

Att frigöra kreativitet i mångfald

Lena Zander är specialiserad på tvärkulturell forskning om ledarskap och teams och har erhållit prestigefyllda priser internationellt och i Sverige. Hon valdes 2024 som en av de tolv ledande kvinnliga forskarna internationellt baserat på hennes forskningsgärning inom internationellt företagande, specifikt "cross-cultural management".

Lena Zanders föreläsning:

Jag heter Lena Zander och är professor vid Uppsala universitet. Jag har bott och arbetat i olika länder, och det är nog där mitt intresse för olika kulturer väcktes. Det jag kommer att tala om är kulturell mångfald. Vi kan tänka kring mångfald på många olika sätt, men jag kommer huvudsakligen att prata om kulturell mångfald.

Tanken är att vi ska fundera över vad vi kan lära oss av mångfald – särskilt vad vi kan lära oss av det positiva. Idag talas det ju väldigt mycket om de negativa sidorna av mångfald, och mycket av det som händer i samhället är också negativt. Men jag vill fokusera på de positiva aspekterna. Jag vill dock ta upp ett grundläggande problem – ett sådant som man kanske inte talar så mycket om i vanliga fall – men som jag tycker är viktigt att lyfta. Därefter går vi vidare till vad vi faktiskt kan göra.

Det finns många myter om många olika saker. Jag vill kort nämna tre av dem innan vi går in på huvudfrågorna. Den första myten känner ni säkert till: myten om det ensamma geniet – konstnären, uppfinnaren eller forskaren som i ensamhet skapar något banbrytande. Men här kommer vi att prata om grupperns kreativitet. Om grupper med mångfald.

Nästa myt känner ni också säkert igen: att om man bara placerar många människor med olika bakgrunder tillsammans, så kommer det automatiskt att bli kreativt och fantastiskt. Så enkelt är det inte.

Den tredje myten handlar om att saker kan se bra ut på ytan, men att det finns strömningar under ytan som inte syns. Det är just de underliggande strömningarna jag vill prata lite mer om, innan vi kommer in på vad vi kan göra för att arbeta med mångfald.

Om vi börjar med kreativitet, så definieras den ofta som förmågan till nyskapande – att kunna frigöra sig från etablerade perspektiv. Ett klassiskt exempel är den gordiska knuten. Alla försökte lösa den utan att lyckas, tills Alexander kom och högg av den med ett svärd. Han löste problemet på ett helt annat sätt än förväntat. Det är ett exempel på lateralt tänkande – att angripa problem från nya och kanske oväntade håll.

Men det är inte lätt att tänka på det sättet om alla i en grupp har samma bakgrund, samma perspektiv och samma sätt att se på saker. Då behöver man få in olika

perspektiv. Det kan man naturligtvis göra på individnivå, men det jag vill prata om är hur man kan få in det genom att arbeta med mångfald.

När grupper är kreativa, drar de nytta av en bredare variation av perspektiv, information och kunskap. Vi har alla olika bakgrunder, och när det blandas i en grupp skapas ofta något nytt. Medlemmarna studsar idéer mot varandra. Någon säger något, som väcker en tanke hos någon annan, och så byggs idéer vidare. Det leder till att man tillsammans kan skapa något som är större än summan av delarna. Det uppstår synergieffekter.

I det här sammanhanget är ledaren och ledarskapet väldigt viktiga. Ledaren möjliggör att idéer kan kombineras på nya sätt – så kallad rekombination. Det handlar om att hitta kreativa lösningar genom att sätta samman olika perspektiv, olika erfarenheter, på nya sätt. Ni ser saker på olika sätt, och tillsammans kan ni hitta lösningar på svåra problem.

Med mångfald blir detta ännu tydligare. När man har ännu mer variation i bakgrund, perspektiv, kunskap och erfarenhet, så förstärks effekterna. Man får ännu större bredd, ännu större potential till kreativitet och nyskapande.

Vad vet vi då från forskningen? Vi vet ganska mycket, men jag ska bara nämna några exempel som jag tycker är särskilt intressanta.

För det första: forskningen visar att det finns både positiva och negativa effekter av mångfald. Det kanske inte låter så hjälpsamt, men det betyder att vi behöver förstå **varför** det blir positivt i vissa fall och inte i andra.

