



---

Universitetet  
i Stavanger

*I hvilken grad er synet på selvrealisering i Teori-U forenlig  
med Teori-Y?*

Master i Endringsledelse

Masteroppgave, vår 2013

Av

**Kjersti Lea Sletten**

Institutt for media, kultur og samfunnsfag

**MASTEROPPGAVE I ENDRINGSLEDELSE**

---

**SEMESTER:** Vår 2013

---

**TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE:**

I hvilken grad er synet på selvrealisering i Teori-U forenlig med Teori-Y?

---

**FORFATTER:** Kjersti Lea Sletten

---

**VEILEDER:** Øystein Hatteland

---

**EMNEORD/STIKKORD:**

Teori-U, Teori-X, Teori-Y, selvrealisering, motivasjon, kommunikasjon, personlig utvikling, presencing

---

**SIDETALL:** 55 + 35 sider vedlegg

---

**STAVANGER 14/6-2013**

## 1. INNHOLDSFORTEGNELSE

1.	Innholdsfortegnelse .....	2
2.	Forord .....	4
3.	Introduksjon og bakgrunn for avhandlingen .....	5
4.	Avhandlingens oppbygning.....	9
5.	Avhandlingens problemstilling .....	10
6.	Det teoretiske rammeverket .....	11
6.1.	Teori-X og Teori-Y .....	11
6.2.	Teori-U .....	13
7.	KATEGORIER .....	17
8.	Design og metodisk beskrivelse .....	18
8.1.	Innledning .....	18
8.2.	Valg av forskningsdesign .....	18
8.3.	Forskningsdesign i møte med egen problemstilling .....	19
8.4.	Kategorier og formål .....	20
8.5.	Intervjuguide.....	20
8.6.	Den kvalitative tilnærming .....	23
8.7.	Formål.....	24
8.8.	Begreper.....	25
8.9.	Teorier .....	26
8.10.	Datakilder – typer og form.....	27
9.	PRESENTASJON AV LITTERATUR.....	29
9.1.	Carlberg, B. (1962). Lederens Oppgaver. Oslo: J.W. Cappelens Forlag. ....	29
9.2.	Dagsland, H. (1980). Mennesket og ledere. Oslo: Universitetsforlaget.....	29
9.3.	Rosland, K. G. (1989). Arbeidsledelse. Bekkestua: NKI Forlaget.....	30

9.4.	Bendixen, G., Dahl, K., Knudsen, J. A., Olsen, T. L., & Roald, O. (2011). Ledelse - å lede mennesker. Oslo: Kommuneforlaget .....	30
9.5.	Hals, A. H., Trydal, I., & Aase, A. (2006). Å lede mennesker. Kristiansand: Portal forlag.	31
10.	Analyse.....	32
10.1.	Hvordan beskrives menneskesynet? .....	33
10.2.	På hvilken måte fokuseres det på motivasjon i arbeidet? .....	38
10.3.	På hvilken måte fokuseres det på kommunikasjon? .....	43
11.	KONKLUSJON .....	50
11.1.	Implikasjoner for praksis og videre forskning .....	51
12.	Bibliografi .....	53
13.	Vedlegg .....	54

## 2. FORORD

Å skrive masteroppgave har vært en krevende, men lærerik prosess. Det faglige utbyttet har vært stort, men jeg har lært så mye mer enn det som står på papiret du nå holder. Jeg har blitt flinkere til å spørre om hjelp, og jeg har lært at jeg omgir meg med mennesker som er der for meg og mine når det trengs.

Jeg vil begynne med å takke Silje og Erle. Ni og sju år gamle – men med full forståelse for at «mamma må jobbe med oppgaven» og «mamma kan ikke være med». De har respektert arbeidstidene mine, og bare banket lett på kontorvinduet mitt i nabohuset for å si «hei» når skolen var over. De har ordnet seg mat, tatt vare på hverandre og de har gledet seg sammen med meg - over sommeren og innleveringen som hele tiden har nærmet seg.

Min kjære ektemann Stian; uten deg, ingen utdanning. Takk for støtte, oppmuntring, trøst og kraftig press – alt har vært nødvendig til sin tid. Takk for at du har holdt ut med min korte lunte, lite oppmerksomhet og et svingende humør. Takk for at du ikke bare har latt være å klage over all tiden du har tilbrakt alene med jentene, men for at dere har hatt det fint sammen, uten meg.

Besteforeldre, tante og onkel og venner; dørene har stått åpne for jentene, med middag på bordet, leksehjelp og omsorg. Jeg er evig takknemlig.

Min kjære veileder Øystein Hatteland; alltid engasjement, alltid omsorg. Jeg kunne ikke ha drømt om bedre veileder. Takk!

Pål; som har lest korrektur og lært meg Word – og dermed spart meg for mange timers frustrerende arbeid. Takk!

### 3. INTRODUKSJON OG BAKGRUNN FOR AVHANDLINGEN

I tredje kapittel innleder jeg med å beskrive min bakgrunn og hva som har inspirert meg til å skrive denne avhandlingen. Jeg vil deretter svært kort beskrive teoriene jeg har valgt ut til mitt arbeid for å gi et innblikk i hva som vil følge.

Bakgrunnen for avhandlingen finnes tilbake i 2007: Jeg var førsteårsstudent ved bachelor i sykepleie. Tidlig i forløpet ble vi presentert et menneskesyn som automatisk gav gjenklang hos meg: «*Se hele mennesket*». «*Møt alle mennesker med respekt*». Vi lærte videre om nødvendigheten av informasjon, informasjon til rett tid, hvor viktig det er at pasienten har en viss kontroll over egen situasjon. Vi lærte at opplevelsen av lidelse er svært individuell, og at den enkelte selv eier sin egen opplevelse. Vi lærte at vi skulle ta oss tid, at vi skulle ha myke hender, at vi skulle gjøre andre godt. Vi lærte om kroppsspråk, om å lytte og om å stille de riktige spørsmålene. Vi lærte i det hele tatt å omgås andre mennesker på en respektfull måte, med interesse for deres levde liv, med velvilje for deres nåtid og deres dager som skulle komme.

Etter endt utdanning skulle jeg møte det virkelige arbeidslivet. Jeg fikk jobb ved et arbeidssted hvor de aller fleste ledere og mellomledere hadde bakgrunn som sykepleiere. Møtet med virkeligheten ble todelt. På den ene siden var respekten for pasienter og pårørende vel ivaretatt. Menneskesynet her harmonerte med hva jeg hadde blitt bevisst på under studiene. Det som var en mindre positiv opplevelse var måten de ansatte ble behandlet. Det var et arbeidssted preget av konflikter, svært lite informasjon og med mange misfornøyde ansatte. Det stod overfor store endringer og oppsigelser, og måten ledelsen møtte de ansatte på overrasket meg. Forskning har vist sykepleiere hvordan det er hensiktsmessig å behandle pasienter – pasienter er mennesker – ansatte er mennesker – hvorfor ikke behandle ansatte på arbeidsplassen på samme måte?

Jeg ønsker å rette fokus mot min forståelse av mennesket: man er ikke kun menneske på fritiden eller når sykdom inntreffer. «Å være menneske» er ikke kun for spesielt interesserte: man er menneske 24 timer i døgnet. På godt og vondt, med muligheter og utfordringer. Et slikt syn på mennesket innebærer dermed at jeg ser på det som grunnleggende at man også i arbeidslivet behandles nettopp som det hele og fulle mennesket man er, ikke kun som en produserende arbeider.

Min oppfatning er at jobb er mye mer enn jobb, det handler ikke lenger bare om å komme hjem med lønningsposen etter endt arbeidsuke. I dagens samfunn er de aller fleste så heldige at de grunnleggende behovene dekkes uten store problemer. Arbeidsledigheten er lav, trygdesystemet velfungerende, tilgangen på mat og bolig utmerket. Når så alle disse områdene ruller og går uten at man trenger å tenke særlig på dem, har man mer rom til å tenke på de andre behovene man skulle ha dekket.

Et av disse behovene har vært vanskelig å sette ord på. I store trekk handler det om behovet for å bli sett som det mennesket man er, men også om å få rom til å utvikle seg til å bli det mennesket man kan bli. Det handler om å møtes med et inkluderende menneskesyn, om å arbeide ved et arbeidssted hvor det tas sikte på å jobbe frem det beste i alle. Et arbeidssted hvor produksjon og profitt skjer takket være ansatte som ønsker å være på jobb, fordi det gjør dem godt langt utover de tallene som står på lønnslippen, statusen det måtte gi å ha den aktuelle stillingen, og det sosiale fellesskapet.

Hva skal man så kalle dette behovet? Dersom man ser til psykologiens verden, finner man Maslows behovspyramide. Pyramiden består av de behov Maslow anså som viktigst i et menneskes liv, i prioritert rekkefølge: fysiske behov, sosiale behov, behovet for trygghet og behovet for respekt og anseelse. Sist følger behovet for selvrealisering, noe det gis rom for når de andre behov synes å være dekket. Men hva er så selvrealisering? Noen tenker på selvrealisering som det å ha nok egentid: tid til å trene, tid til fritidsaktiviteter og hobbyer. Andre tenker på selvrealisering som det å realisere sine drømmer: om å reise verden rundt, om å få barn, om å studere, om å dyrke interesser. Jeg sier ikke at disse definisjonene er feil – selvrealisering er ikke et beskyttet begrep – men jeg ønsker å gjøre rede for den forståelsen jeg operer med i min avhandling: Selvrealisering handler om utvikle selvet og å bli sett for den man er. Også på jobb!

Jeg opplever en ektefølt nysgjerrighet på hva det er som gjør at mennesker trives i jobben sin, og hvordan det eventuelt kan legges til rette for dette fra arbeidsgivers side. Min intuisjon sier meg at jeg nærmer meg et viktig tema. Jeg ser til media og opplever å finne støtte i et stadig økende fokus på ikke-materielle verdier. Vi har utdanning, vi har penger, vi har hus og et velfungerende helsevesen. Arbeidsmarkedet er svært bra sammenliknet med øvrige land i Europa, og velstanden vokser stadig. Så hva savner mennesker da? Det fokuseres på «å være tilstede i nuet», det fokuseres på naturen, på håndarbeid, på å jobbe mindre, og å være mer sammen. Dette er min opplevelse av fokuset i samfunnet, men hva med arbeidslivet? Hvilken

vei går det der? Jeg er interessert i hvordan menneskesynet og dermed også fokuset på selvrealisering har endret seg i ledelseslitteraturen. Jeg anser litteraturen som et beskrivende bilde av hvordan arbeidslivet har vært gjennom tiden, og hva man har ønsket å endre på.

I 1960 utgav Douglas McGregor boken «Mennesket og bedriften». Denne boken tok et oppgjør med tradisjonelt syn på bedriftsledelse, og gav fremfor alt nye perspektiver når det gjaldt å utløse de menneskelige ressurser. Kort fortalt skildrer McGregor samtiden, det tilhørende arbeidslivet og tidens negative menneskesyn gjennom å formulere Teori-X. Samtidig presenterer han en ny teori, Teori-Y. Denne teorien innebærer et langt mer positivt menneskesyn hvor selvrealisering har fått stor plass. Til tross for at denne teorien er hele 53 år gammel, beskriver den i stor grad et slikt menneskesyn og et slikt syn på selvrealisering som jeg etterspør.

Jeg har gjennom studier ved Endringsledelse også blitt kjent med Otto Scharmer og hans Teori-U. Dette er en teori om ledelse av dype endringsprosesser – på alle nivåer, også virksomhetsnivået. Denne teorien tar på en grunnleggende måte høyde for *hele* mennesket, og har som sitt sentrale premiss at progressiv utvikling for virksomheten går hånd i hånd med utviklingen av lederens selv, eller *hennes/hans selvrealisering*. Gnisten til å realisere virksomhetens største mulige framtidspotensiale – oppstår i lederen gjennom hva Scharmer kaller «presencing». Presencing er en dyp erkjennelse og overbevisning – der nærværet av fortiden, fremtiden og lederens «høyere selv» forenes. Etter denne erkjennelsen inverteres lederens *selv*. Fra å være en tanke i lederens indre, omslutter hennes/hans *selv* endringsprosjektet som settes på dagsorden.

Scharmers teori er kontroversiell, men har oppnådd anerkjennelse i mange fagmiljøer, blant annet ved master i Endringsledelse ved Universitetet i Stavanger. Mitt hovedanliggende i denne avhandlingen er å kritisk undersøke i hvilken grad det er åpenhet for dette inkluderende synet på «hele mennesket», og på Scharmers spesielle syn på selvrealisering, og selvrealiseringens plass i endringsledelse. Dette gjøres gjennom å analysere hvorvidt litteraturen har vært preget av Teori-X eller Teori-Y, og i hvilken grad Teori-Y eventuelt har fått plass – før jeg vurderer hvorvidt synet kan tenkes å gi rom for Teori-U. Avhandlingen er basert på kvalitativt intervju av litteratur, og antall informanter/bøker er satt til fem, av ressursgrunner. Av denne grunn ønsker jeg allerede nå å påpeke at det er satt begrensninger med tanke på hvor generaliserbar konklusjonen kan sies å være.



For å kunne gjøre dette arbeidet må jeg for det første presentere det som ble betraktet som det rådende synet i arbeidslivet før 1960 (og sannsynligvis en tid etter – det er ikke å forvente at Teori-Y ble hurtig omfavnet), nemlig Teori-X. Deretter vil jeg presentere Teori-Y, som altså ble ansett som en ny vei, før jeg tar for meg Teori-U. Jeg anser en Teori-Y-tilnærming å være essensiell for at Teori-U skal kunne ha grobunn, og jeg vil presentere sistnevnte med særlig vekt på den rolle selvet og utviklingen av «det høyere selvet» har i endringsledelse.

Under denne gjennomgangen vil jeg identifisere noen sjekkpunkter som jeg vil søke etter i relevant ledelseslitteratur. Viktig i den forbindelse vil være hvordan statusforskjeller mellom lederen og de hun/han leder er omtalt. Arbeidsmotivasjon, og betydningen av eller funksjonen til belønningssystemer, vil være en tredje faktor som kan avklare i hvilken grad det er rom for Teori-U og Scharmers syn på selvrealisering.

