

Influential Article Review - A Discussion with James G. March

Dean Johnston

Lorene James

Pedro Brown

This paper examines education. We present insights from a highly influential paper. Here are the highlights from this paper: In this interview with Professor James G. March, we focused on the key insights stemming from his work, with a special emphasis on the lessons for organization science and organization design. We discussed the major ideas and theories that he and his coauthors generated over the several decades as well as asked him about his views on the role of management research and business academia in general. The interview was conducted in September 2013 in Stanford, CA, and updated in August 2017 with a postscript from James G. March directed to the organization design community. For our overseas readers, we then present the insights from this paper in Spanish, French, Portuguese, and German.

Keywords: : Interview, Behavioral theory of the firm, Carnegie school, Organization design

SUMMARY

- Chapter 2 of March's and Simon's magisterial treatise *Organizations* where five limitations of classical administrative science were listed. The constraints placed on the human being by his limitations as a complex information-processing system are given little consideration. The concern with improving the design of organizations that animated early writers on administration was relegated to folklore. The first is the recognition of identities and logics of appropriateness as major drivers of human behavior in organizations. The third is the importance of learning in human organizations as an instrument of change and resistance to change and the profound limitations to the effectiveness of experiential organizational learning.
- Beyond that, I think students of organizations need to explore the implications of contemporary efforts to take the humans out of human organizations. When I was a student, the principal instruments available to extend human intelligence were the printing press and the slide rule. Both replaced earlier forms of memory and calculation and made major leaps in human capabilities possible. The computer and the software implementations of its capabilities have produced and portend major additional changes.
- One does not have to wander too far into science fiction to imagine a confrontation between these instruments of intellectual ambition, on the one hand, and core human values and routines of life as they have developed over 3000 years, on the other. Organizations are likely to be major arenas for that confrontation and major factors in its outcomes.

HIGHLY INFLUENTIAL ARTICLE

We used the following article as a basis of our evaluation:

Dong, J., March, J. G., & Workiewicz, M. (2017). On organizing: An interview with James G. March. *Journal of Organization Design*, 6(1), 1–19.

This is the link to the publisher's website:

<https://jorgdesign.springeropen.com/articles/10.1186/s41469-017-0024-z>

INTRODUCTION

Jiyang Dong and Maciej Workiewicz

In the first issue of the *Journal of Organization Design*, Puranam (2012) summarized organization design as “getting multiple individuals with diverse knowledge and interests to collectively achieve something that they could not by acting individually.” (Puranam 2012: 18). There are very few scholars who can confidently say that they have explored this challenge as comprehensively as James G. March has done. As one of the trio of the founding members (others being Richard Cyert and Herbert Simon) of what became known as the Carnegie School (Gavetti et al. 2007), James G. March wrote extensively about matters that are key to understanding how organizations make decisions, learn, adapt, and shape the collective efforts of their members. In this article, we present a transcript of the interview with Professor March conducted in 2013 in Stanford, CA and a postscript from him dated August 1, 2017, where he reflects on the future directions for organization design research.

James G. March, born in 1928, received his PhD in political science from Yale University in 1953 and served as faculty at Carnegie Tech (today Carnegie Mellon University), University of California, Irvine, and Stanford University. His research spans six decades over which he produced over 180 journal articles and books. March's scientific output transcends the disciplines in which he has held professorships—psychology, industrial administration, sociology, political science, education, and management. March co-authored two classic books: *Organizations* (with Herbert A. Simon in 1958) and *A Behavioral Theory of the Firm* (with Richard M. Cyert in 1963). The trio (Cyert, March, and Simon) created a novel theory of organizations that has been named the Carnegie School (Gavetti et al. 2007). It incorporated aspects of psychology, sociology, and economics to offer a new way of studying organizations that was vastly different from the theories of the time.

March wrote on many topics that are central to the science of organization design, like organizational goals (Cyert and March 1963; Cohen et al. 1972; March 1978, 1988, 1991b; Baier et al. 1986), organizational conflict (March and Simon 1958; Cyert et al. 1961; Cyert and March 1963; March and Olsen 1976), leadership (March 1984; Cohen and March 1974; March and Weil 2005), power (March 1956, 1957, 1966), organizational politics (March 1962; March and Olsen 1989), organizational decision-making (Cyert and March 1963; Cohen et al. 1972; March 1994), organizational rules and routines (Cyert and March 1963; March 1981; March et al. 2000), and organizational learning (Levitt and March 1988; March 1991a; Levinthal and March 1993; March 2010).

Echoing Puranam's (2012) recommendation, the future of the science of organization design may lay in returning to the roots and methods of the science on organizations initiated in 1950s by an ambitious group of scholars and their disciples concentrated around the peripheral Carnegie Tech, where James G. March played such an important role. With this interview, we hope to return to some of the more and less known ideas that came from under March's pen over the span of his distinguished academic career. We believe that these ideas are essential not only for understanding organizations but also for shaping them.

CONCLUSION

Postscript by James G. March, Stanford University, August 1, 2017

Buried in the twentieth century history of writings about organizations are some prolific contributors who worried about the design of organizations. The distinguished names include Gulick and Urwick (1937), Mooney and Reiley (1939), Urwick (1943), Fayol (1949), and Devons (1950). The burial was celebrated most conspicuously in Chapter 2 of March's and Simon's magisterial treatise *Organizations* (1958) where five limitations of classical administrative science were listed:

“(1) The motivational assumptions underlying the theories are incomplete and consequently inaccurate. (2) There is little appreciation of the role of intraorganizational conflict of interests in defining limits of organizational behavior. (3) The constraints placed on the human being by his limitations as a complex information-processing system are given little consideration. (4) Little attention is given to the role of cognition in task identification and classification as well as in decision. (5) The phenomenon of program elaboration receives little attention.” (p. 33)

Efforts to remove these limitations have filled many pages of research reports subsequently, and I think it is reasonable to declare progress in these respects.

