



**HR-management skal prøve 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.**

## Virksomhedskultur. Magt i balance

### KRONIK

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

**V**i har stærkt fokus på de krænkelser i vores samfund og på vores virksomheder, der går ud over kvinder. Men vi bør også være opmærksomme på, at krænkelser kommer i mange former og ikke nødvendigvis har noget med køn at gøre.

Krænkelser finder sted overalt, hvor der udøves magt uden respekt for andre. Hvis vi vil gøre op med krænkelserkulturer, skal vi lære at anerkende den mangfoldighed af viden og erfaring, som forskellige medarbejdere bringer ind i virksomheden. En sådan respekt for diversitet vil samtidig fremme udviklingen af virksomhedens kreativitet og interkulturelle kompetencer.

**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 lidt utraditionel forståelse, som siger, at hvis objektet for handlingen føler sig krænkede, så er der tale om en krænkelse. Det er en ekstremt subjektiv definition, som har været omdiskuteret, men den er uden tvivl velment. Den gør bare ikke spørgsmålet om krænkelser mere håndterbart i praksis. Og 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. De fleste ledere har erkendt, at der finder krænkelser sted i varierende grad nærmest overalt, og de er enige om, at det er helt uacceptabelt - uanset hvilken form for anderledeshed eller minoritet, der udsættes for chikane.

**MÅSKE KAN EN** kulturteoretisk tilgang inspireret af den franske sociolog Pierre Bourdieus (1930-2002) begrebsapparat bidrage til at analysere og håndtere problemet konstruktivt?

Bourdieu er 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. Det er ifølge ham ikke kun økonomisk kapital - altså penge og materiel gods - der giver magt. Der kan være andre egenskaber eller relationer, som har lige så meget power. Bourdieu arbejder derfor med to andre typer af kapital udover den økonomiske.

Den ene kalder han kulturel kapital, der er den (ud)dannelse og viden, som individet er i besiddelse af. Den anden er social kapital, som beskriver persons netværk og relationer i samfundet. Disse to kapitaler er ikke så målbare som den økonomiske kapital - og deres værdi afhænger i høj grad af den konkrete sammenhæng, som de indgår i.

I nogle kontekster er det en værdifuld kulturel kapital at kunne citere Shakespeare, mens det i andre har meget større værdi at være skrap til Fortnite. Li-



Anna Schneider-Kamp, SDU. Pressefoto

geledes kan det give anerkendelse fra nogle grupper at være gode venner med en professor, mens det i andre er langt mere værd at kende en rockmusiker. Det, der betyder noget, er i alle tilfælde, at kapitalerne bliver anerkendt af den kultur, man er en del af. Dvs. at de kan veksles til symbolsk kapital. Afhængigheden af omgivelsernes respekt er formentlig én af grundene til, at vi ofte søger sammen i grupper med samme socio-kulturelle fundament, for her er det meget nemmere at få blåstemplet sin kulturelle kapital.

Der er talrige eksempler på, at de dominerende mainstreamkulturer langtfra altid er gode til at værdsætte alternative eller fremmedartede kapitaler. Men det skal vi lære, jo mere multikulturelle vores samfund bliver (og det bliver de!). Vores kulturelle og sociale kapitaler er byggeklosterne i vores identitet, og hvis de ikke bliver anerkendt af vores omgivelser, føler vi os *krænkede*.

**VIRKSOMHEDSKULTURER SPEJLER DET** omgivende samfund, og også her forudsætter et opgør med kræn-

kelseskulturer 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 krænkelserniveauet 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 socio-kulturelle 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 større selvstændighed hos medarbejderne.

Det er en ledelsesstil, hvor HR's 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 eller ligefrem ringeagter (og dermed også krænker) alt, hvad der er anderledes end det gængse, men hvor der er højt til loftet og spillerum for selvkørende, ansvarlige medarbejdere og deres behov og ønsker.

**LEDELSEN SKAL KUNNE** fornemme de socio-kulturelle forskelligheder blandt medarbejderne og have blik for, hvordan den enkelte medarbejders kapitaler kan anerkendes som symbolsk kapital, der bidrager positivt til virksomhedskulturen.

Medarbejderes kulturelle kapital - deres viden (som kan være anderledes end den herskende) og erfaringer (som måske kommer fra mange forskellige sociale og geografiske miljøer) - kan enten bidrage konstruktivt til virksomhedens udvikling eller være en barriere, der modarbejder ledelsens strategiske udviklingsplaner, hvis den overses eller nedgøres (læs: krænkes).

Hvis ledelsen lykkes med at udvikle en mangfoldighedskultur, der kan rumme alternativ viden og ekspertise, der er anderledes end den fremherskende og anerkende den som symbolsk kapital, så har den også mulighed for at udvikle en afbalanceret og nuanceret virksomhedskultur, som hverken levner plads eller giver 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.

**JEG ARGUMENTERER OVERHOVEDET** ikke for implementering af en anarkistisk virksomhedskultur. Ekstrem medarbejderautonomi vil sandsynligvis være lige så ødelæggende som ekstrem autoritær styring.

Jeg mener snarere, at HR-management skal prøve 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.