

(Denne artikel blev bragt i "Farmakonomen" nr. 17, 30. oktober 2007)

## Bygger bro mellem forskelle

**Begrebet kulturel intelligens, som skal få det bedste ud af kulturforskelle, er introduceret i Danmark i en aktuel bog af samme navn. Hovedforfatteren, kultursociolog Elisabeth Plum fortalte om bogen og begreberne på generalforsamlingen i Sektionen for Industriansatte den 30. september**

*Af journalist Ulla Nygaard (www.ny-journalistik.dk)*

Hvad vil det sige, at mødet starter kl. 9.00? For en dansker betyder det som regel, at man ankommer punktligt, mens tyskeren kommer 10 minutter før og er fuldstændig klar til at gå i gang på slaget. Men når ireren kommer syv-otte minutter over ni, er det ikke for at være uhøflig. Der har måske været en forhindring på vejen, en person, man måtte hilse på netop for *ikke* at være uhøflig!

Kultursociolog Elisabeth Plum kan give meget konkrete eksempler på kulturforskelle, som fremkalder irritation og andre negative reaktioner. Hun advarer dog samtidig mod at være for stereotyp i opfattelsen af andre kulturer – ikke mindst andre nationale kulturer.

I sit oplæg for industriansatte farmakonomer gav hun værktøjer til at arbejde professionelt med kulturforskelle i virksomheder og i organisationer. Samarbejde på tværs af kulturer er nødvendigt for flere og flere virksomheder, og det kunne de industriansatte farmakonomer nikke genkendende til.

Alle deltagerne arbejder i virksomheder, der er opkøbt, fusioneret eller på anden måde indeholder flere kulturer. De arbejder sammen med flere nationaliteter og på tværs af faggrupper. Farmakonomerne bidrog selv med eksempler på, hvordan man bruger en masse negativ energi på "de andre", når de opfører sig anderledes end os. Det kan være andre nationale kulturer eller andre virksomhedskulturer m.m.

- Vi skal være professionelle sammen, og vi skal nå et resultat i den virksomhed, der opererer i flere lande, eller er fusioneret. Man kan nå langt ved at slå autopiloten fra og gå over på manuel styring. Man kan blive lidt klogere på processen ved at benytte opmærksom høflighed, sagde Elisabeth Plum.

### **Vores verden rigtigst**

Set gennem kultursociologens briller har danskere svært ved kulturforskelle, fordi vi gennem århundreder har udviklet en indadvendt nationalisme. Vi er selvtilfredse og mener, at vores kultur er den rigtige – i modsætning til de andres.

Hun lod et citat fra H.C. Andersens eventyr ”Fem fra en ærtebælg” beskrive den danske selvopfattelse: ”Der var fem ærter i en bælg – de var grønne og bælgen var grøn, og så troede de, at hele verden var grøn...”

Elisabeth Plum beskrev kulturforskelle i kommunikation, hvoraf samtalen blot er en del. I Skandinavien venter man med at tale til den anden er færdig. Af ren høflighed. Men det ville en sydeuropæer opfatte anderledes – som om man ikke var interesseret nok i samtalen. I Sydeuropa afbryder man, for at vise sin iver til at bidrage. Helt anderledes er den japanske samtale, hvor lange pauser signalerer refleksion og eftertænkning.

- Kommunikation er også kropssprog, og det har vi ikke meget opmærksomhed på i Danmark, hvor vi lægger det meste i ordene. I andre kulturer er personlige relationer vigtige og man skaber tillid ved at gå ud og spise og lære hinanden at kende. Man bruger meget tid på det.

Elisabeth Plum sagde videre, at kommunikation har indbyggede filtre. Man har en intention med sit budskab, men det modtages gennem et filter og får måske en anden effekt hos modtageren.

- Vi vurderer andres adfærd på den effekt, den har på os selv, mens vi vurderer vores egen adfærd på den intention, vi har med den!

### **Taler gennem filter**

Kultursociologen beskriver i bogen, hvordan man professionelt kan arbejde med kulturforskelle og få synergi ud af forskellighed. Det handler om at opdage, at der overhovedet er kulturforskelle.

- Men omvendt skal vi ikke bruge kulturforskelle som bortforklaringer. Når man ser på kun én forskel, er man med til at grave grøfterne dybere: ”Det er også fordi han er fra Polen”. Det kunne jo være, at der var flere forskelle, fx, at han kommer fra en lille virksomhed, eller har en anden uddannelse. Stereotype billeder forstærker forskellene, advarede Elisabeth Plum.

Man kan skabe en ny kultur sammen i en virksomhed, hvor forskellige kulturer skal arbejde sammen.

- Hvordan nærmer vi os hinanden? Kan vi skabe en fælles ø, hvor vi kan løse opgaverne sammen? Hvis vi får kulturforskellene i spil, kan der komme noget positivt ud af det. Vi skal være ved, at der er irrationelle reaktioner og arbejde med det. Vi skal hæve os op over enkeltforskellene.

Elisabeth Plum sagde endvidere, at vi hver især har flere identiteter.

- Man er dansk, man er kvinde, man er farmakonom og man er noget mere. Ingen af os vil reduceres til kun at være repræsentant for én gruppe, fx kun at være kvinde. Et kulturmøde er en kompleks situation. Kulturforståelse er ikke blot at have indsigt i andre kulturer, men at have kulturel selvforståelse og overhovedet forstå, at der er kulturforskelle.

## **Et redskab**

Elisabet Plum definerer kulturel intelligens som evnen til at gøre sig forståelig og etablere et konstruktivt samarbejde på tværs af kulturforskelle. Endvidere: Evnen til at handle passende i situationer, hvor kulturforskelle har betydning.

- Vi kan bruge kulturel intelligens til at få noget positivt ud af mødet mellem forskellige kulturer. Hvis man ændrer synsvinkel og tillægger det, der sker, en anden betydning, kan man nå videre: ”Vi spiser frokost i timevis frem for at komme til sagen. Det er fordi de gerne vil skabe tillid. Ikke fordi de ikke vil til sagen.”

Elisabeth Plum lyttede til beretninger fra flere, der kunne fortælle om fusioner og ejerskifte, hvor der absolut ikke er blevet arbejdet med kulturforskelle.

- Mange chefer håber, at det går over af sig selv. ”Nu skal vi bare være voksne mennesker”. Der er måske heller ikke kulturforskelle at spore i starten efter en fusion. Men vær sikker på, at de kommer frem hver eneste gang, der opstår problemer. Elisabeth Plum sagde, at arbejdet med brobygning mellem kulturforskelle kræver en systematisk indsats.

- Man skal starte med at afdramatisere forskellene, få det gjort legitimt at tale om. Man kan diskutere, hvad man skal gå efter, og hvor man skal passe på. Konkret handler det om at udforske koderne fx, hvad det vil sige, at mødet starter kl. 9.00. Tale om, hvordan man løser konflikter, om man må blande sig i andres problemer osv. Man skal aftale fælles spilleregler.

Det handler om, at bolden – forskellene – holdes i spil.

Elisabeth Plum er indehaver af virksomheden Plum & Co ApS. På hendes hjemmeside [www.plum.co.dk](http://www.plum.co.dk) kan man læse mere om bogen Kulturel Intelligens.