

Kultur spiser ! DIVERSITET til morgenmad!

Vi kan tiltrække forskelligheder, men hvordan sørger vi for, at virksomhedskulturen ikke laver havregrød af det hele? Vi skal blive dygtigere til at analysere vores normer og handle på det.

Tekst: Eva Stenby, ledertræner, Carlsen&E, og Rikke Voergård-Olesen, mangfoldighedstræner, Normværk

Den øverste chef kom forbi min plads en sen fredag eftermiddag, "sidder du hér endnu, Eva?". Stemmen lød nærværende og signalerede tid til en uformel snak om væsentlige ting.

"Jeg har kun én forventning til dig som ny. Hold øjne og ører åbne og notér, når du undrer dig over vaner og rutiner. Så stikker vi hovederne sammen om tre måneder. Det er så vigtigt – og om tre måneder er det for sent."

Jeg syntes, det var eminent godt tænkt, og selv om invitationen udeblev, så skærpede opfordringen mit syn for at bidrage med min forskellighed. Et par måneder i hvert fald. Chefen var bevidst om homogenisator-effekten, der ensilgør tankemønstre i en stærk virksomhedskultur. Samtidig vidnede det om inert i – 'sådan er dét, og det kan vi ikke gøre noget ved' – en ubevidst accept af, at folk tilpasser sig. Kulturen omslutter de nye, og med tiden bliver det sværere og sværere at forblive det dissonante element i en allerede etableret virkelighed. Derfor kommer vi til at mangle variation i beslutningerne. Stemmerne, der er rekrutteret ind, fordi de argumenterer ud fra andre antagelser og erfaringer, bliver tavse, så alting kan virke normalt. En samling uinspirerede vanedyr med tavse medløbere. Så kommer tiden til at få nye øjne på vores

arbejdsprocesser og nye ideer til vores pipeline! Midlet er kostbare konsulenttimer. Vi finder konsulenter, der ligner os selv lige nok til at blive accepteret og samtidig er forskellige. Vi véd, at det værdiskabende sker i mødet mellem det eksisterende og de frække spørgsmål. Og så må de for øvrigt også gerne gå lidt bedre klædt end os. Det signalerer kvalitet til vores reptilhjerne – men bilen – dén må ikke være for dyr. Normerne, de uskrevne regler, er mange. De dygtige ser udefra de nødvendige forandringsbehov, som vi desværre ikke længere kan få øje på indefra.

Vi kan godt rekruttere mangfoldighed! Vi designer rene forløb med reduceret forudindtagethed. Det har høj prioritet. Der er blevet arbejdet i detaljen med at designe jobopslag og processer, der accepterer og hylder, at stærke kompetencer kommer i mange farver, køn, aldre, sprog, orientering, kroppe og uddannelser. Headhuntere, HR ansvarlige og ansættende ledere har trænet for at nå dertil. Beslutningstagere har skullet gøre sig deres ubevidste fordomme og præferencer bevidst – punktere sine fordomme og gøre dem til fordele for de forskellige kandidater. Nogle har taget konsekvensen af, at menneskers bias forbliver en begrænsende faktor og har fundet digitale værktøjer, der scanner jobopslag og jobbeskrivelser for f.eks. kønnede ord. Den del går fremad. Næste skridt er at reducere den overdrevne tilpasning, der aktiveres, når vi føler os forkerte i hverdagen. Det unormale mærkes





på begge sider som en ofte ubevidst friktion. Usikkerheden kan opstå ved tanker som: 'Er mine spørgsmål for mærkelige?' 'Bliver de sure nu?' 'Hvorfor lærer han/hun ikke ordentlig dansk snart?' Hvis man gerne vil forstå, hvad det gør ved mennesker at føle sig unormale, kan man studere den amerikanske psykolog Will Schutz' arbejde. I sin FIRO-teoriⁱ beskriver han, hvordan alle har behov for at føle sig BETYDNINGSFULDE, KOMPETENTE og VÆRD AT HOLDE AF. Hvis et menneske i stedet føler sig forkert, bliver strategien ofte enten at gå til angreb, spille død eller flygte, og organisationen taber. Alle skal have mulighed for at give den max. gas sammen med andre – ellers kan vi ikke løse de komplekse problemstillinger, vi står overfor.

Hvordan styrkes diversiteten?

Løsningen hedder normkritik. Det er et nyt fag, der skal på danske organisationers skoleskema. Først for lederne. De skal mestre normkritisk analyse for at kunne udfordre majoritetskulturen, der skygger for andre perspektiver end de ensliggørende normer. Via normkritikken lærer ledere at få øje på de ofte usynlige og ubevidste normer, som styrer egen adfærd og de kulturelle processer, som undertrykker, at nye perspektiver kan få plads. At analysere virksomhedens normer skal være lige så selvfølgelig som at analysere regnskabet og handle på det. Handlingerne skal føre til bevidst inkluderende strukturer og adfærd.

