

Kapitel 2: Kultur og konflikt

Dette kapitel handler om, hvorfor konflikter og barrierer for godt samarbejde indimellem opstår i kulturmødet. I det næste kapitel beskrives det, hvordan man kan takle disse konflikter og i det efterfølgende kapitel om interkulturel kompetence beskrives det, hvordan man forebygger konflikter og optimerer samarbejdet på tværs af kulturer.

Kultur som forklaring på konflikter

Nogen interkulturelle konflikter opstår, når en eller flere etniske grupper diskriminerer en anden eller udviser decideret racisme. Diskriminationen udspringer i svage stater bl.a. af demagoger, der har interesse i at spille to grupper ud imod hinanden, som man fx så det i krigene i det tidligere Jugoslavien. Gammelt had fra tidligere konflikter kan også spille ind, men her må man netop lede efter årsagerne til disse konflikter og ikke anse hadet for at være naturligt for relationen mellem grupperne. Andre gange er velstand og ressourcer fordelt langs etniske linjer, og den ene eller flere grupper ser det i deres interesse at udelukke andre grupper fra ressourcerne. Ganske små kulturelle forskelle kan i den forbindelse bruges som markører af forskellene. Kulturelle forskelle er altså i disse tilfælde mere retfærdiggørende forklaringer på diskriminationen og efterrationaliseringer, end de er egentlige årsager. De virkelige årsager kan være økonomiske, sociale eller personlige interesser. Derudover kan frygt for det anderledes også spille ind. Frygt for at ”de tager vores jobs og vores penge”, at ”de tager vores kvinder/mænd”, eller en udefinerbar frygt for, hvordan ”mit liv bliver, når de fremmede kommer og ændrer min verden.” Det sidstnævnte kan bunde i frygten for identitetstab.

Som bl.a. CEPOS (2009), Christina B. Jagd (2007) og Rockwool Fonden (januar 2008) viser, finder både oplevet, strukturel og ren diskrimination sted på det danske arbejdsmarked. Det har utallige mennesker med anden etnisk oprindelse end dansk oplevet i forbindelse med jobansøgning, praktikpladssøgning og problemer med arbejdsklimaet. Men denne form for diskrimination er ikke i fokus i denne bog. Det skyldes, at situationen er en helt anden for de udenlandske vidensarbejdere, der her er tale om. Danske organisationer ønsker at tiltrække og fastholde disse mennesker. De er velkomne. Bogen handler om, hvorfor der alligevel opstår konflikter eller andre uønskede situationer, samt om hvad man kan gøre ved det.

Man skal dog være varsom med at bruge kultur som forklaring på, hvorfor konflikter opstår mellem kolleger på arbejdspladsen. Det bliver nogle gange en hurtig forklaring. En slags sort boks, der kan forklare hvad som helst. Ofte når man ikke kan finde andre forklaringer. Det har den negative konsekvens, at man nemt ender i en situation, hvor man oplever man ikke kan ændre konfliktforholdene specielt når man tænker kultur som en iboende essens. ”Det er jo deres kultur!” Kulturforskelle kan *bidrage* til konflikter og samarbejdsproblemer. Kulturforskelle er i sig selv ikke årsag til konflikter. Det er måden, vi håndterer forskellene på, der skaber konflikterne. Denne tese understøttes bl.a. af, at mennesket specielt de sidste ca. 100 år er blevet markant mindre voldeligt, som professor i evolutionspsykologi på Harvard University Steven Pinker i bogen ”The Better Angles of our Nature” viser. Dette på trods af det stærkt øgede antal møder på tværs af kulturer via immigration, turisme, møder på internettet og globalisering af forretningsverdenen og selve arbejdspladsen.

Kultur som element i konflikter

Meget ofte udspringer interkulturelle konflikter på arbejdspladsen af, at en eller flere parter ikke føler sig eller sin kultur respekteret eller anerkendt. De oplever måske krav om, at de skal bortkaste hele eller dele af deres kultur i form af krav om assimilation eller integration. Dele som de måske selv sætter pris på, eller har svært ved at aflære. Eller de oplever sig decideret diskrimineret.

Men der er også andre årsager til, at det kan være svært at få samarbejdet til at glide på multikulturelle arbejdspladser, og at der indimellem opstår konflikter. For det første opstår der nemmere misforståelser mellem folk med forskellig kulturel baggrund, så de *tror*, at de ikke bliver respekteret. For det andet har man i større eller mindre grad forskellige eller endog modstridende værdier, og oplever at ”de andre” bryder med ens normer og værdier. For det tredje kan det være følelsesmæssigt udfordrende at opleve alternativer til sin egen verdensopfattelse – at ens verdensopfattelse udfordres. For det fjerde er det nødvendigt at opbygge tillid mellem mennesker med forskellig kultur – den kommer ikke af sig selv. For det femte er der ofte spændinger mellem grupperne, som er opstået *inden* det konkrete og personlige møde. De såkaldte forforståelser. Disse fem ”trickere” af interkulturel konflikt gennemgås i det følgende.

Misforståelser

Misforståelser opstår i reglen nemmere mellem personer med forskellig kulturel baggrund end mellem folk med samme kulturelle baggrund. Det kan skyldes sprogligt betingede misforståelser. Sprogkundskaberne rækker ikke og misforståelser opstår.

Flere af de kinesiske medarbejdere på Risø DTU taler specielt i starten af deres ansættelse relativt dårligt engelsk. Flere danske og udenlandske medarbejdere og ledere oplever, at deres kinesiske kolleger tit hellere gætter sig til, hvad kolleger og ledere mener, end de spørger ind: ”Det kan være meget svært! Fx talte jeg med en kineser på mit kontor, og han fattede egentlig ikke, hvad der skete omkring ham. Efter to måneder fortalte han, at han ikke havde forstået noget – det gør han nu. Det betød, at arbejdet ikke blev udført som aftalt” (dansk mellemløber). Det går naturligvis ud over effektiviteten, hvilket irriterer ledere og ikke-kinesiske kolleger.

Men de mere komplekse misforståelser opstår, fordi vi spiller efter forskellige regler. I en sportskontekst kan man sige, at to parter beslutter sig for spille fodbold, og de finder midtvejs igennem kampen ud af, at de ikke spiller efter helt de samme regler. Den ene følger reglen, om at en mand er offside, når han står foran den bagerste forsvarsspiller. Den anden følger reglen, om at man er offside, når de to spillere står på linje. Misforståelser opstår tit, fordi den ene eller begge parter tager noget for givet, som ikke kan tages for givet.

På en restaurant i Rusland spiste jeg efter endt arbejdsdag for nogle år siden med nogle danske eksperter, jeg tilfældigt mødte. Den ene gik på et tidspunkt på toilettet, og da hun kom tilbage, var hendes tallerken væk. Hun kaldte på tjeneren og krævede den i et hårdt toneleje tilbage. Hun var ikke færdig - der var mere bøf tilbage. Tjeneren fortalte at resterne desværre var smidt ud, hvorefter hun krævede at få en ny bøf, og tale med chefen. Tjeneren var ikke meget for at servere en ny bøf, og de begyndte at mundhugges. En anden dansk gæst blandede sig i samtalen og hånedes tjeneren. Til sidst fik hun en ny bøf. Da bøffen blev stillet på bordet, begyndte vi at tale med tjeneren om det passerede, og den danske kvinde fortalte, at hendes kniv og gaffel jo havde indikeret, at hun ikke var færdig. De lå ikke samlet men formede et V. Efter længere tids frem og tilbage viste det sig, at denne måde at lægge bestikket på i Rusland netop *kan* indikere, at man *er* færdig.

Når denne episode udviklede sig til en mindre konflikt skyldes det, dels uvidenhed om hinandens symbolik vedr. afslutning af et måltid, men også parternes manglende evne til at undersøge hinandens synspunkter, og hvilke ”regler” man spiller efter – samt pågældende danskeres hårde og nedladende facon.

