

Humanøkonomi

Et større økonomisk paradigme

Av Dag Andersen

cand. polit. senior partner HKG

Den nye økonomien som er i ferd med å utvikle seg i den postindustrielle epoken, humanøkonomien, setter mennesket og menneskets utvikling i sentrum. Det skjer fordi mennesket er den sentrale produksjonsfaktor og kunde. Det er menneskets evne til omstilling, nyskaping og engasjement som er det avgjørende for å lykkes.

Utviklingen tvinger frem en utvidelse av det økonomiske paradigmet. Flere faktorer må forstås, måles og beherskes på en bevisst og operativ måte. Denne utvidelsen er enda i sin spede begynnelse, men det foreligger tilstrekkelig teori, målemetoder og empirisk materiale til at vi kan begynne en systematisk utforskning.

Vi begynner utviklingen av humanøkonomien på det enkle og praktiske plan slik Luca Pacioli gjorde for 510 år siden, da han utviklet regnskapssystemet. Sammen med noen enkle kredittinstrumenter la dette grunnlaget for kapitalismen og for utviklingen av økonomisk innsikt. Utgangspunktet for den neste epoken er et system for å måle **topplinjen** - som viser utviklingen av **humankapitalen**.

Med dette tar vi ikke standpunkt til utviklingen av økonomi som fag. Vårt fokus er å fremme en positiv samfunnsutvikling og å løse problemer i det praktiske liv. Men et avgjørende viktig element i problemløsningen er nettopp utvidelsen av det feltet vi forholder oss til på en objektiv måte. Paradigmeutvidelsen er hovedgrepet som legger grunnlaget for å åpne et nytt kapittel i vår utvikling.

Måleinstrumenter som Topplinjen, Humankapitalindeksen (HKI) og Q12 samt empirisk testing av disse, må kombineres med forståelsen av det nye paradigmet. Dette utvidede paradigmet vokser frem på bred front og presenteres på norsk i Paradigmeserien (Flux forlag).

Teknikkutviklingen for å ta de nye innsiktene i bruk er også i sin spede begynnelse. Teknikker for selvinnsett, selvprogrammering, teambygging, coaching osv er i en tidlig utviklingsfase. Men det kan komme til å gå fort. Det nyttig å huske at det tok mindre enn 60 år fra to sykkelreparatører skrudde sammen det første primitive flyet, til det første mennesker landet på månen. Psykologen vil i de neste tiårene bli en like viktig teknikkutvikler som ingeniøren.

Vi står ved starten av overgangen til en ny epoke. Arbeidet med å forstå og å skape det nye er i sin spede begynnelse. Men allerede nå gir det store konkurransefortrinn. Derfor vil utviklingen gå raskt, sannsynligvis raskere enn de fleste i dag kan forestille seg.

Det nye paradigmet

I den perioden vi kaller den moderne, fra Renessansen for 500 år siden og frem til i dag, har vi lært oss å forstå og til dels beherske det fysiske. Vitenskapelige og industrielle revolusjoner har brakt oss den levestandard vi nyter i Vesten i dag. Basis for det hele er teknisk og økonomisk innsikt. Vi har fått et objektivt forhold til det fysiske, svært forskjellig fra middelalderens religiøse forklaringer.

Den neste store utfordringen, som vi allerede har innledet arbeidet med å løse, handler om å få et tilsvarende forhold til det som ikke er fysisk, men som styrer det fysiske. Tydeligst er det kanskje i teknologien hvor vi har lært oss å skille mellom programvare og maskinvare. Disketten, boken og hjernen er fysisk materielle fenomener, programmet er det ikke. På samme måte som tanken og følelsen ikke er fysisk materielle. Vi kan se de fysiske virkningene av dem, men enda har ingen sett en tanke, en følelse eller et program. Like fullt er det mulig å forholde seg objektivt og operasjonelt til programvare.

