
Menneskesyn i moderne organisasjoner

Av **Terje Kato Stangeland**, Sivilingeniør, Master of Management og Cand.mag.

Alle organisasjoner har et menneskesyn, selv om det ikke er uttalt i klar tekst. De antagelser om medarbeidere som ledere har, får store konsekvenser for organisasjon og ledelse.

Morten E. Berg (Berg, 1997: 100)

Vårt grunnsyn er at individet er aktivt, skapende og ansvarlig, dersom det får muligheter til å leve ut sine iboende evner.

Per Grøholt (Grøholt, 1987: 14)

Enhver måte å organisere og lede på er bygd på visse grunnleggende verdier og antakelser om mennesker. Organisasjons- og ledelsesformer er derfor også uttrykk for etiske verdier og menneskesyn. Lederens atferd er påvirket av hans eller hennes mentale modeller. Slike mentale modeller kan vise seg å bli selvpoppfyllende profetier. Skal man lede andre mennesker og organisasjoner, bør lederen ha et gjennomtenkt grunnsyn å handle ut fra. Et bevisst grunnsyn vil kunne gi retningslinjer for hvordan lederen skal motivere medarbeidere, håndtere konflikter, avklare mål og gjøre strategiske valg.

Per Grøholt hevder i sin bok "Bevisst ledelse" at en profesjonell leder må oppfylle tre sentrale krav (Grøholt, 1987):

- Ha en klar oppfatning av hva ledelse er
- Være kreativ og bevisst i sin ledelsesfunksjon
- Handle ut fra et grunnsyn (menneskesyn)

Nedenfor er det fremhevet noen viktige verdier og antakelser som inngår i et menneskesyn basert på en moderne forståelse av mennesker og hva som må til for å utvikle gode og effektive organisasjoner.

Likeverd

Den første artikkelen i menneskerettighetene sier følgende: ”Alle mennesker er født frie og med samme menneskeverd og menneskerettigheter. De er utstyrt med fornuft og samvittighet og bør handle mot hverandre i brorskapets ånd.”

Dvs. at alle mennesker oppfattes til å være likeverdige og ha de samme grunnleggende rettighetene. Av artikkel 1 i menneskerettighetene følger verdier som likhet, frihet, rettferdighet, demokrati og medmenneskelighet.

Tillit

Tillit til mennesker er en grunnleggende forutsetning for at samfunn, organisasjoner og grupper skal kunne fungere. Tilliten baserer seg på at mennesket oppfattes å være utstyrt med fornuft og samvittighet, og dermed er til å stole på. Fornuft og samvittighet er forutsetninger og egenskaper for å kunne handle etisk, og for evnen til å kunne styre seg selv. Med tillit kan mennesket gis frihet, ansvar, autonomi osv.

Mennesket som mål i seg selv

Etikkens gylne regel er en grunnleggende norm for hvordan vi bør handle mot hverandre. Det finnes to hovedformuleringer, en såkalt positiv og en negativ: "Gjør mot andre hva du vil at andre skal gjøre mot deg." Og: "Gjør ikke mot andre hva du ikke vil at andre skal gjøre mot deg."

Den gylne regel finnes i de fleste kulturer og kan derfor sees på som noe allment og fellesmenneskelig. Eksempler:

Så sant jeg er tilregnelig, skal jeg gjøre mot andre som jeg vil at andre skal gjøre mot meg.

Platon (429-347 f.v.t.)

Alt dere vil at andre skal gjøre mot dere, skal også dere gjøre mot dem. For dette er loven og profetene i en sum.

Bibelen, Matteus, 7:12 (Kristendommen)

Dette er pliktens sum: gjør aldri mot andre noe som ville volde smerte dersom det ble gjort mot deg.

Mahabharata, 5:1517 (Hinduismen)

Sår ikke andre, for du ønsker ikke selv å bli såret.