”Ofte handlede det om, at man som svensker ikke forstod dansk forhandlingskultur. Og fra dansk side forstod man ikke det svenske reaktionsmønster. Man forstod ikke, at et menneske, der var rejst helt fra Stockholm til Århus og havde siddet til møde en hel dag uden at sige noget, kunne komme hjem til Stockholm og være ret frustreret. ”Han har jo været med hele dagen og intet sagt. Så må han jo være tilfreds”, mente danskerne. I stedet rapporterede manden, at han blev totalt kørt over af danskerne og ikke fik mulighed for at sige sin mening om tingene overhoved! Når man analyserer efterfølgende, ser man, at det er én stor misforståelse. Både hos svenskeren, der ikke reagerede, og hos danskerne, der ikke forstod, at man skulle have spurgt ham. Man er nødt til at spørge, når der er svenskere med. For når svenskeren føler sig kørt over, så bliver han tavs. Han bliver ikke aggressiv og rejser sig op og siger, at han føler sig helt sat til side ...” (administrerende direktør Åke Modig om Arla og MD Food fusionen i Kirsten Weiss, 2008)

Vi har også svære ved at gennemskue konsekvenserne af vores handlinger i andre kulturelle sammenhænge, fordi de tillægges en helt anden betydning, end vi er vant til og intenderede. Et eksempel er håndtegn, der betyder forskellige ting på forskellige sprog. Mange af disse tegn har seksuelle over eller undertoner, hvorfor de kan skabe stor opstandelse, når de ikke bruges kulturelt sensitivt.

”En lederkollega spurgte en dag, vi var i felten, om han kunne låne min bil. Jeg stod lidt på afstand, og ville ikke råbe til ham, så jeg signalerede til ham med tommelfingeren i vejret, at det var ok. Men han tog ikke bilen og var efterfølgende rasende. Jeg spurgte ham, hvad der var i vejen. ”Det ved du sgu da godt”, var hans svar. Efterhånden fik vi opklaret, at tommelfingeren i vejret i Bangladesh betyder noget a la ”fuck you”.” (svensk leder og organisationsrådgiver citeret efter hukommelsen)

I Grækenland betyder det samme tegn ”i røven på dig.” Andre hyppige misforståelser pga. forskellige tolkninger af håndtegn opstår ved brugen af V-tegnet med håndryggen vendt ud ad. For bl.a. danskere og amerikanere betyder det i reglen 2. For tyskere betyder det sejr (det gør det kun for os, når hånden vendes med håndfladen og de bøjede fingre udad), medens det for englændere betyder ”rend mig”.

Forskellige værdier og normer

Forskelle i værdier og normer *kan* være en barriere for arbejdsmiljøet og bidrage til at konflikter nemmere opstår. En gruppes værdier er det, gruppen finder vigtigt. Det som er mere rigtigt end meget andet. De kulturelle forskelle skaber i sig selv dog ikke konflikterne. Det gør, den måde vi håndterer dem på. Men da vi sjældent er 100 % afbalancerede mennesker med ”fine tunede” kommunikationsredskaber, kan forskellene bidrage til konflikter.

En aften kom jeg gående hjem fra et værtshus i en mindre kenyansk by sammen med en lokal arbejdskollega. Det var bæl ragende mørkt, og vi gik og småsnakkede, medens vi lyste foran os på vejen med vores lommelygter. Så opfangede jeg nogle underlige lyde ude i mørket, og lyste hen imod lydene. Der sad en mand overskrævs på en kvinde og tæskede sine knyttede næver ned i hendes ansigt. Uden at tænke over det, sprang jeg råbende hen imod dem. Men inden jeg nåede derhen, trådte en masse mennesker ud af mørket – og begyndte at tæve løs på manden, der fortvivlet

råbte ”slå mig ikke ihjel, slå mig ikke ihjel”. Han fik mange bank! Heldigvis kom to store mænd med autoritet forbi, og samlede ham blødende og forslået op. Det var, så vidt jeg kunne bedømme, to civilklædte betjente, der redede mandens liv eller i det mindste hans førlighed.

Pointen er dels, at jeg ikke brugte mit kendskab til kenyansk kultur, hvor selvtægt og endog drab i den forbindelse ikke er ualmindelig (bl.a. fordi retssystemet ikke altid fungerer optimalt). Dels er pointen, at jeg handlede instinktivt på min egen kulturelle værdi ”man tæver da ikke kvinder”, og tænkte ikke på konsekvenserne af min problemløsningsmodel, der var at skræmme manden væk og om nødvendigt at fjerne ham med magt. En myndig samtale med manden havde i den situation muligvis været bedre og lige så virkningsfuld i forhold til løsning af min akutte ”værdikrise”.

Det er umuligt at opstille en komplet liste med værdiområder, der kan blive brændstof i konflikter på arbejdspladsen. Hvilke værdiforskelle, man oplever som væsentlige, afhænger af hvilke personer, man står overfor og af konteksten. Fx er en væsentlig værdiforskel mellem mange danske mænd og mange pakistanske mænd ligestilling mellem kønnene. Men møder de samme danske mænd en gruppe svenske mænd vil der typisk være et værdifællesskab på kønsområdet, men ikke nødvendigvis med hensyn til hvordan beslutninger træffes. Mange oplever således, at svenskere tendentielt er mere konsensusøgende på arbejdspladsen, end danskerne er (se fx Kirsten Weiss, Når vikinger slås).

På baggrund af egne erfaringer, interview og antropologisk litteratur vil jeg dog fremhæve de følgende værdiområder som væsentlige at være opmærksomme på i mange kulturmøder, da de ofte indgår i frustrationer og endog konflikter i forbindelse med kulturmødet:

1. Religion
2. Tid
3. Rumlig orientering og kropskontakt
4. Høj og lav kontekst
5. Individualisme - kollektivism
6. Køn
7. Hierarki
8. Risici

Religion

Der er utallige eksempler på at religion har været og er brændstof i konflikter – uden dog at være deres grundlæggende årsag. På samfundsmæssig plan kender man til væbnede konflikter mellem hinduer og muslimer, katolikker og protestanter, muslimer og jøder osv. På et mere personligt plan oplever man i visse muslimske lande, at konvertering fra andre religioner til islam godtages, medens det ikke tillades borgerne at konvertere fra islam til kristendom. Konverteringen medfører forfølgelse og i nogle tilfælde retssager for retten til religiøs frihed. I Europa inklusiv Danmark oplever man kraftige reaktioner på muslimske religiøse påbud. På et fly hjem fra Kairo med Egypt Air oplevede jeg fx en tysker, som efterspurgte et glas vin, men fik af vide, at det var en alkoholfri rute, hvilket han blev meget fortørnet over, hvorefter han højt og i en hård tone sagde, ”kan det virkelig passe, at jeg skal drikke vand de næste tre timer? Vand er for blomster.” Han gentog det igen, da anden runde forfriskninger kom forbi. Kabinepersonalet undgik yderligere konflikt ved ikke at svare og blot tavst servere for den næste rejsende.

Religioner er i sig selv komplekse systemer af værdisæt. De beskriver bl.a. hvad der er godt og mindre godt, og i de monoteistiske religioner også hvad der er rigtigt og forkert. Et eksempel er de 10 bud. Religion former de troendes verdenssyn. Men religion fylder ikke meget i de fleste danskeres liv. Mange er i realiteten ateister eller ”juleaftenskristne”. Det kan derfor være svært både at forstå og forholde sig til mennesker med en livsførelse, der er gennemsyret af religiøse overbevisninger. Det rejser på mange danske arbejdspladser spørgsmål så som:

- ”hvad gør vi, når de beder om at få fri på deres helligdage?”
- ”skal de have pause til at bede?”
- ”er det rimeligt, at de går med slør, niqab, kalot eller turban på arbejdspladsen?”
- ”hvordan forholder vi os til, at de ikke spiser den samme mad som os?”

Det er i en sådan situation værd at huske på, at det er os danskere, som er (blevet) anderledes. Religion har igennem hele den del af menneskehedens lange historie, vi kender til, været en central del af vores mentale univers og i forskelligt omfang været adfærdsstyrende. Først med modernitetens indtog har religionen mistet dens centrale betydning for de fleste danskere. ”Gud er død” eller ”sat på andetholdet”. En udvikling som startede omkring forrige århundredeskifte og for alvor tog fart efter anden verdenskrig, og altså er et relativt nyt fænomen også i dansk sammenhæng.

Verden omkring os vedbliver med at være religiøst inspireret. Det gælder fx de mange stærkt troende kristne amerikanere. Religion ser endog ud til at have fået et comeback de senere år: Hindunationalisme blandt middelklassen i Indien, fundamentalistiske muslimer i bl.a. Mellemøsten og Asien, kristne bevægelser i Afrika, Falun Gong i Kina, og styrkelse af den ortodokse kirke i Rusland og dele af Østeuropa efter kommunismens fald. Vi kan med andre ord ikke bare læne os tilbage og vente på at verden bliver mere og mere sekulær, så den kommer til at ligne os. Vi er tvunget til at finde konstruktive måder at takle mødet med det religiøse på både ude og hjemme.