Avhandlingen avgrensner seg til å undersøke hvilken åpenhet det er for Scharmers syn på selvrealisering i *teorien*. Det vil i etterfølgende studier være interessant å undersøke hvor stor åpenheten er i arbeidslivet – dvs. i praksis. Selv om det går ut over avhandlingens siktemål å si noe om dette – er det likevel på sin plass å antyde følgende mulighetsscenarier:

Det kan være større åpenhet for Scharmers syn i teorien enn i praksis. Altså kan «motkreftene» i forhold til den selvrealiseringen Scharmer legger til grunn – være større i praksis enn i teorien.

Men det kan ikke utelukkes at det vil forholde seg helt motsatt – altså at stengslene er større blant forskere og lærebokforfattere, enn blant praktikere? Dette temaet kommer jeg tilbake til i konklusjonen.

Jeg håper å finne spor av Teori-Y og Teori-U-tankegang i litteraturen jeg har valgt for avhandlingen, og da forhåpentligvis i økende grad mot vår tid. Disse sporene vil gi signaler om endring i den retningen jeg anser som hensiktsmessig. Jeg innleder med å fortelle om min bakgrunn som sykepleier – dette er kun ment for å danne et bakteppe av mitt utgangspunkt og mitt menneskesyn. Øvrig tekst er ikke rettet mot sykepleie som fag eller virke, men er gjort på generelt grunnlag.

#### **4. AVHANDLINGENS OPPBYGNING**

For at leser lettere skal kunne navigere i avhandlingen gir jeg her en kort innføring i hva hvert kapittel inneholder.

I kapittel tre innleder jeg med en bakgrunn for avhandlingen – her blir leser mer kjent med meg og hvilke tanker jeg personlig gjør meg rundt temaet i avhandlingen. Videre gis det en kort innføring i teorien avhandlingen er basert på, slik at leser allerede nå vet hva som venter videre.

I kapittel fem presenteres avhandlingens problemstilling.

I kapittel seks presenteres teorien mer nøye. Her er det en gjennomgang av Teori-X, Teori-Y og Teori-U. Innenfor avsnittet om Teori-U finnes også en innføring i hva Otto Scharmer mener med selvrealisering, hvordan en skal komme dit, og hva man trenger.

I kapittel sju er det kategoriene som står for tur.

I kapittel åtte gis leseren et innblikk i metoden avhandlingen er basert på. Herunder presenteres også kritikk til eget arbeid.

I kapittel ni gis det et innblikk i litteraturen som har blitt benyttet for å analyseres litteraturen.

I kapittel ti analyseres litteraturen på bakgrunn av kategoriene.

I kapittel elleve presenteres konklusjonen, videre implikasjoner for praksis og noen tanker rundt dette.

Kapittel tolv og tretten inneholder referanser og vedlegg.

## 5. AVHANDLINGENS PROBLEMSTILLING

I dette kapitlet vil jeg presentere avhandlingens problemstilling. Jeg vil videre legge til noen ord rundt denne samt avhandlingens empiriske utgangspunkt.

- **I hvilken grad er synet på selvrealisering i Teori-U forenlig med Teori-Y?**

Problemstillingen tar sikte på å gjøre antakelser om hvorvidt litteraturen har vært preget av Teori-X eller Teori-Y, og i hvilken grad Teori-Y eventuelt har fått plass – før jeg vurderer hvorvidt synet kan tenkes å gi rom for Teori-U, og da spesielt med henblikk på den form for selvrealisering som presenteres der. Avhandlingens måte å avgjøre dette på er å intervju ledelseslitteratur, og videre gjennom kategorisering av svarene fått i intervjuene. Empirien er ved hjelp av en intervjuguide hentet fra litteratur fra 1961 og frem til 2011. Det kan ikke påstås at denne litteraturen er representativ for sin samtid. Den tegner kun et bilde av hva som har rørt seg i ledelseslitteraturen for den aktuelle perioden, og det gjøres kun forsiktige antakelser om at det fantes krefter som benyttet seg av og som trodde på den type lederstil som den enkelte bok beskriver.

## 6. DET TEORETISKE RAMMEVERKET

I fjerde kapittel vil jeg beskrive det teoretiske rammeverket jeg har lagt til grunn for avhandlingen, med særlig vekt på menneskesyn og selvrealisering. Jeg nevner her Teori-X, Teori-Y og Teori-U. Jeg går også langt dypere inn i Scharmers forståelse av selvrealisering.

Jeg har valgt å studere litteratur fra 1961 og frem til 2011. Jeg har ikke grunnlag til å anta at mine funn er representative for de gjeldene periodene, og avhandlingen begrenser seg til å undersøke *trender* i *litteraturens* vinkling. Jeg tar det for gitt at noe av samtidens utvikling gjenspeiles i litteraturen, samtidig som jeg ser utfordringer i overføringen fra teori til praksis. Hvordan sistnevnte arter seg i realiteten er på grunn av avhandlingens begrensninger ikke mulig å undersøke, men tanken om denne faktoren har allikevel vært en bidragsyter i forhold til startdato avhandlingen opererer med. Det hadde vært interessant om avhandlingen kunne ha omfattet også tidlig 1900-tall, fordi det da skjedde en rivende utvikling i industrisamfunnet verden over.

### 6.1. Teori-X og Teori-Y

Bakgrunnen for startdatoen for avhandlingen går tilbake til USA i 1960, da professor Douglas McGregor publiserte boken «Mennesket og bedriften». Denne boken tok et oppgjør med tradisjonelt syn på bedriftsledelse, og gav fremfor alt nye perspektiver når det gjaldt å utløse de menneskelige ressurser. McGregors utgangspunkt var at de antakelsene ledelsen på en arbeidsplass hadde om de ansatte, i stor grad ville prege de ansattes motivasjon for å gjøre en god jobb. Han skilte mellom lederatferd basert på Teori-X og Teori-Y. Teori-X er et bilde benyttet av McGregor for å beskrive «storparten av organisasjonslitteraturen og alminnelig praksis» - med andre ord datidens forhold, sett gjennom hans øyne (McGregor, 1968, s. 33). Teori-X består kortfattet av disse punktene:

- *Mennesket har en iboende motvilje mot å arbeide og vil om mulig unngå det.*
- *På grunn av denne uviljen mot å arbeide må folk tvinges, styres, kontrolleres, instrueres og trues med straff, for at de skal yte en rimelig innsats i bedriftens tjeneste.*

- *Gjennomsnittsmennesket foretrekker å bli ledet, det ønsker ikke ansvar, har relativt få ambisjoner og vil fremfor alt annet ha trygghet (McGregor, 1968, ss. 33-34).*

McGregors tanker innebar videre at et slikt syn fungerte som selvoppfyllende profeti, hvor den negative ledelseskulturen preget arbeidslivet og videre førte til en ledelsesform karakterisert av sentral styring og kontroll – en autoritær, undertrykkende stil. McGregors mer positive menneskesyn ble gitt navnet Teori-Y:

- *Det er like naturlig å bruke fysiske og psykiske krefter på å arbeide som det er å leke eller hvile.*
- *Ytre kontroll og trussel om straff er ikke de eneste midler til å få folk til å arbeide slik at bedriften kan nå sine mål. Hvis den enkelte identifiserer seg med sin oppgave, vil han også selvstendig kunne legge opp og kontrollere sitt arbeid.*
- *Identifisering med oppgaver og målsetting henger nøye sammen med de belønninger som er knyttet til vellykket gjennomføring av oppgavene. De mest betydningsfulle belønninger – egen og andres aktelse og selvrealisering – kan følge direkte av innsats som er rettet mot bedriftens målsetting.*
- *Under gunstige forutsetninger vil mennesket ikke bare akseptere, men oppsøke ansvar.*
- *Evnen til å bruke fantasi, oppfinnsomhet og skaperkraft i løsningen av problemer er svært utbredt, og ikke begrenset til et fåtall mennesker.*
- *Gjennomsnittsmenneskets intellektuelle muligheter blir bare delvis utnyttet i dagens industrielle samfunn (McGregor, 1968, ss. 42-43).*

I ord om samtiden (1960) skrev McGregor at levestandarden var høy, og at de fysiologiske behov og sikkerhetsbehovet dermed var dekket. Selv i perioder med høy arbeidsledighet fantes det velfungerende trygdeordninger som dempet problemet. Dermed anså McGregor teorien om «gulroten og pilsken» - hvilket Teori-X etter hans mening bygget på – til ikke å virke når man så hadde nådd et tilfredsstillende eksistensnivå, og dermed vesentlig motiveres av høyere behov.

*«Ledelsen kan ikke gi en mann selvaktelse. Heller ikke kan den gi ham arbeidskameratens respekt eller tilfredsstillende hans behov for selvutfoldelse. Vi kan legge forholdene til rette slik at han kan, og stimuleres til, selv å skape slik*

*tilfredsstillelse, eller vi kan motarbeide ham ved å unnlate å skape slike forhold. Ledelse ved ytre styring og kontroll – enten ledelsen er hard eller mild – er en filosofi som ikke kan motivere fordi de menneskelige behov filosofien regner med, har relativt liten betydning som motiveringsbehov i et moderne samfunn, hvor folk primært har sosiale behov og behov for aktelse. De fysiologiske er dekket» (McGregor, 1968, s. 39).*

McGregors verk har i senere tid preget feltet organisasjon og ledelse, og er hyppig nevnt i tilhørende litteratur. Verket innebar en endring i synet på mennesket i arbeidslivet – forut var dette temaet lite nevnt. Jeg finner det allikevel rimelig å anta at det har vært stemmer både før og samtidig med McGregor som har vært opptatt av det samme menneskesynet som uttrykkes i Teori-Y. Han ble kjent for «taktskiftet» mellom Teori-X og Teori-Y fordi han skrev denne kjente boka og lanserte betegnelse X & Y. På den andre siden har trolig innflytelsen til Teori-Y kommet gradvis – og kanskje også i bølger? Til tross for dette gir det mening å bruke 1960 som avgrensningskriterium, ettersom avhandlingen er nødt til å foretas innenfor visse begrensninger.

## **6.2. Teori-U**

Jeg oppfatter Teori-U som en teori hvor menneskets helhet og utviklingen av selvet står i fokus, uten at dette påvirker arbeidsstedet negativt – tvert i mot. Min oppfatning er at selvrealisering ses på som stadig viktigere i samfunnet generelt, og jeg håper å finne at også arbeidslivet vil se nødvendigheten av å helle i denne retningen. Jeg har brukt Scharmers Teori-U som mitt utgangspunkt for å beskrive selvrealisering og veien til selvrealisering. Scharmers tilnærming er kanskje ikke fullt ut akseptert i og tatt til etterretning i fagmiljøet, men det gjør den ikke mindre aktuell for denne avhandlingen.

Scharmer har satt ord på det som jeg innledningsvis beskrev at jeg har savnet i arbeidslivet, og det er derfor hensiktsmessig å fremlegge hans teori som en mal på hva jeg etterspør.

### **Så hva er selvrealisering hos Scharmer?**

I Teori-U ser Scharmer på mennesket som et todelt «selv»: det første selvet er den personen man har utviklet seg til å bli, som et resultat av alle opplevelser og erfaringer en har gjort seg gjennom livet. Det andre selvet er det potensielle Scharmer mener vi alle har: den vi kan

utvikle oss til å bli, vår høyeste fremtidige mulighet. Det er når disse to selvne kommuniserer at man opplever det som forfatteren beskriver som prescensing – en forbindelse til vår høyest oppnåelige fremtidige mulighet. Dette kan også overføres til grupper og bedrifter, og er ikke forbeholdt individet (Scharmer, 2011, s. 49)

### **Hva mener han så med «sin høyest oppnåelige fremtidige mulighet»?**

Scharmer beskriver det han kaller oppmerksomhetsfelt. Oppmerksomhetsfelt handler om kvaliteten i hvordan vi forholder oss til verden, og kan sammenfattes i en firepunktliste.

- 1) *Jeg-i-meg*: «det jeg oppfatter er basert på den måten jeg er vant til å se og tenke på».
  - 2) *Jeg-i-det*: «det jeg oppfatter med alle mine sanser åpne, og med et åpent sinn».
  - 3) *Jeg-i-deg*: «det jeg konsentrerer meg om, og føler med hjertet mitt åpent».
  - 4) *Jeg-i-nået*: «det jeg forstår ut fra det innerste av mitt vesen, med min åpne vilje»
- (Scharmer, 2011, s. 19).

Skillet mellom disse fire feltene kommer til syne gjennom hvor bevisstheten og tilstedeværelsen har sin kilde: er det vane, åpent sinn, åpent hjerte eller åpen vilje? Enhver sosial situasjon hvor mennesker møtes kan sorteres innunder disse fire punktene. Mennesker som har flere tilfeller hvor det opererer på punkt to, tre eller fire, kan tenkes å ha en større opplevelse av å møte sitt høyere selv, enn hva et menneske som hovedsakelig kun opererer på punkt en og to har. Jo dypere man går i oppmerksomhetsfeltene, jo mer engasjement og forpliktelse vil en handle med. Scharmer uttrykker spesielt opplevelsen av å komme til punkt fire med svært sterke ord:

*«Man vet at man har operert på det fjerde nivå når man etter at samtalen er slutt, innser at man ikke er den samme personen som da man startet. Man har gjennomgått en nesten umerkelig, men grunnleggende forandring. En transformasjon som har skapt forbindelse til en dypere kilde for å forstå hvem man virkelig er, og en følelse av hvorfor man er her, en forbindelse til en dyp følelse av at noe er ved å skapes, ens nye, sanne Jeg»* (Scharmer, 2011, s. 20).

Etter Scharmers mening er ett av disse fire oppmerksomhetsfeltene alltid til stede, enten vi handler alene eller i en stor gruppe. Velger man (bevisst eller ei) å lytte/handle ut i fra Jeg-i-meg får man et resultat som står i stil med dette. Streber man etter å gå dypere inn i materien vil man få et annet resultat. Scharmer omtaler de to første oppmerksomhetsfeltene som rent

materialistisk-deterministisk, mens han mener at de to siste gir et mer holistisk perspektiv som også omfatter de subtile, mentale og bevisste kildene som hører med når en ny sosial realitet skal skapes. Ny innsikt skaper ny forståelse, som igjen kan føre til ny praksis (Scharmer, 2011).