Hvad er normkritik?

Normkritik handler ikke at om at kritisere. Derimod om konsekvent at nærme sig kulturen på en kritisk analyserende måde. Med normkritik skiftes fokus fra at kigge på afvigelser fra normen, 'outsiderne', til at kigge på normernes underliggende logikker, som etablerer 'sandheden' om, hvordan ting gøres. Man undersøger, hvordan kulturen får mennesker til enten at tilpasse sig, for at blive opfattet som normale, eller flygter ud af virksomheden mod arbejdskulturer, der har en bredere opfattelse af normalitet. Efter analysen bruges normkreative metoder til at skabe nye handle- og tænke måder. Der skal findes nye løsninger og praktiseres nye inkluderende normer for f.eks. indretning, møder, talentudvælgelse, udnævnelser og personlig lederadfærd.

Hvor stammer faget normkritik fra?

Normkritikken blev udviklet med inspiration i poststrukturalistisk og queer-teori som en metode til at undersøge, hvordan og af hvem det 'normale' konstrueres. Inspiration kommer bl.a.



Rikke Voergård-Olesen
mangfoldighedstræner,
Normværk

fra den amerikanske professor Kevin Kumashiros forskning om ikke-undertrykkende pædagogikⁱⁱ. Bromseth og Darj lancerede begrebet normkritisk pædagogik i 2010ⁱⁱⁱ, og siden har et stort antal uddannelsesinstitutioner og andre arbejdspladser taget metoden til sig. Svenske forskere har været hurtige til at bruge fagområdet til at udvikle bedre og mere inkluderende læringsmiljøer, at skabe innovation gennem mere kreative og mangfoldige problemløsninger og ikke mindst at skabe bedre arbejdsmiljøer uden mistriksel pga. forskelsbehandling. Som eksempel modtager svenske læger oplevelsesbaseret undervisning i normkritik. Det gør de for at kunne kvalitetssikre processer, så alle i Sverige har lige muligheder for at blive set, hørt, ansat, diagnosticeret og behandlet i det svenske sundhedssystem. Også svenske Danske Bank, Volvo og Svenska Försvarsmakten er langt fremme.

Hvordan bliver man en dygtig normanalytiker?

Først skal man undersøge, hvordan normer og værdier skabes, reproduceres og forhandles i forskellige sammenhænge på organisations-, gruppe- og individniveau. Målet er at udvikle en refleksiv forholdemåde





Eva Stenby
ledertræner, Carlsen&E

Fremtiden

Normkritik er heldigvis et spændende fagområde, som mange ledere og medarbejdere får lyst til at lære. Og så er der en positiv acceleratoreffekt – for særlig den unge generation ankommer med helt nye forståelser af samarbejde på kryds og tværs af forskelligheder. Vi normale må modernisere os selv og vores kultur, så den understøtter de mangfoldige talenter, vi rekrutterer. Vi har brug for, at de er sig selv – også mere end tre måneder. Det kommer alle til gode. God tur!

til, hvordan normer påvirker arbejdspladsen, og hvordan normskabende processer kan synliggøres og omgøres i dagligdagen. Man skal lære kritisk at undersøge sit eget ståsted i forhold til forskellige normer, og hvordan normerne påvirker kulturen og arbejdsmiljøet. Det kræver, at alle udvikler stærke refleksionskompetencer. Man skal være vis og åben for at turde undersøge sine egne blindspots som majoritet. Det er sårbart og vil ofte give anledning til modstand og forsvarsreaktioner, men klø på – øvelse gør mester.

Gode refleksioner til organisationen og lederteams:

- Hvad tages for givet, og hvad er afvigelser hér hos os?
- Hvordan gør vi indenfor XX, når vi gør, som vi plejer?
- Hvilken konsekvens har det for dem, vi vil tiltrække og fastholde?
- Hvad ville være en bedre og mere inkluderende struktur og adfærd?
- Hvilke normvrid er nødvendige?

Gode refleksioner til lederen selv:

- Formår jeg at reflektere over mig selv set fra et metaperspektiv?
- Hvordan repræsenterer jeg normerne på jobbet?
- Hvor kan min forståelse af det normale være med til at ekskludere dem uden for normen?
- Hvor er de strukturelle barrierer for en ægte inkluderende kultur?
- Hvordan er fordelingen af magt og privilegier i mit område?
- Mit næste skridt?

ⁱ⁾ Stenby, Eva (2021): Kort intro til FIRO teorien kendt fra Will Schutz' arbejde <https://bit.ly/3p1MEpf> (YouTube)

ⁱⁱ⁾ Kumashiro, Kevin K. (2000): Toward a Theory of Anti-Oppressive Education i Review of Educational Research, Vol 70, No.1: 25-53

ⁱⁱⁱ⁾ Bromseth, Janne & Darj, Frida. (2010): Normkritisk pedagogik – makt, lärande och strategier för förändring. Makadam förlag