Bruker vi analogien fra maskinene og snakker om programvare når det gjelder menneskene, ser vi at det vi kaller adferdsmønstre, reaksjonsmønstre, ferdigheter, holdninger, vaner, tenkemåter – alt dette er også en form for programvare. Alt dette er programmert inn i oss gjennom oppdragelse, utdanning, miljøpåvirkning, erfaringer osv. Det blir etter hvert ganske påtrengende tydelig fordi utviklingen går så fort at vi må reprogrammes, eller helst reprogrammere oss selv, opp til flere ganger gjennom livet.

Vi er i ferd med å gjøre maskinene smarte, og vi er i ferd med å lære oss noe helt fundamentalt om styringsaspektet, om det vi kaller bevissthet når det opptrer hos mennesket. Det er en viktig del av det nye paradigmet, av den nye virkelighetsoppfatningen – både vårt bilde av verden og av oss selv. Forskerne som ligger helt i front, begynner å skimte de bakenforliggende programmer som styrer både biologien og kosmologien også. Et nytt og større vitenskapelig verdensbilde er i ferd med å vokse frem.

Menneskets drivkraft

De siste par tiårene har vi begynt å få viktig forståelse av hvordan friske og suksessfulle mennesker fungerer, hva som får oss til å skape, hva som gjør oss energiske, dynamiske – og hva som mangler når vi ikke er det. Også dette er en viktig del av det nye paradigmet.

Vi har sågar begynt å utvikle teknikker for å påvirke dette på en bevisst måte. Vi har begynt å objektivisere det emosjonelle, det som er drivkraften bak menneskenes adferd. Det som får oss til å gjøre våre valg som kunder, som ansatte og som ledere. Vi har begynt å få et objektivt, operasjonelt forhold til det emosjonelle.

Det er dette som er økonomiens drivkraft, politikken også - de emosjonelle energiene. Det er fysisk energi som beveger armen, men det er emosjonell energi som får oss til å slå. Det er litt upresist å kalle det *følelser* fordi ordet også brukes om fenomener som fysisk smerte (kroppens alarmsystem) og svake anelser (intuisjoner), men hat, kjærlighet, grådighet, engstelse, mot og dristighet er kjente eksempler på de kreftene som beveger mennesket – de kreftene som får oss til å

gjøre karriere, eller til å la være, som bygger imperier og som splitter den opp. Både den store historien og din og min lille historie er drevet frem av de samme slags krefter.







Nå er ikke dette noen helt ny erkjennelse. Reklamefolkene har visst det lenge, for det er de samme kreftene som driver oss til å gjør våre valg i butikkhyllene. Den første store lederfilosofen, Machiavelli, beskrev det for 500 år siden. Men det er først de siste 20 årene eller så at vi for alvor har begynt utforskningen. Og enda må vi utvikle både kunnskaper og ferdigheter før vi kan spenne historiens drivkrefter for vår vogn.

Tre verdener med tre aspekter

Det nye paradigmet er en utvidelse av det gamle. Hva vi har oppdaget om fysikkens lover og andre naturlover blir stående. Men i tillegg til å kartlegge den fysiske verden og å oppdage dens lovmessigheter, begynner vi en tilsvarende utforskning av den emosjonelle verden – følelsenes, fantasiens, drømmenes og visjonenes verden. Det viser seg at emosjonalitetens lover virker noe nær motsatt av fysikkens.

Denne emosjonelle virkeligheten er ikke bare forskjellig fra den fysiske, den er også svært forskjellig fra den rasjonelle, fra den verden som utgjøres av data, facts, informasjon, kalkyler og beregninger. Den fysiske verden, den emosjonelle verden og den rasjonelle verden er alle virkelige på sin egen karakteristiske måte, men det er helt avgjørende å kunne se hva som er hva.