”Respekter at de har bedetid – ellers er du færdig.”

”En amerikaner i virksomheden sagde ”salam on you face.” Du skal ikke provokere. Selvom han sagde det for sjov. Han fik ikke fornyet sin opholdstilladelse og arbejdspapirer.”

(dansk leder i Egypten)

Der findes relativt nemt praktiske løsninger på de tidligere rejste spørgsmål, som gør det muligt at arbejde sammen på tværs af religiøse skel og skel mellem religiøse og ”funktionelle ateister”. Mange danske virksomheder har allerede fundet løsninger.

Tørklæde/burka diskussionen kan fx takles på følgende måde:

”Jeg er sikker på, at jeg i kundefunktioner ikke vil ansætte en kvinde med en burka, da det er vigtigt, kunden kan se ekspedientens ansigt. Men et tørklæde er helt i orden,” siger Henning Dyremose. (Religion på det danske arbejdsmarked, Ministeriet for Flygtninge, Indvandring og Integration, 2007)

Julefrokoster kan i al sin enkelthed takles således:

“At “julefrokost”, for example, some people are drinking “snaps” and others lemonade and eat vegetarian food. Some dance challenging and others just sit and talk. I imagine it is because people are more cosmopolitan here that differences are accepted unlike in the surrounding Danish society.” (græsk medarbejder på Risø DTU)

Ønsket om at bede kan klares med et enkelt bederum, ønsket om feriedage kan klares via god ferieplanlægning, hvilket endog kan gøre det muligt at have udlændinge til at tage fx de julevagter, som danskere normalt ikke er meget for.

Pragmatiske løsninger, der dog kræver, at man lægger ønsket om assimilation bag sig.

Tilbage kan stå mentale barrierer, der gør det svært at opbygge tætte personlige relationer på tværs af skellet religiøs/ikke-religiøs, fx fordi man har forskellige opfattelser af forholdet mellem kønnene, forskellige festkulturer osv. Eller fordi man har en fatalistisk indstilling – ”vi når det nok, hvis Gud vil” - kontra en profan og individualistisk tro på at tingene kun bliver til noget, hvis du og jeg gør noget ved det. Hvordan man arbejder med de mentale barrierer gennemgås i kapitlet om interkulturel kompetence.

Endelig er det værd at huske på, at selvom de fleste danskeres liv ikke er domineret af religion, så er der stadigvæk en masse religiøse rester i vores liv. Vi fejrer de kristne helligdage og holder fri fra arbejde. De fleste butikker er lukket på ugens hviledag (søndag) – lidt endnu. Vores flag, som vi gør hyppigt brug af, består af et hvidt kors på rød bund. Mange går i kirke til jul, bryllupper, barnedåb og konfirmation. Alle fødsler skal anmeldes på kirkekontoret. Vi blander i et vist omfang politik og religion i den forstand, at vi har en statskirke, som de fleste i øvrigt betaler skat til livet igennem. Vi har kristendomskundskab og ikke religion i grundskolen. I vores pas er der et billede af den korsfæstede Jesus. Vores sprog er fyldt med religiøse hentydninger så som ”fandens også”, ”Guuuud nej!”, ”at slagte fedekalven”, ”hun er en god samaritaner” osv. Disse rester kan af udenforstående opfattes som reel religionsudøvelse, hvilket kan virke underligt og måske endog dobbeltmoralisk, når nogle danskere udviser lille forståelse for udlændinges eller etniske minoriteters behov for at kunne praktisere deres religion på arbejdspladsen.

Derudover ER der reelle adfærdsstyrende religiøse elementer i mange danskeres livsførelse. Enten fordi de er troende kristne, eller fordi de fortsat er præget af den protestantiske etik (se Max Weber, 1972). Denne etik foreskriver på den ene side effektivitet, hårdt arbejde og akkumulering, og sammenkæder det med moralsk korrekt adfærd. Og på den anden side foreskriver den, at man ikke skal skilte med sin rigdom gennem ødselhed eller lediggang. Bare tænk på det stigma det ofte er forbundet med at være arbejdsløs i Danmark, og hvordan der ofte ses ned på nyrige, som på en, set med nogens øjne, lidt klodset og overdreven facon fremviser deres rigdom.

Mange danskere kan have svært ved at acceptere lav effektivitet hos andre, da det er en værdi med rod i den protestantiske etik. Vi ser det som naturligt at være effektive - som den rigtige måde at være på. At ”nyde med måde” og at ”yde før man kan nyde.” I visse andre kulturer er andre værdier mindst lige så betydningsfulde. Hos nogen er effektivitet fx sekundær i forhold til at bruge meget tid på at fastholde familierelationer, hvilket kræver fravær i forbindelse med store begivenheder i den udvidede familie - fx kusiner og fætres bryllupper, sygdom og død.

Det er i den forbindelse ligeledes værd at huske på, at lav effektivitet i mange lande *også* skal forklares med simple ting såsom lavt reallønsniveau. En afrikansk embedsmand fortalte fx en af

mine tidligere samarbejdspartnere ”jeg er frivillig i ministeriet”. Han refererede til, at de fleste andre supplerede deres løn med forskellige jobs, som de varetog i den officielle arbejdstid, da den ministerielle løn hverken var til at leve eller dø af. Og så er der jo den lille historie om fiskeren og den travle erhvervsmand, som på fineste vis illustrerer værdisammenstødet mellem de to.

”En fisker ligger og hviler sig i skyggen af sin lille båd, der er trukket op på stranden. En forretningsmand kører forbi og ser det. Han standser sin bil og siger til fiskeren: ”Hvorfor ligger du der, og fiser den af. Hvis du nu tog ud og fiskede, ville du i løbet af nogle måneder få råd til en større båd.”

Til det svarer fiskere: ”Og hvad skulle jeg så bruge den til?”

Forretningsmanden: ”Til at sparre sammen så du kunne sende endnu en båd på havet og tjene endnu mere for til sidst at ansætte folk, der kan arbejde for dig.”

Fiskeren: ”Hvorfor skulle jeg dog det?”

Forretningsmanden: ”For at du kan nyde livet.”

Fiskeren: ”Det gør jeg jo allerede - medens jeg ligger her.”

Tid

Man kan spørge om tid overhovedet er en værdi. Det er det i den forstand, at nogen synes, det er meget væsentligt at komme til tiden, at planlægge sin tid, at se resultater på kort sigt osv., medens andre oplever at det er i orden at komme senere end aftalt, improviserer mere og ser mere på langsigtede resultater.

Bl.a. nordeuropæere, briter og amerikanere oplever, at mange andre folkeslag har et andet forhold til tid. Nogen kalder det et mere afslappet forhold - andre et FOR afslappet forhold. I antropologiske termer kan der være tale om væsensforskellige tidsopfattelser. Tidligere talte man meget om forskellen på den lineære og cirkulære tidsopfattelse. Den lineære tidsopfattelse, som opstod i Europa i den tidlige industrialisering, har gået sin sejrsgang over det meste af verden og delvis fortrængt en mere cirkulær tidsopfattelse, der er relateret til årstidernes gentagelse og landbrugssamfundets dertil relaterede aktiviteter.

Edward og Mildred Halls (1990) forskning peger på, at forskellen i tidsopfattelser i dag i reglen mere ligger i, at nogle samfund er præget af en polykron tidsopfattelse, hvorimod bl.a. danskeres tidsopfattelse er mere monokron. Monokron tid betyder, at man har fokus på at gøre én ting ad gangen, og polykron at man tit er involveret i flere ting på én gang. I den polykron tidsopfattelse er relationen til andre (betydningsfulde) mennesker vigtigere end aftaler på klokkeslæt. I den monokrone tidsopfattelse er deadlines og punktlighed vigtig og relationer sekundære. Det giver sig fx udtryk i, at bl.a. en danske på vej til et møde kl. 9.30, der møder en bekendt, en chef eller en kollega på vejen, blot stopper kort op og forklarer, at man har et møde, der starter kl. 9.30, hvorefter man hilser eller evt. aftaler et tidspunkt for at senere møde med vedkommende og i øvrigt skynder sig videre til 9.30-mødet. Det ville blive opfattet som respektløst eller i det mindste ubetænksomt i polykront prægede samfund. Her vil det tilfældige møde typisk afstedkomme, at personen, der er på vej til et møde, først hjælper til med at løse den mødte persons problem, eller blot i længere tid taler om ”hvad der er sket siden sidst”. Dette forstås og accepteres som årsag til, at man kommer for sent af de ventende personer med polykron tidsopfattelse. Ofte er det end ikke nødvendigt at forklare.