However, the baby went out with the wash. The concern with improving the design of organizations that animated early writers on administration was relegated to folklore. Is it possible to imagine resurrecting their interests without repeating their errors? Yes, I think so. In particular, it seems to me that there are at least three thrusts of recent work that warrant some serious thought in contemplating organization design. The first is the recognition of identities and logics of appropriateness as major drivers of human behavior in organizations. The second is the realization that imitation (diffusion) through networks of connections is a primary driver of organizational adaptation. The third is the importance of learning in human organizations as an instrument of change and resistance to change and the profound limitations to the effectiveness of experiential organizational learning.

Beyond that, I think students of organizations need to explore the implications of contemporary efforts to take the humans out of human organizations. Insofar as robots perform the physical tasks of organization and artificial intelligence performs the management tasks, organizations will still exist and their design will still be critical; but the issues and their resolution will be somewhat different.

When I was a student, the principal instruments available to extend human intelligence were the printing press and the slide rule. Both replaced earlier forms of memory and calculation and made major leaps in human capabilities possible. The computer and the software implementations of its capabilities have produced and portend major additional changes. One does not have to wander too far into science fiction to imagine a confrontation between these instruments of intellectual ambition, on the one hand, and core human values and routines of life as they have developed over 3000 years, on the other. Organizations are likely to be major arenas for that confrontation and major factors in its outcomes.

REFERENCES

- Augier M, March JG (2007) The pursuit of relevance in management education. *Calif Manag Rev* 49(3):129–146
- Augier M, March JG (2011) *The roots, rituals, and rhetorics of change: North American business schools after the Second World War*. Stanford Business Books, Stanford
- Augier M, March JG, Marshall AW (2015) The flaring of intellectual outliers: an organizational interpretation of the generation of novelty in the RAND Corporation. *Organ Sci* 26(4):1140–1161
- Baier VE, March JG, Saetren H (1986) Implementation and ambiguity. *Scandinavian Journal of Management Studies* 2(3):197–212
- Cohen MD, March JG (1974) *Leadership and ambiguity: the American college president*. McGraw-Hill, New York, NY
- Cohen MD, March JG, Olsen JP (1972) A garbage can model of organizational choice. *Adm Sci Q* 17:1–25
- Cyert RM, March JG (1963) *A behavioral theory of the firm*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ

- Cyert RM, March JG, Starbuck WH (1961) Two experiments on bias and conflict in organizational estimation. *Manag Sci* 7(3):254–264
- Denrell J, Fang C (2010) Predicting the next big thing: success as a signal of poor judgment. *Manag Sci* 56(10):1653–1667
- Devons E (1950) *Planning in practice*. Cambridge University Press, UK
- Fayol H (1949) *General and industrial administration*, Pitman, London
- Feller (1957) *An introduction to probability theory and its applications*. Wiley Inc., New York
- Gavetti G, Levinthal D, Ocasio W (2007) Neo-Carnegie: the Carnegie School's past, present, and reconstructing for the future. *Organ Sci* 18(3):523–536
- Gibbons R, Roberts J (2013) *The handbook of organizational economics*. Princeton University Press, Princeton
- Gulick L, Urwick L (1937) *Papers on the science of administration*. Institute of Public Administration, New York, NY
- Hölmstrom B (1979) Moral hazard and observability. *Bell J Econ* 10(1):74–91
- Levinthal DA, March JG (1993) The myopia of learning. *Strateg Manag J* 14(S2):95–112
- Levitt B, March JG (1988) Organizational learning. *Annu Rev Sociol* 14:319–340
- March JG (1956) Influence measurement in experimental and semi-experimental groups. *Sociometry* 19(4):260–271
- March JG (1957) Measurement concepts in the theory of influence. *The Journal of Politics* 19(2):202–226
- March JG (1962) The business firm as a political coalition. *The Journal of politics* 24(4):662–678
- March JG (1966) The power of power. Easton, David, ed. *Varieties of Political Theory*. Prentice Hall, New York, NY
- March JG (1978) Bounded rationality, ambiguity, and the engineering of choice. *Bell J Econ* 9(2):587–608
- March JG (1981) Decisions in organizations and theories of choice. In: Van de Ven AH, Joyce WF (eds) *Perspectives on organization design and behavior*. Wiley, New York, NY, pp 205–244
- March JG (1984) How we talk and how we act: administrative theory and administrative life. In: Sergiovanni TJ, Corbally JE (eds) *Leadership and organizational culture: new perspectives on administrative theory and practice*. University of Illinois Press, Urbana and Chicago, pp 18–35
- March JG (1988) *Decisions and organizations*. Blackwell, UK
- March JG (1991a) Exploration and exploitation in organizational learning. *Organ Sci* 2(1):71–87
- March JG (1991b) How decisions happen in organizations. *Human-Computer Interaction* 6(2):95–117
- March JG (1992) The war is over and the victors have lost. *J Socio-Econ* 21(3):261–267
- March JG (1994) *Primer on decision making: how decisions happen*. Simon and Schuster, New York, NY
- March JG (1999) *The pursuit of organizational intelligence: decisions and learning in organizations*. Blackwell Publishers, Inc., Cambridge, MA
- March JG (2010) *The ambiguities of experience*. Cornell University Press, Ithaca, NY and London, UK
- March JG, Olsen JP (1976) *Ambiguity and choice in organizations*. Universitetsforlaget, Norway
- March JG, Olsen JP (1989) *Rediscovering institutions: the organizational basis of politics*. The Free Press, New York, NY
- March JG, Schulz M, Zhou X (2000) *The dynamics of rules: change in written organizational codes*. Stanford University Press, Stanford, CA
- March JG, Simon HA (1958) *Organizations*. Wiley, New York, NY
- March JG, Weil T (2005) *On leadership*. Blackwell Publishing, Malden, MA (first published in French in 2003 as *Le leadership dans les organisations*)
- Mendel G (1866) *Versuche über Pflanzenhybriden*. In: *Verhandlungen des naturforschenden Vereines in Brünn, Bd. IV für das Jahr 1865. Abhandlungen*, pp 3–47
- Mooney AC, Reiley JD (1939) *The principles of organization*. Harper, New York
- Nelson RR, Winter SG (1982) *An evolutionary theory of economic change*. Belknap Press, Cambridge, MA

