

J. Rose, Ed., Progress of Cybernetics, Volume 1 and 2, Gordon and Breach, London, 1970, ialt 959 s.

Norbert Wiener formulerede for en lille menneskealder siden kybernetikken som en ny videnskab som i sig indeholdt de fleste andre discipliner som specialområder. Selv om dette næppe kan vente tilslutning, er det med disse to bind klart, at kybernetikken har udviklet sig til en videnskabelig disciplin i sig selv.

I bind I behandles kybernetikkens definitions- og filosofiske grundlag, samt dens anvendelse på neuro- og biologiske områder. I bind II behandles automationsfænomenet (kybernetik i industriel anvendelse) samt sociale og økonomiske konsekvenser af kybernetikken, herunder også ledelsesmæssige aspekter, samt endelig kybernetik i forhold til kunstig intelligens (problemløsning). Med det skitserede bind III, Kybernetik i naturvidenskaberne og samfundsvidenskaberne står man over for et unikt samleværk.

Chris Argyris, Intervention Theory and Method, a Behavioral Science View, Addison-Wesley, London, 1970, 374 s.

Argyris' teorier om job-enrichment og job-enlargement og hans krav om individets integration med virksomheden og vice versa er velkendte.

Det, der har manglet, i Argyris's produktion, er en påpegning af mulige metoder til at nå disse ønsker, som er delt af mange.

Hans preliminær-svar på metodespørgsmålet ligger i denne fremstilling som på dansk vil kunne hedde: *Interaktionsteori*, og teksten er nogenlunde ligeligt opdelt i et teori- og metodeafsnit og et afsnit med de undersøgelsesresultater, som han selv har frembragt.

Argyris gør først rede for den *holdning*, han indtager til de problemer, han konfronteres med i virksomheder.

Det er god gammeldags latin, at en forsker ikke må optræde vejledende i relation til sit forskningsobjekt.

I det omfang, man fortrinsvis *beskriver*, fratager man sig efter Argyris' opfattelse selv muligheden for at studere de ændringer, man selv undergår.

For det tredje vil en forsker, der går ind i at finde nye teoretiske resultater frem ved at gribe ind i selve processen i en virksomhed, ofte blive set ned på som »kun« værende *konsulent*.

Argyris indtager den holdning, at en forsker *kun kan bringe erkendelsen videre ved at engagere sig aktivt i den proces, han vil iagttage*. D.v.s. han kommer til at deltage i selve den ændringsproces, som han ønsker at udforske.

Erkendende dette kan vi lige så godt indstille os på at udforme en interaktionsteori, og det er dét, Argyris spiller op til. Der er flere grunde til, at denne forskningsstrategi er bedre (både for forskeren og for virksomheden):

1. Det er nødvendigt med en rigtig diagnose af systemet for at få en forklaring på, hvorfor det eksisterer på den måde det faktisk forefindes.
2. Det er nødvendigt med specifikke udsagn om, hvorfor et system for øjeblikket er ineffektivt og hvilke faktorer, som kan ændre denne tilstand i fremtiden.
3. Man må finde hvilke ændringer, der er nødvendige, og i hvilken rækkefølge de skal foretages samt hvilke kræfter der vil søge at hindre disse ændringer.
4. Grundet på tingenes kompleksitet er det nødvendigt med teorier for ændringer og interaktion for overhovedet at kunne få ønskede ændringer igennem.
5. Endelig er det nødvendigt at have en form for evalueringsteori for at kunne måle, hvor effektiv ændringen har været.

At intervenere, interagere, at være i interaktion med, betyder at man aktivt griber ind i relationerne imellem personer, grupper eller fænomener i relation til disse to med det formål at hjælpe dem. Uanset sådanne indgreb vil systemet alligevel eksistere uafhængigt af den der griber ind.

Det centrale er, at Argyris går ind i relationer imellem det enkelte individ og dets nærmeste miljø, den enkelte gruppe og dens nærmeste miljø og endelig relationerne imellem grupperne. Det er altså individuel adfærd og gruppeadfærd, der kan registreres, studeres, og ændres.

Heri ligger, at det mindre er formelle organisationsformer, maskinsystemer og andre typer af økonomisk/organisatoriske systemer, der betyder noget for systemets funktion, det afgørende er individet og gruppen.

