

Lederen, ledelse og autentisitet¹

FAGARTIKKEL



KNUT IMS
Norges
Handelshøgskole



OVE JAKOBSEN
Handelshøgskolen
i Bodo

¹ Forfatterens navn er alfabetisk opplistet siden vi har hatt gleden av å utvikle våre ideer og vår selv-forståelse gjennom et organisk, inspirerende samarbeid gjennom flere tiår.

Vi retter søkelyset mot lederen, ledelse og autentisitet fordi vi mener det er behov for å utvikle lederens selv-forståelse og virkelighetsforståelse for å håndtere de store utfordringene næringslivet står overfor i dagens samfunn. Den teknologiske utviklingen har gitt oss stor makt over mennesker og natur, dermed har ansvaret for å bruke og forvalte teknologien øket tilsvarende. Næringslivet har i tillegg fått et økende ansvar for å bidra til utvikling av livskraftige samfunn innenfor rammene av bærekraftige økosystemer. Det vil si at ansvaret er utvidet fra kun å dreie seg om økonomi til også å ivareta verdier knyttet opp mot

natur og samfunn. Dette betegnes ofte bedriftens tredelte grunnlinje.

Vår argumentasjon bygger på en forutsetning om at forståelse og mening alltid utvikles innenfor rammene av en overordnet tolkningsramme (før-forståelse). Det vil si at før-forståelsen både påvirker hva vi ser etter og hvordan vi oppfatter det vi ser. Før-forståelsen, som er et resultat av erfaringer og kunnskap er ofte ubevisst, dvs. at vi i utgangspunktet sjelden er klar over hvilken før-forståelse vi legger til grunn for våre tolkninger. Siden læring er en kontinuerlig prosess vil vår forståelse av virkeligheten stadig være i bevegelse,

Autentisitet viser til motet til å være sann mot seg selv innenfor en horisont av viktige verdier.

ledelse dypest sett blir et spørsmål om lederens autentisitet. Autentisitet viser til motet til å være sann mot seg selv innenfor en horisont av viktige verdier. Autentisitet blir på denne måten knyttet opp mot individuell og kollektiv selvforståelse. Ideen er at autentiske ledere lever i harmoni med egne og kulturelle verdier slik at de opplever en iboende sammenheng mellom egne handlinger og fellesskapets interesser. Dermed er de bedre i stand til å se seg selv som medansvarlige personer i sivilsamfunnet og som medansvarlige økonomiske aktører på markedet. Begrepet autentisitet er sentralt innenfor eksistensialistiske tradisjoner. Kierkegaard og Sartre hevdet at personer som ikke lever autentisk ofte mister meningen med livet og kan bli rammet av kronisk angst, kjedsomhet eller fortvilelse. I vår globaliserte, komplekse verden kan det synes vanskelig å leve autentisk. Fra et eksistensialistisk perspektiv må en autentisk person ønske frihet basert på vilje og evne til å ta det fulle og hele ansvaret for sitt eget liv. Forutsetningen er at en også respekterer andre menneskers frihet.

I vår vestlige kultur der den mekanistiske virkelighetsforståelsen har vært

det vil si at nye fenomener kommer i fokus mens andre skyves i bakgrunnen. Endringene kommer tydelig frem i endringer i forventninger til ledere og ledelse.

Vi konstaterer at begrepet autentisitet har fått økt oppmerksomhet innenfor ledelse og bedriftsutvikling. Det innebærer blant annet at god

dominerende de siste 2-3 hundre årene er vi lært opp til å forstå verden rundt oss som en stor mekanisme der alle delene føyer seg inn i hverandre i et fast mønster. En forklaring på at det mekaniske verdensbildet har oppnådd en så dominerende posisjon innenfor mange vitenskaper, inkludert økonomi og ledelse, er at det har resultert i kunnskap – i særlig grad i betydningen «know how»orientert teknisk kunnskap – som på mange måter har forandret våre samfunn til det bedre. Samtidig begynner vi å oppdage at mange av de problemene vi i dag står overfor skyldes utilsiktede konsekvenser av handlinger som tilsynelatende er rasjonelle betraktet hver for seg. For å forstå mange av de alvorlige utfordringene vi står overfor i dagens samfunn, mener vi at det er nødvendig å bevege seg bakenfor symptomene og under overflaten

Grunn autentisitet er forankret i en mekanisk før-forståelse mens dyp autentisitet er basert på en organisk virkelighetsoppfatning.

vi kan si at en bil er summen av de delene den er satt sammen av. Dersom delene er skrudd sammen i overensstemmelse med koblings skjemaet, vil den fungere optimalt. Grunn autentisitet er dermed mulig innenfor rammene av et atomisert konkurransemarked.

