

Lektor: Den krøllede hjerne er en overset gevinst på arbejdspladsen

Mange arbejdspladser overser værdien af medarbejdere, der tænker anderledes. Det er en fejl, mener lektor Thomas Faurholt Jønsson. De kan blive en styrke både i teamet og i opgaveløsningen, men kun hvis ledelsen skaber de rette rammer.

Krøllede hjerner bliver ofte omtalt som noget, alle arbejdspladser skal kunne rumme. Men Thomas Faurholt Jønsson, lektor i arbejds- og organisationspsykologi ved Aarhus Universitet, retter blikket et andet sted hen. For ham er det afgørende ikke kun, om arbejdspladsen kan rumme medarbejdere, der tænker anderledes. Det afgørende er, hvilke perspektiver der bliver stående ude på gangen, hvis arbejdspladsen ikke gør det.

Han peger på, at mange arbejdsgivere fortsat overser, at medarbejdere med krøllede hjerner ofte også bringer særlige styrker med sig. Det er dem, der ser mønstre før andre. Det er dem, der stiller de spørgsmål, som skærer ind til benet. Og dem, der får øje på forhold, som resten af teamet overser.

"Alligevel bliver den type forskellighed på mange arbejdspladser stadig set som noget, der først og fremmest skal håndteres. Men den kan lige så godt være en styrke, vel at mærke hvis ledelsen forstår at bruge den," siger han.

Dermed gør han også op med en gammel forestilling i organisationsverdenen. I årevis har mange arbejdet ud fra, at forskellige mennesker næsten automatisk skaber mere kreativitet og innovation.

"Der har tidligere været en tankegang, som man kaldte diversitets- eller mangfoldighedstænkning. Tanken var, at hvis man sætter forskellige mennesker ind i en organisation, vil det stimulere kreativitet og innovation, fordi man får mange forskellige idéer og perspektiver."

For ham er den tanke for enkel. Han peger på, at selv om anderledes perspektiver rummer et potentiale, skaber de som udgangspunkt ikke værdi i sig selv.

"Forskellighed skaber først værdi, når arbejdspladsen formår at omsætte den til noget brugbart. Det er kernen i forskellen mellem diversitet og inklusion. Diversitet handler om, at forskelligheden er til stede, mens inklusion handler om, hvad der faktisk sker, når den er det."

De skæve perspektiver skal bruges

Budskabet til ledere er til at tage og føle på: Det er én ting at samle mennesker, der tænker forskelligt. Noget andet er at få dem til at arbejde godt sammen.

"Man kan ikke bare sætte forskellige mennesker sammen og tro, at det hele så løser sig. Sådan fungerer det stort set aldrig," siger Thomas Faurholt Jønsson.

Når mennesker er forskellige, kræver det ledelse. Der skal sættes retning. Der skal skabes de rette vilkår. Ellers risikerer de anderledes perspektiver blot at slå gnister mod hverdagen i stedet for at blive omsat til bedre arbejde.

"Det kræver, at der er nogen, der kan tilrettelægge processer. Det kræver faktisk meget, hvis det skal omsættes i en arbejdsmæssig kontekst."

Netop derfor foretrækker han inklusionsbegrebet, fordi det siger mere om den konkrete opgave.

"I et arbejdsfællesskab skal alle have lov til at være dem, de er, men det må ikke ske på en måde, der gør det sværere for andre at udføre deres arbejde og være en del af fællesskabet."

Kernen i hans argument er, at ledelsens opgave ikke kun handler om at få forskelligheden ind ad døren. Den handler også om at skabe rammer, hvor den kan fungere i praksis.

Originalitet er ikke nok

Når de rammer er på plads, melder det næste spørgsmål sig: Hvad er det så, de anderledes perspektiver kan bidrage med?

"Hvis en arbejdsplads vil have mere kreativ innovation, er det ikke nok at få flere idéer ind i rummet. Idéerne skal også kunne bruges. Kreativ innovation består af to ting. Det skal både være originalt og brugbart. Man kan godt få en masse idéer, men hvis de er ubrugelige, er det ikke kreativt. Så er det blot mange idéer," siger Thomas Faurholt Jønsson.

Her mener han, at krøllede hjerner og medarbejdere, der tænker anderledes, kan være en klar styrke.

"Hvis du har en medarbejder med et givent kognitivt handicap, sidder vedkommende ofte på en guldgrube af viden og erfaring, som knytter sig til, hvordan I også kan se på det, I laver på arbejdspladsen."

Det kan vise sig i måden, arbejdet bliver organiseret på. Det kan vise sig i mødet med kunder eller borgere. Det kan også vise sig i evnen til at få øje på barrierer og muligheder, som resten af organisationen overser.

"Den medarbejder, der i første omgang opfattes som besværlig, kan vise sig at være den, der ser det afgørende før de andre. Den medarbejder, der ikke passer ubesværet ind i det sociale maskineri, kan være den, der opdager en svaghed i en proces eller en blind vinkel i en arbejdsgang."

Lederen sætter rammen

Når Thomas Faurholt Jønsson bliver spurgt, hvem der bærer ansvaret for, at det lykkes at få de krøllede hjerner til at udfolde sig, peger han i første omgang på hele arbejdspladsen. Men han er ikke i tvivl om, hvem der har hovedansvaret.