Puranam P (2012) A future for the science of organization design. *Journal of Organization Design* 1(1):18–19

Smith A (1776) *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations*. W. Strahan and T. Cadell, London

Urwick L (1943) *The elements of administration*. Harper, New York

TRANSLATED VERSION: SPANISH

Below is a rough translation of the insights presented above. This was done to give a general understanding of the ideas presented in the paper. Please excuse any grammatical mistakes and do not hold the original authors responsible for these mistakes.

VERSION TRADUCIDA: ESPAÑOL

A continuación se muestra una traducción aproximada de las ideas presentadas anteriormente. Esto se hizo para dar una comprensión general de las ideas presentadas en el documento. Por favor, disculpe cualquier error gramatical y no responsabilite a los autores originales de estos errores.

INTRODUCCIÓN

Jiyang Dong y Maciej Workiewicz

En el primer número del *Journal of Organization Design*, Puranam (2012) resumió el diseño de la organización como "conseguir que múltiples individuos con diversos conocimientos e intereses logaran colectivamente algo que no podían actuando individualmente". (Puranam 2012: 18). Hay muy pocos eruditos que puedan decir con confianza que han explorado este desafío tan exhaustivamente como lo ha hecho James G. March. Como uno de los miembros fundadores (otros son Richard Cyert y Herbert Simon) de lo que se conoció como la Escuela Carnegie (Gavetti et al. 2007), James G. March escribió extensamente sobre asuntos que son clave para entender cómo las organizaciones toman decisiones, aprenden, adaptan y dan forma a los esfuerzos colectivos de sus miembros. En este artículo, presentamos una transcripción de la entrevista con el Profesor March realizada en 2013 en Stanford, CA y una posdata de él de fecha 1 de agosto de 2017, donde reflexiona sobre las futuras direcciones para la investigación de diseño de la organización.

James G. March, nacido en 1928, recibió su doctorado en ciencias políticas de la Universidad de Yale en 1953 y se desempeñó como profesor en Carnegie Tech (hoy Universidad Carnegie Mellon), Universidad de California, Irvine y Universidad de Stanford. Su investigación abarca seis décadas a lo largo de las cuales produjo más de 180 artículos y libros de revistas. La producción científica de March trasciende las disciplinas en las que ha ocupado cátedras: psicología, administración industrial, sociología, ciencias políticas, educación y gestión. March fue coautor de dos libros clásicos: *Organizations* (con Herbert A. Simon en 1958) y *A Behavioral Theory of the Firm* (con Richard M. Cyert en 1963). El trío (Cyert, March y Simon) creó una teoría novedosa de organizaciones que ha sido nombrada Carnegie School (Gavetti et al. 2007). Incorporó aspectos de la psicología, la sociología y la economía para ofrecer una nueva forma de estudiar organizaciones que era muy diferente de las teorías de la época.

March escribió sobre muchos temas que son fundamentales para la ciencia del diseño de la organización, como los objetivos organizacionales (Cyert y marzo de 1963; 1972; Marzo de 1978, 1988, 1991b; Baier et al. 1986), conflicto organizacional (marzo y Simon 1958; 1961; Cyert y marzo de 1963; Marzo y Olsen 1976), liderazgo (marzo de 1984; Cohen y marzo de 1974; Marzo y Weil 2005), poder (marzo de 1956, 1957, 1966), política organizacional (marzo de 1962; Marzo y Olsen 1989), toma de decisiones organizativas (Cyert y marzo de 1963; 1972; marzo de 1994), normas y rutinas organizativas (Cyert y marzo de 1963; Marzo de 1981; 2000) y el aprendizaje organizacional (Levitt y marzo de 1988; Marzo de 1991a; Levinthal y marzo de 1993; marzo de 2010).

Haciéndose eco de la recomendación de Puranam (2012), el futuro de la ciencia del diseño de la organización puede estar en volver a las raíces y métodos de la ciencia sobre las organizaciones iniciadas en la década de 1950 por un grupo ambicioso de eruditos y sus discípulos concentrados en torno a la tecnología periférica Carnegie Tech, donde James G. March desempeñó un papel tan importante. Con esta entrevista, esperamos volver a algunas de las ideas más y menos conocidas que vinieron de la pluma de marzo en el lapso de su distinguida carrera académica. Creemos que estas ideas son esenciales no sólo para entender a las organizaciones, sino también para dar forma a ellas.