### **Hvordan skal man komme dit?**

Teori-U heter nettopp dét fordi gangen i teorien er u-formet. Den skal ikke følges slavisk, men er ment som en retningsangivende teori, en øyeåpner. På toppen av u-en møter man livet som en downloader: en oppfatter alt basert på den måten en er vant med fra tidligere. For å ta neste skritt på vei nedover i u-en må en nullstille seg, se på livet med friske øyne. Videre, for å komme ned enda et trinn, må en omdirigere oppfatningene: slutte å se på objektet, men heller fokusere på prosessen. På denne måten forstår en mer av hvordan ens egne og andres handlinger påvirker både prosess og videre objekt. Her har man sluttet å «se», og begynt å «sanse». På dette punktet vil de fleste mennesker klare å identifisere seg selv som en del av problemet. De ser hvordan de selv har skapt et mønster som de i utgangspunktet har tenkt kommer utenfra. Hvis omstendighetene tillater en å gå inn i et dypere rom av indre ro, kan man klare å gi slipp på det gamle og knytte kontakt med ens egne, høyere intensjoner. Dette punktet, som befinner seg nederst i u-en, kalles *presencing*. Her har man en forbindelse til kilden hvor all handling stammer fra, et punkt Scharmer kaller *blindpunktet*. Her må man være åpen for å ta imot «det nye», det som trenger seg på. Er man det, er man på vei oppover i u-ens høyre side. Dette punktet kalles *krystallisering*. Her ser man for seg fremtiden slik den er i ferd med å oppstå, før den har oppstått. Neste skritt innebærer å skape en prototype med sikte på å utforske fremtidige muligheter. Det aller siste skrittet innebærer «å utføre» - sette prototypen ut i livet, inkorporere den og la den utvikle seg. Man har da bidratt til å skape en ny praksis som er mer gunstig eller mer sosial i den settingen hvor man befinner seg (Scharmer, 2011).

### **Hva trenger man for å komme dit?**

Scharmer har en oppfattelse av at selv om de fleste erfarne ledere gjenkjenner U-prosessen og hvordan de forskjellige stadiene fremstår, så sitter de fleste organisasjoner, institusjoner og større system fast på nivå 1 og 2. Man reproducerer den samme atferden som før, eller man befinner seg i en situasjon med debatt mellom konkurrerende løsninger og rasjonaliteter. Scharmer begrunner dette med en mangel på sosial ledelsesteknologi. Hans mening er at



forsøk på omstrukturering og endring kun skaper mer frustrasjon og kynisme, fordi det er gjentakelser av gamle handlinger, fremfor at man forsøker å bevege seg i U-en gjennom de tre redskapene åpent sinn, åpent hjerte og en åpen vilje. Dette er egenskaper som må dyrkes både på det individuelle og kollektive planet (Scharmer, 2011, s. 47).

Disse tre «redskapene» forklares nærmere:

Åpent sinn: Vår evne til å bruke vår intellektuelle evne eller IQ. En evne som innebærer at en ser uten å være preget av fortid eller fordommer. *«Sinnnet fungerer som en fallskjerm: det virker bare når det er åpent».*

Åpent hjerte: Vår evne til å oppfatte verden ved hjelp av vår emosjonelle intelligens eller EQ. Dette innebærer at man er i stand til å sette seg inn i følelsene til andre mennesker, klarer å reflektere objektivt og upartisk rundt en hendelse, og sette seg inn i andres sted.

Åpen vilje: Beskriver evnen til å komme i kontakt med den egentlige meningen med vårt virkelige «jag», eller SQ (spirituell intelligens). Åpen vilje handler om det fundamentale som skjer når vi gir slipp på det gamle og utdaterte, og tar i mot det nye (Scharmer, 2011, s. 48).

Scharmer har råd for hvordan en kan legge bedre til rette for dypere forståelse, i form av hvordan de fysiske lokasjonene skal innrettes: Han anbefaler å innrede «huler» hvor en kan få absolutt ro, noe han mener fremmer samhørighet med det virkelige og med den sanne kreativiteten. Han mener også at det bør være fysisk rom for å skape prototyper av de nye måtene å tenke og fungere på, slik at man kan utforske fremtiden gjennom handling. Scharmer fant i sin forskning at forandlingsprosesser som hadde en dimensjon av personlig vekst og kunnskap, kunne gi betydelig bedre resultater, ikke bare for den enkelte, men også for organisasjonen og teamet som helhet (Scharmer, 2011, s. 94).

### **En stikkordsmessig sammenfatning av Teori-U består da av:**

- Selvrealisering: Møtet med ens autentiske «selv» i arbeidssituasjonen
- Hvordan: Nullstilling – sansing – presencing – krystallisering – utførelse
- Hva man trenger: åpent sinn – åpent hjerte – åpen vilje

## 7. KATEGORIER

Når selvrealisering i denne avhandlingen forstås som «å utvikle selvet – fra den en er til den en kan bli» må det dannes noen kategorier for å anslå at så skal kan finne sted.

Kategoriene er basert på Teori-U, og anses som avgjørende områder relatert til selvrealisering slik det er forstått i avhandlingen. For at selvrealisering skal kunne finne sted må det gis rom til det – både fysisk og mentalt. Scharmer har identifisert tre redskap man trenger for å bevege seg gjennom U-en. Disse redskapene er, som nevnt og forklart i teoridelen:

1. Åpent sinn
2. Åpent hjerte
3. Åpen vilje

Disse redskapene er identiske med kategoriene i denne avhandlingen. Jeg vil søke etter disse redskapene i litteraturen, og jeg vil sortere funn i litteraturen innunder passende kategori, hvorpå jeg i analysedelen anslår hvilken teori de synes å være preget av.

Jeg har valgt ut tre områder for søken etter disse kategoriene. Disse områdene er:

1. Mennesket og selvrealisering
2. Motivasjon i arbeidet
3. Kommunikasjon

Disse områdene er basert på Teori-U og Teori-Y, og anses som avgjørende områder relatert til selvrealisering slik det er forstått i avhandlingen. For at selvrealisering skal kunne finne sted må det gis rom til det – både fysisk og mentalt. Hvorvidt dette rommet kan skapes avhenger av lederstil – hvordan de ansatte møtes og hvordan de eventuelt får rom til å utvikles. Videre avhenger det av hvilket syn det er på kommunikasjon innad i bedriften – hvordan kommunikasjon og dialog brukes som verktøy. Motivasjon er også en avgjørende faktor, ettersom antakelsene om hva som motiverer et menneske er avgjørende for hvordan motivasjonsprogrammet legges opp. Fokuset her vil kunne skille Teori-X- og Teori-Y-påvirket ledelse fra hverandre. En fremstilling av lønn som motivasjonsfaktor vil være motsetningsfylt relatert til Teori-Y og Teori-U – for å nevne noe.

Avhandlingen skiller ikke mellom selvrealisering hos leder/ansatt, men ser på selvrealisering på alle nivå.

## **8. DESIGN OG METODISK BESKRIVELSE**

### **8.1. Innledning**

Jeg vil herunder presentere forskningsdesignet jeg har benyttet i arbeidet med avhandlingen. Jeg vil videre drøfte de ulike komponentene som inngår i forskningsdesignet, styrker og svakheter ved designet, og begrunne de valg jeg har gjort. Jeg forsøker å oppnå troverdighet gjennom å gjøre rede for forskningsprosessen, vurdere egne holdninger og handlinger, slik at leser forhåpentligvis sitter igjen med et inntrykk av bekræftbarhet.

Avhandlingens problemstilling har ført meg til en kvalitativ undersøkelse av ledelseslitteratur fra 1960 – 2010. Jeg tar utgangspunkt i Blaikies (Designing Social Research, 2010) modell for forskningsdesign, og benytter også *Systematikk og innlevelse* (Thagaard, 2002) som hjelpemiddel på underpunktet datareduksjon og analyse. I forbindelse med utforming av spørsmål har jeg benyttet boken *Understanding research* (Neuman, 2009).

Jeg skriver først kort om forskningsdesign, før jeg beskriver mine valg i forhold til de ulike underkomponentene, og drøfter styrker og svakheter relatert til dette.

### **8.2. Valg av forskningsdesign**

Blaikie (2010) beskriver forskningsdesign som «en prosess som sammenfatter forskningsspørsmålene, empiriske data og forskningskonklusjonene». Spørsmålene jeg stilte innledningsvis var:

- Hva skal studeres?
- Hvorfor skal det studeres?
- Hvordan skal det studeres?

Forskningsdesignet blir bestemt ut fra hvordan dette kan belyse problemstillingen best mulig. Valget av Blaikies forskningsdesign ble tatt på bakgrunn av at Blaikie presenterer det som for meg oppleves som en oversiktlig teori. Mitt inntrykk er at denne teorien lett kan benyttes som et verktøy i det videre arbeidet, nettopp fordi han har en fortløpende skisse over hva som bør inkluderes.

Bakgrunnen for å benytte seg av et forskningsdesign er at man bevisstgjøres forskningens bakenforliggende plan: man tar designbeslutninger og sikrer at det er koherens mellom disse beslutningene og de faktiske forutsetningene. Når en prosess innledes med å definere et slikt design, vil man ha lettere for å se de ulike elementene med et kritisk blikk. Dermed unngår man en del overraskelser senere i løpet, fordi man rydder dem av veien tidlig i prosessen (Blaikie, 2010).

I neste del tar jeg utgangspunkt i en gjennomgang av et utvalg av punktene som står skissert i boken «*Designing social research*»:

- *Tema og problemstilling*
- *Beskrivelse av forskningsspørsmål og formål*
- *Valg av forskningsstrategi*
- *Forskningsparadigme*
- *Begreper, teorier, hypoteser og modeller*
- *Datakilder – typer og form*
- *Datainnsamling og tidsplan*
- *Datareduksjon og analyse*

(Blaikie, 2010, s. 43)

### **8.3. Forskningsdesign i møte med egen problemstilling**

Min problemstilling er som allerede nevnt:

- **I hvilken grad er synet på selvrealisering i Teori-U forenlig med Teori-Y?**

Problemstillingen har gjennomgått mange endringer gjennom store deler av prosessen. At en problemstilling ikke er 100 % spikret tidlig i en prosess understøttes av Blaikie (2010): selv om det er viktig å forsøke å få klarhet i problemstillingen så tidlig som mulig, kan det hende at det ikke lar seg gjøre så tidlig i prosessen. Det kan hende at den vil tre mer tydelig frem ettersom man arbeider med forskningsdesignet. I tillegg til dette kan det ofte være nødvendig å gjøre endringer underveis, ettersom forskningen avdekker ny viten. I mitt tilfelle har problemstillingen blitt endret blant annet fordi:

- Jeg har blitt kjent med for meg tidligere ukjent teori gjennom mitt møte med litteraturen. Teori-X og Teori-Y er et eksempel på dette.
- Møtet med Teori-X og Teori-U ble utslagsgivende for å endre den såkalte «startdatoen». Forut for dette funnet var det en del usikkerhet rundt hvilken periode jeg skulle undersøke.
- Jeg har måttet foreta endringer for at problemstillingen ikke skulle involvere for mye – jeg er begrenset av tid og ressurser – og den kunne ikke favne for bredt.

#### **8.4. Kategorier og formål**

Kategoriseringen er gjort med utgangspunkt i svarene fått i intervjuguiden. Dette beskrives mer inngående i teksten nedenfor

Kategoriene skal lede frem til en konklusjon, direkte utledet fra problemstillingen.

Mine kategorier er:

1. Åpent sinn
2. Åpent hjerte
3. Åpen vilje

#### **8.5. Intervjuguide**

I dette avsnittet vil jeg presentere intervjuguiden jeg benyttet i mitt initielle møte med litteraturen. Denne har stilt svært åpne spørsmål, for å hente inn den informasjonen som senere ble brukt til å kategorisere funnene mine. Intervjuguiden er utformet på bakgrunn av mine antakelser om hva som har preget arbeidslivet og ledelsesfilosofien gjennom den perioden jeg har inkludert i min avhandling samt kategorier for selvrealisering basert på Scharmers Teori-U. Mitt hovedanliggende forholder seg til menneskesynet man har operert med, og jeg har derfor valgt å formulere intervjuguiden slik at den retter seg mot de relasjonelle sidene i arbeidslivet: synet på ansatte, synet på ansattes motivasjon for å arbeide, synet på kommunikasjon, forholdet mellom ansatt og leder med mer. Intervjuguiden har fungert som en innsamler i mitt møte med litteraturen: den har hjulpet meg til å luke bort de punktene jeg ikke har ønsket å arbeide med.

Blaikie anbefaler å innlede med en form for brainstorming hvor man skriver ned alle spørsmål man kommer på. Deretter skal man dele dem inn i grupper, etter tema/emne, om de er like/ulike, sentrale/mindre sentrale. Man skal spesifisere hva-, hvorfor- og hvordan-spørsmål. Etter at dette arbeidet er gjort skal man dele inn i hovedspørsmål og underspørsmål, og videre vurdere hvorvidt det er spørsmål som ikke skal inkluderes i det videre arbeidet (Blaikie, 2010, ss. 65-70).

I Neumans bok *Understanding research* (2009) finnes det en oversikt over gode og dårlige forskningsspørsmål. De dårlige spørsmålene er, stikkordsmessig; ikke testbare, generelle, mangler spørrende form, for vage. De gode er preget av å være formulert i en spørrende form, samt deskriptive og evaluerende spørsmål.

Jeg delte fokuset i intervjuguiden inn i områder; mennesket og selvrealisering, motivasjon og kommunikasjon. Disse er som nevnt basert på synet på selvrealisering sett i forhold til Teori-X og Teori-Y, og de er laget for å forsøksvis kunne plassere hver bok innenfor en retning, teoretisk sett. Jeg har valgt ut enkelte avsnitt i litteraturen, utelatt andre. Dette har jeg gjort etter beste evne, i et forsøk på å ikke ødelegge forfatterens opprinnelige mening. I løpet av denne prosessen har jeg støttet meg til Thagaard (2002), hvor utgangspunktet for analysen er at forskeren retter oppmerksomheten mot meningsinnholdet i teksten.

