

## **Typen af ændringsprocesser i organisationskulturen – fra assimilation til fusion i flerkulturelle organisationer**

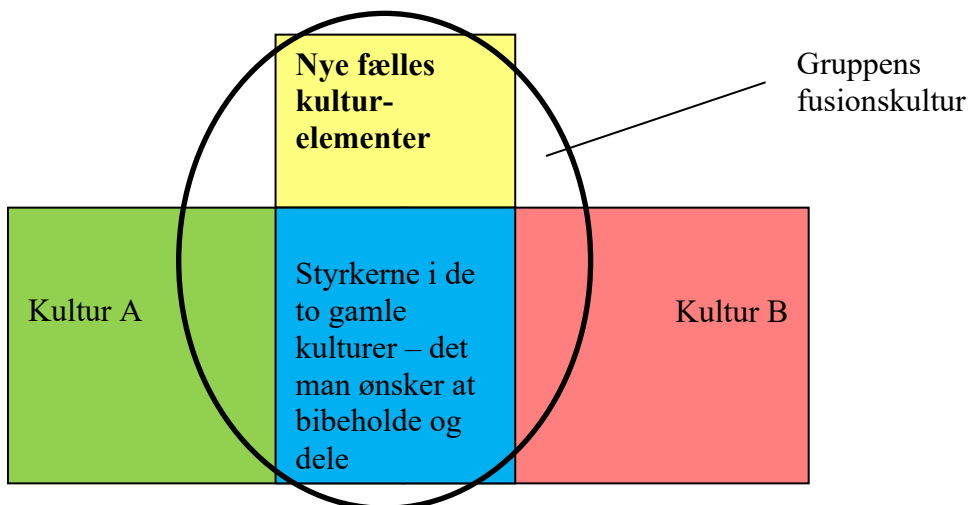
Der er et grundlæggende strategisk spørgsmål, som man som ledelse er nødt til at stille sig selv, når man bliver en multikulturel virksomhed, og i særdeleshed hvis man ønsker at justere på sin organisationskultur. Nemlig hvilken type kulturel ændringsproces er man klar til, og mener, vil gavne organisationen mest. Mødet mellem nye og gamle medarbejdere kan nemlig afstedkomme mindst fire typer ændringer (eller mangel på samme) i organisationskulturen:

1. **Assimilation.** De nye medarbejdere assimileres ind i organisationskulturen. Dvs. at de overtager den fuldstændigt. Det sker typisk hurtigst for nye danske medarbejdere, fordi de enten kender store dele af organisationskulturen i forvejen, eller fordi de har nemmere ved at afkode den. Den generelle organisationskultur på stedet ændres ikke. Mange organisationer forventer bevidst eller ubevidst denne assimilation, og de har ikke ønsket om eller gjort sig tanker om ændringer af organisationskulturen pga. mødet med andre kulturer. Dog vil en organisation ofte opleve mindre og ofte ufrivillige ændringer i organisationskulturen på trods af idealet om assimilation, når andelen af udenlandsk arbejdskraft øges. Kultur kan være svær at "holde nede". Spørgsmålet ledelsen stiller sig, når assimilation er idealet, er, "hvordan får vi vores udenlandske medarbejdere til at tænke og arbejde og samarbejde, som vi gør?"
2. **Integration.** Idealet er her, at de nye medarbejdere integreres ind i organisationskulturen. Dvs. at de indoptager centrale dele af organisationskulturen, men samtidig fastholder de mindre dele af den arbejdskultur, de bærer med sig fra tidligere jobs som en subkultur. Den generelle organisationskultur ændres ikke eller kun i ringe grad. Spørgsmålet ledelsen stiller sig her er, "hvordan får vi vores udenlandske medarbejdere til på alle væsentlige områder at arbejde og samarbejde, som vi altid har gjort her (bemærk at "tænke" nu er taget udi forhold til assimilation)?"
3. **Fusion.** Når ændringsprocessen tager form af en fusion, opstår der en hybrid af elementer fra forskellige organisationskulturer. Enten er ingen af de "gamle" kulturer stærkt dominerende, og man har fundet en ny "tredje vej", eller også dominerer én kultur men samtidig består centrale oprindelige elementer fra begge/alle kulturer. Der er naturligvis en parallel til danske organisationers fusioner de senere år (for mere om kulturmøder og fusioner se E. Plum m.fl., KI Kulturel Intelligens og K. Weiss, Kirsten, Når vikinger slås). Spørgsmålet ledelsen med fordel kan stille sig her er, "hvilken slags organisationskultur ønsker vi os, og hvad kan vi bruge fra de to eller flere kulturer, hvis repræsentanter arbejder i organisationen?" Man kan spekulere over om store dele af Asiens store økonomiske succes i disse år i det mindste delvis skyldes, at de har været gode til at lade sig inspirere af vesten og kombinere det nye med egne traditioner og styrker, medens Vesten kun i mindre omfang har ladet sig inspirere af Østen.
4. **Kolonisering.** Den eller de organisationskulturer, de nye medarbejdere og ledere bringer med sig kommer til at dominere den generelle organisationskultur. De gamle medarbejdere indoptager nøgleantagelserne og værdierne fra den koloniserende kultur eller de vælger at

sige op. Spørgsmålet den nye ledelse stiller sig her er ”hvordan får vi vores lokale medarbejdere til at tænke og arbejde, som vi gør?” Et selskab som McDonald’s arbejder langt hen ad vejen på at opnå dette mål.