Dette kræver naturligvis først og fremmest en anden diagnosticeringsmetode. Som eksempel nævner Argyris (s. 34), at hvor klientens diagnose siger 'hvorledes kan vi indføre et nyt produktionsplanlægningsprogram i organisationen?', så ville 'interventionisten' sige, 'hvorledes kan vi institutionalisere en grundlæggende ændring i menneskers adfærd?'; hvis klienten ville sige, 'hvorledes

J. Rose, Ed., Progress of Cybernetics, Volume 1 and 2, Gordon and Breach, London, 1970, ialt 959 s.

Norbert Wiener formulerede for en lille menneskealder siden kybernetikken som en ny videnskab som i sig indeholdt de fleste andre discipliner som specialområder. Selv om dette næppe kan vente tilslutning, er det med disse to bind klart, at kybernetikken har udviklet sig til en videnskabelig disciplin i sig selv.

I bind I behandles kybernetikkens definitions- og filosofiske grundlag, samt dens anvendelse på neuro- og biologiske områder. I bind II behandles automationsfænomenet (kybernetik i industriel anvendelse) samt sociale og økonomiske konsekvenser af kybernetikken, herunder også ledelsesmæssige aspekter, samt endelig kybernetik i forhold til kunstig intelligens (problemløsning). Med det skitserede bind III, Kybernetik i naturvidenskaberne og samfundsvidenskaberne står man over for et unikt samleværk.

Chris Argyris, Intervention Theory and Method, a Behavioral Science View, Addison-Wesley, London, 1970, 374 s.

Argyris' teorier om job-enrichment og job-enlargement og hans krav om individets integration med virksomheden og vice versa er velkendte.

Det, der har manglet, i Argyris's produktion, er en påpegning af mulige metoder til at nå disse ønsker, som er delt af mange.

Hans preliminær-svar på metodespørgsmålet ligger i denne fremstilling som på dansk vil kunne hedde: *Interaktionsteori*, og teksten er nogenlunde ligeligt opdelt i et teori- og metodeafsnit og et afsnit med de undersøgelsesresultater, som han selv har frembragt.

Argyris gør først rede for den *holdning*, han indtager til de problemer, han konfronteres med i virksomheder.

Det er god gammeldags latin, at en forsker ikke må optræde vejledende i relation til sit forskningsobjekt.

I det omfang, man fortrinsvis *beskriver*, fratager man sig efter Argyris' opfattelse selv muligheden for at studere de ændringer, man selv undergår.

For det tredje vil en forsker, der går ind i at finde nye teoretiske resultater frem ved at gribe ind i selve processen i en virksomhed, ofte blive set ned på som »kun« værende *konsulent*.

Argyris indtager den holdning, at en *forsker kun kan bringe erkendelsen videre ved at engagere sig aktivt i den proces, han vil iagttage*. D.v.s. han kommer til at deltage i selve den ændringsproces, som han ønsker at udforske.

Erkendende dette kan vi lige så godt indstille os på at udforme en interaktionsteori, og det er dét, Argyris spiller op til. Der er flere grunde til, at denne forskningsstrategi er bedre (både for forskeren og for virksomheden):

1. Det er nødvendigt med en rigtig diagnose af systemet for at få en forklaring på, hvorfor det eksisterer på den måde det faktisk forefindes.
2. Det er nødvendigt med specifikke udsagn om, hvorfor et system for øjeblikket er ineffektivt og hvilke faktorer, som kan ændre denne tilstand i fremtiden.
3. Man må finde hvilke ændringer, der er nødvendige, og i hvilken rækkefølge de skal foretages samt hvilke kræfter der vil søge at hindre disse ændringer.
4. Grundet på tingenes kompleksitet er det nødvendigt med teorier for ændringer og interaktion for overhovedet at kunne få ønskede ændringer igennem.
5. Endelig er det nødvendigt at have en form for evalueringsteori for at kunne måle, hvor effektiv ændringen har været.

At intervenere, interagere, at være i interaktion med, betyder at man aktivt griber ind i relationerne imellem personer, grupper eller fænomener i relation til disse to med det formål at hjælpe dem. Uanset sådanne indgreb vil systemet alligevel eksistere uafhængigt af den der griber ind.

Det centrale er, at Argyris går ind i relationer imellem det enkelte individ og dets nærmeste miljø, den enkelte gruppe og dens nærmeste miljø og endelig relationerne imellem grupperne. Det er altså individuel adfærd og gruppeadfærd, der kan registreres, studeres, og ændres.

Heri ligger, at det mindre er formelle organisationsformer, maskinsystemer og andre typer af økonomisk/organisatoriske systemer, der betyder noget for systemets funktion, det afgørende er individet og gruppen.