Man har till exempel tittat på synlig mångfald – när det är uppenbart att gruppen består av personer med olika bakgrunder. Den typen av mångfald spelar ibland roll, ibland inte. Men man har också tittat på den **osynliga** mångfalden – det som sker inom oss. Våra värderingar, våra erfarenheter, våra tankemönster. Och den osynliga mångfalden visar sig ofta ha större betydelse än den synliga, även om den synliga också kan ha en inledande effekt.

Ett annat område inom forskningen är det som kallas processföreling i multikulturella grupper. Det handlar om själva processen – hur arbetet i gruppen faktiskt fungerar. Vi har alla de här människorna samlade, oavsett bakgrund. De sitter tillsammans, jobbar tillsammans. Frågan är vad som händer i processen.

Om processen fallerar – på grund av till exempel kommunikationsproblem, språkförbistringar eller felaktiga antaganden – då kan samarbetet störas eller till och med helt stanna upp. Men om processen fungerar väl, kan det istället uppstå synergieffekter, rekombination, och stor kreativitet.

Och det är viktigt att påpeka att all konflikt inte är dålig. Viss typ av konflikt kan vara väldigt konstruktiv och nödvändig för att ett projekt ska gå framåt.

Det jag vill komma till är att om du har en kulturellt dominant grupp på en arbetsplats, så kan det vara så att när man brainstormar – vilket ju är en kreativ övning där man ska diskutera olika förslag – så lyssnar man egentligen bara på dem som tillhör ens egen grupp. Man bygger vidare på deras idéer, för de förslagen tycker man är väldigt, väldigt bra. De känns helt rätt, eftersom de är rätt utifrån ens egen bakgrund, ens egen kultur, och så vidare. Så man lyssnar inte på de andra som också kommer med förslag.

Det leder till, om vi har möten i mångkulturella grupper där det finns etnocentriska underströmmar, att vissa röster tystas. Efter ett tag känner man att man inte vill säga något mer i gruppen. Man vill inte komma med sina idéer, eftersom ingen ändå lyssnar.

Och den här situationen kan bli betydligt värre. Konsekvenserna kan faktiskt vara ganska extrema. Först blir du inte hörd, och sen kanske du efter ett tag känner – du kanske inte förstår det från början – du tänker att det är en slump, eller att du uttryckte dig lite dåligt, eller att du inte behärskade språket tillräckligt. Men efter ett tag märker du: "Nej, de lyssnar inte. De lyssnar aldrig när jag kommer med mina förslag."

Sedan börjar man märka att man är utanför. Det finns informationsflöden som pågår utan att man är en del av dem. Det finns möten, informella möten visserligen, men möten där man inte är med. Det här leder i sin tur till att man sakta men säkert känner sig inte bara tystad – utan exkluderad.

Och det kan få konsekvenser för hälsan. Man kanske blir sjukskriven allt oftare, mår sämre och sämre. Den mentala hälsan, som vi talar mycket om idag, kan påverkas kraftigt – för du känner att du inte är en del av något. Och det är så viktigt för oss – tillbaka till den lilla bebisen: vi är sociala varelser. Det är viktigt att få tillhöra. Det är viktigt att kunna göra sin röst hörd, på gruppnivå.

Om vi tänker oss att vi har de här etnocentriska underströmmarna, vad får det då för konsekvenser för grupperna? Ja, det kan leda till många saker. Grupprocesserna fungerar mycket sämre. Du får inte ut all den här variansen – alla idéer, alla förslag, alla tankar. Det leder istället till grupptänkande.

Från början finns alltså en mångfald, en fantastisk möjlighet till kreativitet. Men det glider alltmer över i ett grupptänkande där man bygger på dem som tycker likadant. Man utnyttjar inte mångfalden.

Det kan också leda till missförstånd och polarisering i gruppen, där det bildas subgrupper. Och då blir det just negativa konflikter – inte de positiva konflikter som jag nämnde tidigare. Det blir ett grupptänkande som gör att gruppen kanske når resultat, men inte den typ av resultat man skulle kunna nå om man verkligen lyssnade på olika personer.

Och det betyder inte att man gör allt som alla säger. Det måste finnas en dialog, en diskussion. Vi har mångfald, vi har varians, vi har kunskap, vi har expertis. Vi har olika

perspektiv, olika grundsyn, olika erfarenheter – vi har exakt allt som krävs för att det ska bli så kreativt som möjligt.

