

Overcomming Organizational Defenses

Facilitating Organizational Learning

Chris Argyris
Fag: Organisation

Resumé

Argyris behandler emnet organisatoriske forsvarsmønstre, som er et indgroet adfærdsmønster der giver sig til kende når individer eller grupper i en organisation føler sig truet eller ydmyget. Forsvarsmønstrene kan forsage svækket præstation og indlæring i organisationen, idet forsvarsmekanismen sørger for at problemer indenfor områder hvor folk frygter ydmygelse eller trusler ikke identi_ceres eller løses. Forsvarsmekanismen er selvbevarende derfor er den svær at komme til livs, Argyris mener at der skal et skifte i organisationens styrende værdier til for at reducere forsvarsmekanismerne..

Indhold

| | |
|---------------------------------------|---|
| 1 Indledning | 2 |
| 2 Terminologi | 2 |
| 3 Organisatoriske forsvarsmønstre | 2 |
| 3.1 Baggrund for forsvarsmekanismerne | 2 |
| 3.1.1 Model I | 2 |
| 3.1.2 Lærd inkompetence | 3 |
| 3.2 Forsvar af forsvarsmekanismerne | 3 |
| 3.2.1 Fancy footwork | 4 |
| 3.2.2 Organisatorisk ubehag (malaise) | 4 |
| 4 Bryd forsvarsmønstrene | 4 |
| 4.1 Enkeltkredslæring | 5 |
| 4.2 Dobbeltkredslæring | 5 |
| 4.3 Model II | 5 |

1 Indledning

Dette afsnit har til hensigt at vejlede læseren af dette referat. Referatet omhandler kun modellerne Argyris gør brug af i bogen, alle disse modeller er belyst med cases i bogen _ der faktisk udgør en stor del af bogen. Det er gennem praktiske eksempler at Argyris belyser organisatoriske forsvarsmekanismer. Afsnit 2 beskriver termer der er brugt i litteraturen. Afsnit 3 beskriver hvad er organisatoriske forsvarsmønstre er, og hvorfor det opstår. Underafsnit 3.2 beskriver forsvarsmekanismernes selvbevarende natur. Afsnit 4 omhandler tiltag der kan bryde med de organisatoriske forsvarsmønstre.

2 Terminologi

Tilsluttet handlingsteori (espoused theories) Handlingsmønstre som man gør sig til talsmand for.

Anvendt handlingsteori (theories-in-use) De handlingsmønstre man reelt udfører.

Lærd inkompetence (skilled incompetence) Utilsigtet brug af tillærte forsvarshandlingsmønstre.

Enkeltkredslæring At løse de synlige problemer, ikke bekymre sig om kilden

til problemernes opståen.

Dobbeltkredslæring At løse de synlige problemer samt kritisk re_ekterer over de styrende værdiers ind_ydelse på problemerne. Ændre de bagvedliggende styrende værdier hvis de bidrager til problemets løsning.

3 Organisatoriske forsvarsmønstre

3.1 Baggrund for forsvarsmekanismerne

Argyris' postulat er at vi mennesker handler meget forudsigeligt fordi vi i bund og grund arbejder ud fra de samme styrende værdier, disse værdier vi handler efter betegner han anvendt handlingsteori. To individer kan sagtens være overbevist om at de handler ud fra to forskellige styrende værdi sæt, men reelt handle fra det samme. Det aktuelle værdisæt de handler efter er her det anvendte, hvor det værdisæt de antager af handle efter er det tilsluttede. De _este mennesker handler som udgangspunkt ud fra en model som han betegner model I.

3.1.1 Model I

De styrende værdier for model I er:

1. Ensidigt de_nerer mål
- 2
2. Vind mest, tab mindst uden at støde andre
3. Undertryk udtryk og skabelse af negative følelser, sørg for du eller modparten ikke taber ansigt.
4. Vær rationel og minimér følelse

Dette giver anledning til følgende handlingsstrategi:

1. Design, led og planlæg ensidigt
2. Ensidigt eje og kontrol af opgaven
3. Ensidigt beskyt dig selv og andre
4. Evaluer andre på en måde som ikke opfordre til aftestning af gyldigheden af din evaluering

Model I er a_edt af samfundets sociale dyder som Argyris beskriver som:

1. Omsorg, hjælp og støtte
2. Respekt for andre
3. Ærlighed
4. Styrke
5. Integritet

3.1.2 Lærd inkompetence

Model I, som tillæres gennem livet, giver anledning til at man i situationer hvor man føler sig truet eller ydmyget aktiverer en række forsvarsmekanismer. Den defensive adfærd giver anledning til misforståelser og forvirring, hvilket ikke var intentionen med handlingen. Dette betegner Argyris med lærd inkompetence.

