

AUTENTICITET SOM PROFESSIONEL UOPRIGTIGHED

Den moderne medarbejder skal være personligt og oprigtigt engageret i sit arbejde. Men hvordan afgøre om engagementet er ægte? NIELS ÅKERSTRØM analyserer autenticitetens problem i den moderne organisation.

Hvornår er man autentisk? Det spørgsmål stiller rigtig mange medarbejdere sig selv og rigtig mange organisationer og ledere stiller det til deres medarbejdere. Spørgsmålet er blevet påtrængende, fordi forskellen mellem at være medlem og ikke medlem af en organisation i højere grad overlades til den enkelte medarbejders selvindmeldelse. Det skaber en grundlæggende usikkerhed i organisationen angående ægtheden i medarbejderens selvindmeldelse. Mener hun det nu? Er der tale om ægte engagement? Jeg kan godt se, at hun anstrenger sig for at virke engageret, men forstår hun overhoved, hvad vi laver her?

Medarbejderen stiller sig selv tilsvarende spørgsmål: Er jeg rigtig glad for at være her? Er det arbejdet jeg holder af eller er det kollegaerne? Kan jeg være den, jeg gerne vil være, når jeg er i denne organisation og i dette job? Altså, er jeg ægte i min selvindmeldelse?

Autenticitetsspørgsmålet er blevet påtrængende, fordi der over de sidste 20 år er sket en forskydning fra formelt medlemskab til selvindmeldelsens medlemskab. I det formelle medlemskab sondrer man mellem rolle og person, hvor rolle besluttes af organisationen som et generaliseret motiv (f.eks. undervisning i dansk eller lønadministration), der samtidig hæves over og adskilles fra det personlige og medarbejderens eventuelle personlige motiver med at lade sig ansætte. I det formelle medlemskab er medarbejde-

“Vi får en organisation, der tildeler den støj, der følger med enhver kommunikation, mere vægt end kommunikationen selv; **støjen ses som autentisk og kommunikationen for uautentisk.**”

Professor **Niels Åkerstrøm**

rens person irrelevant for organisationen. I selvindmeldelsens medlemskab beslutter organisationen, at det generelle motiv består i, at medarbejderen skal være personligt motiveret til selv løbende at definere og omdefinere det generelle motiv på vegne af organisationen. Altså; I det formelle medlemskab beslutter organisationen om medarbejderen er medlem eller ej. I selvindmeldelsens medlemskab beslutter organisation at give vedkommende mulighed for at melde sig ind ved løbende at motivere sig selv som om vedkommendes personlige motiv var organisationens.

Denne forskydning er sket, fordi organisationer i dag oplever sig i en evig forandringspro-

ces, hvor de end ikke klart kan sige, i hvilket retning forandringen går. De forandrer sig med henblik på det ukendte. Derfor kan de heller ikke definere klare roller til medarbejderne. I stedet forsøger organisationen at tage ansvaret for at medarbejderne selv tager ansvaret for at melde sig ind i organisationen. Effekten er, at det personlige bliver højst relevant.

Autenticitet bliver dermed et tema, for det man ønsker er en personlig (og dermed ægte) motivation i organisationens billede. Vi får en problematik om ledelse af autenticitet, om ledelse af hvordan medarbejderen forholder sig til egne forhold i medarbejderens forholdene sig til organisationen.

Det er tydeligt, hvordan organisationer gennem de senere år har forsøgt at indhente og udvikle sprog, der gør det muligt at teste, hvorvidt medarbejderne er autentiske i deres selvindmeldelse eller ej. Sprog, der spørger til det, der er bag, det, der siges. Det, man vil fange, er medarbejderens ægte følelser for organisationen. Jeg kan konstatere dannelse af mindst fire forskellige sprog, som diskuteres i de ledende praksisorienterede managements journals.

Det første sprog er kærligheden. Det lægger vægt på engagement, passion og initiativ. Det taler om, at passion er den stærkeste af alle følelser og peger på, at en organisation båret af lidenskab er forandringsorienteret og passer perfekt ind i den nye emotionelle kapitalisme. Kærlighedssproget sætter problemstillingen om autenticitet, men løser den ikke. Det ligger i selv kærlighedens kode at kommunikati-



SCANPIX

Blinkede hun, da hun sagde, hun godt ville være med i det nye projekt?

onspartneren altid kan spørge, om man nu er elsket for at være den man er. Og der findes ingen klar bevisførelsesprocedure.