Først har jeg søkt bredt, gjennom intervjuguiden. Jeg var nødt til å nærme meg temaet, men fremdeles ha med en viss grad av konteksten rundt, og disse spørsmålene gir derfor en forkortet innsikt i hva den enkelte bok omhandler. En slik forkortning øker imidlertid risikoen for at jeg kan ha oversett viktige elementer – et moment jeg har hatt i bakhodet gjennom hele gjennomgangen. Det er også en risiko at jeg gjennom min fortolkning vektlegger funnene feil; at jeg er preget av fordommer og at jeg feiltolker. Svarene jeg fikk i løpet av denne prosessen finnes som vedlegg til avhandlingen, dette for at leser selv skal kunne lese gjennom teksten i store deler av sin rette kontekst, om dette skulle være ønskelig. I etterkant av dette første søket har jeg redusert funnene mine, og kun valgt ut de mest meningsbærende og beskrivende funnene. Igjen med risiko for å miste verdifull tekst, men etter beste evne.

Intervjuguiden starter med enkle spørsmål for å avdekke grupperingsvariabler. Årstall, sjanger, fagdisiplin, hvilken tilnærming med mer. Disse variablene inngår direkte i inklusjons- og eksklusjonskriteriene. Del to har henvendt seg til innholdet i litteraturen.

Intervjuguiden så ut som følger:

## **Intervjuguide, spørsmål:**

Grupperingsvariabler:

- Årstall for utgivelse?
- Land?
- Forfatter?
- Bakgrunn forfatter?
- Fokus i forord?
- Formål med boken?

Spørsmål om innhold:

- **På hvilken måte fokuseres det på mennesket og selvrealisering?**
- Hva er ledelse?
- Hvordan beskrives lederen?
- Hva er lederens oppgaver?
- Hvordan beskrives de ansatte? Generaliserende/individualistisk?
- Hvordan beskrives samarbeidet mellom ledelse/ansatt? Ovenfra og ned-holdning? Klasse-skille? Differensiering mellom behov hos ledelse/ansatte?
- Fokus på «å spille hverandre gode»?
- Gjensidig respekt og avhengighet?
- Er selvrealisering direkte nevnt? Hvordan?
  
- **På hvilken måte fokuseres det på motivasjon i arbeidet?**
- Hvordan fremstilles motivering av ansatte som et middel for måloppnåelse?
- Hvilke motivasjonsfaktorer anses som avgjørende?
- Lønn som motivasjonsfaktor?
- På jobb for å få brukt evnene?
- På jobb for å utvikle evnene?
- På jobb grunnet et kall?
- Ansatte avhengig av arbeidet, mer enn arbeidet er avhengig av ansatte?
- Likestilt?

- **På hvilken måte fokuseres det på kommunikasjon?**
- Hvordan fremstilles kommunikasjon som et hjelpemiddel for måloppnåelse?
- Refleksjon?
- Dialog?
- Nyttig å lytte?
- Holdninger til samtalens viktighet?
- Gjensidig læring, eller enveis?
- Fokus på fordommer – å bryte ned disse?

## **8.6. Den kvalitative tilnærming**

Avhandlingens målsetting avgjorde valget av metode. Kvalitativ metode ble vurdert som den mest passende metoden for å kunne undersøke fenomenet i dybden og for å få tak i litteraturens beskrivelser, holdninger og forståelse av virkeligheten (Thagaard, 2002). Fordelen med kvalitative metoder er at det blir lagt få begrensninger på svarene, fordi nettopp detaljer, nyanserikdom og det unike ved hver enkelt informant/bok vektlegges. En ulempe er imidlertid at denne formen for forskning er tidkrevende, både ved innsamling og tolkning av data. Dette fører til at det ofte brukes relativt få informanter i slike studier – så også i min avhandling. Av den grunn kan kvalitative tilnæringsmåter møte utfordringer i forhold til generalisering, det vil si ekstern gyldighet (Thagaard, 2002). Som allerede redegjort for kan dette problemet forsvares med at direkte overførbarhet i den forstand ikke nødvendigvis er målet denne avhandlingen.

Avhandlingen sorterer under induktive studier. En induktiv studie tar utgangspunkt i spesifikke observasjoner, og benytter disse til å utlede generaliseringer eller ny teori. En deduktiv studie starter med en generalisering, eller en ide, og tester så virkeligheten opp i mot denne ideen (Neuman, 2009, s. 44). Ut ifra spesifikke observasjoner har jeg gjort antakelser om at disse kan anslå i hvilken grad synet på selvrealisering i Teori-U er forenlig med Teori-Y, slik jeg i problemstillingen min spør om.



Induktiv metode som strategi tar altså utgangspunkt i at man ut ifra enkelttilfeller skal kunne anslå noe om det store bildet. Metoden trådte frem som et slags ønske om å bli godtatt i vitenskapelige kretser. Svært enkelt kan man si at metoden er som naturvitenskapelig å regne, bortsett fra at punktet om representativt utvalg i statistisk forstand utelates helt – et punkt som er avgjørende i naturvitenskapen. Hoveddelen av kritikken mot strategien retter seg mot nettopp dette punktet; at et fåtall observasjoner ikke er tilstrekkelig for å avdekke virkeligheten. Å ha nok respondenter er av betydning for å kunne generalisere. Avhandlingen har kun tatt for seg fem bøker, og jeg må påpeke at hvis hovedpoenget var å generalisere ville nok dette vurderes å være et lite utvalg tatt i betraktning den store mengde litteratur som finnes fra de forskjellige årtier. Jeg opererer derfor med «å gjøre antakelser» som hovedmål.

Det skal tilføyes at et forskningsprosjekt ikke nødvendigvis holder seg til kun en metode; man kan ha flere punkter man ønsker å undersøke, og man kan ha ønske om å fremstille et antall kvalitative data, i et forsøk på å beskrive de kvantitative funn, eller omvendt. Med utgangspunkt i min egen problemstilling kunne jeg ha vist en oversikt over antall funn hvor litteraturen inneholder relevant tekst om selvrealisering. Dette kunne ha vært en kvantitativ underbygning av mine videre kvalitative funn. En slik oversikt har jeg ikke prioritert å fremvise, ettersom jeg primært er ute etter å se på selve kvaliteten og mengden stoff i de enkelte empiriske data, et antall som definitivt vil være for lite til å representere kvantitative observasjoner. Blaikie har selv uttalt at ingen strategi er uten feil eller begrensninger, og at man som forsker må ha et pragmatisk forhold til dem (Blaikie, 2010, s. 25).

## **8.7. Formål**

Så videre til spørsmålet om formål. Blaikie (2010) beskriver dette punktet som et punkt hvor forskerens personlige motiver og bakgrunn for valg av tema kan få plass. Dette kan ha bakgrunn i ren egeninteresse/nysgjerrighet, eller mer altruistiske grunner: å bidra til kunnskap innenfor en disiplin, å løse et samfunnsproblem, eller på andre måter å tilføre noe nytt. Å klargjøre egne motiv kan ha stor betydning: man kan sitte inne med legitime fordommer som legger begrensninger på en selv. Man kan være utilbørlig forutinntatt, og det kan være av nødvendighet å rydde opp i egen forståelse, slik at forskningen ikke bærer preg av dette. En slik selvransakelse bør også ta for seg andre punkter i prosessen, dette nevnes fortløpende i teksten under.

Mitt personlige bakteppe i møte med problemstillingen ble beskrevet i avhandlingens innledning. Min nysgjerrighet har oppstått ut fra en oppfatning om at man som sykepleier i helsevesenet ikke blir behandlet som et fullt og helt menneske. Jeg har opplevd flere tilfeller hvor man i det offentlige helsevesenet behandles utelukkende som arbeidstaker, ikke som et menneske med individuelle behov. Dette har jeg blitt ytterligere bevisst på i møte med mennesker som arbeider i det private næringslivet, hvor mitt førsteinntrykk er at deres individuelle behov blir tatt hensyn til i mye større grad enn i det offentlige. Allerede ut i fra denne korte beskrivelsen kan man lese at jeg har forutinntatte og til dels negative holdninger, noe jeg måtte være bevisst for å unngå å la prege mitt videre arbeid. Som nevnt vil jeg ikke spesifisere mitt prosjekt til å omhandle helsevesenet. Jeg har tro på at det ville ha vært gjennomførbart, og at jeg skulle ha klart å legge til side mine fordommer, men det hadde krevd en høy grad av bevissthet rundt dette. Forskningsdesignet er i så måte ikke kun et redskap som systematiserer arbeidet, men det bevisstgjør meg som forsker og gjør meg skyldig: «klarer jeg å se virkeligheten med andre briller enn mine egne?».

Med personlig nysgjerrighet som bakgrunn, stilte spørsmålene og antakelsene seg på rekke og rad. I hvilken grad er selvrealisering omtalt? Hvor vidt defineres begrepet selvrealisering? Hvordan kan selvrealisering benyttes som ledelsesstrategi? Og sist, men ikke minst, mitt ultimate mål: Jeg har et ønske om at jeg ut ifra mine funn vil kunne gjøre forsiktige antakelser om hvorvidt man kan forvente at Teori-U får rom til å utvikle seg i fremtiden. Jeg har tro på Teori-U som ledelsesstrategi, og ser positive ringvirkninger hos både individ og organisasjon.

## **8.8. Begreper**

Blaikie (2010) understreker viktigheten av å klargjøre forutsetninger, noe jeg forstår som å ha en klar definisjon på *hva* man arbeider med, og ikke minst; *hva* man ikke arbeider med. Vet man ikke dette, kan man umulig måle det man ønsker på en tilfredsstillende og pålitelig måte. Blaikie snakker om *konsept* i omgangen med begrep; hvor begrepet er en ide, et utkast eller en kladd, noe som må konseptualiseres. Når konseptet er konseptualisert, består det av både et ord og en tilhørende definisjon. Konseptet kan allikevel sprike i mange retninger, alt etter hvilken kontekst man befinner seg i/ønsker å befinne seg i. Definisjonen på «selvrealisering» kan derfor være mangesidig, og det var avgjørende å finne en som ville understreke nettopp min forståelse av begrepet. Dette fordi dette gir et felles språk, hvor leser er kjent med mitt

utgangspunkt og min forståelse, samt de generaliseringer og antakelser som ligger bak min presentasjon av begrepet (Blaikie, 2010, s. 129). Selv har jeg brukt stor plass på å forklare selvrealisering, gjennom Teori-U. Jeg var lenge i tvil om selvrealisering var det rette ordet å bruke. Jeg var opptatt av at temaet lett kunne misforstås, fordi begrepet ikke har en tydelig definisjon, og fordi min befatning med begrepet er på siden av det mange andre oppfatter som selvrealisering. Jeg valgte allikevel å stå ved begrepet «selvrealisering», og velger å stole på at leseren fester seg ved min forklaring av begrepet.

Å være klargjøre forutsetninger innebærer, for meg;

- 1) At man søker etter den mest mulig dekkende definisjon for begrepet,
- 2) At man holder seg til denne definisjonen gjennom hele arbeidet: både i søkeperioden, i teoridelen og i analysen. Gjør man ikke det, kan man ende opp med å søke etter et emne et sted, men et helt annet emne et annet sted – og dermed sitte igjen med svar som i bunn og grunn svarer på totalt forskjellige ting
- 3) At man gjør leseren klar over hvilken definisjon man opererer med, slik at også leseren forstår forskningen med samme forutsetning som den er tuftet på

## **8.9. Teorier**

Med utgangspunkt i den induktive forskningsstrategien har jeg sett etter gjentakende mønstre i mine data. Finner man tilsvarende mønstre hos flere kilder, styrker det muligheten til å generalisere (Blaikie: 2010). Jeg har spesifikt sett etter Teori-X, Teori-Y og Teori-U. Jeg ser at det blir noe selvmotsigende å argumentere for at tilsvarende mønstre gir mulighet til å generalisere. Dette fordi jeg gjentatte ganger har forfektet mitt utgangspunkt, hvor jeg påpeker at antallet informanter er for lavt til å benyttes som grunnlag for generalisering. Dette står jeg fremdeles ved, men jeg velger likevel å anse muligheten til å generalisere som noe *styrket* – den er sterkere enn den ville ha vært uten mine informanter/bøker – uten at jeg påstår at den er *sterkt styrket*. Funnenes funksjon er å tegne et bilde, og det mener jeg at de gjør.

Øvrig begrunnelse for valg av teori dekkes i kapittel seks – Det teoretiske rammeverket.

## 8.10. Datakilder – typer og form

Mine data kommer fra utvalgte bøker innen feltet ledelse. Før søkningen etter aktuell litteratur startet, satte jeg opp en punktvis oversikt over hva som skulle inkluderes som data og ikke. Her kommer viktigheten av å ha ordentlig definerte begrep på plass. Uten det, ville denne oversikten ha vært ubrukelig.

Inklusjonskriteriene:

- 1) Kun litteratur forfattet av praktikere, forskere og konsulenter og innen organisasjon- og ledelseskunnskap inkluderes
- 2) Kun litteratur fra 1960-2013 inkluderes
- 3) Litteraturen må være utgitt på norsk
- 4) Kun bøker med et mer generelt utgangspunkt: jeg ønsker ikke bøker som henvender seg direkte til selvrealisering og utelukkende det. Dette fordi jeg ønsker å se på selvrealiseringen som en del av det store bildet

Jeg ønsket ikke å gå glipp av verdifull informasjon fordi kriteriene var for strenge, men jeg ville også ha kontroll på at dataene møtte mine krav. På bakgrunn av dette utformet jeg eksklusjonskriteriet:

- 1) Litteratur som henvender seg spesielt til en spesifikk og spesiell yrkesgruppe/annet inkluderes ikke (Eks: ledelse i barnehager, ledelse i bibelgrupper med mer)

Jeg baserer min forskning på andres skrevne arbeid. Dette innebærer at jeg er prisgitt styrker og svakheter i dette materialet, noe som understreker viktigheten av å være nøye med utarbeidelsen av inklusjons- og eksklusjonskriterier. Jeg har skrevet med utgangspunkt i allment tilgjengelig litteratur. Denne litteraturen skal finnes gjennom biblioteket/bokhandel, og jeg trenger derfor ikke være bevisst et punkt som i andre tilfeller kan være relevant; at ens egen rolle påvirker de data en får. Men: spørsmålene som stilles er forfattet av meg, og svarene tolkes kun av meg personlig. Dette er en uunngåelig svakhet ved å gjøre dette arbeidet alene.