I den polykron tidsopfattelse er det også nemmere at ændre planer, ændre dem hyppigt og uden stort besvær, hvorimod mennesker med monokron tidsopfattelse nemt irriteres over hyppige ændringer, og holder fast i planer, indtil det er helt åbenlyst, at de ikke ”holder” længere.

Jeg er ude i verden ofte blevet irriteret over, at deadlines ikke overholdes, og møder starter hele og halve timer senere end aftalt, fordi deltagere kommer for sent. Nogen gange har jeg åbenlyst vist min irritation eller for at statuere et eksempel startet mødet inden vigtige personer ankom. Men lærer man ikke at tøjle denne kulturelt betingede irritation, kan det blive ekstraordinært vanskeligt at arbejde i mange afrikanske, latinamerikanske, asiatiske og i en vis udstrækning syd- og østeuropæiske lande. Samtidig med at man kan forsøge at forfølge den monokrone dagsorden om punktlighed, kan det hjælpe at indse, at "de andre" som regel ikke kommer for sent for at vise disrespekt, og at de ikke selv oplever det som forkert. "En vigtig relation skulle jo plejes". Ligeså kan der være formålstjenstligt for andre folkeslag, at tilpasse sig vores polykron tidsopfattelse, når de arbejder i danske virksomheder.

Er man indehaver af en monokron tidsopfattelse og arbejder med mennesker med en polykron tidsopfattelse kan man ligeledes med fordel indstille sig på at improvisere mere mht. dagsordner og programmer for møder o.l. og forvente at færre ting kan overstås hurtigt. Der skal opbygges relationer og "ting tager tid". Som indehaver af en polykron tidsopfattelse kan det på den anden side være formålstjenstligt i mødet med de monokrone at være opmærksom på, at komme til og holde tiden.

De to forskere i kulturmøder i erhvervslivet Fons Trompenaars og Charles Hampden-Turner (1997/2009, side 133-135) beskriver hvordan en amerikansk og fransk televirksomhed konkurrerede om en stor mexicansk kunde. Amerikanerne havde teknologisk set det bedste produkt. De havde også forberedt en blændende præsentation og lagt et detaljeret og gennemarbejdet program, der indeholdt videopræsentation af produktet, efterfølgende tid til diskussion og to timer til samtaler over en god middag. Der var lige tid til at nå den sidste flyver hjem samme aften. Men det gik skævt allerede fra starten fordi mexicanerne kom for sent og efter få minutters præsentation fik den mexicanske direktør en vigtig telefonopringning, der tog lang tid at afslutte. I mellemtiden valgte amerikanerne at fortsætte præsentationen, hvilket mexicanerne tog meget ilde op. Franskmandene derimod havde ikke lagt noget detaljeret program og improviserede sig langt hen ad vejen frem. Derudover havde de planlagt et to ugers langt ophold. Mexicanerne var meget utilfredse med amerikanerne.

Effektivitet er en højt skattet værdi i mange lande, men tolerancen for hvor lang tid der skal gå, før man ser resultater er meget forskellig. En anden væsentlig tidsrelateret forskel er derfor kort- kontra langtidsorientering. Korttidsorientering kommer fx til udtryk i forventninger til resultater og dertil knyttede belønningssystemer. I den henseende er amerikanske virksomheder ofte mere kortsigtede end danske. På IBM Danmark og andre amerikanske virksomheder aflægges der fx kvartalsrapport angående bl.a. omsætning og indgåede kontrakter. En række ledere og medarbejderes lønniveau justeres efter disse rapporter. Det gælder derfor om at få lukket kontrakter hurtigt og inden kvartalets udgang. Man taler om at amerikanske virksomheder går efter "the quick buck." I den anden ende af spektret har man ifølge bl.a. Trompenaar and Hampden-Turner (1997) kinesisk virksomhedskultur, hvor omsætnings- og profitmål er meget mere langsigtede. Dermed dog ikke sagt, at amerikanske virksomheder ikke kan være langsigtede. Der udvikles fx i IBM meget langsigtede strategier. Også på dette område ser det ud til at være kontekst bestemt, om man primært er "det ene eller det andet" – mere korttidsorienteret end langtidsorienteret.

Mange danskere har til gengæld svært ved at acceptere, at "ting tager tid" i mange andre dele af verden. At der skal mange forretningsrejser til for at skabe den fornødne tillid hos den

sydamerikanske samarbejdspartner. At der skal mange møder til, før den japanske virksomhedsleder tror på, at man er til at stole på.

Der kan nemt opstå uoverensstemmelser mellem ledere med forskellig kulturel baggrund, som har henholdsvis en kort- og langsigtet udviklingsstrategi for organisationen. Den danske forhandler forventes af ledelsen hjemme i Århus relativt hurtigt at hive en aftale i land, medens den lokale ledelse forventer tidskrævende relationsopbygning. Hovedkvarteret i USA eller Storbritannien ønsker at overføre sine belønningssystemer til landekontorerne rundt om i verden. Medarbejderne skal belønnes i forbindelse med hurtige resultater, og man har ikke tid til at vente på resultaterne af det lange seje træk. Er man vant til det sidste er det svært at vende sig til det første.

Endelig er der i bl.a. mange nordeuropæiske og nordamerikanske samfund en klippefast tro på planlægning af fremtiden med strategiplaner, udarbejdelse af scenarier, detaljerede tidsplaner og Gant-diagrammer etc. I andre samfund har man en mere afslappet holdning til planlægning af fremtiden og er mere fokuseret på nuet og/eller fortiden. I sidstnævnte er traditioner væsentlige, når man tager beslutninger. Andre springer mere "ud i det", da de anser fremtiden for alligevel at være usikker, og så improviserer de sig frem, hvilket de så til gengæld ofte rigtig gode til. På Risø DTU oplever en udenlandsk medarbejder fx at danskerne er ekstremt gode til at planlægge, og at det er en meget effektiv måde at arbejde på. Men til gengæld har de danske medarbejdere og ledere sværere ved at håndtere uforudsete situationer, hvor man skal handle hurtigt.

Rumlig orientering og kropskontakt

Meget forskning herunder Edward og Mildred Halls forskning viser, at vi har forskellige opfattelser af den korrekte fysiske afstand mellem mennesker. For de fleste briter og nordeuropæere er denne afstand ca. én meter. Er den mindre, føles det ukomfortabelt. I Sydeuropa og Latinamerika er denne afstand noget mindre. Det kan afstedkomme en ubehagsfølelse hos danskere, når argentineren til en reception eller under en snak i pausen stiller sig med 75 cm afstand. Det kan til gengæld afstedkomme en formodning hos argentineren om at danskeren er køligt indstillet overfor vedkommende, når afstanden er én meter eller mere. Er personerne af forskelligt køn kan der opstå seksuelt relaterede misforståelser.

Ligeledes kan forskellige traditioner for kropskontakt og berøring skabe misforståelser. I nogen lande med muslimsk majoritet trykker *visse* kvinder fx ikke hænder med fremmede mænd, når de mødes, hvilket kan opfattes som meget uhøfligt af europæere. Insistere vi alligevel på et håndtryk opfattes det til gengæld som intimiderende af kvinderne. At give hånd kan altså både være en måde at vise respekt og disrespekt på.

"Når en egyptisk mand ikke vil give hånd til en kvinde og bare nikker ... det er for ham respekt. Men så blive danske kvinder vrede." (dansktalende og dansk gift egyptisk leder)

På samme måde føler nogen nordeuropæere, det er grænseoverskridende, når franskmænd insisterer på at hilse med kindkys. Og så er der mange europæere og amerikanere, har svært ved ikke at trække på smilebåndet eller ligefrem væmmes, når vi ser to granvoksne (heteroseksuelle) indiske eller afrikanske mænd gå hånd i hånd. For inderne og afrikanerne er det udtryk for venskab og ikke en seksuel relation.

