

87 år og stadig en nydelse at læse

Chris Argyris' nye bog er en påmindelse om, at de fundamentale aspekter af menneskelig adfærd har en enorm stabilitet. Han har fat i kernen af vores udfordringer, når nye løsninger skal implementeres

AF PER NIKOLAJ BUKH,
professor Aalborg Universitet



Det over 15 år siden, at jeg stiftede bekendtskab med Chris Argyris' tanker om organisatorisk læring, forandringsledelse og ikke mindst hans indgående analyser af defensive barrierer for forandringer forårsaget af manglende åbenhed i kommunikation. Han var allerede dengang professor emeritus på Harvard Business School, så jeg var nødt til at tjekke hans cv, da jeg fik bogen »Organizational Traps: Leadership, Culture, Organizational Design« i hånden – og det afslørede, at han er 87 år.

Er han så stadig værd at læse? Skriver han lige godt? Er hans nye bog blot genoptryk af gamle tanker? Er de problemstillinger, han gennem de sidste 50 år har skrevet utallige artikler og bøger om, stadig aktuelle eller er de blevet overhalet af andre og mere presserende udfordringer i dagens organisationer? Måske har vi lært noget og blevet bedre til at interagere konstruktivt med hinanden? Det er nogle af de spørgsmål, der uvægerligt vil rejse sig, når man åbner Organizational Traps.

Svaret er, at bogen er en nydelse. Det er naturligvis de samme temaer, han tager fat på – og både eksemplerne og den interventionsmåde han præsenterer, er (heldigvis) velkendt.

Hvis man har stiftet bekendtskab med de bøger, han tidligere har skrevet selv eller sammen med især den nu afdøde kollega Donald Schön, er bogen en påmindelse om, at de fundamentale aspekter af menneskelig adfærd har en enorm stabilitet – og uanset om vi nu taler om internationale økonomiske kriser eller det er besparelserne på de kommunale budgetter, der er på dagsordenen, så har Argyris fat i kernen af vores udfordringer, når nye løsninger skal implementeres.

Hvis man ikke tidligere har læst Argyris' beskrivelser af defensive rutiner, *theories-in-use* og *espoused theories* – samt hvordan der kan interveneres for at skabe lærende og forandringsparate organisationer, så er »Organizational Traps« bogen at tage fat på.

Han skærer til benet og formår på bogens 200 sider både at give en tilpas detaljeret analyse af problemstillingerne og årsagerne hertil samt af de interventioner, der kan bidrage til løsningen.

Udførlige eksempler

Bogen indeholder masser af udførlige eksempler og endda praktiske anvisninger på den særlige venstre-håndshøjre-håndshands-interventionsmetode som Argyris og Schön udviklede sammen. Navnet på metoden refererer til, at de involverede som et omdrejningspunkt for interventionen lærer at reflektere over egen adfærd ved i to kolonner på et stykke papir beskrive, hvordan en konkret samtale forløber henholdsvis, hvilke tanker

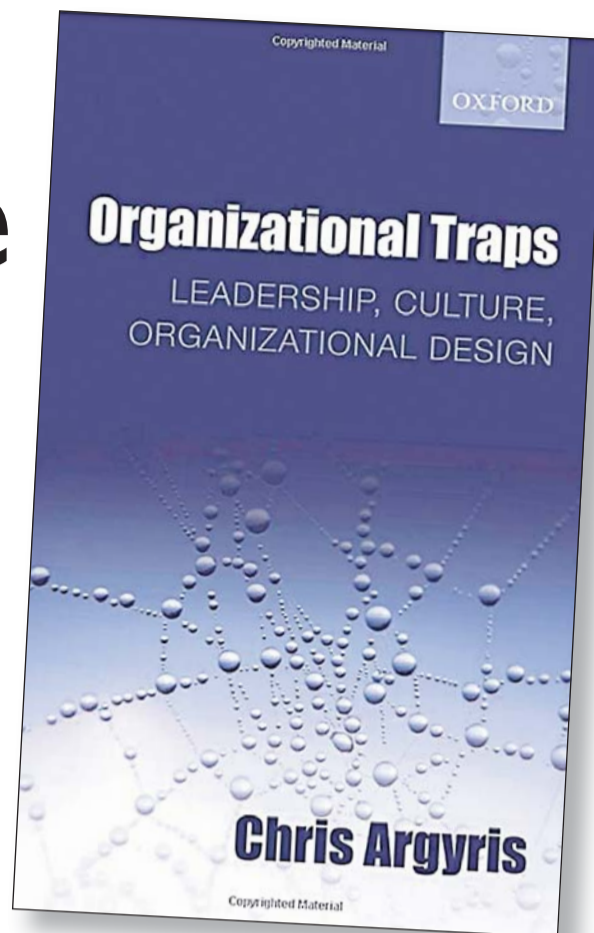
de gjorde sig undervejs, og hvad de troede modparten tænkte.

