

Interkulturellt ledarskap?

För cirka 20 år sedan gick jag av tåget i Stockholms central, detta efter en lång resa ifrån Iran, via Turkiet och Danmark. Vi hade äntligen fått lämna Iran för att hälsa på min bror i Sverige. Det var under Iran och Irak kriget, varför mina föräldrar valde att jag skulle stanna i Sverige och slippa kriget. Jag var då 11 år och kände mig vilsen i en ny värld. För att lära mig svenska fick jag sitta i en svensk klass och lyssna på språket tills det satte sig.

Idag 20 år senare finns det knappt några miljöer i Sverige längre där vi inte ser människor som inte är födda i Sverige, människor som jag. Även arbetsplatserna är väldigt heterogena och det skapar en dynamik som aldrig förr. Det ställer krav på arbetsgivarna, och speciellt på cheferna som har dessa personer direkt under sig.

Efter att ha studerat juridik, psykologi och pedagogik, valde jag att utbilda mig till ledar- och teamutvecklare. Just nu jobbar jag som konsult på SIPU och har i min utbildningsverksamhet sett både det ena och det andra. Det som förvånar mig mest är att svenska företag i allmänhet är ganska dåliga på att leda mångfaldssammansatta personalstyrkor. Jag har sett chefer som velat ge en återkoppling till en av sina anställda med annan kulturell bakgrund, och inte vetat hur. Därför har han först agerat väldigt tufft (illa) mot sina svenska medarbetare för att sedan på ett mildare sätt ge den feedback han ville till sin utlandsfödda medarbetare. Allt detta för att hans medarbetare med annan kulturell bakgrund inte ska känna sig diskriminerad. Jag har även varit med om att chefer behandlar medarbetare med utländsk bakgrund mycket sämre. De får sämre löner, får sämre arbetsvillkor, och chefen anser att personen i fråga ska vara glad att han har ett jobb i Sverige.

Jag har funderat mycket på denna aspekt av ledarskapet, dvs. att en chef/ledare har en arbetsgrupp med personer med mångfacetterad bakgrund. Det finns i litteraturen inte något bra begrepp för denna aspekt på ledarskapet. Jag vill mynta ett nytt begrepp ”**Interkulturellt ledarskap**”.

Det finns många sätt att agera fel och det finns minst lika många sätt att agera på rätt sätt, men hur vet jag som chef att jag agerar rätt eller fel? Vad är rätt och fel i detta fall? Det beror på vem man frågar och i vilket fall. Ska vi se det ur affärsnyttan, så bör vi se vad vi vinner på att agera som vi gör. En högre chef på Volvo lär ha sagt ”vi anställer invandrare för att sälja flera bilar”, och fick på käften av pressen. Ska man få ris för att man är ärlig? Det jag tror att han menade var kopplat till personalens kompetens och inget annat. Den personal som hans företag hade anställt hade en viss kompetens som de var i behov av. Företaget såg affärsnyttan med att anställa personer med annan kulturell bakgrund och det ansågs inte vara politiskt korrekt. Men varför skulle han anställa invandrare då? För att sälja färre bilar eller för att försätta företaget i konkurs? Hade det varit mer korrekt? I detta fall verkar denna chef ha sett nyttan med **Intekulturellt ledarskap** och använt det på rätt sätt, eftersom de tydligen säljer flera bilar.

Affärsnyttan är A och O i ett företag för att kunna lyckas. För att nå framgång måste vi använda oss av den viktigaste verktyg vi har i ett företag, nämligen personalen. Hur personalstyrkan är sammansatt är beroende på av många faktorer, men hur ska vi på bästa sätt

få ut det mesta med högsta möjliga standard av personalstyrkan? Svaret på det är egentligen väldigt enkelt och ligger i **Interkulturellt ledarskaps** natur och kan enkelt svaras med två enkla meningar, nämligen att:

1. **Kvaliteten av en persons prestation är beroende av dennes uppfattning av sitt egenvärde**
2. **Organisationskvaliteten bestäms av kvaliteten i relationerna människor emellan**

Alltså om en person på jobbet (oavsett kön, sexuell läggning eller kulturell bakgrund), av någon anledning inte mår bra på grund av att denne inte känner sig uppskattat, kommer dennes arbete inte ha speciellt hög kvalitet. Detta kan i sin tur medföra att dennes relation till andra på jobbet inte är så bra, utan rätt ytlig. Och detta leder ofta till att organisationskvaliteten försämras, och vinsten minskas.

Om denna cirkel skulle ske vice versa, dvs. om medarbetaren kände sig värdefull och uppskattat, så skulle relationerna förbättras och därmed kunde det förväntas att organisationskvaliteten förbättrades, vilket i sin tur torde generera i ökat vinst.

Men dagens företagsledningar tänker sällan på det värdefullaste de har, dvs. personalstyrkan som består av människor. Valet av chefen är därför otroligt viktigt, för att organisationen ska lyckas. Om chefen stirrar sig blint på teknikaliteter och strukturer och glömmer bort människan, kan de lika gärna glömma sitt företag. Att kunna starta nya saker är bra, men det är minst lika viktigt att kunna förvalta och följa upp det man har startat för att lyckas. Det räcker inte bara att ha en mångfaldssammansatt personalstyrka, chefen måste kunna förvalta den på bästa sätt. Därför borde flera chefer och ledare känna till och använda sig av **Interkulturellt ledarskap**, för att lyckas.

Interkulturellt ledarskap innebär inte att en svensk chef ska leda en personalstyrka med personer med olika bakgrund, utan att en kompetent chef, oavsett kulturell bakgrund, kön eller sexuell läggning kan leda en personalstyrka som är heterogent sammansatt och få alla att arbeta gemensamt mot samma mål. Tänk vad mycket alla inblandade parter skulle vinna på det.



Dani Strömberg Razmgah är egenföretagare och är Organisationskonsult, samt arbetar som kompetenschef. Han har arbetat inom skola, sjukvård, psykvård, på myndigheter och på den privata sektorn, både som medarbetare, kompetensutvecklare och sista tiden som chef. Dani har föreläst och hållit utbildningar för företag och organisationer både internt och externt sedan 1998. Han har studerat juridik, Psykologi och pedagogik. Han är bland annat certifierad handledare i UGL, SDI®, CSI™, Team Skills® och jobbar i dag främst med ledar- och teamutveckling, samt med organisationsutveckling.