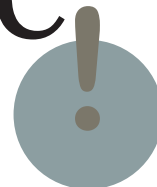


Fra krænkelleskultur til magtbalance



Tekst: Anna Schneider-Kamp, Institut for Marketing & Management, Syddansk Universitet



Et opgør med krænkelleskulturer forudsætter anerkendelse af den mangfoldighed af viden og erfaring, som forskellige medarbejdere bringer ind i virksomheden. En sådan respekt for diversitet vil samtidig understøtte en kultur, som kan gavne udviklingen af virksomhedens kreativitet og interkulturelle kompetencer.

Lige nu

er der – takket være #MeToo og mange andre gode kræfter – stærkt fokus på de krænkelse i vores samfund og på vores virksomheder, der går ud over kvinder. Men det er måske værd også at være opmærksom på, at krænkelse kommer i mange former, og at de ikke nødvendigvis har noget med køn at gøre. Krænkelser går ikke kun ud over kvinder, de finder sted overalt, hvor der udøves magt uden respekt for andre.

Det har tydeligvis ikke været helt nemt for vores retssamfund at finde frem til en passende definition af begrebet krænkelse – i hvert fald har vi fået stadfæstet en forståelse, som på lidt utraditionel vis siger, at hvis genstanden for handlingen føler sig krænkelse, så er der tale om en krænkelse. Det er en ekstremt subjektiv og følelsesladet definition, som antyder, at det her er 'svært stof'. Den er temmelig utraditionel, men uden tvivl velmenende. Den gør dog ikke spørgsmålet om krænkelse mere håndterbart i praksis, hverken i det offentlige eller private liv og slet ikke i en virksomhedskultur. Det er ærgerligt! For vi mangler i den grad operationelle tilgange til problemet, som har mange facetter og fylder meget på vores arbejdspladser, der i kølvandet på globaliseringen og den teknologiske udvikling bliver mere og mere komplekse og mangfoldige. Langt de fleste ledere har erkendt, at krænkelse finder sted i varieret grad alle vegne, og de er enige om, at det er helt uacceptabelt – uanset hvilken form for anderledeshed, dissens eller minoritet, der udsættes for chikane. Men måske kan det betændte problem analyseres og håndteres konstruktivt, hvis man kaster det ind i et kulturteoretisk begrebsapparat?



Coronapandemien har givet udviklingen af en tillidsbaseret kultur et skub i den rigtige retning

Det er kulturen, stupid!

Med inspiration fra den franske sociolog og antropolog Pierre Bourdieu (1930-2002) kan vi beskrive udfordringen med krænkelseskulturer fra et perspektiv, som måske kan bidrage med nye tilgange til, hvordan det kan håndteres. Bourdieu er blandt samfundsforskere kendt for idéen om forskellige former for 'kapitaler', som et individ kan have til rådighed i sin kamp for at få anerkendelse og respekt af det omgivende samfund. Denne nytænkning af kapitalbegrebet går ud på, at det ikke kun er den økonomiske kapital – altså penge og materielt gods – der giver magt. I forskellige samfundsmæssige kontekster kan der være andre egenskaber eller relationer, som har lige så meget power. Ud over den økonomiske kapital opererer Bourdieu derfor med to andre typer af kapital. Den ene kalder han 'kulturel kapital', der er den vifte af (ud)dannelse og viden, som individet er i besiddelse af – den anden er 'social kapital', som beskriver personens netværk og relationer i samfundet. Disse to former for kapital er ikke så objektive og målbare som den økonomiske kapital – og deres værdi afhænger i høj grad af den kontekst, som de indgår i. I nogle sammenhænge (eller sociale felter, som Bourdieu ville kalde det) er det fx en værdifuld kulturel kapital at kunne sin Shakespeare, mens det i andre har langt større værdi at være god til Fortnite. Ligeledes kan det give anerkendelse fra nogle grupper at være gode venner med en professor, mens det i andre sammenhænge er meget mere imponerende at kende en rockmusiker.



Krænkelser finder sted overalt, hvor der udøves magt uden respekt for andre





Men uanset

hvad der er det specifikke indhold i ens sociale og kulturelle kapital, så er

det, der er væsentligt for individet, at det kan blive anerkendt af den kultur, man er en del af – altså veksles til det, som Bourdieu kalder 'symbolsk kapital'.

Symbolsk kapital er ikke i sig selv en kapitalform, men det, som de tre andre kapitalformer (social, kulturel og økonomisk) bliver omdannet til, når de bliver anerkendt som værdifulde på et felt eller i en social sammenhæng. Det er formodentlig én af grundene til, at vi har det med at søge sammen i grupper, der har samme socio-kulturelle fundament, for her er det meget nemmere at få blåstemplet sin sociale og kulturelle kapital. Den dominerende mainstreamkultur er nemlig langt fra altid god til værdsætte alternative eller fremmedartede kapitaler. Men vi skal lære, at vores sociale og kulturelle kapitaler kan være meget forskellige – og i stigende grad, jo mere multikulturelle vores samfund bliver (og det bliver de!). Det er vores sociale og kulturelle kapitaler, der gør os til dem, vi er – de er vores identitet. Derfor er det enormt vigtigt for os, at få dem accepteret som symbolsk kapital i den samfundsmæssige kontekst, som vi indgår i, fx en virksomhedskultur. Det giver anerkendelse og respekt, og hvis det ikke sker, føler man sig krænket.