Autentisitet får dypere mening når begrepet plasseres inn i en organisk forståelsesramme. Det innebærer blant annet at dyp autentisitet ikke kan oppnås uten at individet opplever seg selv som en integrert del av en større sammenheng. *Dyp autentisitet* forutsetter en organisk virkelighetsoppfatning der alle levende vesener inngår i dynamiske nettverk («the-web-of-life»). I dette perspektivet er samfunnet mer enn summen av enkeltindivider på samme måte som en katt er mer enn summen av de delene – rettere sagt de *organer* den består av. Vår forståelse av organisk virkelighetsoppfatning er inspirert av den engelske filosofen Alfred North Whiteheads «philosophy of organism» (Whitehead 1925/1967, 1927/1985, 1933/1967), og den norske filosofen Arne Næss «økosofo» (Næss 1989). Begge understreker at virkeligheten er å betrakte som en levende organisme der alle delene virker sammen i et integrert samspill og der alt er i stadig forandring. Virkeligheten er satt sammen av livsenheter

Kreativiteten vedrører evnen til å skape nye ideer og handlinger og dermed evnen til selv-realisering.

som er knyttet sammen gjennom ikke-lineære forbindelseslinjer. I dette perspektivet blir relasjoner og prosesser viktigere enn objekter og stabilitet, det vil si at mønstre, rytmer og strømmer av tanker,

energi og materie kommer i fokus.

Ledere kan ikke utvikle dyp autentisitet uten at de opplever en sammenheng mellom de arbeidsoppgavene de utfører, bedriftens mål, samfunnets overordnede verdier og de økosystemene aktivitetene inngår i. Det vil si at dyp autentisitet er forankret i vår bevissthet om sammenhengen mellom oss selv som individ, som organisasjons- og samfunnsmedlem og som del av naturen. Konsekvensen blir at dyp autentisitet er forankret i en opplevelse av integrasjon, kreativitet og helhet, der den enkeltes autentisitet avhenger av samspillet med andre autentiske individer. En autentisk person er på samme tid fri og avhengig av både natur og samfunn. Dyp autentisitet er uadskillelig knyttet sammen med utvikling av kommunikative relasjoner mellom mennesker og mellom menneske og natur. I overensstemmelse med Aristotelisk etikk mener vi at den beste måten å utvikle vår selv-forståelse og utvikling av dyp autentisitet på går gjennom dialogbasert refleksjon over egen praksis.

La oss se nærmere på betydningen av selv-forståelse når det gjelder å utvikle dyp autentisitet. I følge Schumacher kan selv-forståelse forklares ut fra to ulike dimensjoner, indre vs. ytre, og jeg vs. de andre.

Figur 1. Reflektert selv-forståelse (inspirert av Schumacher 1977)

	INDRE ERFARING	YTRE ERFARING
JEG	1 Min indre verden	3 Jeg slik andre ser meg
DE ANDRE	2 De andres indre verden	4 Slik vi oppfatter hverandre

I overensstemmelse med organisk virkelighetsforståelse er vi integrerte deler i sosiale og økologiske nettverk. Selv-forståelse innebærer at vi er bevisst den helheten vi inngår i (rute 1.). Menneskelige samfunn bygger på at vi er i stand til å sette oss inn i hvordan andres indre verden er (rute 2.). Utvikling av menneskelige samfunn avhenger dermed av «our ability to understand others and their ability to understand us» (Schumacher 1977, p. 81). Gjennom dialog og samhandling utvikles våre empatiske evner. Forutsetningen for å forstå andre er at vi først har evnen til å erkjenne vår egen indre verden. Dette

ned til et ontologisk nivå. Vi hevder at en mekanistisk forståelse er mangelfull og ikke fanger opp vesentlige sider ved den virkeligheten vi lever i. For å få øye på mange av de viktigste sidene ved autentisiteten er det nødvendig å legge en organisk forståelsesramme til grunn.