CONCLUSIÓN

Postscript de James G. March, Universidad de Stanford, 1 de agosto de 2017

Enterrados en la historia del siglo XX de escritos sobre organizaciones hay algunos colaboradores prolíficos que se preocuparon por el diseño de organizaciones. Los nombres distinguidos incluyen Gulick y Urwick (1937), Mooney y Reiley (1939), Urwick (1943), Fayol (1949) y Devons (1950). El entierro se celebró con mayor desprecio en el Capítulo 2 de las Organizaciones de Tratados Magisterales de Marzo y Simon (1958), donde se enumeraron cinco limitaciones de la ciencia administrativa clásica:

"(1) Los supuestos motivacionales que subyacen a las teorías son incompletos y, en consecuencia, inexactos. (2) Hay poca apreciación del papel del conflicto de intereses intraorganizacional en la definición de los límites del comportamiento organizacional. (3) Las limitaciones impuestas al ser humano por sus limitaciones como complejo sistema de procesamiento de información se tienen en cuenta poco. (4) Se presta poca atención al papel de la cognición en la identificación y clasificación de tareas, así como en la decisión. (5) El fenómeno de la elaboración del programa recibe poca atención." (pág. 33)

Los esfuerzos para eliminar estas limitaciones han llenado muchas páginas de informes de investigación posteriormente, y creo que es razonable declarar progresos en estos aspectos.

Sin embargo, el bebé salió con el lavado. La preocupación por mejorar el diseño de organizaciones que animaron a los primeros escritores en administración fue relegada al folclore. ¿Es posible imaginar resucitar sus intereses sin repetir sus errores? Sí, creo que sí. En particular, me parece que hay al menos tres impulsos de trabajo reciente que justifican un pensamiento serio en la contemplación del diseño de la organización. El primero es el reconocimiento de identidades y lógicas de idoneidad como principales impulsores del comportamiento humano en las organizaciones. La segunda es la constatación de que la imitación (difusión) a través de redes de conexiones es un principal motor de adaptación organizativa. La tercera es la importancia del aprendizaje en las organizaciones humanas como instrumento de cambio y resistencia al cambio y las profundas limitaciones a la eficacia del aprendizaje organizacional experiencial.

Más allá de eso, creo que los estudiantes de organizaciones necesitan explorar las implicaciones de los esfuerzos contemporáneos para sacar a los humanos de las organizaciones humanas. En la medida en que los robots realicen las tareas físicas de organización e inteligencia artificial realiza las tareas de gestión, las organizaciones seguirán existiendo y su diseño seguirá siendo crítico; pero los problemas y su resolución serán algo diferentes.

Cuando era estudiante, los principales instrumentos disponibles para extender la inteligencia humana eran la imprenta y la regla de la diapositiva. Ambos reemplazaron las formas anteriores de memoria y cálculo y hicieron grandes saltos en las capacidades humanas posibles. El ordenador y las implementaciones de software de sus capacidades han producido y augur cambios adicionales importantes. Uno no tiene que ir demasiado lejos en la ciencia ficción para imaginar una confrontación entre estos instrumentos de ambición intelectual, por un lado, y los valores humanos fundamentales y las rutinas de la vida como se han desarrollado a lo largo de 3000 años, por el otro. Es probable que las organizaciones sean los principales escenarios para esa confrontación y factores importantes en sus resultados.

TRANSLATED VERSION: FRENCH

Below is a rough translation of the insights presented above. This was done to give a general understanding of the ideas presented in the paper. Please excuse any grammatical mistakes and do not hold the original authors responsible for these mistakes.

VERSION TRADUITE: FRANÇAIS

Voici une traduction approximative des idées présentées ci-dessus. Cela a été fait pour donner une compréhension générale des idées présentées dans le document. Veuillez excuser toutes les erreurs grammaticales et ne pas tenir les auteurs originaux responsables de ces erreurs.

INTRODUCTION

Jiyang Dong et Maciej Workiewicz

Dans le premier numéro du *Journal of Organization Design*, Puranam (2012) a résumé la conception de l'organisation comme « obtenant à plusieurs personnes ayant des connaissances et des intérêts divers de réaliser collectivement quelque chose qu'elles ne pouvaient pas réaliser en agissant individuellement ». (Puranam 2012: 18). Il y a très peu d'universitaires qui peuvent dire avec confiance qu'ils ont exploré ce défi de façon aussi complète que James G. March l'a fait. En tant que l'un des trios des membres fondateurs (d'autres étant Richard Cyert et Herbert Simon) de ce qui est devenu connu sous le nom de Carnegie School (Gavetti et coll. 2007), James G. March a beaucoup écrit sur des questions qui sont essentielles pour comprendre comment les organisations prennent des décisions, apprennent, adaptent et façonnent les efforts collectifs de leurs membres. Dans cet article, nous présentons une transcription de l'entrevue avec le professeur March réalisée en 2013 à Stanford, EN CALIFORNIE, et un post-scriptum de lui daté du 1er août 2017, où il réfléchit sur les orientations futures de la recherche sur la conception d'organisations.