Utforskningen av den fysiske verden begynte med selve materien, materialene, det vi kan ta og føle på. Teknologiens historie begynner tilsvarende med steinalderen, bronsealderen og jernalderen. Etter hvert utforsket vi også energiaspektet og lærte oss å lage motorer som selv kunne omdanne materie til bevegelse, først dampmaskinen. Nå har vi begynt utforskningen av styrings/bevissthets aspektet og konstruerer datamaskiner og roboter.

| Fig. 9-4 Tre verdener med tre aspekter | | | |
|---|---|--|---|
| | Fysisk verden | Emosjonell verden | Rasjonell verden |
| Bevissthets/ styrings aspektet | <i>Fysisk bevissthet</i> Fungerer ved hjelp av programvare for styring og varsling | <i>Emosjonell bevissthet</i> Fungerer ved hjelp av kreativ programvare, fantasi, innlevelse | <i>Rasjonell bevissthet</i> Fungerer ved hjelp av logisk, analytisk programvare |
| Energi/ bevegelses aspektet | <i>Fysisk energi</i>  Beveger/endrer fysisk materie (å gjøre) | <i>Emosjonell energi</i>  Skaper/endrer følelser og fantasier (å føle) | <i>Rasjonell energi</i> $3+4=7$  Innhenter/bearbeider informasjon (å tenke) |
| Materie aspektet | <i>Fysisk materie</i>  Alt du kan se, ta på, knuse, spise osv. | <i>Emosjonell materie</i>  Drømmer, fantasier, myter, kunst | <i>Rasjonell materie</i>  Data, informasjon |

Ut fra dette kan vi skjematisk fremstille det nye paradigmet i en 9-felts tabell, med tre verdener som alle har tre aspekter.

Det eneste vi kan ta og føle på er det som befinner seg i nederste venstre hjørne. Selv fysisk energi kan vi ikke se. Vi kan se energibæreren (bensinen, den elektriske kabelen) og vi kan se materien som beveger seg (bilen). Vi kan se steinen som blir knust, men energien i seg selv kan vi ikke se. Tilsvarende med de emosjonelle energiene i det midterste feltet. Vi kan se virkningene av de emosjonelle energiene på den fysiske materien, hånden som slår og munnen som smiler, men enda har ingen sett en følelse.

Anvender vi det samme skjemaet på en bedrift får vi følgende 9-felts tabell:

| Fig. 11-1 Bedriftens 9 felter | | | |
|--------------------------------------|--|--|------------------------------------|
| | Fysisk | Emosjonelt | Rasjonelt |
| Bevissthets/ styrings aspekt | Rutiner og ferdigheter for fysiske prosesser | Kreativitet og situasjonsoppfanning hos ansatte | Ferdigheter, programmer og rutiner |
| Energi aspekt | Tilgang på elkraft ol | Begeistring og lojalitet hos ansatte, kunder og leverandører | Handlekraft Beslutningsstyrke |
| Materie aspekt | Bygninger, maskiner, råvarer, varelager | Image og myter | Informasjon |

Diagonalen i tabellen over er markert fordi disse fire feltene representerer de tross alt viktigste feltene. I den fysiske verden er det selve materien som er det grunnleggende. I den emosjonelle verden er det energiaspektet, menneskets drivkraft og skaperkraft som er det sentrale. I den rasjonelle verden er det bevissthetsaspektet som har en tilsvarende hovedrolle.

Helt i sentrum, som det strategisk avgjørende drivhjul i bedriften, står i dette humanøkonomiske paradigmet de emosjonelle energiene - det som driver mennesket, økonomiens og historiens drivkraft. De andre elementene kan påvirke denne kraften eller bli påvirket av den, som regel går det begge veier, men selve drivhjulet siter i midten.

I den epoke vi kaller den moderne, og særlig i den senere del, den industrielle, har fokus vært på det fysiske. Det man kunne fysisk måle og veie var det eneste *virkelig* virkelige. Da måtte nødvendigvis verdssystemet bli tilsvarende. Vi har levd innenfor en materialistisk virkelighetsoppfatning. Det har økonomifaget og ingeniørfaget hatt felles, det har høyre og venstresiden i politikken hatt felles. Den

materialistiske epoken har hatt som sitt hovedprosjekt å utforske og å lære å beherske de to feltene nederst til venstre. I vår del av verden har vi i høy grad lykkes med dette.