Udana Varga, 5:18 (Buddhismen)

Kants kategoriske imperativ (formulert av filosofen Immanuel Kant (1724 - 1804)) kan sees på som en filosofisk presisert og noe utbygd versjon av den gylne regel. En formulering av det kategoriske imperativ er:

”Du skal alltid handle slik at prinsippet for din handling kan gjøres til en allmenngyldig lov, og du skal alltid behandle mennesket som et mål og ikke bare som et middel.”

At mennesket har egenverdi og at det alltid skal betraktes som et mål i seg selv og ikke bare som et middel til å skape verdier, er et grunnleggende prinsipp.



Figur God ledelse er en prosess hvor mennesker også ivaretas som et mål i seg selv

Den greske filosofen Aristoteles slår fast i innledningen i sitt etiske hovedverk ”Den nikomakiske etikk”, at mennesket i alt det gjør, i alt sitt virke, søker å skape seg et liv hvor det så langt råd er får virkeliggjort alle sine naturlige, iboende muligheter. Og videre mener Aristoteles at mennesker opplever det ”gode” liv i den grad det lykkes med tilfredsstillende sine behov, drifter og evner. Moderne forskning støtter opp om Aristoteles sin innsikt og påstand.

Ved å betrakte mennesker som et mål i seg selv i arbeidslivet, må vi derfor vite noe om hva som er ”det gode liv” for mennesker på arbeidsplassen, for så å kunne legge til rette for at det kan leves i virksomheten. Sentralt vil være faglig og personlig utvikling og autonomi med delegering av oppgaver og beslutningsmyndighet. Her finnes det mye god teori (jf. Motivasjonsteorier) og erfaring. Arbeidsmiljøloven er også et nyttig hjelpemiddel.

Menneskets iboende evner

En viktig og naturlig del av det å være menneske er å vokse og utvikle seg (i betydningen ”menneskelig vekst”). Det å ha tro på menneskers iboende evner, muligheter og potensiale for læring og utvikling er sentralt og viktig. Vi vet også, fra blant annet hjerneforskning, at mennesker har enorme muligheter til læring og utvikling ved å stimulere og bruke hjernen riktig. Mennesker kan lære og utvikle seg mye hvis de er motivert og forholdene legges til rette for det. Forutsetningen er at ledere møter sine ansatte med en grunnleggende positiv holdning til menneskers iboende evner.

Selvopplyllende profetier

Menneskesynet påvirker hvordan lederen oppfatter og tolker det som skjer og hvordan lederen påvirker andre med sin atferd. Et fenomen som det er forsket mye på er det som kalles for ”selvopplyllende profetier”. Dvs. at lederens forventninger og antakelser om medarbeiderne påvirker hvordan han eller hun handler overfor dem. Dette kan igjen føre til at de responderer på en slik måte at lederen får bekreftet og styrket sine oppfatninger. Slike selvopplyllende profetier er det viktig å være klar over i alle sammenhenger hvor mennesker er involvert.

Vi vet at alle mennesker kan oppføre seg både bra og mindre bra. Det kan kanskje synes noe naivt å basere seg på nevnte oppfatninger *av* virkeligheten og mennesker, når det er lett å finne eksempler på at dette ikke alltid stemmer *med* virkeligheten. Derfor er det viktig å presisere at dette ikke bare dreier om en deskriptiv beskrivelse av mennesket og menneskelig atferd. Det er

en grunnleggende holdning og innstilling til mennesker generelt som er utgangspunkt for hvordan organisasjoner formes og ledes. Det vil alltid være nødvendig å ha systemer for å oppdage og håndtere avvik, blant annet utro tjenere. Men organisasjonens grunnleggende systemer må ikke utformes som om alle mennesker er ”kjeltringer som må holdes i sjakk”.

I arbeidslivet er derfor organisasjons- og ledelsesformer som legger til rette for at mennesker skal dyrke fram sine gode sider viktig. Min påstand er at slike organisasjoner er morsommere og triveligere å arbeide i, og også over tid klart de mest effektive.

