

Elisabeth Plum:

## Nationale forskelle er kun en del af forklaringen

*Vi er hurtige til at bruge nationale kulturforskelle som forklaring, når samarbejdet er vanskeligt. Men det er mere konstruktivt at anlægge et bredere syn på kulturforskelle og skifte fokus fra 'hvorfor er det vanskeligt' til 'hvordan kommer vi videre i samarbejdet'.*

Anna og Peter kommer ofte i småkonflikter med hinanden, og har i det hele taget svært ved at samarbejde konstruktivt. Det påvirker arbejdsklimaet i det tværgående projektteam og hæmmer opgaveløsningen. "Det er fordi Anna er tysker og Peter er dansker," er kollegernes forklaring. Men hvad hjælper det med sådan en forklaring? Og de to kan jo i øvrigt heller ikke ændre på deres nationale baggrunde.

### **Kurser i 'interkulturel forståelse' – en del af løsningen eller?**

I nogle virksomheder vil teamlederen sende Anna og Peter - eller hele teamet - på kursus i 'interkulturel forståelse', hvor de vil lære om nationale kulturforskelle, for dermed at øge forståelsen for hinandens nationale baggrunde og hvordan de påvirker dem.

Der lyder dog kritiske røster mht. udbyttet af kurser i nationale forskelle:

- Nogle mener, de nationale karakteristika er overforenklede og ikke passer på dem selv: "Jeg er ikke som andre danskere, for jeg har arbejdet internationalt i flere år, og desuden er jeg uddannet på CBS og tilhører den yngre generation."
- Andre synes de nationale forskelle blot bruges som undskyldninger som: "Jamen det er vi finder ikke gode til."
- Og andre igen oplever, at træningen skaber stereotyper og en stemning af 'os-og-dem', og dermed opstår nye problemer i kommunikationen.

Det kan være en vigtig øjenåbner at få viden om, at alle mennesker er opvokset med et bestemt nationalt bagtæppe af måder at forstå og håndtere verden og sig selv på. Og det kan være meget brugbart at få kendskab til relevante forskelle som fx syn på hierarkier, ledelsesautoritet, sociale relationer og betydningen af ord og nonverbal kommunikation. For hvis man ikke er opmærksom på menneskelige forskelle, regner man ubevidst med, at andre er som én selv, og gør de noget anderledes, tolkes det som 'forkert' – og ikke bare anderledes.

De nationale forskelle vil dog altid kun være en del af forklaringen, når der opstår misforståelser eller gnidninger. Desuden skal vi huske, at vi kun kan tale om det, vi har ord for. Derfor er det problematisk, hvis bestemte forskelle ofte fremhæves, eller hvis de ansatte ensidigt trænes i nationale kategoriseringer. Det får ikke det bedste frem i en person, hvis andre reducerer dem til at være repræsentant for en gruppe med stereotype træk. Konsekvensen kan være, at der graves grøfter mellem grupper, og så bliver kurserne en del af problemet i stedet for en del af løsningen.

## **Unikke personer med flere kulturelle baggrunde**

I nutidens virksomheder – globale såvel som lokale - er der mange forskelle, der påvirker samarbejdet, idet de fleste arbejder i, hvad jeg kalder en kulturel kompleksitet. Det giver et mere nuanceret billede på Anna og Peters 'dyst', for de er begge unikke personer med flere forskellige kulturelle baggrunde.

Anna arbejder i virksomhedens hovedkvarter og Peter i en lokal enhed. Anna er uddannet økonom og Peter er industriel designer. Anna arbejder som controller og Peter som produktudvikler. Peter arbejder i en enhed, der blev købt af den virksomhed Anna har arbejdet i de sidste 15 år. Og hertil kommer deres forskelle i personlighed, køn, alder og sikkert endnu flere dimensioner.

Der er kulturelle aspekter i alle de arbejdsrelevante forskelle, og disse tilhørsforhold og ståsteder er flettet sammen, når de to møder hinanden i teamet. Der er derfor mange grunde til, at de to ser forskelligt på tingene, og måske også har forudfattede meninger om hinanden, så de tillægger hinanden diverse motiver, som vanskeliggør konstruktiv kommunikation.

## **Skift fokus og vær handlingsrettet**

I dag skal alle være rede til at samarbejde med kolleger på kryds og tværs i virksomheden hen over fagligheder, siloer og lokaliteter. De skal kunne danne teams og skabe resultater med disse kolleger, selv om de tænker og handler anderledes end dem selv.

Hvad kan teamet og teamlederen så gøre for at skabe et konstruktivt samarbejde i en kulturel kompleksitet, hvor der er så mange mulige kilder til kommunikationsproblemer?

Løsningen ligger i at skifte fokus og anerkende, at vi arbejder i en kulturel kompleksitet. Her giver det ikke mening at prøve at finde én årsag til fx kommunikationsproblemer, for de menneskelige relationer kan ikke forstås som lineære forudsigelige processer. Accepter hellere at der er flere sammenflettede og legitime årsager, som kan skifte fra situation til situation. Stop jagten på præcise forklaringer på 'hvorfor' og brug i stedet energien på at hjælpe dem til at finde en vej frem – 'hvordan kan vi komme videre'.

Hvordan skaber vi konkret et godt samarbejde mellem mennesker, der tænker og handler forskelligt? Det gælder ikke blot for Anna og Peter men for hele teamet, at de skal udvikle deres kulturelle intelligens, så teamets interne forskelle ledes på en professionel måde, og ikke giver gnidninger, der kan ødelægge resultaterne.

Kulturel Intelligens er evnen til at skabe et frugtbart samarbejde med mennesker, der tænker og handler forskelligt fra en selv. Det er en kompetence opdelt i 3 dele, hvilket du kan læse videre om i en anden artikel her på siden – eller på [www.kulturelintelligens.dk](http://www.kulturelintelligens.dk)

**Refleksion:** *Hvilke kulturelle forskelle blandt kollegerne er du opmærksom på i din hverdag? - Er det mest de nationale, der bruges som forklaring? Eller de faglige? Er der også andre relevante forskelle, der indvirker på jeres samarbejde?*