Derudover er der forskel på den måde mange henholdsvis nordeuropæere og sydeuropæere opfatter det auditoriske rum, det vil sige, den måde vi oplever lyde på. I bl.a. Danmark bryder de færreste

sig om at blive afbrudt. Man vil gerne have lov til at tale ud. I den latinske verden er afbrydelser meget mere velkomne og ligeledes er samtalers lydniveauet ofte højere, hvilket kan virke meget forstyrrende og endog uhøfligt og irriterende på mange nordeuropæere. Man skal kæmpe mere for at få ”tale tid.”

Relateret til forskellige måder at håndtere kropskontakt og rummelig orientering er graden af følelsesudbrud. I dele af Østasien er det væsentligt at holde mere på sine følelser og udvise en kølig og afbalanceret overflade, end det er i fx Sydeuropa. Det er forbundet med tab af ansigt, at tale højt og aggressivt ligesom kropskontakten er begrænset.

For at undgå disse negative følelser hos den ene eller den anden part er det vigtigt, at kunne aflæse koderne for rummelig orientering, følelsesudbrud og kropskontakt i den kultur, man færdes i ude verden, og når man står overfor en person med anden kulturel baggrund hjemme i Glostrup eller Viborg. Udfordringen er, at man ofte skal opfatte ganske små kropssignaler, der fx betyder ”nu er du ved at gå for langt”. Og at de skal forstås på ét split sekund. Men det kan læres gennem bl.a. kalibreringsøvelser, der handler om at afkode kropssignaler. Man kan læse mere herom i bl.a. Ole Vadum Dahl (1998) og kapitlet om interkulturel kompetence.

Høj og lav kontekst

Der er samfund hvor regler for adfærd er meget klare, og man ved præcist, hvad man skal gøre i en lang række situationer. Disse kaldes for høj kontekst kulturer modsat lav kontekst kulturer, hvor reglerne ikke er klare, og mange ting er åben for forhandling. På arbejdspladsen gælder det bl.a. regler for hvem der får æren for et veludført stykke arbejde (chefen, medarbejderne eller projektlederen?), hvordan et møde ledes (fx med eller uden talerrække), hvordan opgaver tildeles (udelukkende af afdelingsledere eller af teamet i fællesskab)?

”Hvordan introducerer man bedst en ny forretningsplan? I Japan kender folk reglerne. Man besøger alle de personer, der vil blive påvirket af forslaget. Efter disse individuelle møder indarbejdes deres kommentarer i et endeligt udkast. Udkastet clearer også med folk. Så – i forbindelse med et formelt møde for firmaets ledelse – lægges forslaget på bordet. ... De godkender derefter forslaget via konsensus og tager kun sjældent en afstemning... Amerikanere har mange forskellige måder at nå deres mål på, og de føler sig begrænset af for mange regler. For eksempel kan man introducere forslag på en række forskellige måder i organisationer. De kan følge den typiske japanske rute som beskrevet ovenfor. Eller de kan introducere forslag til møder selv hvis deltagerne ikke tidligere har hørt om idéerne. Eller de kan spørge højt respekterede ledere om de vil introducere et forslag og på den måde kommunikere deres villighed til at dele æren for en eventuel succes. Amerikanere har andre smarte måder at ...” Richard Brislin (2000, s. 20).

Folk fra høj kontekst kulturer kan selvsagt føle sig stødt, hvis (usagte) regler for fx inddragelse ikke følges. Omvendt kan danskere føle sig hæmmet og begrænset af disse regler. Begge dele kan ligge grunden til konflikter.

Individualisme og kollektivism

Utallige studier beskriver, hvorledes den vestlige verden i moderne tid sætter individet i centrum, hvorimod mange asiater, afrikanere og latinamerikanere har en mere kollektivistisk kultur. Vi får en intuitiv fornemmelse af dette, når vi ser store grupper af rejsende japanere, der sammen gør alt på rejsen: spiser på samme restaurant, ser de samme seværdigheder, rejser i samme bus, kun taler med hinanden og ikke de lokale osv. Det står i skærende kontrast til mange vesterlændinges mere

individualistiske rejser. Selvom denne distinktion har nogen gyldighed, skal man være varsom med den. Alle kulturer slås med modsætningen individ-kollektiv. Altså at give plads til individet og samtidig varetage kollektivets interesser. Der er ikke tale om et ”enten/eller” men et ”mere eller mindre”. Kendetegn ved de to poler ”kollektivistisk” og ”individualistisk” varierer fra forsker til forsker (se bl.a. Cigdem Kagitcibasi og Claudia Strauss, 1997), men nogen af de i denne sammenhæng vigtigste forskelle er som følger:

Kollektivistisk dominerede grupper	Individualistisk dominerede grupper
Stor afhængighed af gruppen fx familien	Stor uafhængighed
Gruppens mål er i højsædet	Egne mål er i højsædet
Fokus på normer og forpligtelser	Fokus på egne behov og rettigheder – de individuelle frihedsrettigheder
Centralt at opretholde relationer og harmoni i gruppen	Personlige relationer opretholdes kun, hvis man kan drage fordel deraf
Beslutninger træffes efter konsensus i gruppen	Individet tager så mange beslutninger som muligt

I en forhandlingssituation vil kollektivisterne foretrække at komme som en gruppe, medens individualisterne ofte repræsenterer organisationen alene. Kommer man alene kan det blive set som manglende status af kollektivisterne. Når der opstår noget uforudset i forhandlingen vil kollektivisterne hyppigt finde det nødvendigt, at kontakte ledelsen hjemme for at opnå konsensus om den videre vej frem.

Beslutninger tages via konsensus og i mindre grad via enkelt personers gennemslagskraft. Det vil sige at møder i en kollektivistisk orienteret organisation ofte bliver brugt til at bekræfte de allerede vedtagne beslutninger, som er blevet skabt ved, at de involverede parter alle er blevet taget i ed inden mødet (se bl.a. Trompenaars og Hampden-Turner, 1997)

Kollektivismen-individualisme viser sig også i tilknytningen til ens arbejdsplads. Eksempelvis finder man flere japanere, der bliver på samme arbejdsplads i et langt arbejdsliv, end man finder danskere (se Sousa-Poza og Henneberger, 2002). Danskerne shopper mere og mere rundt efter et job, der passer lige til deres livssituation, godt hjulpet på vej af vores ”flexicurity” arbejdsmarkedsmodel. Man føler sig ikke på samme måde forpligtet overfor arbejdspladsen. Relationer til kolleger opretholdes ofte kun i den korte periode, man er på samme arbejdsplads, og egne mål vedr. karriere og/eller et godt familie-arbejdsliv udleveres.

Vores individualisme beskrives meget rammende i den tidligere SAS direktør Jan Carlzons bog ”Riv pyramiderne ned” og hans syn på ledelse:

- ”Det vigtigste for et menneske er at vide og føle, at der er behov for ham.
 - Hvert menneske vil gerne behandles som et individ.
 - Når et menneske får frihed til at tage ansvar, frigøres hidtil utilgængelige ressourcer.
 - Et menneske, som ikke har informationer, kan ikke tage ansvar. Et menneske, som har informationer, kan ikke undgå at tage ansvar.”
- (citeret fra Kirsten Weiss, 2009)

Dog er vi ikke mere individualister, end at Janteloven er særdeles stærk i Danmark. Det betyder, at man ikke skal skilte for meget med sin succes. Altså vise, når man når sine individuelle mål og

”stikker ud af mængden”, hvilket igen passer fint til den puritanske protestantiske etik, som mange danskere er rundet af. Man skal i det hele taget passe på med at være for bombastisk, som det fx er tilfældet med Geert Hofstede (2005), i sin erklæring af hvilke kulturer, der er henholdsvis individualistiske og kollektivistiske. Som det fremgår af kapitlerne om interkulturelt kompetente organisationer er mange danskere mere kollektivistisk orienteret end mange indere og kinesere, som ellers kommer fra kulturer, der normalt karakteriseres som kollektivistiske. På fx Risø DTU gør danskerne mere ud af videndeling i gruppen og at arbejde som et team end inderne og kineserne. Mange danskere er som fisk i vandet med hensyn til projektarbejdsformen, medens andre har svært ved at byde ind.