Dette kræver naturligvis først og fremmest en anden diagnosticeringsmetode. Som eksempel nævner Argyris (s. 34), at hvor klientens diagnose siger 'hvorledes kan vi indføre et nyt produktionsplanlægningsprogram i organisationen?', så ville 'interventionisten' sige, 'hvorledes kan vi institutionalisere en grundlæggende ændring i menneskers adfærd?'; hvis klienten ville sige, 'hvorledes

kan vi gøre vores produktionsplanlægningsmøder mere effektive', ville Argyris spørge hvordan kan vi fastlægge og forøge gruppens effektivitet? – Hvis klienten spørger 'Hvordan kan vi få de andre grupper til at samarbejde med produktionsplanlægningen', så ville interventionisten i stedet spørge: 'Hvorledes kan vi bære os ad med at forstå relationerne mellem den dynamik, der foregår i gruppen og den omverden, som gruppen eksisterer i? Hvordan kan vi i øvrigt overvinde destruktiv rivalisering mellem grupperne?'. Hvor klienten spørger 'Hvorledes kan ledelsen få større engagement fra medarbejderne?', ville interventionisten spørge: 'Hvordan virker forskellige typer af lederstil på medarbejderne?'.
Diagnosemodellen og den diagnostiske fase er helt afgørende for de resultater, man får ud af interaktion. Det er derfor rimeligt i en anmeldelse at gøre særlig rede for Argyris' fremgangsmåde på dette trin.

Argyris opstiller, hvad han kalder en *kongruensmodel*. Dens formål er at afgøre, om den formelle organisation lever op til kravet om at dens mennesker skal fungere.

Antag at der i begyndelsen eksisterer en formel organisation, og folk ansættes til at spille de roller, som organisationen og strukturen fordrer. Forudsæt videre at levende systemer er levende, fordi der eksisterer en forskel mellem organisationens formelle krav og de målsætninger og evner, som „organizational man“ er i besiddelse af. Hvis der nu er forskel på det levende system der faktisk kan konstateres og det levende system, der ønskes, vil det sidste ikke udvikle sig, hvis der er forskel på det, den formelle organisation kræver, og det organisationsmennesket forventer.

Kongruensmodellen sætter focus på det, Argyris kalder kvaliteten af den interaktion, der foregår mellem organisatoriske enheder (dvs. mellem individ og organisation, imellem individ og individ, imellem individ og gruppe, imellem gruppe og gruppe og imellem gruppe og organisation).

Hvis der eksisterer ubalance, vil der være en tendens til at søge denne reduceret. Denne impuls er udgangspunktet for at skabe et levende system. Det, der foregår mellem de enkelte enheder i organisationen antages herefter at være en funktion af den betydning, som disse enheder har for hinanden. En enhed kan være helt central for en andens funktionsmulighed, og den kan være helt perifer, og herimellem er der en række overgange. Kongruensmodellen består herefter af en klassificering på basis af høj eller lav overensstemmelse

imellem den formelle organisation og det liv, der faktisk udspiller sig i den pågældende del af organisationen, og hvor vigtig den pågældende del er for systemet som helhed (af central betydning, af perifer betydning).

Mens vi hidtil har været dygtige til at beskrive de formelle organisationsformer, er det klart, at vanskeligheden ligger i en beskrivelse af det, Argyris kalder 'det til en bestemt formel organisation svarende levende system'.

For at skabe et grundlag for at få information frem om dette går han ind i følgende argumentation:

1. Organisationer opstår, fordi folk ikke kan nå visse ønskede mål alene.
2. Organisationer dannes på den måde, at man først strukturerer et teknologisk system, et rollesystem og autoritetssystem; først herefter spørger man, om folk vil gå ind i dette, hvorefter der kommer liv i organisationen (den formelle struktur kan altså beskrives f.eks. gennem rollefordeling, statusfordeling, m.v.).
3. Folk ønsker forskellige typer af ansvar.
4. Interventionisten bør sætte sig selv i stand til at skaffe data af følgende kategorier:
Folks motiver og evner i arbejdsituationen, deres selvbevidsthed og accept af deres personlighed, forventninger, systemets administrative krav, individets oplevelse af at tilfredsstille disse krav, uformelle aktiviteter som f.eks. fravær, ligegyldighed m.v.
Det uformelle systems krav og normer, individets oplevelse af at kunne leve op til disse formelle og uformelle krav, individets korttids/langtids karriereforventninger, kvaliteten af overordnet/underordnet-relationer. Graden af oplevet stress og systempression, individets oplevelse af harmoni med sin egen del af systemet og endelig systemets output målt i gængse målestokke for effektivitet.