Om vi tittar på en modell som bygger på flera olika forskningsprojekt, så ser vi att team som är mångkulturella ofta hamnar antingen längst till vänster – de fungerar allra sämst – eller längst till höger – de fungerar bäst. Det finns alltså en stor spridning.

Mångkulturella team kan vara de bästa eller de sämsta. Team som bara har en kultur kan absolut vara framgångsrika – det ser vi ju runtom i världen. Det finns inget land som inte har lyckats med någonting i något sammanhang. Men här talar vi om vad som händer generellt i grupper där det finns mångfald.

Så då kan man ställa sig frågan: okej, vi vet mycket om varför de kan fungera dåligt – till exempel de här underströmmarna jag nämnde. Men vad är det då som gör att de fungerar bra?

En av de viktiga faktorerna är faktiskt det ni gör just nu: möten. Interkulturella interaktioner. Möten där man pratar med varandra. De informella mötena, de små träffarna. Det finns till och med roliga studier om detta. I vissa studier tittade man på olika typer av kommunikation, och det visade sig att de som kommunicerade mycket – men bara virtuellt, eller tidigare via telefon och fax, eller till och med brev – de klarade sig ganska bra.

Men de som också träffades fysiskt och hade en social interaktion – för dem gick det bättre.

Visst, ibland måste vi göra det virtuellt. Vi försöker ju tänka på klimatet och undvika resor, och då blir det mer virtuella möten. Men då är det ännu viktigare att man känner varandra. Därför kan det vara otroligt värdefullt att lägga in några fysiska möten om året – för att få den där personliga kontakten. Sen kan man jobba vidare virtuellt.

En sak som händer när man ses är att man lär känna individerna. När du sen får ett kort och formellt mejl kan du tolka det rätt, eftersom du vet hur personen är. Jag har kollegor som skriver väldigt korthuggna mejl, och om jag inte kände dem skulle jag tänka: "Oj, vad har jag gjort nu?" Men jag vet hur de är, för jag har träffat dem.

En annan sak – förutom att lära känna varandra och kunna tolka det som sägs – är det här: vad händer i diskussioner? Jo, det är de här idéerna som studsar mellan människor. I informella möten finns det ofta ingen agenda. Vi kanske sitter och pratar över en kopp kaffe eller te, eller bara ses i förbifarten. Du säger något, någon annan hakar på, och jag tänker: "Just det!" Och sen går jag tillbaka till min arbetsplats och börjar pussla ihop de här idéerna.

Sen kanske vi ses igen, och då har vi plötsligt en modell för mångfald, eller något annat vi kan bygga vidare på. Det fungerar likadant i informella möten – man får en chans att förstå hur andra tänker, vad de menar, och så vidare. Man lär sig.

En annan sak som man pratar mycket om är det här med kulturell intelligens och kulturell brobyggarkompetens. De grupper som presterar bäst – som hamnar längst ut till höger på kurvan – har ofta någon i gruppen, ibland ledaren, men inte alltid, som fungerar som en slags brobyggare. Vi har ju idag många begrepp för intelligens. Vi pratar om intelligens, emotionell intelligens, klimatintelligens, social intelligens och så vidare.

Kulturell intelligens bygger på samma tanke: du har en förståelse och en känsla för olika kulturer. Det finns olika studier om detta. Vissa fokuserar på kunskap – att du vet saker. Andra fokuserar på förmåga – att du kan agera. Andra igen pratar om kompetens. Och en del forskning betonar särskilt motivation – att du är motiverad och intresserad av att tala med och förstå andra människor.

Kulturell intelligens innebär också att du kan agera som kulturell brobyggare. Vi har ett möte, där människor från olika bakgrunder och med olika språkkunskaper deltar. Jag hör att du pratar med någon där borta, och jag hör att ni talar förbi varandra. Jag förstår att ni inte riktigt förstår varandra, och då kan jag försöka kliva in i diskussionen och se om jag kan nysta i det – se vad som egentligen sägs.

Man förebygger alltså de här etnocentriska strömmarna. Man förebygger att det uppstår konflikter, eftersom man är aktiv i att tolka, översätta, jämka. Ibland handlar det om att avväpna konflikter – genom att diskutera, eller hitta andra sätt att hantera dem.