”Araberne støtter ikke hinanden så meget på arbejdspladsen. De promoverer sig selv. De fokuserer mere på, hvad de selv kan få ud af det af roser end det fælles produkt. Gruppearbejde er de ikke gode til. Der er én eller to, som kører det hele. Ikke noget med at få de andre med.” (Dansk virksomhedsleder i Mellemøsten)

I familiemæssig sammenhæng er danskere derimod ofte mere individualistisk orienteret end fx mange kulturer i Mellemøsten, hvor den udvidende familie fungerer som et tæt knyttet fællesskab med flere generationer under samme tag, hvor forsvar af familiens ære spiller en central rolle og man i udpræget grad hjælper hinanden med alt fra jobs til bryllupper. Det nære kollektiv (familien) betyder meget, medens staten eller arbejdspladsen er et mere diffust fællesskab uden nær samme legitimitet. I dansk sammenhæng identificerer mange sig i meget høj grad med både (velfærds)staten og det arbejdsmæssige kollektiv. Den kollektive organisering i fagforeninger er stærkere end i de fleste andre lande på kloden. I det hele taget er vi et foreningsland. I et nyt speciale af Martin Gregersen fra Danmarks Pædagogiske Universitet vises det, hvordan etniske minoritets unge mænd – bl.a. med arabisk baggrund – vælges fra eller holder op i dansk elitefodbold på trods af deres store talent. Ikke pga. racisme men pga. kulturelle forskelle. De lever ikke op til normen om kollektiv fodbold, hvor man først og fremmest arbejder sammen som hold. Det inkluderer, at man ingen chancer tager på egen banehalvdel – altså dribler – at hele holdet forsvarer, og at man kæmper selv når holdet er bagud. I dansk fodbold er der ikke plads til ham, der meget ofte går solo og derfor begår fejl ind i mellem, men til gengæld også laver de sublime individualistiske præstationer. Det er altså konteksten, der bestemmer om og hvornår, vi er kollektivistisk eller individualistisk orienteret. Vi har begge poler i os.

Konflikter mellem mennesker med henholdsvis individualistisk og kollektivistisk domineret kulturer opstår på arbejdspladsen, fx når den individualistisk orienterede person oplever sig begrænset af sine forpligtelser i forhold til arbejdspladsen (kollektivet) eller slet ikke er opmærksom på forventningerne fra kollektivet. I den kollektivistisk orienterede kultur er gode sociale relationer væsentlige og i et forretningsfællesskab som fx en køb/salgssituation er teknisk gode produkter til den rette pris ikke altid nok. Det skal etablere personlig relationer først, således at der skabes tillid og en følelse af, at man er en fælles gruppe. Man er derfor også i starten mere indirekte og taktfuld, end mange danskere er. I en forhandlingssituation mellem en gruppe kollektivist (fx indere) og en gruppe individualister (fx danskere) bliver danskerne måske irriteret over det langsomme forhandlingstempo. De går efter sagen og springer ”small talk” over til indernes forbavselse og irritation. Efterhånden som tidspreset stiger og danskernes planlagte flyafgang nærmer sig stiger danskernes pres på inderne også, hvilket kun har den effekt på inderne, at de trækker sig mere og mere tilbage.

Konflikter opstår også i forbindelse med overførsel af et motivationssystem fra én kultur til en anden kulturel kontekst. Her kan kollektivistiske - fx japanere - føle sig uretfærdigt behandlet, når et individualistisk motivationssystem – som fx i performance management - belønner én kollega for de opnåede resultater, og ikke hele den gruppe hun tilhører, og som hun i et vist omfang har opnået resultaterne sammen med (se fx Trompenaars og Hampden-Turner 1997).

Køn

Også på kønsområdet adskiller danskere og andre skandinaver sig hyppigt fra mange andre folkeslag. Ligestillingen mellem kønnene *er* enorm (om end ikke fuldstændig). Danske kvinder er de kvinder i verden, som har den tredje højeste arbejdsfrekvens efter Sverige og Island (på det officielle arbejdsmarked). Lovgivningsmæssigt står kønnene meget langt hen ad vejen lige. Andelen af højtuddannede kvinder vil sandsynligvis snart overgå mændenes andel. Vi har i skrivende stund (vinteren 2009/10) flere kvindelige end mandlige partiledere i Folketinget. Dog er procentandelen af kvindelige ledere samlet set mindre end gennemsnittet i EU nemlig 24,3 % mod gennemsnittet i EU på 32,6 %. Så billedet er ikke entydigt men dog ganske klart. På visse områder diskrimineres kvinder endog positivt (og mændene negativt). I hvor mange andre lande giver et universitet bonus til sine fakulteter (på mellem én og tre millioner), når de øger andelen af kvindelige professorer. Og i hvor mange lande foreslår borgmesteren i landets hovedstad, at chefer, der ansætter kvindelige ledere får en økonomisk bonus – i øvrigt på trods af at andelen af kvindelige ledere i kommunen er 64 procent (Lena Malcinski, Information d. 17. september 2009 og <http://www.kk.dk/Nyheder/2008/November/KKVilBeloenneDirektoererForLigestilling.aspx>). Særligt sammenlignet med mange lande udenfor Europa og den angelsaksiske verden er kvinders position og kønnenes ligestilling markant i Danmark. Der er i øvrigt stort sammenfald mellem kønnenes ligestilling og tolerance over for homoseksualitet, abort og skilsmisse (se World Values Survey).

Danske mænd og kvinder reagerer ofte kraftigt på denne ”anderledeshed”, når de oplever, at kvinder ikke respekteres på arbejdspladsen.

På Risø DTU undersøgte jeg, som det vises i kapitlet ”Organisationskultur og kulturændringer på Risø DTU”, hvorledes man forholder sig til kønsspørgsmål i kulturmødet. For det første har man flere ledere med anden kulturel baggrund end dansk. For det andet forsøger man tit i ansættelsessamtaler at undersøge om de udenlandske jobansøgere har en anden opfattelse af forholdet mellem kønnene end den gængse danske, da man har oplevet, at det kan være tilfældet. Fornemmes det, at en ansøger ikke respekterer kvindelige ledere, ved at de fx ikke giver hånd, ikke ser kvinder i øjnene, taler ned til kvinder og/eller hellere taler med mandlige kolleger, så anbefales de sjældent til ansættelse. Der er da heller ingen af de interviewede kvindelige ledere, som giver udtryk for, at de ansatte udlændinge ikke respekterer dem. Dem, som potentielt set ikke gør, frasorteres simpelthen.

Ligesom nogle udlændinge reagerer kraftigt på kvinder og autoritet:

Hver fjerde sygeplejerske føler sig diskrimineret af patienter med indvandrerbaggrund. Manglende respekt for kvindeligt sundhedspersonale er den væsentligste årsag til forskellige former for krænkelse, som sygeplejerskerne oplever. (Fagbladet Sygeplejersken, 2006)

Køn er i det hele taget i disse år slagmarken per se på kulturområdet. Her tænker jeg særligt på muslimer, der går meget langt for at sikre kvindens ærbarhed og familiens ære, samt på dansk

presses og politikeres reaktion på det, der bliver opfattet som kvindeundertrykkelse - eksempelvis slør/burka og arrangerede ægteskaber. Konfliktstoffet på kønsområdet er evident.

Når vi arbejder i udlandet, kan det være svært for både danske kvinder og mænd at opretholde den balance mellem arbejdsliv og privatliv, der i de specielt sidste 30 år er arbejdet så meget med. Børnepasningsorlov, lange ferier, hjemmearbejdsplads og 37 timers-arbejdsuger er især et skandinavisk fænomen. Hvorimod siesta midt på dagen, som i den latinske verden, tradition for lange frokostpauser, hvor man tager hjem og spiser (konens) varme mad som i dele af den tysksprogede verden og lange arbejdsdage trækker i den anden retning. Langt fra alle ledere i udlandet er parat til at acceptere den balance, vi har valgt i Skandinavien. Det forventes specielt at mænd er til rådighed, hvilket kan afstedkomme konflikter i udstationerede familier og mellem danske medarbejdere og udenlandske ledere.