Den neste epoken vi nå står ved innledningen til har andre utfordringer, en ny verden å utforske, nye teknikker, nye ferdigheter som skal utvikles, nye krefter som skal beherskes, nye måleinstrumenter og måleenheter som skal utvikles.

Samspill

I humanøkonomien blir mennesket satt i fokus, menneskets utvikling blir både mål og middel. Begrunnelsen er ikke normativ, det gjøres ikke ut fra høy moral eller snillhet. Begrunnelsen er objektiv, det handler om å forholde seg til en endret virkelighet, om å forstå en ny tid. De som ikke forstår dette vil etter en tid bli utkonkurrert. I noen land er man i dag på vei inn i den industrielle fase, i vår del av verden er vi på vei ut av den og på vei inn i noe nytt. Den som vil være med må henge på.

Heldigvis begynner konturene av det nye å bli ganske tydelige. Detaljene er ukjente, men retningen dette går i avtegner seg stadig klarere. Det overordnede perspektivet er grundig drøftet i boken *Det 5. trinn, Veien til et nytt samfunn*. Her skal vi gå rett inn i de store endringer som skjer i dagens arbeidsliv, i fremveksten av moderne kunnskaps og servicebedrifter innenfor både offentlig og privat sektor.

I industrisamfunnet, i det industrielle systemet, er oppmerksomhetens fokus rettet mot den fysiske produksjonen og det fysiske konsumet. Målet er å fjerne den materielle knappheten, å øke den materielle velstanden. Maskiner, energikilder, råvarer og varemarked står i sentrum for næringslivets oppmerksomhet. Politikens sentrum er å fordele de materielle godene som skapes og å stimulere prosessen.

I det postindustrielle samfunnet er oppmerksomhetens fokus flyttet fra maskinen til mennesket. I bedriften blir humankapitalen den viktigste produksjonsfaktoren. Det avgjørende er ha dyktige og entusiastiske medarbeidere. I markedet er de fysiske basisbehov dekket, det er menneskets emosjonelle behov som skal tilfredsstilles. Fortsatt må det fysiske fungere, men det er ikke lenger den sentrale konkurransefaktoren – det er ikke lenger et mål, det er et middel.

Dette legger et nytt grunnpremiss for hvordan det hele styres, for kontrollsystemer, belønningssystemer og for ledelse.

Ledelse i humanøkonomien handler om å utvikle en felles visjon, fjerne blokkeringer, gi energi, sette sammen team og harmonisere samspill. Det handler om et nytt trinn i frigjøringen av mennesket. Det gjør at coaching blir en måte å forholde seg til ansatte og til team på. Man snakker om at ledelsen må bli **transformativ**, lederens oppgave er å transformere opp, å bevisst utvikle både bedriften, teamet og den enkelte ansatte.

Industrisamfunnets visjon om en stabil prosess under full kontroll, erstattes med en fritt strømmende prosess under rask utvikling. Prosessen har en retning, en

visjon, men den fosser frem med færrest mulige blokkeringer og søker seg vei der mulighetene åpner seg. Lederens fokus flyttes fra prosessens rammer til prosessens kjerne.

Flow erstatter kontroll

Kontroll i den betydning at man kan hindre mennesker i å gjøre det man ikke liker, hva man kan kalle en *negativ kontroll*, blir erstattet av hva man kan kalle en *positiv kontroll*. Da er det det felles mål, opplevelsen av det man gjør sammen som meningsfylt, som gjør at man arbeider sammen – og at samarbeidet i seg selv gir glede og utvikling.