Det här kulturella brobyggandet har visat sig i forskning vara en viktig förutsättning för att grupper ska fungera väl. Och det gäller inte bara ledaren, utan även deltagarna. Det finns studier som visar att när någon i gruppen upplever diskriminering, och någon annan kliver fram och säger: "Men vänta, den här personen hade ju ett bra förslag, kan vi inte utforska det lite mer?" – då händer något i gruppen.

Det här är en roll man kan ta, men det är också en förmåga som går att utveckla. Det är inte något genetiskt eller medfött, utan det är något vi kan träna på. Och det spelar roll – särskilt när vi vill lyfta fram den kreativitet vi hoppas att mångfalden ska ge oss.

Ledarskapet är naturligtvis också viktigt. Jag nämnde det kort tidigare, men det är ett stort ämne. Vi talar idag mycket om inkluderande ledarskap, särskilt i samband med mångfaldsarbete. Jag ska inte gå in på det i detalj, men jag vill ändå nämna några skäl till varför det är relevant – särskilt i grupper med mångfald.

Som jag sa tidigare: vi är sociala varelser. Vi vill tillhöra. På engelska pratar man om **belonging**, och det inkluderande ledarskapet handlar just om att människor ska känna tillhörighet. Men människor vill inte bara känna att de tillhör gruppen. De vill också bli sedda som de unika individer de är – bli sedda för sin kunskap, sin erfarenhet, sin bakgrund, det man kan bidra med till gruppen.

Inkluderande ledarskap handlar alltså både om att få människor att känna sig inkluderade, och att uppmärksamma deras unika bidrag. Det är det som gör att man kan börja lära av mångfalden. Det är också så man kan hantera och förebygga de där etnocentriska strömmarna.

Men här kommer ett litet **men**. För även om inkluderande ledarskap ofta lyfts fram som det bästa som hänt sedan skivat bröd – som man säger på engelska – så är det inte alla som gillar det. En del känner att de i första hand är individer. På engelska säger man *I'm fiercely independent*. De vill kanske inte vara en del av gruppen på det sätt som ett inkluderande ledarskap kan förutsätta. De kanske känner att de måste agera på ett annat sätt om de är det. Och det finns andra invändningar också.

Men, som med så mycket annat, handlar det om att lära av mångfald. Att ha den här tanken om att vi lär av varandra. Jag brukar säga att det inte är en "two-way street" – det är snarare en väg med lika många korsningar som det finns individer i gruppen.

Om vi då avslutar med en liten summering, så har jag idag försökt prata om mångfaldens möjligheter – variansen, kunskapen, och hur viktig den är för kreativitet. Jag har också talat om de etnocentriska underströmmarna. De är ofta osynliga – precis som *rip currents*, eller ripströmmar – och det gör dem svårare att upptäcka, svårare att hantera, och svårare att åtgärda. Men de kan få väldigt stora konsekvenser – både på gruppnivå och individnivå.

Sedan har jag pratat om den, på något sätt självklara men ändå viktiga, interaktionen – inte bara den professionella, utan också den sociala. Den kulturella interaktionen. För det visar sig att när du har den, så utvecklar du också din egen kulturella intelligens. Du lär dig hela tiden.

Och slutligen har jag kort nämnt ledarskap – särskilt inkluderande ledarskap, som är mitt huvudområde – och även medarbetarskap, och hur viktigt det är att både kunna tillhöra och att bli sedd som den unika person man är.

Fråga: Du berättade om en studie där ni hade träffats över Zoom. Det är ju utifrån ett jämställdhetsperspektiv. Kan inte du berätta lite kort om det? För det var så intressant.

Svar: Ja, du menar det här om kvinnorna? Jo, det här är en studie. När man tittar på forskningen – apropå det vi nyss pratade om, efter Mohammeds inlägg där vi också talade om kvinnor – så visar det sig att när vi träffas så här, alltså fysiskt, så tenderar kvinnor att bedömas utifrån att de just är kvinnor.

Om man till exempel är gruppleddare, teamledare eller chef, så påverkas bedömningen av kön. Jag brukar tänka att man som kvinna har färre frihetsgrader. Forskningen visar att män kan vara ledare på många olika sätt och ändå betraktas som bra ledare. För kvinnor är utrymmet mycket mer begränsat. Man har helt enkelt mindre frihet i sitt ledarskap, och det här ser vi om och om igen i olika studier.