Hierarki

En persons stilling i hierarkiet på arbejdspladsen er i en med de fleste danskeres øjne ideel verden kun relateret til persons kompetencer. Men i realiteten spiller også bl.a. køn, alder, kaste, klasse og etnicitet ind. I visse samfund er det statusgivende alene at tilhøre en bestemt etnisk gruppe, kaste eller klan. Indien er et arketyrisk eksempel herpå. Kvinder har i andre samfund pr definition mindre status end mænd. Det gælder fx i udpræget grad visse mellemøstlige samfund inklusiv Saudi Arabien og Yemen. Man skal dog være opmærksom på, at det ikke gælder i alle sociale cirkler i mellemøstlige samfund. Jeg har fx personligt mødt en del respekterede kvindelige ledere i den offentlige sektor i Egypten.

I mange afrikanske og mellemøstlige samfund gives der i reglen mere respekt til ældre personer alene pga. deres alder, end der gøres i Vesten. Ældre tituleres respektfuldt og lyttes til. I store dele af Vesten respekteres ældre kun i kraft af meritter og eventuelle position på arbejdsmarkedet. Det er nuet, den seneste viden og vitaliteten, som tæller. Ungdom er i mange sammenhænge idealet. I dele af fx Mellemøsten respekteres den yderst intelligente og dygtige unge leder sendt af moderfirmaet i Europa eller Nordamerika derimod ikke. Erfaring og alder tæller langt højere.

"I 1984 arbejdede jeg på et stort projekt i Iran. Der skulle laves om på specifikationerne, og en 25årig blev sendt ned fra firmaet i Danmark. Han kom med proformafakturaen. De gav ham ikke en gang hånden!" "Har du taget din søn med. Ham behøver du ikke tage med næste gang." (dansk leder i Mellemøsten)

I Danmark betyder kompetencerne rigtig meget for en persons position, men vi kan ikke sige os helt fri for strukturel diskrimination af kvinder, etniske minoriteter og ældre. Dog er favoriseringen langt mindre udpræget, end den er i mange andre samfund, og det kan være anledning til konflikt, når vi opdager denne form for favorisering. Mange danskere foretrækker at folk bliver bedømt på og belønnet efter, hvad de gør, og ikke på hvem de er, selvom vi ikke kan efterleve det 100 % selv. Igen er der ikke tale om et "enten eller" - altså enten bedømmelse på baggrund af meritter eller på baggrund af alder/køn/etnicitet/familie men om et "mere eller mindre".

Nogen samfund er på alle parametre mere hierarkisk opbyggede end andre, og det tenderer til at have en afsmittende virkning på arbejdspladsen. De skandinaviske samfund er som bekendt relativt flade i deres struktur med repræsentativt demokrati, inddragelse af medarbejdere i visse beslutningsprocesser, uformel omgangstone og relativ kort kommandovej i toppen og bunden i organisationer. Danmark har ligeledes OECDs (og derfor måske verdens) mindste

indkomstmæssige forskel på rig og fattig, hvilket bl.a. kan ses ved, at kun 5,7 % af befolkningen har en indkomst på mindre end halvdelen af gennemsnitsindkomsten (Finansministeriet, 2010). Dermed ikke sagt, at der er fravær af hierarki, men hierarkiet er som regel mindre stejlt og samtidig sværere at få øje på. Man må i forlængelse af den protestantiske etik ikke prale med sin magt og økonomiske formåen.

”I Kina er relationerne til kolleger komplicerede. Her kan jeg bare tænke på mit arbejde. Du får en masse hjælp fra dine kolleger. I Kina skal du arbejde på relationen først. Du skal også tænke på hvordan du får en god relation til chefen. Det er ikke altid på en ordentlig måde. Her er det bare baseret på performance. I Kina - og det vesteuropæiske land jeg også har arbejdet i – når du bliver bedt om at gøre noget af chefen, så *skal* du gøre det. Her kan du forhandle med chefen, når der er ting du ikke vil gøre eller der er nogle tekniske problemer i hans idéer. De skandinaviske lande er demokratiske.” (kinesisk medarbejder på Risø DTU)

Det kan være vanskeligt for mange danskere at indordne sig under meget hierarkiske strukturer, hvor man ikke selv kan tage beslutninger, og det tager lang tid for forespørgsler at vandre fra medarbejder til flere lag mellemledere og evt. helt til topledere – og ned igen. Det kan være svært at acceptere, når man bliver offentligt hånet af en chef eller slet ikke inddraget, selvom man er ekspert på området. I visse andre lande er der tendens til, at man forventer en stærk leder på arbejdspladsen, som tager beslutninger på egen hånd. Inddragelse kan blive betragtet som svaghed. Ifølge R. Brisling (2000, s. 288) var medarbejdere i et hierarkisk orienteret samfund som Hong Kong fx mindre berørt af uforskammetheder fra chefens side, end de var i USA.

På den anden side kan det være svært for udenlandsk arbejdskraft at vende sig til det ganske skjulte hierarki på mange danske arbejdspladser, og til det større ansvar der følger med større beslutningskraft. De følgende udsagn fra medarbejdere på Risø DTU illustrer denne pointe ganske godt:

”Der er mindre hierarki på Risø DTU. Jeg kan kontakte kolleger og ledere på samme ligefremme måde. Jeg kan for eksempel bare gå ind og få råd fra en leder uden at vente noget særligt. Det er mere effektivt ... En bagside ved det? Der er ikke nogen. Men det er lidt svært at vænne sig til.” (asiatisk medarbejder)

”Barrierer? Ja, det tager tid at finde ud af, hvordan tingene fungerer inklusiv fraværet af hierarki. Nej, der er et. Det er bare svært at finde ud af i starten. At der ikke behøver at være én som skælder dig ud, fordi han er højere oppe i systemet. Det er alt sammen så organisk og ugenomsigtigt. I dag forstår jeg, hvem jeg skal gå til med et problem.” (australsk medarbejder)

Da de skandinaviske lande er i reglen i den ekstremme ende af kontinuummet ”flad struktur – stejlt hierarki” - også i forhold til mange andre europæiske lande - er det vigtigt at være opmærksom på for danske medarbejdere og ledere, da deres forventninger til udenlandske medarbejders evne til at bevæge sig fra stejlt hierarki til flad struktur, kan være urealistiske og skuffede forventninger er noget af det stof konflikter laves af.

“Jeg forventer, at de sgu skal sige det til projektlederen. Når de oplever, at de opgaver, de får af lederen, ikke duer, SKAL de sige til. De SKAL være kritiske. Det er svært for nogen.” (dansk leder, Risø DTU)

”Nogen dygtige amerikanske ledere løber panden mod en mur her. ”Hvordan skal jeg motivere de danske medarbejdere?” Danskerne vil altid involveres og have mange detaljer før vi forpligter os. Østeuropæerne er ikke så vant til at spørge. I starten ser vi ud til ikke at bakke lederen op. Men når vi først har forpligtet os, går vi hele vejen. Amerikanerne er vant til mere formel struktur. Man gør mere hvad der siges på baggrund af få informationer fra ledelsen.” (Charlotte Mark, adm. dir. for Microsoft Development Center Copenhagen)

I nogen kulturer er det udpræget lederen, der tager beslutningerne. I andre er det gruppen, og i andre igen tilstræber man ”én person – én stemme”. I en dansk organisation tages visse beslutninger suverænt af lederen. Nogen tages af medarbejdergrupper og andre igen af den enkelte medarbejder. Sådan er det også i andre lande. Det, som adskiller kulturerne, er vægtningen mellem de tre. I mange danske virksomheder tages kun de overordnede strategiske beslutninger af topledelsen. De dagligdagsbeslutninger tages i gruppen eller af det enkelte individ. Der er en udpræget grad af selvledelse ofte med stor kreativitet og hurtig problemløsning til følge. På vidensarbejdspladser tager individerne ofte mange beslutninger, og individuelle resultater og resultatopgørelse er væsentlig.

”Et dansk team er mere fleksibelt og alsidigt. Kineserne er ikke så kreative som os. Vi går ikke i stå. Når vi møder et problem, går vi til en kollega eller ledelsen med problemet. Et dansk team er mere selvhjulpent. Alt skal ikke beskrives til bunds. I Kina skal man som leder hele tiden følge op. De går i stå ved selv små forhindringer.” (dansk projektleder i Kina)

I en række lande i fx Mellemøsten og Asien (hvor der også er mange regionale forskelle) tages der i reglen flere af de dagligdags driftsbeslutninger i toppen og færre af det enkelte individ. I et land som Japan tages mange beslutninger i gruppen, og der lægges vægt på gruppens resultater. Alle organisationer arbejder med at finde det rette miks af beslutninger taget af lederen, gruppen og individerne, men hvad der opleves som naturligt et sted, opfattes som unaturligt og måske decideret diktatorisk eller rebelsk et andet.