Eksempel på menneskesyn

Douglas McGregor satte opp to forskjellige menneskesyn som gir to forskjellige lederstiler og organisasjonsformer: Teori X og Teori Y. Disse er basert på visse antagelser om mennesker (Grøholt, 1987: 72).

Antagelser i Teori X:

- Mennesket har en iboende motvilje mot å arbeide
- Folk må styres og kontrolleres for å yte sitt beste
- Individet ønsker ikke ansvar men trygghet, og har få ambisjoner

Antagelser i Teori Y:

- Å arbeide er like naturlig som å leke eller å hvile
- Folk er selvstendige og kan kontrollere seg selv
- Den viktigste belønning er selvrealisering og andres aktelse
- Individet aksepterer og oppsøker ansvar
- Evnen til å bruke fantasi og skaperkraft er meget utbredt

Teori X-lederens antakelser er at mennesker lurer seg unna hvis de kan, og at de derfor må kontrolleres. Mennesket må fortelles hva det skal gjøre. Gjennomsnittsarbeideren foretrekker kontroll, unngår ansvar og foretrekker sikkerhet. Teori-Y lederens antakelser er at mennesker liker å arbeide, og derfor utfører de selvkontroll. Han tror videre at mennesker stort sett søker ansvar, er naturlig motivert, har høy aktelse og god virkelighetsforståelse.

Teori X og Y er to ytterpunkter av menneskesyn som en leder kan ha. De var fra McGregors side ikke ment som alternative beskrivelser av hvordan mennesket faktisk er av natur. McGregors Teori X og Y er eksempler på antagelser om mennesker som kan bli selvoppfyllende profetier. Det betyr at lederne i større grad får de medarbeiderne som svarer til deres menneskesyn. Hvis en leder handler på grunnlag av Teori X, så vil han neppe gi medarbeiderne særlig mye selvstendighet, ansvar og mulighet til selv å finne løsninger på hvordan arbeidet skal gjøres. Det fører også til at medarbeiderne ikke får mulighet til å utvikle slike egenskaper.

Teori X er en lederstil som også går mot det som er naturlig og viktig for mennesket. Det gir mindre effektive organisasjoner. Ved i stedet å bygge på Teori Y, vil de gode sidene ved mennesket kunne bli stimulert og få utfolde seg, og medarbeiderne vil kunne lære å opptre ansvarsfullt og fritt.

McGregors to lederstiler kan også beskrives som ”Ledelse gjennom ordre og kontroll” og ”Ledelse gjennom coaching” (Berg, 2002). Grøholt beskriver i sin bok ”Bevisst ledelse” et menneskesyn som moderne organisasjoner er bygget på: at mennesket er aktivt, skapende og ansvarlig dersom det får muligheter til å leve ut sine iboende evner (Grøholt, 1987: 14). Dette er et menneskesyn i tråd med Teori Y og prinsippene gjennomgått ovenfor.

Oppsummert

Virksomheter som legger til grunn for organisasjon og ledelse et menneskesyn basert på:

- Alle mennesker er likeverdige
- Ha tillit til mennesker, at de tar ansvar og er til å stole på
- Betrakte mennesker som mål i seg selv og ikke bare som et middel til å produsere verdier
- Tro på menneskets iboende evner

... vil gi konkurransedyktige virksomheter med kreativitet og slagkraft. Ikke minst er det viktig at organisasjoner velger ledere som står for og går foran som eksempler på de verdier og holdninger de ønsker å legge til grunn for virksomheten.

Kildehenvisning

Berg, M.E. (1997), *Organisasjonsutvikling – metoder og teknikker*, Cappelen Akademisk Forlag, 2. utgave, Oslo

Berg, M.E. (2002), *Coaching – Å hjelpe ledere og medarbeidere til å lykkes*, Universitetsforlaget, Oslo

Grøholt, P. (1987), *Bevisst ledelse*, Bedriftsøkonomens Forlag, Oslo

McGregor, D. (1968), *Mennesket og bedriften*, Gyldendal Norsk Forlag, Fakkelsen 1968