Eksemplerne er både spændende, instruktive og genkendelige. Det lyder ganske nemt, når den gamle mester beskriver, hvordan han tilbage i slutningen af 1960'erne bistod den daværende amerikanske udenrigsminister Dean Rusk med at gennemføre ændringsprocesser i den administrative kultur (ja, vi er helt tilbage, da Johnsons var præsident). Men man skal ikke lade sig snyde af eksemplets klarhed: Det er ikke nemt i praksis.

Eksemplerne handler heller ikke kun om succeshistorier. I Chris Argyris' optik er det den reflektive praktikers læring fra fejl, som baner vejen for mere kompetent organisatorisk adfærd. Det gælder da også i det aktuelle eksempel, at det grundlæggende ikke lykkes at skabe de ønskede ændringer i ministeriet. Det ligger langt tilbage, men både diagnosen af problemstillingerne og løsningerne vil givetvis også være interessant læsning i et par danske ministerier.

Skadelig adfærd

Vi kender alle fra vores organisatoriske dagligdag eksempler på uhensigtsmæssig og til tider direkte skadelig adfærd: Konflikter bliver oftest undgået eller dækket over frem for at blive håndteret åbent. Det sker samtidig med at de samme uenigheder igen og igen forhindrer forandringer, og den skadelige adfærd fortsætter uforandret. Stridigheder fortsætter igennem lange perioder uden nogen side at finde en løsning. Alle nikker i enighed til moderne, men skyder sig ud for at beklage sig over resultaterne i »fortrolighed«. Det værste er næsten, at hvis



man spørger, om det vil blive anderledes, er svaret et opgivende ansigtsudtryk: Vi er fanger af vores egen adfærd. Det er, hvad *organizational traps* betyder. Men vi er ikke fanger af et ondsindet regime eller af organisations- og styringsstrukturen. Det er mennesker og deres adfærd, der bevarer status quo og forhindrer forandring.

Det bemærkelsesværdige, som Argyris igen og igen vender tilbage til, er, at der på den ene side er udstrakt enighed om, at adfærden forhindrer, at organisationerne fungerer effektivt – men på den anden side gøres der sjældent noget ved det. Bogens hovedargument er, at uanset hvordan konflikterne konkret udfolder sig, skal de anvendes konstruktivt til at udvikle og implementere interventioner, der

reducerer eller forhindrer, at vi kollektivt holdes fanget af vores egen adfærd.

Bogen er et fint alternativ til den mere letlæste og smarte ledelseslitteratur (og den skal nok bestilles i boghandelen frem for findes i lufthavskiosken). På en MBA-uddannelse hører den hjemme under implementering og forandringsledelse. Nøglen til forandringer er ikke at mestre en nipunkts projektplan, men at forstå den adfærd, man vil møde, og som ikke blot kan fejles af bordet som irrationel adfærd og fodslæbende kolleger.

Chris Argyris, 2010,
Organizational Traps: Leadership, Culture, Organizational Design,
Oxford University Press.

Seks huer gives for den ekstremt gode bog.
Fem huer gives for den fremragende bog.
Fire huer gives for den gode bog.
Tre huer gives en bog på det jævne.
To huer gives for den ikke særlig gode bog.
En hue gives for den ringe bog.
(Gives kun til managementbøger)

Køb dine **bøger** om **ledelse** hos **SAXO.com** og oplev hvor **nemt** det er!

SAXO

Danmarks største internetboghandel
www.saxo.com/borsen

Christian Gylling Olesen,
Peter Hasle &
Eva Thoft
Ledelse med social kapital



DIN PRIS
460⁰⁰

Karen Jespersen &
Ralf Pittelkow
Islams magt



DIN PRIS
189⁹⁴