Det er navnlig gennem informationer af denne type, man vil finde frem til, hvorledes det såkaldte levende system fungerer, og det næste spørgsmål, der melder sig, er naturligvis om der findes en relativ simpel måde at få netop disse oplysninger frem på, dvs. få dem kategoriseret og få dem sat ind i kongruensmodellen. Argyris har udviklet et klassifikationssystem, efter hvilket normale båndoptagelser af samtaler med individer og i gruppesammenhæng giver en næsten automatisk sortering. Det er opdelt i 2 hovedkategorier:

Kategori 1 refererer til individuelle og interpersonelle aspekter, og kategori 2 refererer til de

normer, der kan iagttages. Herindenfor klassificeres adfærd så efter følelsesbetonet adfærd og adfærd, der opleves som mere velovervejet (intellektuel). Argyris gør dog opmærksom på, at al adfærd involverer følelser, også den del af adfærden, der fremtræder som intellektuelt domineret. Derimod er det modsatte ikke tilfældet. Videre er det karakteristisk for en adfærd, at den letter det inter-personelle samspil (plus-kategorier), eller at den modvirker samspillet (minus-kategorier).

I kategori 1 taler Argyris, når det drejer sig om individuelle adfærd, om fem typiske situationer: Man kan udtrykke sig ærligt og være sig det bevidst, eller man kan være ude af stand til at tone rent flag, man kan være åben eller lukket, og endelig kan man eksperimentere, dvs. gå ind i en eller anden form for adfærd, som er risikabel.

Formålet med at tage denne risiko er at få ny og bedre information. Disse 5 kategorier kan enten være følelsesmæssigt domineret eller være intellektuelt domineret. De samme 5 kategorier findes i interindividuel adfærd: Man kan hjælpe andre til at være ærlige, hjælpe andre til at være modtagelige, hjælpe andre til at eksperimentere, eller man kan gøre det modsatte, og begge dele kan ske på følelsesmæssigt eller overvejende eftertænksomt grundlag.

Med hensyn til hovedkategori 2, normerne, opererer Argyris med 6 typer, der igen kan være overvejende følelsesmæssigt eller tankemæssigt domineret: *Individualitet* sidder i højsædet, man *interessere* sig for hinanden, man har *tillid* til hinanden, *konformitet*, der hindrer folk i at udtrykke deres ideer og følelser, *antagonisme*, og *mistillid*.

I det omfang disse former forekommer samtidig, registreres naturligvis en ubalance i systemet.

Når der gås i detaljer med disse observationsmuligheder, er det for at pege på, at Argyris har automatiseret dem lige så kraftigt som observationer af antal søm, der kommer ud af en sømaskine. Han kan sætte dem sammen i sin kongruensmodel, hvad han giver adskillige eksempler på, og derved nå det mål, han har sat sig. Han er blevet væsentligt klogere på det levende system, han har studeret, og dette levende system har gennem hans observationsproces lært sig at leve bedre.

Argyris' bog er et vigtigt dokument, der vil få indflydelse på vores forskning omkring organisatoriske processer og dermed de anbefalinger, man fra teoretisk hold vil fremkomme med omkring organisationsdesign.

Erik Johnsen.



Amagerbanken

ERHVERVSØKONOMISK TIDSSKRIFT

Pris pr. hæfte: kr. 16,00 – pr. årgang (4 hefter) kr. 50,00. Priserne er excl. moms.

Redaktør

Professor, ekon. dr., Erik Johnsen, Handelshøjskolen i København, Jul. Thomsens Pl. 10, 1925 København V, tlf. (01) 21 97 79. Privat: Bakkevej 11 B, 3460 Birkerød, tlf. (01) 81 21 41.

Annoncer

Konsulent, cand. merc. Thorbjörn Meyer, Jægersborg Allé 243, 2820 Gentofte – tlf. (01) GE 1605.

Udgiver

Foreningen af Danske Civiløkonomer, Farvergade 2, 1463 København K – tlf. (01) 14 90 45.

Administrator

Afdelingschef H. A. Dyring, Foreningen af Danske Civiløkonomer.

Copyright

Foreningen af Danske Civiløkonomer

Trykt hos Fihl-Jensens Bogtrykkeri/Offset, Finsensvej 86, 2000 København F.