"Alle niveauer skal som udgangspunkt inddrages. Men ledelsen har altid magten til at udforme rammer, betingelser og vilkår. De har med andre ord mulighed for at spille en afgørende rolle."

Han forklarer, at lederen skal være klar til at påtage sig den opgave. Ellers bliver ansvaret let skubbet ned i organisationen og gjort til et spørgsmål om kollegers rummelighed og gode vilje.

"Kollegerne har primært til opgave at tage godt imod og bidrage konstruktivt til samarbejdet. Men uden tydelige rammer fra ledelsen bliver det hurtigt tilfældigt, om forskelligheden ender som en styrke eller en belastning."

Derfor giver det heller ikke mening at bede mennesker om at folde sig ud, før arbejdspladsen har gjort sit forarbejde.

"Start med at kigge på rammerne. Det gælder både de formelle vilkår og de mere usynlige sider af arbejdslivet, fx hvordan man er sammen, hvor meget plads der er til at fejle, om man kan sige ting højt, og om man føler sig tryk nok til faktisk at bringe sine perspektiver i spil," siger han.

Først tryghed, så udbytte

Her er det vigtigt at se på, om medarbejderne oplever arbejdspladsen som et sted, hvor de faktisk kan være til stede som dem, de er. Han peger derfor på psykologisk tryghed som en afgørende forudsætning. Ikke som et modeord. Men som noget meget konkret.

"Psykologisk tryghed handler om, at jeg føler mig tryk nok til at kunne være mig selv. Både med de gode, men også de skæve sider. Og om, at det er okay at begå fejl eller sige det højt, hvis jeg er i tvivl om en opgave."

Hvis den tryghed ikke er der, vil nogle medarbejdere holde dele af sig selv tilbage. Så bliver forskelligheden lettere noget, der bliver lagt i skuffen, end noget, som arbejdspladsen faktisk får glæde af.

Når trygheden er til stede, åbner der sig ifølge Thomas Faurholt Jønsson en anden mulighed. Så kan arbejdspladsen sammen med medarbejderen begynde at undersøge, hvad de anderledes perspektiver kan bruges til.

"Så kan man i fællesskab udforske, hvor det er brugbart. I den forståelse bliver medarbejdere, der oplever verden anderledes, ikke kun nogen, der har brug for støtte. De bliver også nogen, der kan bidrage med noget, som arbejdspladsen ellers ikke ville have adgang til."

Det kræver, som Thomas Faurholt Jønsson ser det, både nysgerrighed, engagement og tålmodighed fra ledelsens side. For der går ofte tid, før mennesker finder hinanden, og før det bliver tydeligt, hvor forskellene skaber værdi, og hvor de giver gnidninger.

"På nogle arbejdspladser vil man opleve, at det, der i første omgang skurrer, i sidste ende også er det, der flytter mest."

Viden hjælper, men mennesket kommer først

For ledere kan spørgsmålet hurtigt melde sig: Hvor meget skal jeg egentlig vide om diagnoser og kognitive udfordringer for at kunne lede godt? Ikke alt, hvis man spørger Thomas Faurholt Jønsson. Men han mener, at en vis grundviden kan være en fordel.

"Jeg tror faktisk, at det er værd at søge en vis overordnet viden om for eksempel ADHD eller autisme som et springbræt til at forstå den enkelte person."

Den viden kan være en dør ind. Men den fører ikke hele vejen ind til mennesket bag diagnosen. En medarbejder kan ikke reduceres til en diagnose.

"Der findes ikke én type medarbejder med ADHD. Mennesker er forskellige, også når de deler nogle grundlæggende udfordringer. For udfordringer kan komme til udtryk på mange måder."

For Thomas Faurholt Jønsson er det derfor ikke et spørgsmål om, at ledere skal være specialister. Snarere handler det om at have tilstrækkelig indsigt og mod til at kunne tage de åbne og respektfulde samtaler, som mange ellers viger uden om.

Gevinsten er større end nye idéer

Når ledere begynder at se den enkelte medarbejder og ikke kun diagnosen, flytter gevinsten sig også. Så handler det ikke længere kun om idéer og resultater, men også om, hvad der sker med arbejdspladsen som fællesskab.

"Jeg tror helt ærligt, at alle på arbejdspladsen bliver lidt menneskeligt beriget. Når man møder mennesker med handicap og forstår dem, bliver man også ofte klogere på sig selv. Det gælder ikke kun i mødet med synlige handicap, men også i mødet med psykiske udfordringer og andre måder at være i verden på," siger Thomas Faurholt Jønsson.

Denne gevinst er ganske vist mindre målbar end bundlinje og innovation, men ifølge Thomas Faurholt Jønsson ikke mindre væsentlig.

"Alle har brug for at have lov til at være sig selv. Vi har også alle sammen brug for at være en del af et godt fællesskab. Det er det, inklusion handler om. Når en arbejdsplads lykkes med at skabe et fællesskab, hvor flere kan være sig selv og samtidig være en del af noget større, styrker det arbejdsmiljøet bredt."

Han peger også på en mere klassisk organisatorisk gevinst. En arbejdsplads, der tager inklusionsproblematikken alvorligt, sender også et signal om værdier, der rækker ud over den opgave, den løser.

"De arbejdspladser, der er gode til at arbejde med inklusion, oplever ofte også en positiv afsmitning på rekruttering, omdømme og relationen til omverdenen."