James G. March, né en 1928, a obtenu son doctorat en sciences politiques de l'Université Yale en 1953 et a servi comme professeur à Carnegie Tech (aujourd'hui Carnegie Mellon University), University of California, Irvine, et Stanford University. Ses recherches s'étendent sur six décennies au cours desquelles il a produit plus de 180 articles et livres de revues. La production scientifique de Mars transcende les disciplines dans lesquelles il a occupé des postes de professeur : psychologie, administration industrielle, sociologie, sciences politiques, éducation et gestion. Mars a coécrit deux livres classiques : *Organizations* (avec Herbert A. Simon en 1958) et *A Behavioral Theory of the Firm* (avec Richard M. Cyert en 1963). Le trio (Cyert, March, et Simon) a créé une nouvelle théorie des organisations qui a été nommée l'école Carnegie (Gavetti et al. 2007). Il a incorporé des aspects de la psychologie, de la sociologie et de l'économie pour offrir une nouvelle façon d'étudier les organisations qui était très différente des théories de l'époque.

Mars a écrit sur de nombreux sujets qui sont au cœur de la science de la conception de l'organisation, comme les objectifs organisationnels (Cyert et Mars 1963; Cohen et coll. 1972; Mars 1978, 1988, 1991b; Baier et coll. 1986), conflit organisationnel (Mars et Simon, 1958; Cyert et coll. 1961; Cyert et Mars 1963; Mars et Olsen 1976), leadership (Mars 1984; Cohen et Mars 1974; Mars et Weil 2005), le pouvoir (Mars 1956, 1957, 1966), la politique organisationnelle (Mars 1962; Mars et Olsen 1989), prise de décision organisationnelle (Cyert et Mars 1963; Cohen et coll. 1972; Mars 1994), règles et routines organisationnelles (Cyert et Mars 1963; Mars 1981; Mars et coll. 2000) et l'apprentissage organisationnel (Levitt et Mars 1988; Mars 1991a; Levinthal et Mars 1993; Mars 2010).

Faisant écho à la recommandation de Puranam (2012), l'avenir de la science de la conception d'organisation pourrait résider dans le retour aux racines et aux méthodes de la science sur les organisations initiées dans les années 1950 par un groupe ambitieux d'universitaires et de leurs disciples concentrés autour de la Carnegie Tech périphérique, où James G. March a joué un rôle si important. Avec cette entrevue, nous espérons revenir à quelques-unes des idées de plus en moins connues qui sont venues sous la plume de Mars au cours de la durée de sa brillante carrière universitaire. Nous croyons que ces idées sont essentielles non seulement pour comprendre les organisations, mais aussi pour les façonner.

CONCLUSION

Post-scriptum par James G. March, Stanford University, 1 août 2017

Enterrés dans l'histoire du xxe siècle des écrits sur les organisations sont quelques contributeurs prolifiques qui s'inquiètent de la conception des organisations. Les noms distingués incluent Gulick et Urwick (1937), Mooney et Reiley (1939), Urwick (1943), Fayol (1949), et Devons (1950). L'enterrement a été célébré le plus visiblement dans le chapitre 2 de mars et le traité magistral de Simon Organisations (1958) où cinq limitations de la science administrative classique ont été énumérées :

« (1) Les hypothèses de motivation qui sous-tendent les théories sont incomplètes et, par conséquent, inexactes. (2) On apprécie peu le rôle des conflits d'intérêts intraorganisationnels dans la définition des limites du comportement organisationnel. (3) Les contraintes imposées à l'être humain par ses limites en tant que système complexe de traitement de l'information sont peu prises en considération. (4) On accorde peu d'attention au rôle de la cognition dans l'identification et la classification des tâches ainsi que dans la décision. (5) Le phénomène d'élaboration des programmes reçoit peu d'attention. (p. 33)

Les efforts déployés pour éliminer ces limites ont rempli de nombreuses pages de rapports de recherche par la suite, et je pense qu'il est raisonnable de déclarer des progrès à cet égard.

Cependant, le bébé est sorti avec le lavage. Le souci d'améliorer la conception des organisations qui animaient les premiers écrivains sur l'administration a été relégué au folklore. Est-il possible d'imaginer ressusciter leurs intérêts sans répéter leurs erreurs ? Oui, je pense que oui. En particulier, il me semble qu'il y a au moins trois axes de travail récents qui justifient une réflexion sérieuse dans l'examen de la conception de l'organisation. La première est la reconnaissance des identités et des logiques de pertinence en tant que principaux moteurs du comportement humain dans les organisations. La seconde est la prise de conscience que l'imitation (diffusion) par le biais de réseaux de connexions est un moteur principal de l'adaptation organisationnelle. La troisième est l'importance de l'apprentissage dans les organisations humaines en tant qu'instrument de changement et de résistance au changement et les limites profondes à l'efficacité de l'apprentissage organisationnel expérientiel.

Au-delà de cela, je pense que les étudiants des organisations doivent explorer les implications des efforts contemporains pour prendre les humains hors des organisations humaines. Dans la mesure où les robots exécutent les tâches physiques de l'organisation et l'intelligence artificielle effectue les tâches de gestion, les organisations existeront toujours et leur conception sera toujours critique; mais les questions et leur résolution seront quelque peu différentes.

