

Douglas McGregor, 1906-1964, amerikansk socialpsykolog, professor på MIT Sloan School of Management och författare till - The Human Side Of Enterprise, 1960.

”Den store ledaren har inget behov av att gå i täten – för honom räcker det med att visa färdriktningen.”

- Henry Miller

Historia

I slutet av 1950-talet presenterade Douglas McGregor sin teori X och teori Y. Han hade undersökt många tidigare framlagda teorier och kikat på den samtida forskningen inom ledarskap och motivation. McGregor tyckte sig se ett mönster i hur människor betedde sig. Han sammanförde sina iakttagelser i teori X och Y.

Teori X

Passiv och i behov av stimuli för att reagera

Teori Y

Anses som aktiv och kreativ med lust och förmåga att ta ansvar för sina handlingar.

Boken

I sin bok - The Human Side Of Enterprise, 1960, beskriver McGregor två typer av attityder inom ledning, motivation och management. Boken är en av de mest lästa inom management. Eftersom han inte funnit någon egen tes utan bara sammanställt samtidens forskning valde han att inte namnge sin teori med någon värdeladdad titel - därav de neutrala namnen teori X och teori Y.

Paulo Coelho

Bestsellerförfattaren Paulo Coelho beskriver McGregors olika infallsvinklar, indirekt, i sin bok Brida.

”Varje människa kan välja mellan två hållningar: Att **bygga** eller att **odla**. De som bygger kan tillbringa många år med sina projekt, men en dag har de byggt färdigt det de en gång började. Då stannar de upp och inser att de är instängda mellan sina egna väggar. Livet mister sin mening när bygget är färdigt.

Så har vi de som odlar. De kan drabbas av både stormar och årstidsväxlingar och har sällan någon ro. Men till skillnad från en byggnad upphör en trädgård aldrig att växa. Och eftersom den ständigt kräver odlarens uppmärksamhet gör den alltid livet till ett stort äventyr.”

Teori X [auktoritär ledarstil]

Beskriver att den genomsnittliga människan, i grund och botten, ogillar både arbete och ansvarstagande och kommer att undvika detta så länge det finns en möjlighet. Människan antas även ha låg ambition och föredrar trygghet framförallt.

En chef med ett synsätt liknande teori X kontrollerar sina medarbetare och förser dem med tydliga riktlinjer och normer. Rutinerna förstärks med ett system som förespråkar bestraffning snarare än belöning.

Ledningens försvarar sig med hjälp av retoriken - arbetaren ska kunna verka mot organisationens mål.

De flesta medarbetare måste bli tvingade till att arbeta med hot om bestraffning. Den genomsnittliga personen föredrar att bli styrd, undvika ansvar, är relativt oambitiös. Han/hon strävar efter säkerhet över allt annat

Teori Y [deltagande ledarstil]

Insatser i arbetet är en naturlig del i människans utveckling. Människor kommer att tillägna sig kontroll över sitt arbete i linje med organisationens mål utan extern kontroll och hot om bestraffning.

Engagemang för att nå uppsatta mål blir en naturlig koppling när belöningar associeras till gjord insats.

Människor accepterar oftast och söker ansvar. Möjligheten att i hög omfattning använda fantasi och kreativitet i en lösningsfokuserad miljö är rådande i de samverkande organisationerna. Känslan av sammanhang ger begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet i arbetet.

Det är lika naturligt för människan att arbeta, som att vila eller äta. En motiverad medarbetare kommer att verka för organisationens bästa. När organisationen erbjuder goda villkor kommer medarbetaren att vilja ta ansvar. Kreativitet och fantasi används att lösa problem.

Ledaren

Ledarens beteende beror på ledarens människosyn. Om han/hon är auktoritär [X] eller demokratisk [Y] så skapar det helt olika förutsättningar för medarbetaren. McGregor teori beskriver ledarens uppfattning om medarbetarnas attityd till arbetet - pessimistisk [X] eller optimistisk [Y].

Auktoritärt ledarskap [X]

- Är av naturen lat
- Arbete är ett nödvändigt ont
- Tar inte gärna ansvar
- Arbete är inte naturligt för ind
- Tar inte initiativ
- Individen måste tvingas att arbeta
- Tvingas till arbete
- Individen vill inte tänka själv
- Individen vill inte ta ansvar

Demokratiskt ledarskap [Y]

- Gillar att arbeta om det ger stimuli
- Individen utvecklar sin egen syn på arbetet
- Tar ansvar
- Det går att mäta resultat på både kort och lång sikt
- Är initiativrik & löser problem
- Är försiktig med att använda kontrollstationer
- Styrs av inre belöningar
- Individen mår bra av målstyrning
- Mål genererar motivation

Auktoritärt ledarskap [X]

- Order & kontroll

Demokratiskt ledarskap [Y]

- Delegering
- Individerna vill ta ansvar då det gör arbetet meningsfullt

Arbetsuppgiften

Beroende på vilken karaktärstyp din medarbetare är finns användningsområden som passar hans/hennes typ bättre.

Auktoritärt ledarskap [X]

- Montering
- Masstillverkning
- Storskalighet
- Effektivitet

Demokratiskt ledarskap [Y]

- Professionella tjänster
- Kunskapssektorn
- Delaktighet
- Komplexa lösningar

”Det sämsta hjulet
på vagnen skriker
mest”

- Okänd