Når det er mer treffende å kalle dette *flow* (flyt) enn positiv kontroll, er det fordi en slik samarbeidsbasis gjør det mulig å systematisk fjerne blokkeringer og begrensninger. Humankapitalen kan tas i bruk og videre utvikles på en langt mer effektiv måte.

Forskningen på fenomenet flow har vist at den optimale opplevelse og den optimale ytelse er sammenfallende. Det handler om å lykkes overfor utfordringer, og bringer oss i en tilstand der vi får økt energi, økt inspirasjon og økt intuisjon.

Det å lede samspillet i en avansert humanøkonomibedrift har vært sammenliknet med trener/lagleder i fotball, med orkesterets dirigent osv. ”Coaching av team” er en beskrivelse som har mye for seg. Prosesskoordinator og lagleder er greie beskrivelser, men de viser til kjente, tradisjonelle prosesser.

Mye kan tale for å innføre en ny betegnelse. Lederen deltar i prosessen fra en metaposisjon, sørger for at prosessen finner sted, han/hun driver prosessing. Når vi snakker om en flowprosess, kunne det kalles *flowing*. Man kunne skille mellom en *kontroller* og en *flower*, en *flow facilitator*.

Man leder gjennom *energiregi*. Fokus holdes på prosessens kjerne som er det energigivende, det kreative, det søkende.

Bevisst evolusjon som lederfilosofi

Om energiregi og flowing er lederens metode, så kan *bevisst evolusjon* stå som betegnelse på humanøkonomiens lederfilosofi.

Det klart definerte mål, gjerne kvantitative mål knyttet til lønnsomhet eller markedsandel, er typiske for den industrielle tankegang. Målet er den lineære, kontrollerte prosess. Langsiktig, nøyaktig planlegging, f.eks i femårsplaner, hører hjemme i den samme industrielle tankegang.

Men i virkeligheten har bedrifter og andre organisasjoner som har vært levedyktige over lang tid, nesten alltid utviklet seg evolusjonært. De har tilpasset seg endringer i omgivelsene, de har eksperimentert med nye strategier og nye produkter, de har prøvet og feilet.

Det finnes svært mange eksempler på at de produkter som ble de største suksesser i utgangspunktet var tenkt til helt andre formål. Da Bell fant opp telefonen, trodde han den først og fremst skulle brukes til overføring av klassisk musikk, mens

Edison lenge nektet å tro at grammfonen egnet seg til musikk. For å nevne et par eksempler. Kreative prosesser er i sin natur lekende og søkende, eksperimenterende.

Sett i et større perspektiv har hele kulturhistorien det samme evolusjonære preg. Vi prøver og feiler og ofte er det meget overraskende for de involverte hva som blir en suksess og hva som ikke blir det. Det kvalitativt nye blir nesten alltid forkastet eller i det minste betvilt av de etablerte synsere.

Det kvalifisert nye i humanøkonomien er at vi blir oss bevisst denne evolusjonære prosessen. Det er ikke noe vi motvillig må finne oss i, det er en bevisst metode vi utvikler. Ikke bare det; bevisst evolusjon blir det som gir oss mål og mening.

Utviklingen på jorden har fra første stund hatt en retning, gjennom hele den biologiske evolusjonen og videre gjennom hele kulturhistorien, har livet på jorden utviklet seg fra det enkle og ubevisste til det mer sammensatte og bevisste. Det nye er at vi har fått oversikt nok til å se dette og innsikt nok til å utvikle metoder for å systematisk fremme denne utviklingen. Overgangen fra ubevisst til bevisst evolusjon kommer til å gi oss et av historiens kvantesprang.

Vi spenner historiens drivkrefter, de emosjonelle energiene, for vår vogn. Vi følger visjonen om et kvalitativt bedre samfunn og søker oss frem der hvor mulighetene synes å åpne seg. På sett og vis har vi gjort det hele tiden, men den postindustrielle humanøkonomien tar vi et langt skritt i retning av å vite hva vi gjør. Vi ser mer, vi forstår mer og vi oppnår mer.