Quand j'étais étudiant, les principaux instruments disponibles pour étendre l'intelligence humaine étaient la presse à imprimer et la règle de diapositive. Tous deux ont remplacé les formes antérieures de mémoire et de calcul et ont rendu possibles des sauts majeurs dans les capacités humaines. L'ordinateur et les implémentations logicielles de ses capacités ont produit et présagent des changements supplémentaires majeurs. Il n'est pas obligé d'errer trop loin dans la science-fiction pour imaginer une confrontation entre ces instruments d'ambition intellectuelle, d'une part, et les valeurs humaines fondamentales et les routines de la vie comme ils se sont développés plus de 3000 ans, d'autre part. Les organisations sont susceptibles d'être des arènes majeures pour cette confrontation et des facteurs majeurs dans ses résultats.

TRANSLATED VERSION: GERMAN

Below is a rough translation of the insights presented above. This was done to give a general understanding of the ideas presented in the paper. Please excuse any grammatical mistakes and do not hold the original authors responsible for these mistakes.

ÜBERSETZTE VERSION: DEUTSCH

Hier ist eine ungefähre Übersetzung der oben vorgestellten Ideen. Dies wurde getan, um ein allgemeines Verständnis der in dem Dokument vorgestellten Ideen zu vermitteln. Bitte entschuldigen Sie

alle grammatikalischen Fehler und machen Sie die ursprünglichen Autoren nicht für diese Fehler verantwortlich.

EINLEITUNG

Jiyang Dong und Maciej Workiewicz

In der ersten Ausgabe des Journal of Organization Design fasste Puranam (2012) Organisationsdesign so zusammen: "Mehrere Personen mit unterschiedlichem Wissen und Interessen dazu zu bringen, gemeinsam etwas zu erreichen, was sie nicht können, indem sie individuell handeln." (Puranam 2012: 18). Es gibt nur sehr wenige Gelehrte, die getrost sagen können, dass sie diese Herausforderung so umfassend erforscht haben, wie James G. March es getan hat. Als eines der Gründungsmitglieder (andere sind Richard Cyert und Herbert Simon) der Carnegie School (Gavetti et al. 2007) schrieb James G. March ausführlich über Themen, die entscheidend sind, um zu verstehen, wie Organisationen Entscheidungen treffen, lernen, anpassen und die kollektiven Anstrengungen ihrer Mitglieder gestalten. In diesem Artikel präsentieren wir eine Abschrift des Interviews mit Professor March, das 2013 in Stanford, CA, geführt wurde, und ein Postscript von ihm vom 1. August 2017, in dem er über die zukünftigen Richtungen für die Organisationsdesignforschung nachdenkt.

James G. March, geboren 1928, promovierte 1953 in Politikwissenschaft an der Yale University und war Dozent an der Carnegie Tech (heute Carnegie Mellon University), der University of California, Irvine und der Stanford University. Seine Forschung endete sechs Jahrzehnte, über die er über 180 Zeitschriftenartikel und Bücher produzierte. Die wissenschaftliche Produktion des März geht über die Disziplinen hinaus, in denen er Professuren innehatte – Psychologie, Industrieverwaltung, Soziologie, Politikwissenschaft, Bildung und Management. March war Co-Autor von zwei klassischen Büchern: Organizations (mit Herbert A. Simon 1958) und A Behavioral Theory of the Firm (mit Richard M. Cyert 1963). Das Trio (Cyert, March, and Simon) schuf eine neuartige Theorie von Organisationen, die den Namen Carnegie School (Gavetti et al. 2007) trug. Es beinhaltete Aspekte der Psychologie, Soziologie und Ökonomie, um eine neue Art des Studiums von Organisationen zu bieten, die sich stark von den Theorien der Zeit unterscheidet.

März schrieb über viele Themen, die für die Wissenschaft der Organisationsgestaltung von zentraler Bedeutung sind, wie Organisationsziele (Cyert und März 1963; Cohen et al. 1972; März 1978, 1988, 1991b; Baier et al. 1986), organisatorischer Konflikt (März und Simon 1958; Cyert et al. 1961; Cyert und März 1963; March and Olsen 1976), Führung (März 1984; Cohen und März 1974; März und Weil 2005), Macht (März 1956, 1957, 1966), Organisationspolitik (März 1962; März und Olsen 1989), organisatorische Entscheidungsfindung (Cyert und März 1963; Cohen et al. 1972; März 1994), Organisationsregeln und -routinen (Cyert und März 1963; März 1981; März u.a. 2000) und organisatorisches Lernen (Levitt und März 1988; März 1991a; Levinthal und März 1993; März 2010).

In Anlehnung an Puranams (2012) Empfehlung könnte die Zukunft der Wissenschaft des Organisationsdesigns in der Rückkehr zu den Wurzeln und Methoden der Wissenschaft über Organisationen liegen, die in den 1950er Jahren von einer ehrgeizigen Gruppe von Gelehrten und ihren Schülern initiiert wurden, die sich um die periphere Carnegie Tech konzentrierten, wo James G. March eine so wichtige Rolle spielte. Mit diesem Interview hoffen wir, auf einige der immer weniger bekannten Ideen zurückzuführen, die über die Gesamtbreite seiner herausragenden akademischen Karriere unter der Endespe scheine. Wir glauben, dass diese Ideen nicht nur für das Verständnis von Organisationen, sondern auch für ihre Gestaltung unerlässlich sind.