Jeg benyttet Universitetsbiblioteket i Stavangers søkebase BIBSYS i min søken etter litteratur. Her fikk jeg muligheten til å søke i alle landets universitetsbibliotek, noe som gav søket mitt bredde. Jeg spesifiserte søket mitt, og foretok flere søk. Innledningsvis forsøkte jeg

søkeordet «ledelse» samtidig som jeg spesifiserte søket til å gjelde 1960-2013. Jeg fikk da over 12 000 treff.

Jeg ønsket å lese ledelseslitteratur, spesielt med fokus mot de menneskelige faktorene. Jeg valgte å dele inn søkene etter årstall for lettere å få oversikt. Jeg brukte søkeord ledelse + motivasjon + lederskap, og haket av for «alle bibliotek», samt 1960-1970. Herunder gjennomgikk jeg mange treff, og valget falt til slutt på en rekke bøker som så ut til å tilfredsstillende kriteriene. Etter en rask gjennomlesning viste det seg at jeg satt igjen med en brukbar bok fra denne tidsepoken. På samme måte søkte jeg i tidsperiodene 1971-1980, 1981-1990, 1991-2000 og 2001-2013, og felles for alle periodene var at jeg ble nødt til å lese gjennom en del bøker som ikke er nevnt i avhandlingen. Disse bøkene har vist seg å ikke møte inklusjons- og eksklusjonskriteriene, noe som ikke alltid er lett å oppdage før en sitter med boken i hendene. Jeg hadde sett for meg rundt fem bøker med en jevn spredning på de forskjellige årtiene. Dette målet er ikke fullstendig oppnådd, men spredningen er noenlunde fordelt. Av tidsmessige årsaker var jeg nødt til å forholde meg til det utvalget jeg hadde funnet, og jeg har tro på at spredningen de representerer tidsmessig sett fanger opp tendensene som har utviklet seg.

## **9. PRESENTASJON AV LITTERATUR**

I dette kapittelet vil jeg svært kort presentere hver enkelt bok avhandlingen er basert på. De presenteres ved hjelp av de innledende spørsmålene i intervjuguiden.

### **9.1. Carlberg, B. (1962). Lederens Oppgaver. Oslo: J.W. Cappelens Forlag.**

#### **Bakgrunn forfatter?**

I forordet står det skrevet at forfatteren særlig baserer boken på erfaringer fra Sverige og USA. Forfatteren har mange års praktisk erfaring, og har bakgrunn som organisasjonskonsulent i Ekonomisk Företagsledning, Stockholm. Forfatteren har også erfaring med gjesteundervisninger ved et universitet i USA i 1956 og 1959.

#### **Formål med boken/fokus i forord?**

Forfatteren mener at det er to faktorer som avgjør om en bedriftsleder lykkes i sitt arbeid eller ikke: dels hans evne til å påvirke arbeidsviljen i bedriften, dels hans evne til å organisere sitt eget arbeide. Boken konsentrerer seg om disse to faktorene. Forfatteren avslutter innledningen med et ønske om at boken vil bli til hjelp for bedriftslederen og dermed også for mennesket i bedriften, og at den vil kunne gi arbeidet og livet i bedriften mer glede, spenning og innhold. Forfatteren mener at dette vil gjøre arbeidet mer resultatrikt.

### **9.2. Dagsland, H. (1980). Mennesket og ledere. Oslo: Universitetsforlaget.**

#### **Bakgrunn forfatter?**

Ikke kjent.

#### **Formål med boken/fokus i forord?**

Bokens bakside forteller at forfatteren reflekterer rundt lederens egenoppfatning, om valg av lederstil/livsstil, og om sentrale problem- og konfliktområder. Det står videre at forfatteren konsentrerer seg om de menneskelige aspekter ved å være leder, og at hun skriver inngående om kunsten å behandle mennesker.

### **9.3. Rosland, K. G. (1989). Arbeidsledelse. Bekkestua: NKI Forlaget.**

#### **Bakgrunn forfatter?**

Ikke kjent.

#### **Formål med boken/fokus i forord?**

Forordet forteller at boken først og fremst er beregnet på arbeidsledere eller ledere i første linje. Det oppmuntres til å anvende de ulike teoriene med en stor klype salt og sunt bondevett, ta utgangspunkt i egensituasjon og å «velge det som smaker deg best».

### **9.4. Bendixen, G., Dahl, K., Knudsen, J. A., Olsen, T. L., & Roald, O. (2011). Ledelse - å lede mennesker. Oslo: Kommuneforlaget**

#### **Bakgrunn forfatter?**

Felles for forfatterne er at de dels sammen og dels hver for seg arbeider som prosesskonsulenter overfor norske kommuner og ved lederutviklingsprogrammer.

#### **Formål med boken/fokus i forord?**

Boken fokuserer på at ledere og medarbeidere ofte opplever et misforhold mellom den teorien som blir beskrevet i litteratur om organisasjon og ledelse, og hvordan deres egen arbeidshverdag er. I følge forfatterne er det ikke nok for en leder å tenke på økonomi og nye organisasjonsstrukturer, den må også tenke på personer, grupper, kulturer og den dynamikk som dannes og utvikles i arbeidsrelasjoner. Boken skal gi innspill på dette området. Boken er skrevet for ledere på ulike nivåer i kommuner og fylkeskommuner, og den er en kunnskapskilde til ledelses- og organisasjonsutviklingsprosesser i offentlig sektor.

**9.5. Hals, A. H., Trydal, I., & Aase, A. (2006). Å lede mennesker. Kristiansand: Portal forlag.**

**Bakgrunn forfatter?**

Forfatterne jobber med lederutvikling i et konsulentselskap. De har variert bakgrunn innen ledelsesfaget fra både privat og offentlig sektor, samt undervisning i organisasjonsfag, ledelse, arbeidspsykologi og entreprenørskap ved ulike norske høyskoler.

**Formål med boken/fokus i forord?**

Forordet forteller at boken handler om den menneskelige dimensjonen ved ledelse, og at for å lykkes som leder i dag må den ha en genuin interesse for å forstå både seg selv og de medarbeidere en er satt til å lede. Videre står det at i et kompetansesamfunn handler ikke ledelse lenger så mye om å fatte beslutninger og bestemme over andre, men om å legge til rette for at ansatte får utvikle seg og være med på å forme sin egen arbeidsplass.



## 10. ANALYSE

Analysedelen består av en gjenfortelling av de mønstrene som fremkom i intervjuene av litteraturen, og vil underbygges ved bruk av passende sitater. Fremstillingen av resultatene vil organiseres i tilknytning til kategoriene presentert i kapittel sju, og vurderes i forhold til teorien i kapittel seks. Denne delen vil, sammen med den tidligere presenterte teorien, utgjøre grunnlaget for konklusjonen i kapittel 11.

Jeg ønsker å kunne si noe om hvorvidt synet på selvrealisering i Teori-U kan være forenlig med Teori-Y. Teori-Y representerer et positivt menneskesyn hvor det blant annet fokuseres på individet, motivasjon og selvrealisering. Som en motsetning til dette presenterer Teori-X et negativt menneskesyn hvor det gjøres antakelser om at mennesker er generelt late og at de må straffes, trues og kontrolleres for å utføre en god jobb. Dette menneskesynet vil ikke være forenlig med Teori-U, og jeg gjør dermed forut for konklusjonen antakelser om at dersom jeg finner bøker preget av dette menneskesynet vil det ikke være rom for selvrealisering i disse. Jeg mener at menneskesynet i Teori-Y må ligge til grunn for at selvrealisering forstått som i Teori-U skal kunne skje, men vil det være tilstrekkelig? Gjennom funn i analysen av litteraturen vil jeg drøfte hvorvidt rommet finnes, hva som eventuelt mangler og hvilke grep som kan gjøres. Sistnevnte presenteres i kapittel 11.

I teorikapittelet beskrev jeg tre redskaper man må ha for å kunne oppnå prescensing – selvrealisering som i Teori-U. Disse tre redskapene er åpent sinn, åpent hjerte og åpen vilje. For enkelhetsskyld gjentar jeg detaljene rundt disse tre redskapene:

Åpent sinn: Vår evne til å bruke vår intellektuelle evne eller IQ. En evne som innebærer at en ser uten å være preget av fortid eller fordommer. *«Sinnnet fungerer som en fallskjerm: det virker bare når det er åpent».*

Åpent hjerte: Vår evne til å oppfatte verden ved hjelp av vår emosjonelle intelligens eller EQ. Dette innebærer at man er i stand til å sette seg inn i følelsene til andre mennesker, klarer å reflektere objektivt og upartisk rundt en hendelse, og sette seg inn i andres sted.

Åpen vilje: Beskriver evnen til å komme i kontakt med den egentlige meningen med vårt virkelige «jag», eller SQ (spirituell intelligens). Åpen vilje handler om det fundamentale som skjer når vi gir slipp på det gamle og utdaterte, og tar i mot det nye (Scharmer, 2011, s. 48).

Jeg vil i påfølgende tekst søke etter å identifisere disse redskapene.

## 10.1. Hvordan beskrives menneskesynet?

Spørsmålene som ble stilt for å avdekke dette var:

- Hvordan beskrives lederen?
- Hva er lederens oppgaver?
- Hvordan beskrives de ansatte? Generaliserende/individualistisk?
- Hvordan beskrives samarbeidet mellom ledelse/ansatt?
- Ovenfra og ned-holdning? Klasseskille? Differensiering mellom behov hos ledelse/ansatte?
- Fokus på «å spille hverandre gode»?
- Gjensidig respekt og avhengighet?
- Er selvrealisering direkte nevnt? Hvordan?

Ved spørsmål om hvilke behov de ansatte i en bedrift har, og hva som er en leders oppgaver, fokuserer Carlberg (Lederens Oppgaver, 1962) på det fokus at mange bedriftsledere overser hvordan medarbeiderne *føler* det på sine arbeidsplasser. Carlberg mener at hvert menneske har et dypt behov for å utvikle sin egen personlighet og å forbedre sine egne forhold.

*Bedriftslederen må søke å få en syntese mellom den utvikling, bygget på personlige forutsetninger, som medarbeideren ønsker og føler som naturlig, og den personlighetsutvikling som trenges i bedriften for å løse dens problemer. En sunn syntese i spørsmålet om personutvikling er en viktig del av hele grunnlaget for bedriftens fortsatte livskraft (Carlberg, 1962, s. 101).*

Forfatteren fremviser her syn på at selvrealisering i form av personlighetsutvikling er avgjørende for bedriftens utvikling, samt et syn på at individuelle forskjeller hos arbeidstakeren avgjør hvordan personlighetsutviklingen skal finne sted. Dette harmonerer klart med hva McGregor presenterer i sin Teori-Y;

*Identifisering med oppgaver og målsetting henger nøye sammen med de belønninger som er knyttet til vellykket gjennomføring av oppgavene. De mest betydningsfulle belønninger – egen og andres aktelse og selvrealisering – kan følge direkte av innsats som er rettet mot bedriftens målsetting (McGregor, 1968).*

Det kan også trekkes linjer til selvrealisering forstått gjennom Teori-U, hvor mennesket ses på som et todelt «selv», den en er, og den en har potensiale til å bli – vår høyeste fremtidige mulighet (Scharmer, 2011, s. 49).

Carlberg vektlegger at vi alle behov for å utvikle oss, å hevde oss og å oppmuntres (Carlberg, 1962, s. 83). Dette menneskesynet – hvor alle har sin plass og rett– blir ytterligere understreket senere i boken, hvor han fokuserer sterkt på en gruppe mennesker i bedriften som lett kan bli glemt, men som har stor betydning når det gjelder arbeidsviljen. Han beskriver dem som «mellompersoner» - *man ser dem alt for lett bare som et middel til at det administrative apparat skal fungere*, og sier videre at de har mange spesielle og rutinebetonede oppgaver. Disse menneskene tolkes av undertegnede som vaskepersonale, sekretær, kantinepersonale, postansvarlig med mer. Carlberg er bevisst deres tilstedeværelse og hva de kan tilføre bedriften, og også her fremheves bedriftens utvikling gjennom den individuelle utviklingen:

*Men bedriftslederen må også ta seg tid til å tenke på mellompersonenes problemer. Han kan da ofte finne et individ med egne ideer som kan blomstre opp ved den minste oppmuntring, og som kan føre til videre utvikling. I detaljspørsmål kan en slik medarbeider f.eks. ha tenkt igjennom gode problemløsninger som kan utnyttes* (Carlberg, 1962, s. 99).

Et slikt syn samsvarer bra med McGregors utgangspunkt hvor han fremholder at evnen til å bruke fantasi, oppfinnsomhet og skaperkraft i løsningen av problemer er svært utbredt, og ikke begrenset til et fåtall mennesker.

Ved spørsmål om hvilken måte som anses som mest hensiktsmessig å lede sine ansatte på, gir Carlberg klare svar. Han beskriver et «diktatorsystem» som etter hans mening er vanlig i mange bedrifter, og de problematiske sidene rundt dette.

*Det medfører utvilsomt en minsket arbeidsvilje for de fleste. Søk i stedet å føre målsettingen videre i et frittverkende system ved å ofre tid på å orientere og trene medarbeiderne og følge opp resultatene på en konstruktiv måte* (Carlberg, 1962, s. 93).

Et «diktatorsystem» - som Carlberg er motstander av, kan sidestilles med det systemet presentert i Teori-X, hvor menneskesynet innebar en tro på at

*Mennesket har en iboende motvilje mot å arbeide og vil om mulig unngå det. På grunn av denne uviljen mot å arbeide må folk tvinges, styres, kontrolleres, instrueres og trues med straff, for at de skal yte en rimelig innsats i bedriftens tjeneste (McGregor, 1968, ss. 33-34).*

Carlberg oppfordrer til å gi kritikk – men påpeker samtidig at kritikk skal gis for å støtte og utvikle. *Hjelp til når det trengs, gi oppmuntring når det lykkes*, sier han videre. Han oppfordrer til å vise interesse for medarbeidere i deres arbeid ved å følge opp den enkeltes resultater. At hver enkelt ansatt blir sett kan være et avgjørende middel for å føre en målsetning videre (Carlberg, 1962, s. 93). Forfatteren understreker også at bedriftslederen må ta seg tilstrekkelig tid til å sette seg ordentlig inn i de problemer som medarbeiderne legger fram for dem, for å kunne gi dem tilbakemelding av god kvalitet. Igjen trer menneskesynet til Carlberg klart frem gjennom uttalelser om at man som leder kan legge til rette for fortrolighet gjennom å være ærlig i sine uttalelser, gjennom å holde seg til fakta og gjennom å være rettferdig mot hver mann.