I det følgende trekker vi et skille mellom grunn og dyp autentisitet for å konkretisere hvordan før-forståelsen virker inn på tolkningen av autentisitet. Grunn autentisitet er forankret i en mekanisk før-forståelse (eller virkelighetsoppfatning) mens dyp autentisitet er basert på en organisk virkelighetsoppfatning. Grunn autentisitet viser til en selvforståelse der individet oppfatter seg selv som autonomt og uavhengig av andre. I dette perspektivet er samfunnet summen av enkeltindivider, på samme måte som

Den som kun forsøker å realisere seg selv innenfor en horisont av egosentriske verdier, vil derfor ikke oppnå dyp autentisitet.

er Sokrates viktigste motto og formulert som et imperativ: «Kjenn deg selv!» For å forstå seg selv, er det viktig å reflektere over hvordan andre oppfatter meg (rute 3). «By enabling us to see ourselves as others see us, will help us to see our contradictions» (Schumacher 1977, p. 97). Siden vi er sosiale vesener har vi evnen til å betrakte oss fra den andres posisjon. I rute 4 kan vi plassere «behavioristisk forskning» hvor menneskelig adferd forklares ut fra ytre observasjoner og beskrivelser. Mange oppfatter dette som den sikreste kilde til menneskekunnskap selv om den indre forståelses-horisonten er totalt fraværende. Det er med andre ord problematisk å operere med begreper som mening, hensikt, følelser og verdier gjennom ytre observasjon. Etter vår mening må alle de fire rutene inngå dersom vi skal utvikle vår selv-bevissthet i retning av dyp autentisitet.

Et annet viktig element i dyp autentisitet er kreativitet. I følge Whitehead er kreativitet det viktigste kjennetegnet ved levende organismer. Kreativiteten vedrører evnen til å skape nye ideer og handlinger og dermed evnen til selv-realisering. Kreativitet er alltid refleksiv, multidimensjonal og overskridende. Vi kan dermed si at kreativiteten er co-kreativ, vi skaper noe sammen med andre.

I følge den kanadiske filosofen Charles Taylor må vi delta i kommunikative dialoger med omgivelsene for å utvikle dypere verdier og normer. Sterke vurderinger kjennetegnes i følge Taylor av at vi er i stand til ikke bare å finne ut hva vi ønsker, men også trenge inn i spørsmålet om det vi ønsker er ønskverdig. Dermed må den enkelte ta alvorlig spørsmålet om hva som er viktige verdier for seg selv og i samfunnet. Bevissthet omkring verdier er dermed et sentralt element i dyp autentisitet. Den som kun forsøker å realisere seg selv innenfor en horisont av egosentriske verdier, vil derfor ikke oppnå dyp autentisitet. Det å etablere og utvikle arenaer for kommunikatív samhandling og tillate åpen og kritisk dialog blir dermed sentrale elementer i prosessen frem mot dyp autentisitet hos ledere.

Ut fra disse betraktningene kan vi si at en viktig forskjell mellom grunn og dyp autentisitet er knyttet til våre evner og ferdigheter til å stille kritiske spørsmål til den virkelighetsforståelsen som ligger til grunn for det moderne samfunnet og dets institusjoner. Vi har en tendens til forveksle vårt begrensede ego med innlevelsen i det utvidede selv, som omfatter den større helheten, dvs opplevelsen av å være en del av det Fritjof Capra kaller «the web of life», eller det som Arne Næss beskriver som opplevelsen av at alt henger «inderlig» sammen.

For å utvikle dyp autentisitet må vi med andre ord bevege oss fra en mekanisk til en organisk virkelighetsforståelse i tillegg må vi utvide vårt ego fra å være egosentrisk i retning av å bli økosentrisk.