SCHLUSSFOLGERUNG

Postscript von James G. March, Stanford University, 1. August 2017

Begraben in der Geschichte des zwanzigsten Jahrhunderts der Schriften über Organisationen sind einige produktive Mitwirkende, die über die Gestaltung von Organisationen besorgt. Zu den berühmten Namen gehören Gulick und Urwick (1937), Mooney und Reiley (1939), Urwick (1943), Fayol (1949) und Devons (1950). Die Beerdigung wurde am auffälligsten in Kapitel 2 von März und Simons lehrgebenden Abhandlungen Organisationen (1958) gefeiert, wo fünf Einschränkungen der klassischen Verwaltungswissenschaft aufgeführt wurden:

"(1) Die den Theorien zugrunde liegenden Motivationsannahmen sind unvollständig und folglich ungenau. (2) Die Rolle innerbetrieblicher Interessenkonflikte bei der Festlegung von Grenzen des Organisationsverhaltens wird kaum gewürdigt. (3) Die Beschränkungen, die dem Menschen durch seine Beschränkungen als komplexes Informationsverarbeitungssystem auferlegt werden, werden kaum berücksichtigt. (4) Der Rolle der Kognition bei der Identifizierung und Klassifizierung von Aufgaben sowie bei der Entscheidung wird wenig Aufmerksamkeit geschenkt. (5) Das Phänomen der Programmausarbeitung findet wenig Beachtung." (S. 33)

Die Bemühungen, diese Beschränkungen zu beseitigen, haben in der Folge viele Seiten von Forschungsberichten gefüllt, und ich halte es für vernünftig, in dieser Hinsicht Fortschritte zu verkünden.

Das Baby ging jedoch mit der Wäsche hinaus. Die Sorge um die Verbesserung der Gestaltung von Organisationen, die frühe Schriftsteller auf Verwaltung animierten, wurde auf Folklore reduziert. Kann man sich vorstellen, ihre Interessen wiederzubeleben, ohne ihre Fehler zu wiederholen? Ja, ich denke schon. Insbesondere scheint es mir, dass es mindestens drei Schwerpunkte der jüngsten Arbeit gibt, die einige ernsthafte Überlegungen bei der Betrachtung von Organisationsdesign rechtfertigen. Die erste ist die Anerkennung von Identitäten und Logiken der Angemessenheit als wichtige Treiber menschlichen Verhaltens in Organisationen. Die zweite ist die Erkenntnis, dass die Nachahmung (Diffusion) durch Netzwerke von Verbindungen ein Primärtreiber der organisatorischen Anpassung ist. Die dritte ist die Bedeutung des Lernens in menschlichen Organisationen als Instrument des Wandels und widerstands gegen Veränderungen und die tiefgreifenden Einschränkungen der Wirksamkeit des erfahrungsgemäßen organisatorischen Lernens.

Darüber hinaus denke ich, dass Studenten von Organisationen die Implikationen zeitgenössischer Bemühungen untersuchen müssen, um die Menschen aus menschlichen Organisationen herauszunehmen. Insofern Roboter die physischen Aufgaben der Organisation und künstliche Intelligenz die Managementaufgaben erfüllen, werden Organisationen weiterhin existieren und ihr Design wird immer noch entscheidend sein; aber die Probleme und ihre Lösung werden etwas anders sein.

Als ich Student war, waren die wichtigsten Instrumente, die zur Erweiterung der menschlichen Intelligenz zur Verfügung standen, die Druckmaschine und die Folienregel. Beide ersetzten frühere Formen des Gedächtnisses und der Berechnung und machten große Sprünge in den menschlichen Fähigkeiten möglich. Der Computer und die Software-Implementierungen seiner Fähigkeiten haben große zusätzliche Änderungen hervorgebracht und portieren. Man muss nicht zu weit in die Science Fiction wandern, um sich eine Konfrontation zwischen diesen Instrumenten des intellektuellen Ehrgeizes einerseits und den menschlichen Grundwerten und Lebensroutinen, wie sie sich über 3000 Jahre entwickelt haben, andererseits vorzustellen. Organisationen werden wahrscheinlich wichtige Arenen für diese Konfrontation und wichtige Faktoren in ihren Ergebnissen sein.

TRANSLATED VERSION: PORTUGUESE

Below is a rough translation of the insights presented above. This was done to give a general understanding of the ideas presented in the paper. Please excuse any grammatical mistakes and do not hold the original authors responsible for these mistakes.

VERSÃO TRADUZIDA: PORTUGUÊS

Aqui está uma tradução aproximada das ideias acima apresentadas. Isto foi feito para dar uma compreensão geral das ideias apresentadas no documento. Por favor, desculpe todos os erros gramaticais e não responsabilize os autores originais responsáveis por estes erros.

INTRODUÇÃO

Jiyang Dong e Maciej Workiewicz

Na primeira edição do *Journal of Organization Design*, Puranam (2012) resumiu o design da organização como "conseguir que vários indivíduos com conhecimentos e interesses diversos consigam algo que não poderiam agir individualmente". (Puranam 2012: 18). Há muito poucos estudiosos que podem dizer com confiança que exploraram este desafio tão exaustivamente como James G. March fez. Como um dos membros fundadores (outros sendo Richard Cyert e Herbert Simon) do que ficou conhecido como a Escola Carnegie (Gavetti et al. 2007), James G. March escreveu extensivamente sobre assuntos que são fundamentais para entender como as organizações tomam decisões, aprendem, adaptam e moldam os esforços coletivos dos seus membros. Neste artigo, apresentamos uma transcrição da entrevista com o Professor March realizada em 2013 em Stanford, CA e um postscript dele datado de 1 de agosto de 2017, onde reflete sobre as futuras direções para a investigação de design de organização.