*Finn en naturlig modning – etter situasjonens naturlige utvikling og de berørte menneskers naturlige omstillingstakt. Lederen må prøve å la medarbeiderne få følelsen av trygghet og arbeidsro (Carlberg, 1962, s. 97).*

Ledelsesstrategien Carlberg anbefaler synes å være sammenfallende med Teori-Y.

Dagsland (Mennesket og ledere, 1980) på sin side legger opp til et noe annerledes fokus i forhold til å forstå sine medarbeidere. Hun understreker at stillingsinstruksene ikke sier noe om *hvem* de ansatte er; kun funksjonen. Hennes fokus ligger på hvilken rolle de har tildelt seg selv, og at ikke-verbale signaler er viktige for å identifisere dette: minespill, ansiktsuttrykk, kroppsholdning, blikk-kontakt. Etter hennes mening gir disse signalene uttrykk for ett av to: enten lojalitet eller sviktende samarbeid (Dagsland, 1980, s. 40). Hva kan hennes syn tyde på? En tolkning kan være at hun heller mot en mening om at mennesket har en iboende motvilje mot å arbeide og vil om mulig unngå det – sammenfallende med Teori-X. Videre i boken *Mennesket og ledere* beskrives forskjellen mellom leder og ansatt:

*Lederen har ofte store ambisjoner. De nærmeste medarbeideres ambisjoner vokser ettersom de kommer mer inn i virksomheten. Også deres selvfølelse vokser. Det er ikke forbausende om de mer enn en gang i sitt stille sinn ønsker at de var sjefen; at de tenker at de kunne ha gjort det like godt, eller bedre. Dette vil ikke si at*

*medarbeiderne nødvendigvis er kompetente for den høyeste stillingen* (Dagsland, 1980, s. 41).

Rosland (Arbeidsledelse, 1989) betegner mennesket som en kilde, og sier samtidig at mennesket er den viktigste ressursen på arbeidsplassen. Denne kilden må stelles godt, slik at den vedlikeholdes, utvikles, lever lengre og er produktiv (Rosland, 1989, s. 15). «Å stelles godt» må sies å være det motsatte av Teori-X, hvor det skal tvinges, styres, kontrolleres, instrueres og trues. Det harmonerer mer med Teori-Y hvor fokuset ligger på identifisering med oppgaver, egen og andres aktelse og selvrealisering (McGregor, 1968). Rosland adresserer selvrealisering direkte gjennom å uttrykke følgende:

*Vi anbefaler at du leter etter medarbeidernes individuelle behov, og at du også er oppmerksom på at samme menneske kan ha forskjellige behov i ulike situasjoner. For eksempel kan det i usikre tider og situasjoner være maktpåliggende å få dekket behovet for sikkerhet og trygghet. I andre situasjoner kan det ligge bedre til rette for å realisere mer av sine spesielle evner* (Rosland, 1989, s. 133).

Rosland definerer ingen vei mot selvrealisering – han nevner kun viktigheten av det, uten å utdype det mer.

Bendixen, Dahl, Knudsen, Olsen, & Roald (Ledelse - å lede mennesker, 2011) henvender seg direkte til psykologiske faktorer når det gjelder å definere ledelse;

*Ledelse er å se, identifisere og håndtere både følelsesmessig og faglig motstand. Vi tror at moderne ledelse mer innebærer å forstå og arbeide med de følelsesmessige kreftene i mennesker, grupper og organisasjoner, enn å ha hovedfokus mot forvaltning og administrasjon* (Bendixen, Dahl, Knudsen, Olsen, & Roald, 2011, s. 61).

«Å se, identifisere og håndtere faglig motstand» som ledelsesstrategi har visse likheter med Teori-X, og ikke minst McGregors «kjepphest»: den selvoppfyllende profeti. Ser man på søken etter faglig motstand som hovedmål når det gjelder ledelse, vil sannsynligheten være stor for at man oppnår nettopp dette.

Hals, Trydal, & Aase (Å lede mennesker, 2006) henviser direkte til McGregors og hans X- og Y-teorier. Boken fremholder videre at sammenhengen mellom menneskesyn og ledelse er sammensatt, og at forfatteren gjenkjenner seg selv og omgivelsene i både Teori-X og Teori-Y.

*Derfor er det også umulig å gi en oppskrift på hvordan du skal forholde deg til alle medarbeidere i alle situasjoner. Hvis du som leder går ut fra at de ansatte er likegyldige, fiendtlig innstilt og negative, er det store sjanser for at den lederstilen du bruker, vil lære dem opp til å oppføre seg slik. Med andre ord: Behandler du dine ansatte som om de var teori- X-mennesker, vil de sannsynligvis bli slik (Hals, Trydal, & Aase, 2006, s. 31).*

Boken fremstiller det videre som et mål å kunne kombinere de «myke» og de «harde» sidene ved lederrollen, og at hvilken som benyttes avhenger av type ansatte, situasjon og lederen selv (Hals, Trydal, & Aase, 2006, s. 39). En leder bør også trene seg opp til å se hvert enkelt menneske og justere sin lederstil alt etter hvem hun har med å gjøre, og hva situasjonen tilsier (Hals, Trydal, & Aase, 2006, s. 39).

## **Oppsummering**

Gjennom analysen har jeg funnet at tre av bøkene synes å være preget av Teori-Y hva angår kategorien mennesket og selvrealisering. To av bøkene synes å være preget av Teori-X.

Spesielt interessant finner jeg sitatet

*Bedriftslederen må søke å få en syntese mellom den utvikling, bygget på personlige forutsetninger, som medarbeideren ønsker og føler som naturlig, og den personlighetsutvikling som trengs i bedriften for å løse dens problemer. En sunn syntese i spørsmålet om personutvikling er en viktig del av hele grunnlaget for bedriftens fortsatte livskraft (Carlberg, 1962, s. 101).*

Her identifiseres et individualistisk syn på arbeidstakerne: utviklingen skal bygge på personlige forutsetninger. Samtidig legges det vekt på at personlighetsutvikling trengs i bedriften for å løse dens problemer. Dette er i tråd med Teori-U, hvor Schärmer fant i sin forskning at forandringsprosesser som hadde en dimensjon av personlig vekst og kunnskap, kunne gi betydelig bedre resultater, ikke bare for den enkelte, men også for organisasjonen og teamet som helhet (Schärmer, 2011, s. 94). Nettopp av denne grunn opplever jeg selvrealisering som avgjørende for bedriften; det gir personlig utvikling hos den enkelte og gir dermed en arbeidsplass med uendelige muligheter på det personlige planet, og konsekvensene av dette kommer bedriften direkte til gode. Hals et al. advarer mot Teori-X, og tilkjenner sådan et menneskesyn preget av Teori-Y:

*Hvis du som leder går ut fra at de ansatte er likegyldige, fiendtlig innstilt og negative, er det store sjanser for at den lederstilen du bruker, vil lære dem opp til å oppføre seg slik. Med andre ord: Behandler du dine ansatte som om de var teori-x-mennesker, vil de sannsynligvis bli slik (Hals, Trydal, & Aase, 2006, s. 31).*

Rosland (Arbeidsledelse, 1989) er den tredje boken hvor menneskesynet tolkes som sammenfallende med Teori-Y, hvilket understrekes av følgende sitat:

*Vi anbefaler at du leter etter medarbeidernes individuelle behov, og at du også er oppmerksom på at samme menneske kan ha forskjellige behov i ulike situasjoner. For eksempel kan det i usikre tider og situasjoner være maktpåliggende å få dekket behovet for sikkerhet og trygghet. I andre situasjoner kan det ligge bedre til rette for å realisere mer av sine spesielle evner (Rosland, 1989, s. 133).*

Åpent sinn – å ikke være preget av fordommer eller fortid – dette kommer til syne gjennom hvordan en møter mennesker, i dette tilfellet arbeidstakere. Gjennom å være preget av fordommer vil en sannsynligvis legge hierarkiske begreper til grunn for samhandling med mennesker, En vil forvente mindre av mennesker lenger nede i systemet. Det kan også tenkes at fordommer fører til en forenkling av virkeligheten, en forenkling som er mer håndterbar dersom en har et mindre individualistisk forhold til medarbeiderne. Dermed påstår jeg at menneskesynet legger til rette for selvrealisering forstått som i Teori-U i denne første kategorien.

Bendixen et al. (Ledelse - å lede mennesker, 2011) og Dagsland (Mennesket og ledere, 1980) presenterer det som forstås som et menneskesyn preget av Teori-X, og synes dermed ikke å legge til rette for selvrealisering forstått som i Teori-U.

## **10.2. På hvilken måte fokuseres det på motivasjon i arbeidet?**

- Hvilke motivasjonsfaktorer anses som avgjørende?
- Lønn som motivasjonsfaktor?
- På jobb for å få brukt evnene?
- På jobb for å utvikle evnene?
- På jobb grunnet et kall?

- Ansatte avhengig av arbeidet, mer enn arbeidet er avhengig av ansatte?
- Likestilt?

Carlberg er opptatt av arbeidsvilje som fenomen. Hans mening er at en frisk arbeidsvilje utvikles når hvert menneske kjenner nok spillerom i sin stilling til virkelig å søke å utvikle seg i de retninger han eller hun føler å kunne gjøre mest nytte, og at dette ikke skjer med utgangspunkt i detaljerte instruksjoner. De ansatte må ha klart for seg hvilket ansvar og oppgaver de har, men skal ikke være bundet og ledet. Det personlige initiativ skal utvikles, fordi det ses på som et grunnlag for trening og utvikling (Carlberg, 1962, s. 91). Carlbergs fokus ligger ikke på lønn eller andre insentiver, men;

*Vi må føle at arbeidet har en mening for oss og våre nærmeste – for den personlige utvikling hos alle. Vi trenger også å føle at vårt arbeid er nyttig for andre mennesker. Arbeidet har en naturlig egenverdi som en vital del i vårt daglige liv og vår egen utvikling (Carlberg, 1962, s. 103).*

Også her synes synet på menneskets bakenforliggende motivasjon å være sammenfallende med Teori-Y: *Det er like naturlig å bruke fysiske og psykiske krefter på å arbeide som det er å leke eller hvile (McGregor, 1968, s. 42).*

Videre understreker han lederens betydning i utviklingen av en god arbeidsvilje;

*To bedrifter kan ha i det vesentlige like ytre betingelser. Likevel kan arbeidsviljen ofte være helt forskjellig i de to bedriftene. Hva er årsaken? Oftest beror det utvilsomt på bedriftslederen, hans innstilling til å lede, men samtidig også å tjene bedriften. Bedriftslederens personlige egenskaper spiller inn, og hans personlige måte å lede på. (...). Det er derfor så viktig at bedriftslederen får tid til å arbeide med de spørsmål som gjelder personkontakter og personutvikling. Han bør ta seg tid til dem. Denne tiden kan gi større utbytte enn noe annet (Carlberg, 1962, s. 67).*

Carlberg sammenfatter en liste med vesentlige faktorer for arbeidsviljen, og disse består kortfattet i punkter som *samhørighetsfølelse, spillerom, mål, livgivende personkontakt, spenning, interesse og personlig utvikling (Carlberg, 1962, s. 70).*

Også Dagsland adresserer viktigheten av motivasjon – og beskriver et lederskap hvor man i starten vil konsentrere seg sterkt om økonomisk ansvar, om lønnsomhet og produktivitet, før man etter hvert blir bevisst at alt har sammenheng med forholdene internt.



*Det indre klima, forholdet til de nærmeste medarbeiderne, motivasjonen til de ansatte, blir en sterk utfordring, en betingelse eller organisasjonens evne til samhold og lojalitet. Huset må tømres solid hvis det skal stå i en storm. Lederen vil søke å finne ut hvilke faktorer som er motiverende – i dette særlige tilfelle. Han blir mer og mer klar over hvor viktig det er å kjenne sitt personell, å tyde signaler. Ingen annen virksomhet er jo lik den han er leder for. Dens premissgrunnlag er unikt (Dagsland, 1980, s. 31).*

Dagsland påpeker viktigheten av å kjenne sitt personell, men her med fokus på å tyde signaler, ikke samtale eller lytting. Også her ses paralleller til McGregor (1968) og det menneskesynet han beskriver gjennom Teori-X, hvor mennesket må *tvinges, styres, kontrolleres, instrueres og trues med straff, for at de skal yte en rimelig innsats i bedriftens tjeneste.*

Rosland (1989) legger vekt på tillit og medbestemmelse for å skape et godt samarbeid.

*Å vise tillit betyr at du tar sjansen på at dine medarbeidere er i stand til å løse oppgavene på en tilfredsstillende måte, og at du gir dem nye utfordringer. Det innebærer også at du godtar at medarbeiderne fra tid til annen gjør feil (Rosland, 1989, s. 20).*

«Å gi medarbeiderne nye utfordringer» kan sidestilles med å gi dem ansvar – hvilket McGregor Teori-Y fremhever i sitt menneskesyn; under gunstige forutsetninger vil mennesket ikke bare akseptere, men oppsøke ansvar. Hvorvidt det er *oppsøkt* eller akseptert nevnes ikke av Rosland.