3.2 Forsvar af forsvarsmekanismerne

Et eksempel på en forsvarsmekanisme kunne være:

1. En organisatorisk fejl begås
2. Fejlen skjules for at skåne personen der begik fejlen
3. Gør fejlen indiskutabel
4. Gør det indiskutable indiskutabel

Det defensive mønster er i første omgang at skjule fejlen, i anden omgang at gøre den indiskutabel.

3

3.2.1 Fancy footwork

Fancy footwork er når folk handler på måder der beskytter de defensive mønstre.

Fancy footwork er ikke altid lige gennemskueligt. Et eksempel på fancy

footwork, er når en leder udgiver sig for at være tilsluttet et handlingsmønster som teamwork, men anvender model I handlinger som gør ham enerådig.

Et andet eksempel på fancy footwork er en underordnet der ikke giver den sande status af en opgave for ikke at tabe ansigt.

3.2.2 Organisatorisk ubehag (malaise)

Når fancy footwork bliver et fast ritual i organisationen, har det en afsmittende effekt på organisationskulturen, dette betegner Argyris malaise som kan oversættes til organisatorisk ubehag. Symptomerne på organisatorisk ubehag er:

1. fejl i organisationen søges og findes, men ingen påtager sig ansvar for at rette fejlene.

2. der fokuseres på det negative og det positive nedgøres.

3. Organisationens tilslutning sig værdier som alle ved ikke kan implementeres, men opfører sig som om de var.

Lærd inkompetence, forsvarsmekanismer, fancy footwork og organisatorisk ubehag danner tilsammen det organisatoriske forsvarsmønster, dette er illustreret på figur 1.

Figur 1: Illustration af det organisatoriske forsvarsmønster og ens delkomponenter, figuren er taget fra side 64.

4 Bryd forsvarsmønstrene

Argyris fremsætter to strategier for reduktion af organisatoriske forsvarsmønstre:

4

1. Design og led organisationen på en måde som ikke aktiverer organisatoriske forsvarsmønstre

2. Giv individer i organisationen færdigheder som begrænser de organisatoriske forsvarsmønstre

Punkt 1 kommer Argyris ikke nærmere ind på, mht. færdigheder der giver individer i organisationen evnen til at sætte sig til at konfrontere resultatet af de defensive så der kan handles på dem. For at kunne se fejlene i en defensiv organisation, bliver individerne nødt til at sætte sig udover de styrende værdier der ligger til grund for organisationens handlingsmønstre, dvs gå fra en enkeltkredslæring til dobbeltkredslæring.

4.1 Enkeltkredslæring

Indlæring i en organisation styret af et model I værdisæt er en iterativ proces hvor organisatoriske handlingsmønstre undersøges og hvis fejl findes ændres handlingsmønsteret. Dette er illustreret på figur 2.

Figur 2: Illustration af enkeltkredslæring, figuren er taget fra side 92

4.2 Dobbeltkredslæring

Det er netop ved enkeltkredslæring at de problemstillinger der har med trusler og ydmygelse at gøre ikke bliver løst, da det ikke er i problemets umiddelbare løsning at løsningen til kernen i problemet er at finde. Problemet er forårsaget af en uoverensstemmelse med de styrende værdier, der ligger til baggrund for de organisatoriske handlingsmønstre, der giver anledning til fejl. Disse uoverensstemmelser kan identificeres vha dobbeltkredslæring. Dette er illustreret på figur 3.

4.3 Model II

De styrende værdier for model II er:

5

Figur 3: Illustration af dobbeltkredslæring, figuren er taget fra side 94

Model II er det værdisæt Argyris mener organisationer skal stræbe efter, da de reducerer organisatoriske forsvarsmekanismer.

1. Gyldig information

2. Beslutning på velfunderet grundlag
3. Ansvarlighed i forhold til opfølgning af implementationen af beslutningen.

Dette giver anledning til følgende handlingsstrategi:

1. Fremhæv egen position og opfordre til diskussion af egen position.
2. Minimér "face saving"(det at rede individer fra at tabe ansigt)

6