέλος, το να αποδίδονται οι ταυτότητες κοινωνικού φύλου (ανδρική και γυναικεία ταυτότητα) στις οποίες αναφέρεται ο Μαρτς ως 'φυλετικές ταυτότητες' οδηγεί προφανώς τον έλληνα αναγνώστη σε παρεξηγήσεις. Δεν είναι πολλά αυτά τα λάθη, αλλά προσθέτουν δυσκολίες στην κατανόηση ενός ήδη πυκνού κειμένου.

Σε κάθε περίπτωση, είναι βέβαιο ότι ο Τζέιμς Μαρτς είναι από τους ελάχιστους θεωρητικούς των σύγχρονων οργανώσεων που θα μπορούσαν να γράψουν ένα τέτοιο βιβλίο, ώστε να συνοψίσουν και να επεκτείνουν την υπάρχουσα γνώση γύρω από τη λήψη αποφάσεων. Αυτό οφείλεται όχι μόνο στη μακρόχρονη ενεργό παρουσία του στους επιστημονικούς κλάδους της θεωρίας των οργανώσεων και του μάνατζμεντ, αλλά και στο ότι τα τελευταία πενήντα χρόνια σημαντικό μέρος της διαθέσιμης γνώσης το παρήγαγε ο ίδιος.

Δημήτρης Α. Σωτηρόπουλος