James G. March, nascido em 1928, doutorou-se em ciência política pela Universidade de Yale em 1953 e foi professor na Carnegie Tech (hoje Universidade Carnegie Mellon), Universidade da Califórnia, Irvine e Universidade de Stanford. A sua pesquisa estende-se por seis décadas, sobre as quais produziu mais de 180 artigos e livros de revistas. A produção científica de março transcende as disciplinas em que desempenhou cargos de professores - psicologia, administração industrial, sociologia, ciência política, educação e gestão. Março foi coautor de dois livros clássicos: *Organizações* (com Herbert A. Simon em 1958) e *A Behavioral Theory of the Firm* (com Richard M. Cyert em 1963). O trio (Cyert, março e Simão) criou uma nova teoria de organizações que foi nomeada a Escola Carnegie (Gavetti et al. 2007). Incorporou aspetos da psicologia, sociologia e economia para oferecer uma nova forma de estudar organizações que era muito diferente das teorias da época.

March escreveu sobre muitos tópicos que são centrais para a ciência do design da organização, como objetivos organizacionais (Cyert e março de 1963; Cohen et al. 1972; março de 1978, 1988, 1991b; Baier et al. 1986), conflito organizacional (março e Simão 1958; Cyert et al. 1961; Cyert e março de 1963; Março e Olsen 1976), liderança (março de 1984; Cohen e março de 1974; Março e Weil 2005), poder (março de 1956, 1957, 1966), política organizacional (março de 1962; Março e Olsen 1989), tomada de decisão organizacional (Cyert e março de 1963; Cohen et al. 1972; Março de 1994), regras organizacionais e rotinas (Cyert e março de 1963; março de 1981; Março et al. 2000), e aprendizagem organizacional (Levitt e março de 1988; março de 1991a; Levinthal e março de 1993; Março de 2010).

Ecoando a recomendação de Puranam (2012), o futuro da ciência do design da organização pode estar no regresso às raízes e métodos da ciência sobre organizações iniciadas na década de 1950 por um grupo ambicioso de estudiosos e seus discípulos concentrados em torno da tecnologia de Carnegie periférica, onde James G. March desempenhou um papel tão importante. Com esta entrevista, esperamos voltar a algumas das ideias cada vez menos conhecidas que vieram da caneta de março ao longo da sua distinta carreira académica. Acreditamos que estas ideias são essenciais não só para compreender as organizações, mas também para as moldar.

CONCLUSÃO

Postscript by James G. March, Universidade de Stanford, 1 de agosto de 2017

Enterrados na história do século XX de escritos sobre organizações são alguns contribuintes prolíficos que se preocupam com o design das organizações. Os nomes distinguidos incluem Gulick e Urwick (1937), Mooney e Reiley (1939), Urwick (1943), Fayol (1949) e Devons (1950). O enterro foi celebrado mais

conspicuamente no Capítulo 2 das Organizações magistral de março e Simon (1958), onde foram enumeradas cinco limitações da ciência administrativa clássica:

"(1) Os pressupostos motivacionais subjacentes às teorias são incompletos e conseqüentemente imprecisos. (2) Há pouca apreciação do papel do conflito de interesses intraorganização na definição de limites do comportamento organizacional. (3) As restrições impostas ao ser humano pelas suas limitações enquanto sistema complexo de tratamento de informação são pouco consideradas. (4) É dada pouca atenção ao papel da cognição na identificação e classificação das tarefas, bem como na decisão. (5) O fenômeno da elaboração do programa recebe pouca atenção." (p. 33)

Os esforços para eliminar estas limitações encheram, posteriormente, muitas páginas de relatórios de investigação, e penso que é razoável declarar progressos neste domínio.

No entanto, o bebê saiu com a lavagem. A preocupação em melhorar o design das organizações que animaram os primeiros escritores na administração foi relegada para o folclore. É possível imaginar ressuscitar os seus interesses sem repetir os seus erros? Sim, penso que sim. Em particular, parece-me que existem pelo menos três impulsos de trabalho recente que justificam algum pensamento sério na contemplação do desenho da organização. A primeira é o reconhecimento de identidades e lógicas de adequação como principais motores do comportamento humano nas organizações. A segunda é a constatação de que a imitação (difusão) através de redes de ligações é um dos principais motores da adaptação organizacional. A terceira é a importância da aprendizagem nas organizações humanas como um instrumento de mudança e resistência à mudança e as profundas limitações à eficácia da aprendizagem organizacional experiencial.

Além disso, penso que os estudantes de organizações precisam de explorar as implicações dos esforços contemporâneos para tirar os humanos das organizações humanas. Na medida em que os robôs desempenham as tarefas físicas de organização e inteligência artificial executam as tarefas de gestão, as organizações continuarão a existir e o seu design continuará a ser crítico; mas as questões e a sua resolução serão um pouco diferentes.

Quando eu era estudante, os principais instrumentos disponíveis para alargar a inteligência humana eram a imprensa e a regra do diapositivo. Ambos substituíram formas anteriores de memória e cálculo e deram grandes saltos nas capacidades humanas possíveis. O computador e as implementações de software das suas capacidades produziram e apresentaram grandes alterações adicionais. Não é preciso entrar demasiado na ficção científica para imaginar um confronto entre estes instrumentos de ambição intelectual, por um lado, e valores humanos fundamentais e rotinas da vida, como se desenvolveram ao longo de 3000 anos, por outro. É provável que as organizações sejam grandes arenas para esse confronto e os principais fatores dos seus resultados.