Så vi gjorde en virtuell studie. Den här studien började för ganska länge sedan, med grupper av människor som inte hade enkel tillgång till dagens teknik, som kameror. Det var personer som satt på internetcaféer för att kunna delta i samtal. Vi pratar alltså om en studie som också är en liten historisk tillbakablick.

Vi har sedan följt upp den här studien, och det visade sig att kvinnliga gruppleddare inte längre bedömdes på samma begränsande sätt. De hade inte längre den där reducerade skalan av frihetsgrader. Det var inte så att de blev bedömda mer positivt än män, men den stora skillnaden var att de blev bedömda utifrån vad de gjorde – de utvärderades för sina handlingar.

Teamet som utvärderade ledarna fokuserade på vad de faktiskt hade gjort, snarare än vem de var. När man alltså inte såg, eller inte visste, att det var en kvinna som ledde, så bedömde man utifrån handling. Och det var det som var den stora skillnaden.

Nu planerar vi en uppföljningsstudie, eftersom det numera är väldigt lätt för alla att ha kontakt via olika digitala plattformar. Vi har redan gjort en uppföljning, men då var det fortfarande lite svårt för många att ha tillgång till tekniken. Frågan är om resultatet håller idag. Å ena sidan kanske det inte gör det – eftersom det nu är lättare att se att någon är kvinna. Men samtidigt är det inte alltid självklart, särskilt i internationella grupper. Det är inte alltid man vet, till exempel utifrån namn.

Idag kanske man tänker: "Nu ser ju alla att det är en kvinna." Men det finns teorier som säger att när vi är på distans från varandra, då fokuserar vi mer på det som är väsentligt – nämligen vad människor gör. När vi däremot befinner oss i samma rum, då påverkas vi mer av vem personen är, och det kan påverka fortsättningen av samarbetet.

Så det ska bli väldigt spännande att se vad som händer i nästa studie. Det var den studien du tänkte på, eller hur?

Kommentar: Ja, precis! För då hade de ju bara kommunicerat i text i den första studien.

Ja, exakt. Och som jag har fått lära mig: när vi kommunicerar så här, så är det bara cirka 7 procent av kommunikationen som är själva orden – det som skulle kunna skrivas ut som text. Cirka 23 procent handlar om röst, tonläge, och så vidare. Och hela 70 procent utgörs av kroppsspråk, mimik och det icke-verbala. I den första studien fanns alltså bara de där 7 procenten kvar – ren text. Så det ska bli väldigt spännande att se vad som händer nu, när vi använder Zoom och kameror, och när deltagarna faktiskt kan se varandra. Kommer det att förändra hur kvinnor bedöms när det syns att de är kvinnor?

För det var ju ett väldigt intressant resultat – att det kunde spela så stor roll, helt enkelt. Det handlar också mycket om vana. Jag kanske ska tillägga att vi gjorde den här studien även med våra studenter.

Vid den tiden var jag på sabbatsår – jag var faktiskt i Nya Zeeland, i Wellington. Det var första gången jag var där. Jag undervisade där, och några av studenterna hade deltagit i den här studien. De manliga studenterna – och nu talar jag specifikt om de vita männen – blev väldigt arga. Ursäktade till alla vita män i rummet, men just de vita män som inte hade haft ledarrollen, de blev riktigt upprörda.

De var så vana vid att när de kom in i ett grupprum så fick de automatiskt all uppmärksamhet. De sa till och med: "Om det här hade varit på riktigt, då hade jag gett

dem sparken – allihop." Och vi svarade att det kanske inte riktigt är det mest lämpliga tillvägagångssättet.

Men det var verkligen en stark reaktion. Hos kvinnorna vi intervjuade, och hos män som inte tillhörde den dominanta gruppen, var upplevelsen en helt annan. De sa att det hade varit fantastiskt. De kunde arbeta med gruppen på ett sätt som fungerade väldigt bra för dem.

Så nu återstår att se om resultaten håller även idag. Och min slutsats är inte att vi inte ska se varandra – det är inte det det handlar om. Men det var viktigt i just den här studien att förstå vad som faktiskt pågår, och vad vi påverkas av – och att reflektera över det.

Text: Mia Ulin, mia@ uppsala2030.com