Figur 2. Grunn og dyp autentisitet

	MEKANISK	ORGANISK
EGO-SENTRISK	1 Grunn autentisitet	3
ØKO-SENTRISK	2	4 Dyp autentisitet

Denne formen for transpersonlig identifikasjon harmonerer med dypøkologiens påpekning av at alt liv dypet sett er ett – en enhet. Alt henger sammen og er gjensidig avhengig, det vil si at når vi skader mennesker eller natur er det oss selv vi skader. I motivasjonsteorien viser Maslow til det utvidede selv-begrepet. Han oppdaget at mennesker som har nådd opp til det høyeste stadiet, som han ga betegnelsen selv-aktualisering, ofte kom inn i en «transendent» tilstand. I denne tilstanden opplevde personen den grunnleggende sammenhengen i til-

værelsen, det vil si koblingen mellom utviklingen av eget potensiale og utviklingen av helheten (felleskapet). Maslow formulerte denne erkjennelsen på følgende måte: «Holism is obviously true – after all, the cosmos is one and interrelated; any society is one and interrelated; any person is one and interrelated, (...) The holistic way of thinking and seeing seems to come quite naturally and automatically to healthier, self-actualizing people, and seems to be extraordinarily difficult for less evolved, less mature, less healthy people» (Maslow 1970, p. xi).

En annen beskrivelse av det utvidede selv finner vi i Kohlberg's stadieteori for moralsk utvikling. Han hevder at på det høyeste nivået (det syvende) opplever personen en kosmisk sammenheng i tilværelsen, «we identify ourselves with the cosmic or infinite perspective, and value life from its standpoint» (Kohlberg 1973, p. 203).

Vi har i denne artikkelen med støtte i Whitehead (1925/1967, 1927/1985, 1933/1967), Maslow (1970), Kohlberg (1973), Næss (1995) og Taylor (1985), argumentert for at dyp autentisitet er knyttet sammen med en selv-forståelse som er forankret i erkjennelsen av det utvidede selv-begrepet. Det vil si at mennesker som opplever seg selv som en integrert del av en organisk helhet har et stort potensiale for dyp autentisitet. I følge Maslow er det ikke mulig å komme frem til en forståelse av det utvidede selv innenfor en mekanisk virkelighetsforståelse. Vi kan derfor si at dyp autentisitet er knyttet sammen med en overgang fra å forstå seg selv ut fra en objektiv, atomisert, mekanisk virkelighet til en helhetlig og organisk virkelighetsoppfatning preget av verdier og indre sammenheng. Taylor (1991) hevder at autentisitet avhenger av at vi erkjenner de verdiene som ligger til grunn for samhandling med natur og kultur.

Ut den foregående argumentasjonen mener vi at det er godt belegg for å hevde at ledere med dyp autentisitet er bedre rustet til å møte de komplekse og globale utfordringene som næringsliv og offentlig forvaltning i økende grad blir konfrontert med. Med utgangspunkt i en organisk virkelighetsforståelse utvides ansvarsfølelsen og ansvarshorisonten radikalt.

For å utvikle dyp autentisitet må vi med andre ord bevege oss fra en mekanisk til en organisk virkelighetsforståelse i tillegg må vi utvide vårt ego fra å være egosentrisk i retning av å bli økosentrisk.

LITTERATUR:

- Capra, Fritjof (1997); *The Web of Life – A new synthesis of mind and matter*. London, Flaming
- Kohlberg, L. (1973); *Continuities in Childhood and Adult Moral Development Revisited*, in Baltes, Paul B., Warner Schaie, K. (eds). 1973; *Life span developmental psychology*, New York: Academic Press
- Maslow, A. H. (1970); *Motivation and Personality 2ed*, New York: Harper and Row
- Næss, Arne (1989); *Ecology, Community and Lifestyle: Outline of an Ecosophy*. Translated and revised by D. Rothenberg, Cambridge, Cambridge University Press
- Schumacher, E.F. (1977); *A Guide for the Perplexed*. New York, Harper & Row
- Taylor, C. (1985) *Human agency and language – Philosophical Papers 1*. Cambridge, Cambridge university press
- Taylor, C. (1989) *Sources of the Self: The Making of Modern Identity*. Cambridge University Press.
- Taylor, C. (1991) *The Ethics of Authenticity*, Cambridge, Harvard University Press.
- Whitehead, Alfred North (1925/1967); *Science and the Modern World*. New York, The Free Press
- Whitehead, Alfred North (1927/1985); *Process and Reality*, New York. The Free Press
- Whitehead, Alfred North (1933/1967); *Adventures of Ideas*, New York. The Free Press