I fusionstilgange sigter man på at finde en tredje vej med en kombination af danske og udenlandske medarbejders arbejdskulturer - uden at alle bliver ens og lige. Det gælder om at finde den rette balance mellem kaos (total diversitet) og ensliggørelse (fx i form af assimilation). Som det fremgår af nedenstående figur, bliver det, når fusionen fungerer godt, til en kompleks blanding af styrkerne ved de to eller flere gamle arbejdskulturer, som nu mestres af flere i det multikulturelle team, kombineret med helt nye måder at gøre tingene på, der er udviklet så at sige ”til lejligheden.” Der vil fortsat være kulturelle forskelle i teamet. Målet er ikke at kulturforskellene forsvinder, men at man lærer først *om* og siden *af* hinandens kulturelt betingede styrker, og finder måder at håndtere de kulturelle forskelle – inklusiv værdimæssige forskelle beskrevet i kapitel 2. På de områder hvor fusion ikke er mulig eller ønskværdig udnyttes styrkerne hos de forskellige grupper via en bevidst arbejdsfordeling a la ”finerne udarbejder de nye skæve idéer, tyskerne står for kvalitetskontrollen og amerikanerne sælger produktet.”

**Figur X: Fusionskultur**



Undersøgelsen af kulturforskellene og identifikationen af de gensidige styrker kan indgå i organisationskultur-analysen eller gøres til en separat øvelse, som indgår i det enkelte teams udviklingsproces. Medarbejdere og ledere går som en integreret del af hverdagen på opdagelsesrejse, som det er beskrevet i kapitlet om interkulturel kompetence. Medarbejdere, HR og/eller ledelse identificerer og afprøver udvalgte faglige arbejdsmetoder fx måder at sælge på, måder at operere på eller måder at sætte et testforsøg op på, som de udenlandske medarbejdere mestrer. Eller de spørger systematisk til og afprøver udvalgte samarbejdsmetoder og kommunikationsformer i forbindelse med bl.a. beslutninger, uenighed og feedback. Eller de

afprøver sociale samværsformer på og udenfor arbejdspladsen evt. inspireret af kulturer, der bedre mestrer dette element.

Man starter ikke med en dialog om emnet men med en individuel undersøgelse af sine egne og de andres måder ”at gøre tingene på”. Dernæst kan man starte en dialog fx på teammøder, hvor de centrale spørgsmål, teammedlemmerne kan drøfte med hinanden, er:

- Hvad har du lagt mærke til, jeg gør anderledes end dig (og omvendt)?
- Hvad betyder forskellene for samarbejdet?
- Hvad er styrkerne, svaghederne og mulighederne i dette?
- Fortæl mig hvorfor du gør, som du gør?
- Hvad kan du, jeg eller vi med fordel gøre anderledes?

Læg mærke til at der ikke kun spørges til svaghederne, som man gør i den problemorienterede tilgang til organisationsudvikling, eller til styrkerne, som man gør i den anerkende tilgang (inklusive ”Appreciative Inquiry”). Der tages en realistisk tilgang, som belyser både ”plus og minus” og ”fortid og fremtid”. Dialogen kan styrkes, hvis der deltager en intern eller ekstern facilitator indtil teamet bliver selv-faciliterende. På den måde undgås et at de sprogligt dominerende også kommer til at dominere indholds- og beslutningsmæssigt, og at dialogen om kulturelle forskelle bliver til en ufrugtbar diskussion.

Når man via opdagelsens observationer, lytten, spørgsmål osv. har undersøgt hinandens måde at gøre tingene på, undersøges det, om de i deres rene eller en justeret form kan tilføre teamet/hele organisationen ekstra værdi. Det er altså sådanne nysgerrige undersøgelser, der kan gøre kulturmødet til generatorer af innovation.

”En tysker vi arbejder sammen med er meget systematisk. Han insisterer på det. Det kan vi lære af. Vi [danskere] har fx tendens til at ville lære af det forsøg, vi lige har sat. Han er lidt mere statistisk i sin tilgang. På den måde får han afdækket området mere, og rammer derfor det helt rigtige. Vi bliver presset ud i at lære af det førte forsøg pga. tidspresset. Vi har godt af at dvæle lidt mere og at perspektivere med noget teori.” (dansk mellemlider)

Men afprøvningen af arbejdsmetoder, samarbejdsmetoder og samværsformer bliver nemt en fiasko pga. den træghed, der tit er i organisationer. Afprøvningen kan opfattes som en forstyrrelse i en travl hverdag eller som en trussel af status quo. Oplever man modstand mod afprøvningen af de nye idéer, kan man forsøge sig med en ”Deep Democracy” proces (se kapitlet om kultur og konflikter) og stille gruppen spørgsmålet, ”hvad skal der til, for at du vil gå helhjertet ind i afprøvningen af den nye idé?” Afprøvningens succesrate øges ligeledes, hvis man tager afprøvningen så alvorligt, at den betragtes som et projekt og kobles med ”action learning”. Det vil bl.a. sige, at man arbejder med en planlægningsfase, hvor mål, succeskriterier, midler og evalueringsmetoder for afprøvningen fastsættes. En implementeringsfase med en projektleder, der følger op og driver processen frem. Og

endelig en evalueringsfase, hvor fordele og ulemper drøftes af deltagerne i forhold til de fastsatte mål med afprøvningen og forbedringsforslag identificeres. Til sidst følger en eventuel afprøvning af de justeringer, evalueringen lægger op til.

Er der konflikter i teamet, skal de håndteres inden fusionsprocessen igangsættes, da den nysgerrige undersøgelse og dialog ellers bliver farvet og begrænset af konflikterne. Det kan gøres ved hjælp af de metoder, der beskrives i kapitel 3, inklusiv ikkevoldelig kommunikation, mediation og Deep Democracy.