Rosland presenterer videre et omfattende motivasjonsprogram, bestående av ti punkter. Av praktiske grunner nevnes ikke teksten tilhørende alle punktene her, kun et par toneangivende punkter inkluderes i sin helhet:

*Informér medarbeiderne om helheten. Informér medarbeiderne om jobbets viktighet. Klargjør dine forventninger. Gjør klart hvor medarbeiderne står. Gi medarbeiderne utfordringer. Deleger. Gi ros og anerkjennelse. Vis personlig interesse. Inviter til medbestemmelse. Ta individuelle hensyn (Rosland, 1989, ss. 130-133).*

Under punktet Vis personlig interesse legges det vekt på det behovet for anerkjennelse det enkelte menneske har, og at man som leder skal

*Gå litt rundt blant dine medarbeidere, slå av en småprat om løst og fast, spør hvordan det står til. Det er viktigere å lytte enn å snakke med store utropstegn, men glem ikke å lytte til svarene!* (Rosland, 1989, s. 131)

Under punktet "Inviter til medbestemmelse" anbefales det å spørre medarbeiderne til råds.

*De fleste mennesker sitter inne med erfaringer og kunnskaper som du kan gjøre nytte av i ulike situasjoner. Bruk dem!* (Rosland, 1989, s. 131).

Videre sier Bendixen et al. at for å bygge organisasjonens følelsesmessige kapital bør det fokuseres på dialog, involvering, engasjement og felles fortellinger. Fordi: Det må foreligge et engasjement utover lønn for at organisasjonen skal utvikle den følelsesmessige energi som trengs for å møte både vanskeligheter og omstillinger og få til fagutvikling (Bendixen, Dahl, Knudsen, Olsen, & Roald, 2011, s. 64). Her ses det igjen likheter med Teori-Y, hvor ytre kontroll og trussel om straff ikke er de eneste midler for motivasjon, men det å identifisere seg med sin oppgave får mennesker til å arbeide slik at bedriften kan nå sine mål (McGregor, 1968). Bendixen et al. vektlegger entusiasme, og beskriver dette som en positiv kraft som henger sammen med å motivere. Skaper ledere entusiasme blant medarbeiderne, bekreftes det samtidig at medarbeiderne er viktige for organisasjonens hensikt og oppgave.

*Entusiasme er kraften som gir næring til det menneskelige behov å gjøre det tydelig hvem vi er og hva vi gjør. Medarbeidere setter også pris på å få anerkjennelse når de gjør sitt beste. Det skaper entusiasme. Viser ledere veien ved å bidra til et klima for anerkjennelse, styrker det medarbeidernes og eget selvbilde, noe som igjen bidrar til dynamisk utvikling av organisasjonen* (Bendixen, Dahl, Knudsen, Olsen, & Roald, 2011, s. 111).

McGregor formulerer i sin Teori-Y at det er like vanlig å bruke energi på å arbeide som det er å leke eller hvile, noe som står i skarp kontrast til Teori-X hvor utgangspunktet er at alle mennesker har en iboende vilje mot å arbeide. Når Bendixen et al. legger vekt på entusiasme i arbeidet, må det – tatt i betraktning disse to teoriene – sies å være mest sammenfallende med Teori-Y.

I *Å lede mennesker* (Hals, Trydal, & Aase, 2006) fokuseres det på fire begrep som sentralt for menneskers motivasjon: medbestemmelse, mestring, mening og moro.

*Medbestemmelse - Arbeidslivsforskning viser at medbestemmelse er et av de viktigste virkemidlene for å skape motivasjon og gode resultater (Hals, Trydal, & Aase, 2006, s. 80).*

*Mestring - Utgangspunktet er at det bør være sammenheng mellom de utfordringer en får, og den kompetansen en har. Kompetanse velger vi ofte å definere vidt: som den kunnskapen, de ferdighetene og de holdningene en ansatt har. Dersom du gir et menneske for store utfordringer i forhold til kompetansen, vil han eller hun føle seg utilpass, bli utrygg og stresset, og dermed miste motivasjonen. Det samme skjer når folk får for små utfordringer i forhold til kompetanse. Det fører til kjedsomhet og utilfredshet. Når det er samsvar mellom arbeidsoppgavene og ansattes kompetanse, sier vi at personen befinner seg i flytsonen. Som leder av en avdeling bør du være opptatt av om du selv er i flytsonen, og om dine ansatte er det (Hals, Trydal, & Aase, 2006, s. 77).*

*Mening - Det essensielle er at du selv opplever arbeidet ditt som meningsfylt. Finner du mening i arbeidet ditt? Forstår du hvorfor du gjør det du gjør? Det er sentrale spørsmål å stille, for hvis vi av en eller annen grunn ikke forstår eller ser meningen i det vi gjør, vil det garantert påvirke oss negativt. Dersom en ansatt kan knytte en eller annen form for mening til det arbeidet som utføres, vil det ofte øke motivasjonen. Og motsatt: Dersom en ansatt opplever å arbeide i et meningsløst vakuum, kan det være vanskelig å kare seg gjennom arbeidsdagen (Hals, Trydal, & Aase, 2006, s. 76).*

*Moro - De fleste av oss setter enormt pris på å ha det moro iblant. Det er som regel et sikkert tegn på trivsel når latter og god stemning preger arbeidsplassen. Humor og glede har mange funksjoner. Bortsett fra gledesfølelsen, kan en god latter virke avstressende og redusere spenninger. Den kan hjelpe oss å senke skuldrene i ansente situasjoner. Noen har en befriende evne til å le av seg selv, særlig hvis de gjør en feil. Men det er ikke bare latter og glede som bidrar til moro. Arbeidet i seg selv kan utløse følelsen av moro (Hals, Trydal, & Aase, 2006, s. 81).*

Som disse punktene viser er det klare likhetstrekk med Teori-Y, hvor det fokuseres på at den enkelte gjennom å identifisere seg med sin oppgave, selvstendig legger opp og kontrollerer sitt arbeid. Punktet om å ha moro og se mening i arbeidet identifiseres som Teori-Ys punkt hvor det påstås at evnen til å bruke fantasi, oppfinnsomhet og skaperkraft i løsningen av

problemer er svært utbredt, og ikke begrenset til et fåtall mennesker (McGregor, 1968). Punktet om mestring og utfordringer er ikke ulikt McGregors punkt hvor han hevder at gjennomsnittsmenneskets intellektuelle muligheter bare blir delvis utnyttet.

### **Oppsummering**

Under dette punktet viser det seg at fire av bøkene synes å forstå viktigheten av motivasjon slik det presenteres i Teori-Y. Rosland (1989) identifiserer «medbestemmelse» som en viktig motivasjonsfaktor. Han anbefaler å spørre medarbeiderne til råds:

*De fleste mennesker sitter inne med erfaringer og kunnskaper som du kan gjøre nytte av i ulike situasjoner. Bruk dem! (Rosland, 1989, s. 131).*

Her ser jeg igjen klare likheter med Teori-U: for å komme nedover i U-prosessen må man slutte å downloade, men være villig til å se på prosessen med nye øyne. Også denne egenskapen vil jeg plassere under redskapen «åpent sinn». Carlberg (1962) sammenfatter en liste over vesentlige faktorer for arbeidsviljen. Disse faktorene er samhørighetsfølelse, spillerom, mål, livgivende personkontakt, spenning, interesse og personlig utvikling (Carlberg, 1962, s. 70). Dette er faktorer som i stor grad vil bringe en videre i U-prosessen; gjennom å anerkjenne livgivende personkontakt, samhørighetsfølelse og personlig utvikling som avgjørende faktorer for motivasjonen legger en til rette for selvrealisering gjennom relasjoner og dialog. En personkontakt kan ikke kalles «livgivende» uten at begge parter i opplever den slik. En slik opplevelse fordrer at (minimum) to mennesker kommuniserer, og at begge har lagt et «åpent hjerte» til grunn for samhandlingen. Dette innebærer at begge er i stand til å sette seg inn i følelsene til andre mennesker, klarer å reflektere objektivt og upartisk rundt en hendelse, og sette seg inn i andres sted.

### **10.3. På hvilken måte fokuseres det på kommunikasjon?**

- Refleksjon?
- Dialog?
- Nyttig å lytte?
- Holdninger til samtalens viktighet?
- Gjensidig læring, eller enveis?

- Fokus på fordommer?

Carlberg legger stor vekt på kommunikasjon. Han presenterer fremgangsmåter for å bedre kommunikasjonen. Igjen fokuseres det på at hver enkelt skal kjenne seg behandlet som et individ;

*Prøv ikke å standardisere kontakten med de forskjellige personene. (...) det er viktig at hver enkelt av oss kan få kjenne seg som en personlighet, som et individ, og ikke bare som et medlem i en gruppe. Prøv i bedriften å få frem en syntese mellom gruppearbeidet og kontakten, utviklingen og interessen overfor det enkelte individ (Carlberg, 1962, s. 95).*

Han adresserer også hierarkiske problemstillinger ved å uttale *det er ikke noe spørsmål om hvem som har rett, men hva som er rett* – og legger en slik holdning til grunn for alt positivt samarbeid. *Det primære skal ikke være ens egen stilling, men det felles arbeidsresultatet* (Carlberg, 1962, s. 85).

Carlberg presenterer lytting og tenking som et av de viktigste leddene i kommunikasjonen:

*Lær å lytte. Det kan bidra både til å spare egen tid og til å gi muligheter for bedre utnyttelse av medarbeiderne. Hvis du lytter, kan du lære noe er et ordtak med mye sant i seg. Avbryt ikke andre når de taler. Prøv å utdype medarbeidernes uttalelser og søk å komme til bunns i deres mening (Carlberg, 1962, s. 46).*

Videre understreker han viktigheten av å la tankene modnes, og hvordan modningsøyeblikket kanskje kommer som en plutselig klarhet. Det er etter hans mening ikke sikkert at man tenker seg frem til en grunnleggende oppfatning umiddelbart – tiden må tas til hjelp. Han oppfordrer til å slappe av fra det hele en stund, og la modningen komme i avspenningsperioden (Carlberg, 1962, s. 51). Gjennom uformelle diskusjoner, gjerne med utgangspunkt i personlige problemer, kan man komme til samtaler som varer i flere timer, og som løser mange problemer (Carlberg, 1962, s. 95). Her kan det etableres klare føringer i retning Teori-U og dens syns på oppmerksomhetsfelt, hvor hovedfokus handler om kvaliteten i hvordan vi forholder oss til verden. Avsnittet i Carlbergs bok adresserer ikke direkte hvordan opplevelsen av å komme på nivå fire føles - hvor en forstår ut i fra «sitt innerste vesen av sin vilje». Med Carlbergs fokus på å ikke avbryte, å lytte, å la tankene modnes – og hvor resultatet er timelange samtaler og mange løste problemer, kan det trekkes linjer i retning åpent sinn, åpent

hjerter og åpen vilje – og dermed nivå fire, som Scharmer kaller presencing (Scharmer, 2011, s. 19).

Også Dagsland nevner kommunikasjon, med en innfallsvinkel preget av et mer kritisk syn:

*Lederen har langt ofte større administrativ erfaring, og også en større forståelse av bedriftens reelle situasjon, enn de ansatte. Han kan bli både trett og utålmodig overfor uakseptable forslag og urealistiske forventninger. Det er ikke sikkert han er særlig flink til å tolke forholdene for de ansatte slik at han blir forstått: han kan for eksempel bruke for vanskelig terminologi. Det er jo heller ingen selvfølge at hans egne forslag er fornuftige – selv om han tror det selv. Det er av avgjørende betydning for ham å få de ansatte til å identifisere seg med virksomheten. Da må han la det bli klart at han trenger deres syn, at han respekterer deres uttalelser, at han gir deres forslag en seriøs behandling (Dagsland, 1980, s. 83).*

Dagsland understreker sitt syn gjennom sitatet: *Så blir han ikke kamerat. Han er en autoritativ instans* (Dagsland, 1980, s. 35). Det ses en tydelig hierarkisk inndeling, hvor de ansattes innsyn og forståelse av bedriftens behov er langt mindre enn lederens. Det oppfordres allikevel til å ta de ansatte på alvor – for at de skal identifisere seg med virksomheten. Denne inndelingen av leder/ansatt og den markante forskjellen ved deres egenskaper, kan ses i lys av Teori-X hvor gjennomsnittsmennesket foretrekker å bli ledet, det ønsker ikke ansvar, har relativt få ambisjoner og vil fremfor alt annet ha trygghet (McGregor, 1968).

Rosland (1989) legger vekt på kommunikasjon i forhold til problemløsning. Han skriver at

*Lederen har et stort ansvar i det å inspirere medarbeiderne til å løse problemer ved å tenke seg om, ved å samtale med andre og ved å prøve seg frem (Rosland, 1989, s. 94),*

Rosland følger opp gjennom ordene:

*Vær nøye med å informere korrekt, grundig og i rett tid til situasjoner som krever omstilling. Hvis virksomheten opplever situasjonen som vanskelig og kanskje truende, kan det lett oppstå rykter blant medarbeiderne. Overlat ikke informasjonen til ryktespredere! (Rosland, 1989, s. 27).*

Rosland anbefaler altså kommunikasjon som informasjon, heller enn dialog. Denne teksten tolket gjennom Teori-U tilsier at Rosland oppfatter verden gjennom Scharmers første

oppmerksomhetsfelt: *Jeg-i-meg*: «det jeg oppfatter er basert på den måten jeg er vant til å se og tenke på» (Scharmer, 2011).

Når det kommer til kommunikasjon viser Bendixen et al. (2011) nye takter i forhold til øvrig innhold. Fokuset ligger på samtalen som verktøy, hvor lederens evne til empati, til å bære andres følelser og ha kontroll på egne overføringer vektlegges (Bendixen, Dahl, Knudsen, Olsen, & Roald, 2011, s. 66). Forfatteren beskriver dialogmetoden som

*En invitasjon til ro og refleksjon, og en økt vilje og aksept til å lytte til ulike synspunkter uten å mobilisere til diskusjon. Diskusjon er en krigsmetafor; det er viktig å vinne og å skygge for andre. Diskusjon, forstått som å vinne, hører ikke hjemme i faglige sammenhenger. Dialog er en måte å snakke sammen på som vektlegger nysgjerrighet og utforskning» (Bendixen, Dahl, Knudsen, Olsen, & Roald, 2011, s. 72).*

Videre foreslås det at nøkkelen til å få utnyttet ulikheter i organisasjonen kan ligge i en dialogisk kommunikasjonsform mellom medlemmene (Bendixen, Dahl, Knudsen, Olsen, & Roald, 2011, s. 73). Det tilrettelegges her for en bevegelse i Scharmers fire oppmerksomhetsfelt, med spesielt fokus på åpent sinn, åpent hjerte og åpen vilje. Hvorvidt man beveger seg hele veien ned i U-en, og oppnår det som Scharmer kaller presencing vites ikke – men gjennom dette synet på kommunikasjon har man et verktøy som kan føre dit.

