

Artiklen blev bragt i HK Kommunal's Temaavis nr. 2 "Når kulturen slår gnister", juni 2007

Vejen til gode resultater går via kulturel intelligens - Chefen skal gå forrest

Som verden ser ud i dag, sættes vi stadigt hyppigere i situationer, hvor vi kommer til at arbejde sammen med folk, der tænker og handler anderledes end os selv. Det gælder i internationale sammenhænge, eller når organisationer og virksomheder fusionerer.

Det gør arbejdet med at skabe ny fælles kultur vigtigere end nogensinde. Og her står lederen i en central rolle, og med et øget behov for guidelines.

Det er baggrunden for, at ledelseskonsulent og kultursociolog Elisabeth Plum sammen med tre kolleger har introduceret et nyt begreb herhjemme, nemlig kulturel intelligens.

"Selvfølgelig kan man som leder godt lade stå til og mene, at 'det går nok'. For kulturen på arbejdspladsen – også efter fusionen – skal nok vokse frem alligevel. Resultatet kan dog blive ufrugtbare magtkampe og måske endda en konfliktkultur. Vil man derimod sikre sig, at den nye fælles kultur udvikler sig i en konstruktiv retning, skal man som leder stille sig i spidsen for processen så hurtigt som muligt. For kulturen har stor indflydelse på resultaterne, og den skulle gerne afspejle kommunens værdier i praksis," fortæller hun.

Kulturel intelligens tilbyder lederne nye praktiske redskaber til god gennemførelse af fusioner, og opererer med tre dimensioner.

Spilleregler

Fusionslederen, der gerne vil øge den kulturelle intelligens i sin organisation, skal være opmærksom på alle dens tre dimensioner.

Den første er drivkraften, motivationen og engagementet, der skal til for at bygge bro mellem kulturer. Bagved denne dimension ligger erkendelsen af, at mange problemer i en fusionsproces opstår, fordi folk ser forskelligt på kulturerne og reagerer ligeså forskelligt. Derfor handler det for lederne om både at finde de konstruktive drivkræfter og at arbejde med at opløse de kræfter, der spænder ben.

Den anden dimension er den kulturelle forståelse, som blandt andet handler om at gøre sig klart, hvilken rolle kulturen spiller i opgaveløsningen og det daglige samarbejde. Det er vigtigt at være bevidst om sin egen kultur og kunne forstå de kolleger, der har andre udgangspunkter.

Den tredje dimension er praksis, og har fokus på kommunikationen og de metoder, der skal til for at forebygge misforståelser og få nytte af hinandens forskelle. En af metoderne er indførelsen af spilleregler for, hvordan man taler sammen. For kulturtræk *kan* ændres.

"Ved at arbejde med alle tre dimensioner bliver lederen og medarbejderne mere kulturelt intelligente. Og resultatet bliver et bedre psykisk arbejdsmiljø og en bedre løsning af de daglige opgaver", siger Elisabeth Plum.