Det andet sprog er pædagogikkens, som vi bl.a. kender det fra Daniel Golemans 'Følelsernes intelligens'. Han lægger vægt på at følelsesudtryk kan læres. Her synes det pædagogiske sprog om følelser at forsøge sig med en omvendt af autenticitetsudfordringer: Når man udtrykker sig følelsesmæssigt intelligentlyt skaber det også en organisation, hvor gode og ægte følelser kan trives. Det handler om følelserne opdragelse. Vi skal lære at tage ansvar for vores følelsesudtryk. Men det løser jo ikke organisationens usikkerhedsproblem for resultatet synes mere at være professionel uoprigtighed end ægthed.

Det tredje sprog er omsorgens sprog. Det kritiserer det pædagogiske sprog for ikke at rum-

me negative følelser. En af sprogskafterne på dette felt er Harvard-professoren Peter Frost. Han argumenterer for den tese, at den passionsorienterede organisation også producerer en masse nederlags følelser hos medarbejdere, der ikke rigtigt lykkes med deres projekter og måske ikke altid anerkendes for deres initiativer og engagement. Resultatet, siger han, er en række forgiftede medarbejdere, der bærer rundt på forskellige smerter og lidelser. Disse kan i sidste ende forgifte hele organisationen, hvis ikke den gør noget ved det. Hans forslag er skabelsen af den medfølende organisation, hvor en række medarbejdere samtidigt er giftarbejdere, der har lært at lytte til den usagte smerte. Den medfølende organisation er en, der drager omsorg for medarbejdernes gensidige omsorg, og rummer den enkeltes smerter. Effekten af denne diskurs synes på

en mærkværdig måde at være, at den tildeler smerte og lidelsesytringer højere ægthedsværdi end positive udsagn. Autenticitetsudfordring løses ikke, men gives en ny form.

Endeligt er der dannet et legesprog om følelser. Dette sprog dyrker følelserne i det at lege, og siger at leg vækker følelser hvor grænsen mellem individ og kollektiv udviskes. I leg fås derfor den dybeste kærlighed, hvor man for alvor er én. Denne diskurs synes at løse autenticitetsudfordringerne. Når man leger, kan man ikke være uægte. I legen glemmer man sig selv og smelter sammen i legens kollektivitet. Man kan ikke fake i legen. I legen findes der ikke andet end ægthed. Det paradoksale er selvfølgelig, at man her kun anses som autentisk, mens man leger og sætter parentes om "den virkelige virkelighed". Man kan måske ikke fake i lege, men man er omvendt så kun autentisk, når man faker (leger).

Ingen af de nye sprog løser altså organisationens og medarbejdernes ny autenticitetsproblem. Det er ikke så mærkeligt, for grundlæggende set kan autenticitet ikke iagttages, testes endsige ledes. For det første kan et psykisk system (og et hvert andet system for den sags skyld) ikke have et autentisk forhold til sig selv, alene fordi det kun kan repræsentere sig selv ved at spalte sig selv. Selvet unddrager sig i enhver selv-repræsentation. For det andet kan organisationen ikke iagttage det psykiske systems operationer, og har ingen muligheder for at sammenligne det, der siges med det der tænkes. Endelig skaber enhver kommunikativ autenticitetssøgning en forskydning fra den information, der meddeles i kommunikationen til måden den meddeles på. Blinkede hun, da hun sagde, hun godt ville være med i det nye projekt? Sad hun ikke og holdt fast i bordkanten?

Støjen i kommunikationen tildeles mere informationsværdi end informationen selv.

Resultatet bliver en sitrende organisation, der i stigende grad bliver usikker på alt, hvad der foregår, fordi det vigtige bliver alt det, der ikke-kommunikeres i kommunikationen. Vi får en organisation, der tildeler den støj, der følger med enhver kommunikation, mere vægt end kommunikationen selv; støjen ses som autentisk og kommunikationen for uautentisk. ■



NIELS ÅKERSTRØM

Professor, ph.d. ved Institut for Ledelse, Politik og Filosofi, CBS.