Plads til det, der er mærkeligt

Virksomhedskulturer er et spejl af det omgivende samfund. En virksomhedskultur er derfor også en kompleks sociokulturel kontekst, hvor mennesker med mange forskellige baggrunde folder sig ud og kæmper for, at deres sociale og kulturelle kapitaler kan blive blåstemplet som symbolsk kapital. Og hver gang de afvises, opleves det som en krænkelse. I læ af Bourdieu kan man derfor godt sige, at et opgør med krænkelseskulturer forudsætter en anerkendelse af den mangfoldighed af kapitaler, som medarbejderne bringer med sig ind i virksomheden. Respekt for forskellighed vil fremme en mangfoldighedskultur, som udover at reducere 'krænkelsesniveauet' også kan gavne udviklingen af virksomhedens kreativitet og interkulturelle kompetencer.

Et sådant afsæt i en Bourdieu-inspireret HR-strategi vil være et bottom-up-initiativ, som folder sig ud i de konkrete sociokulturelle miljøer, der udgør virksomhedens faktiske kultur. Al forskning indenfor empowerment viser, at det også er den type aktiviteter, der er bedst til at fremme udviklingen af en øget selvstændighed hos medarbejderne.

Det er en ledelsesstil, hvor HR-fokus ikke så meget er på management af mennesker som på management af det sociale og kulturelle miljø i virksomheden. Det handler om at fremme en inkluderende og involverende virksomhedskultur, hvor der ikke er rigide normer og regler, som negligerer (og dermed også krænker) alt, hvad der er anderledes end det gængse, men højt til loftet og spillerum for selvkørende, ansvarlige medarbejdere og deres behov og ønsker. Ledelsen skal kunne fornemme de sociokulturelle forskelligheder blandt medarbejderne og have blik for, hvordan den enkelte medarbejders 'kapitaler' kan anerkendes som 'symbolsk kapital', der kan bidrage positivt til virksomhedskulturen.



En mangfoldighedskultur levner hverken plads eller anledning til krænkelse

! Hvis vores sociale og kulturelle kapital ikke bliver anerkendt, føler vi os krænkede

Medarbejderes kulturelle kapital – deres viden (som godt kan være uortodoks og ganske alternativ i forhold til den herskende) og erfaringer (som sagtens kan stamme fra mange forskellige sociale og geografiske miljøer) – kan enten bidrage konstruktivt til virksomhedens fremtidige udvikling eller være en barriere i form af 'anti-ekspertise', der modarbejder ledelsens strategiske udviklingsplaner, hvis den negligeres eller nedgøres (læs: krænkes).

Hvis ledelsen lykkes med at udvikle en mangfoldighedskultur, der kan rumme 'anti-viden' og 'mod-ekspertise' som symbolsk kapital, har den samtidig muligheden for at udvikle en virksomhedskultur med en balanceret magtfordeling, som hverken levner plads eller anledning til krænkelser. Sidegevinsten er de selvkørende medarbejdere, som man netop får ved at tilbyde udfoldelsesmuligheder og skabe et miljø, der stimulerer den sociale indlejring af alle medarbejdere i organisationen.

Styr på friheden

Jeg argumenterer overhovedet ikke for implementering af anarkistiske virksomhedskulturer. En ekstrem udgave af medarbejderautonomi vil sandsynligvis være lige så ødelæggende som et ekstremt autoritært management. Jeg mener snarere, at HR-management skal forsøge at ramme en fin balance mellem styring og frihed i grænselandet mellem ledelsesautoritet og medarbejderautonomi. Kunsten er at lede virksomheden og samtidig udvikle et sociokulturelt arbejdsmiljø, der respekterer medarbejdernes 'kapitaler', så de føler, at deres viden, erfaringer og relationer er 'symbolsk kapital', som er noget værd i virksomheden. På den måde kan enhedskulturers krænkelser forvandles til multikulturelle magtbalancer.

Der er ikke meget godt at sige om coronapandemien, men man kan faktisk sige, at den har givet udviklingen af en tillidsbaseret kultur et skub i den rigtige retning på mange arbejdspladser. COVID-19-krisen har vist, at mange virksomheder i virkeligheden nok har underperformeret i forhold til at have tillid til deres medarbejdere. Nedlukningen har imidlertid givet en anledning til at lade medarbejdere agere mere autonomt med ledelsen i en mere støttende end styrende rolle. Alt andet lige, så har krisen i hvert fald (be)vist, at mange medarbejdere får gjort det, de skal, selvom de arbejder derhjemme uden kontrolinstanser, der ånder dem i nakken. Den ulykkelige situation kan således have bidraget til en nytænkning, der baner vejen for at få implementeret virksomhedskulturer, som styrker medarbejdernes autonomi og gavner virksomhedens evne til at agere frisindet og fleksibelt i en globaliseret verden, der aldrig står stille.

! Et miljø, der stimulerer den sociale indlejring, giver selvkørende medarbejdere