Hos Hals et al. (2006) ligger fokuset på samtale og de resultatene man kan få av en strukturert tilnærming. Strukturen som presenteres er basert på SIHO-prinsippet, og skal kunne brukes både i veiledningssamtaler og i såkalte vanskelige samtaler. Bokstavene SIHO er en forkortelse for Situasjon, Idedugnad, Handlingsplan og Oppfølging. Under det første punktet skal situasjonen kartlegges. Man skal søke etter bakenforliggende grunner. *Går det an å se saken fra flere sider?* spør forfatteren. I neste punkt av SIHO-modellen skal man ha idedugnad. Her oppfordres det til å være åpen for «umulige» alternativer og å unngå sensur. *Ideer er bare ideer, det ligger ingen forpliktelse til handling på dette stadiet* hevder forfatteren. Å være bevisst ulike innfallsvinkler er tilsvarende som hos Scharmers oppmerksomhetspunkt, hvor man går fra å oppfatte basert på den måten man er vant til å se og tenke på, til at man oppfatter med sanser åpne og med et åpent sinn (Scharmer, 2011). Tredje punkt i SIHO-modellen er handlingsplan. Her skal den faktiske planen legges: når skal ting skje, hvem skal gjøre det. Samtalen avsluttes med en forpliktende handlingsplan, og det forventes at det med denne prosessen er større sjans for at noe kommer til å skje. Scharmer

ville nok ha brukt mer tid etter at fordommene var lagt til side – reflektert og forsøkt å komme i kontakt med det han kaller blindpunktet. Punktet om oppfølging er tatt med for å skape forpliktelse i forhold til handlingsplanen.

*Det er viktig å være klar på hva som skal følges opp, hvem som skal gjøre det, og når det skal skje. I visse tilfeller finner lederen og den ansatte ut at oppfølging ikke er nødvendig (Hals, Trydal, & Aase, 2006, s. 147).*

Hals et al. (2006) presenterer også Johari vindu, en modell som skal hjelpe leseren til å bedre forstå prosessen ved å gi andre tilbakemelding. Dette er en modell bestående av fire ruter, hvor hver enkelt rute har et navn/en funksjon:

*Det åpne felt: Denne ruten inneholder det jeg vet om meg selv, og som de mennesker jeg omgir meg med i det daglige, også er klar over. Det er åpen utveksling om disse forholdene. Dersom det åpne feltet er lite, er det lite åpenhet i relasjonen. Størrelsen på det åpne feltet vil øke dersom jeg er villig til å avsløre mine tanker og følelser overfor andre, og dersom mine nærmeste er villige til å gi meg tilbakemelding om hvordan de oppfatter meg (Hals, Trydal, & Aase, 2006, s. 66)*

*Det blinde felt: I denne vindusruten ligger det som andre vet om meg, men som jeg ikke er klar over selv. Det kan være mine vaner og uvaner, min væremåte og mine holdninger. Vi blir vurdert hele tiden, men mange av vurderingene holder folk for seg selv. Dette gjelder både positive og negative forhold. En leder med et stort blindfelt har lite innsikt i hva de ansatte mener om henne (Hals, Trydal, & Aase, 2006, s. 66).*

*Det stengte felt: I denne ruten finner vi det som jeg er klar over selv, men som jeg ikke ønsker å avdekke for andre. Det er jeg som bestemmer hva jeg vil si om meg selv. Det kan være mange (også gode) grunner til å ikke være åpen om alt som rører seg inni meg. Det kan være en ikke ønsker å skryte av seg selv og sine, mens mange syns det er trygt å holde fasaden og på den måten unngå å bli såret. Dette feltet vil gjerne bli mindre i forhold til mennesker en stoler på og liker. Dersom jeg er usikker på dem som omgir meg, vil jeg ha større behov for å ha et stort stengt felt (Hals, Trydal, & Aase, 2006, s. 66).*

*Det ukjente felt: Det er sider ved meg som verken jeg eller menneskene rundt har innsikt i. Informasjonen ligger i det ubevisste, og ofte blir det liggende der gjennom*



*hele livet. For mennesker som stadig tør å ta nye utfordringer og presse sine egne grenser, vil en ofte kunne oppdage evner og krefter som verken en selv eller omgivelsene var klar over at en hadde* (Hals, Trydal, & Aase, 2006, s. 66).

Størrelsen på vinduene i Johari-modellen er i følge Hals et al. ikke konstante. Det er to forhold som avgjør om det skal skje endringer. Det ene er i hvilken grad en får tilbakemeldinger fra mennesker en kommuniserer med, og det andre er i hvilken grad en er villig til å avdekke seg selv. Når en får tilbakemeldinger fra andre, blir det blinde feltet mindre. Når en avdekker seg selv, blir det stengte vinduet mindre. I begge tilfeller blir det åpne vinduet større (Hals, Trydal, & Aase, 2006, s. 66). Johari-vinduet har visse likhetstrekk med Scharmers Teori-U, hvor man først møter livet som en downloader, og oppfatter alt basert på den måten en er vant med fra tidligere. For å ta neste skritt nedover i U-en må en nullstille seg, se på livet med friske øyne. Slik kan det også sies å være i Johari-vinduet, hvor en først avdekker seg – forstått som å tørre å være åpen, nullstille seg for sine fordommer (legitime eller ei). Videre legger både Joharis-vindu og Teori-U opp til at man skal sanse. Hos Johari: oppdage evner og krefter en ikke visste at en hadde, i U-teorien: bevege seg nedover i U-en (Scharmer, 2011).

## **Oppsummering**

Jeg har nå identifisert to av redskapene som trengs for å kunne oppleve selvrealisering.

Videre vil jeg forsøke å identifisere den åpne vilje, som beskriver evnen til å komme i kontakt med den egentlige mening med vårt virkelige jeg. Herunder må man ha vilje til å gi slipp på det gamle og utdaterte, og ta i mot det nye.

Dette siste området – kommunikasjon – er det mest avgjørende området. Selvrealisering skjer i sosiale sammenhenger hvor mennesker møtes, men man er avhengig av disse verktøyene som har blitt beskrevet.

Hvordan er det Scharmer beskriver selvrealisering? Jo: jo dypere en går inn i oppmerksomhetsfeltene, jo mer engasjement og forpliktelse vil en handle med. Oppmerksomhetsfeltene er definert som fire felt, hvor man på felt fire kan tenkes å ha en større opplevelse av å møte sitt høyere selv enn mennesker som kun opererer på de tre forgående feltene.

Carlberg (1962) understreker viktigheten av å lytte – å søke å komme til bunns i medarbeidernes mening. Han understreker også viktigheten av å la tankene modnes, og at modningsøyeblikket kan komme som en plutselig klarhet. Gitt de forutgående antakelsene – at dette skjer med åpen sinn, åpent hjerte og til slutt også åpen vilje, kan det gjøres antakelser om at Carlberg beskriver presencing – at de to selvne kommuniserer. Felles for de andre forfatterne som er preget av Teori-Y er at de presenterer modeller for å bedre kommunikasjonen. Felles for disse modellene er at de fokuserer på samtalen, og i stor grad den strukturerte samtalen. Joharis-vindu, presentert i *Å lede mennesker* (Hals, Trydal, & Aase, 2006) har klare likhetstrekk med U-prosessen, og fokuserer på de samme redskapene som i Teori-U: åpent sinn, åpent hjerte, åpen vilje. Jeg mener dermed å ha sannsynliggjort at alle disse redskapene/kategoriene er identifisert i litteraturen.

## 11. KONKLUSJON

I denne delen vil jeg se nærmere på funnene i analysen, samt komme til en konklusjon i forhold til problemstillingen – I hvilken grad er synet på selvrealisering i Teori-U forenlig med Teori-Y? Jeg benytter meg av funn i litteraturen, teorien jeg har benyttet, samt egne logiske avveielser og refleksjoner rundt emnet.

Gjennom min gjennomgang har jeg identifisert et mulighetsrom for Teori-U i litteratur jeg opplever som Teori-Y-preget. Det synes – sett i forhold til kategoriene – at synet på selvrealisering i Teori-U kan være forenlig med Teori-Y. Men i hvilken grad?

Jeg ønsker allikevel å dvele ved litteraturens bruk av begrep som handlingsplan, forpliktelse og struktur i forbindelse med samtalen som redskap. Disse begrepene knytter jeg opp mot behovet for å effektivisere samtalen, og for å gjøre den legitim i et resultatorientert miljø. Mitt ankepunkt i forhold til min konklusjon ovenfor blir dermed: Vil det være nødvendig med en forpliktende plan i etterkant av en samtale, dersom man har operert på felt fire, og følt erkjennelsen av hva som må skje på kroppen? Scharmer beskriver nivå fire med sterke ord:

*«Man vet at man har operert på det fjerde nivå når man etter at samtalen er slutt, innser at man ikke er den samme personen som da man startet. Man har gjennomgått en nesten umerkelig, men grunnleggende forandring. En transformasjon som har skapt forbindelse til en dypere kilde for å forstå hvem man virkelig er, og en følelse av hvorfor man er her, en forbindelse til en dyp følelse av at noe er ved å skapes, ens nye, sanne Jeg» (Scharmer, 2011, s. 20).*

En slik transformasjon vil i mine øyne ikke kreve uttalt forpliktelse; hvis realisasjonen er ektefølt forplikter den automatisk. Videre vil motivasjonen for å utføre arbeidet eller endringen være langt høyere, ettersom det kommer fra, ikke bare en selv, men ens dypere selv.

Carlberg (Lederens Oppgaver, 1962) setter ord på tålmodigheten som kreves, viktigheten av å la tankene modnes i etterkant av en samtale. Han beskriver modningsøyeblikket som en plutselig klarhet. Dette ble skrevet i 1962, og i påfølgende litteratur benyttet i denne avhandlingen har det blitt lagt mindre vekt på tålmodighet, og mer vekt på effektivitet. Ettersom jeg ikke kan påstå at litteraturen beskriver perioden kan jeg heller ikke påstå at det har vært en slik endring generelt i litteraturen, men jeg ønsker allikevel å reflektere rundt dette

funnet. Litteraturen benytter begrep som handlingsplaner, struktur og forpliktelse, og jeg setter dette i forbindelse med nettopp effektivitet. Selvrealisering som i Teori-U kan ikke presses frem, samtalen må ikke være preget av struktur; en kan ikke planlegge noe en ikke vet hva er. Selvrealisering, forstått som presencing, er noe nytt, noe sjelsettende som en ikke hadde forventet at skulle komme, men som endrer forholdene til det bedre.

### **11.1. Implikasjoner for praksis og videre forskning**

For videre forskning ville det vært interessant med en bredere tilnærming til feltet: Forholder det seg virkelig slik at effektivitet preger samtalen, og hvilke begrensninger setter dette? Hvordan oppleves samtalen i praksis? Ser ledere og ansatte potensiale i samtalen, som forstått i Teori-U? Otto Scharmer skriver i Teori-U at mange ledere gjenkjenner U-prosessen som noe de har hatt nytte av i sitt virke. Allikevel sitter de fleste organisasjoner, institusjoner og større system fast på nivå 1 og 2 – de kommer ikke forbi downloading og dialog – «jeg i meg», og «jeg i det». Det er den samme atferden som før som reproduseres, dette grunnet mangel på sosial ledelsesteknologi. Scharmers mening er videre at forsøk på omstrukturering og endring kan skape mer frustrasjon og kynisme, og at man heller må dyrke egenskapene åpent sinn, åpent hjerte og åpen vilje (Scharmer, 2011, s. 47).

Mine tanker rundt implikasjoner for praksis forholder seg på samme måte. Man må ha et åpent sinn og et åpent hjerte for å få til endring. Dersom man velger samme løsninger som før, vil man få de samme resultatene. Sist, men ikke minst, avhenger det av den åpne viljen. Den åpne viljen kommer til syne gjennom tiden man setter av, gjennom troen på samtalen som veien til endring og selvrealisering, og gjennomføringen av dette. Scharmer beskrev nytteverdien av å innrede «huler» for samtale – rom til å trekke seg tilbake i. Slike rom vil ikke bare legge til rette for samtalen, men også tydeliggjøre samtalens viktighet – og vise bedriftens prioriteringer. Jeg har fokusert på en form for selvrealisering som ikke trenger å koste mange penger. Det kan argumenteres med at «tid er penger» og at tiden man har til rådighet for refleksjon er knapp – men jeg ønsker å motargumentere:

De ansatte sitter med en enorm humankapital, i form av kunnskap, utdannelse, personlighet, egenskaper og erfaringer. Denne kapitalen kan hentes ut til bedriftens beste, men en kan ikke forvente at det skjer med mindre det legges til rette for.

*Sinnet fungerer som en fallskjerm; det virker bare når det er åpent (Scharmer, 2011).*

## 12. BIBLIOGRAFI

- Bendixen, G., Dahl, K., Knudsen, J. A., Olsen, T. L., & Roald, O. (2011). *Ledelse - å lede mennesker*. Oslo: Kommuneforlaget.
- Blaikie, N. (2010). *Designing Social Research*. Malden: Polity Press.
- Carlberg, B. (1962). *Lederens Oppgaver*. Oslo: J.W. Cappelens Forlag.
- Dagsland, H. (1980). *Mennesket og ledere*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Hals, A. H., Trydal, I., & Aase, A. (2006). *Å lede mennesker*. Kristiansand: Portal forlag.
- McGregor, D. (1968). *Mennesket og bedriften*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Neuman, L. W. (2009). *Understanding research*. USA: Pearson education.
- Rosland, K. G. (1989). *Arbeidsledelse*. Bekkestua: NKI Forlaget.
- Scharmer, C. (2011). *Teori U*. Danmark: Ankerhus forlag.
- Thagaard, T. (2002). *Systematikk og innlevelse*. Oslo: Fagbokforlaget.

### **13. VEDLEGG**

1. Intervju av litteratur, 35 sider.