Risici

Der er ligeledes kulturelt betingede forskelle på hvor parate medarbejdere og ledere er til at leve med usikkerhed og risici. Ingen mennesker trives i et totalt kaos af uvished og risici. Men der er forskel på, hvor meget man trives i henholdsvis løst og fast definerede rammer med mange eller få risici. Mennesker, som er vant til at arbejde i lande og virksomheder, hvor chefen bestemmer ned i detaljen, og/eller der er regler for det meste på arbejdspladsen, har fx svært ved at vænne sig til kravet om selv at tage stilling og tage initiativ, som man finder det på mange danske vidensarbejdspladser.

På Risø DTU føler mange udenlandske medarbejdere sig specielt i starten af deres ansættelse meget usikre. Det er ikke klart for dem, hvad det forventes, de skal lave, og hvem de skal arbejde sammen med. De er vant til meget veldefinerede projektramme og én leder, der udstikker detaljerede mål og arbejdsmetoder. Fra afdelingsledelsens side forventes det, at alle medarbejdere selv er med til at definere arbejdsopgaverne og arbejder uden at konsultere ledelsen vedrørende det, ledelsen opfatter som mindre beslutninger.

”Vi har en frihed, der ligger ind imellem dansk fri forskningskultur på universiteterne og den meget styrede engelske og amerikanske OG kinesiske tradition.” (dansk leder)

Bjørn: “Er der svært med al den fleksibilitet?”

Medarbejder: “Ja, da du også har mere ansvar når tingene går galt. Der er færre undskyldinger. Det er mere udfordrende og der er flere muligheder for at fejle. Men de fleste mennesker med en PhD leder efter dette.”

Forventningen om at være sikret et fast job i en 10, 20, 30-årig periode, når man ansættes, er ligeledes større i mange andre lande end I Danmark. Mange danskere er villig til at løbe de risici, der er forbundet med jobskifte, så som at man ikke slår til fagligt, at man ikke ”svinger” med kollegerne osv. Mange sætter pris på den frihed, der ligger I at kunne prøve noget nyt og finde jobs, der passer til ens skiftende livsfaser. Mange sætter pris på de vide rammer en såkaldt ”skandinavisk ledelsesstil” byder på og lever med de risici, der følger med. Der findes både tryghedsnarkomaner og ”kaospiloter” i Danmark, men sammenlignet med mange andre lande er flere danskere klar til at tage risici i deres arbejdsliv.

Det sociale sikkerhedsnet, den høje levestandard og de stærke fagforeninger vi har I Danmark men også skolens vægtning af selvstændig og kritisk stillingtagen spiller ganske givet ind på mange danskeres evne til at leve med og endog trives på arbejdspladser, hvor man forventes at tage initiativ og chancer. Projektarbejds-kulturens indtog bidrager muligvis også til at folk tager flere chancer, da et projekt nemlig pr definition handler om at prøve noget nyt, som man på forhånd ved *kan* fejle. Man tager en mere eller mindre kalkuleret risiko.

Verden udfordres

Det kan være usikkerheds- eller ligefrem angstfremkaldende at stå i nye kulturmøder, alene fordi der ikke på samme måde som internt i gruppen er klare koder for, hvordan man opfører sig. Mere grundlæggende bruger mennesket mange mentale kræfter på at indlære alle dets egen kulturs koder, normer og værdier specielt i de første leveår. Når det først er indlært og for det meste mestres, kan det være en stor mundfuld at blive udfordret på alt det, man finder så naturligt og har brugt så meget energi på at mestre. Og udfordringen sker netop ofte i mødet med andre kulturer, der arbejder ud fra andre antagelser og værdier end ens egne (se bl.a. Richard Brislin. 2000 s. 37-38). Det kræver mental energi at stille spørgsmålstejn ved ens egen opfattelse af verden, og det kan være psykisk meget hårdt. Som eksistentialisterne gør os opmærksom på, så er der ikke én mening med livet (og dermed heller ikke med arbejdslivet og familielivet) men kun valg. Valg som vi selv må stå til regnskab for. Dette bliver tydeligt, når man konfronteres med andre måder at gøre tingene på, og det personlige valg kan virke udfordrende eller ligefrem skræmmende (se Ervin Yalom, Eksistentiel psykoterapi, 2004).

Har man ikke det mentale overskud og lyst til en dialog, om hvordan verden hænger sammen, eller er man socialiseret til at mene, der kun er én korrekt forståelse af verden, vil mange lukke af overfor de anderledes tanker eller reagere vredt på ”de andre”. De vil så på deres side typisk ikke føle sig respekteret og anerkendt, hvorfor de så reagere vredt tilbage og så er konflikten godt i gang. En af mine kursister kalder dette reaktionsmønster for ”kompromissky”. Reaktionen afhænger bl.a. af personlighedstyper. Psykologen Henrik Høgh-Olesens (1993) forskning peger på to poler, hvor den ene personlighedstype bevæger sig væk fra det ukendte og har lav tolerance overfor flertydighed of

forandring. Den anden derimod har et højt stimulationsbehov og stor tolerance overfor flertydighed. Heldigvis er der mulighed for at ændre på sin position mellem de to poler, selvom det ofte er svært.

Tillid

Den fjerde årsag til at der kan opstå spændinger mellem forskellige grupper på arbejdspladsen er lav tillid. Internationale undersøgelser af Gert Tinggård Svendsen, (SoCap 2005 projektet) viser, at danskerne i udpræget grad har tillid til hinanden. Faktisk i langt højere grad end i langt de fleste andre dele af verden. Men dels er der generelt set ikke den samme tillid i forhold til herboende etniske minoriteter, og dels kan vi altså *statistisk set* ikke regne med at udlændinge, der slår sig ned i Danmark har den samme tillid til deres medmennesker, hvilket også gælder de mennesker, vi møder på arbejdspladserne i udlandet. Dette er igen ikke gældende for alle danskere og alle udlændinge, men blot statistiske tendenser - eller m.a.o. kulturelle mønstre.

Den amerikanske antropolog Robert D. Putnam (2007) har forsket i forholdet mellem tillid og etnisk mangfoldighed i USA. Det viser sig, at jo større mangfoldighed, der er i lokalsamfundet jo mindre tillid, er der både mellem de etniske grupper og internt i den enkelte etniske gruppe. Det skyldes, at i den etniske gruppe er der større værdifællesskab, og at man der har mange oplevelser af at kunne stole på andre og få assistance af dem. Uden for den etniske gruppe er det vanskeligere at vide, hvem der vil assistere, hvem der vil snyde, og hvem der er parasitter. Vi kender ikke de andres kulturelle koder og kan derfor ikke føle os lige så sikre på, hvordan deres adfærd skal fortolkes, som vi kan inden for gruppen. Tillid skal altså skabes i mødet med mennesker udenfor den etniske gruppe, hvorimod den oftere er udgangspunktet i mødet med andre mennesker fra egen etnisk gruppe. Uden tillid til "de andre" udstråler eller udviser man direkte mistænksomhed eller sågar disrespekt med konflikter til følge.

På en mere indirekte måde er manglende tillid medvirkende til at skabe uoverensstemmelser på fx Risø DTU. Det forventes af forskerne, at de arbejder sammen i teams og her i effektivitetens navn i udpræget grad deler viden. Men nogen udenlandske medarbejdere kommer fra organisationer, hvor man tænker i "viden er magt", hvorfor viden ikke deles. Deler man viden, stjæler de andre den bare, og man belønnes ikke. Denne tankegang overlever mødet med Risø DTU, hvilket giver sig udtryk i, at nogle grupper udlændinge ikke eller kun modvilligt deler viden, med det resultat at ledere og danske kolleger bliver utilfredse og eller sure samt at videndelingen i gruppen risikerer at blive begrænset helt generelt.

Forforståelser

Den femte årsag til at der kan opstå spændinger mellem forskellige grupper på arbejdspladsen er forforståelser, som er opstået *inden* kulturmødet men ofte præger det. Ophavsmanden til begrebet forforståelse er den tyske filosof Hans-Georg Gadamer. Forforståelse er den forståelse, vi har af "de andre", før vi har mødt dem. Den stammer ikke fra det konkrete kulturmøde men fra, hvad man er socialiseret til at mene, de andre er og gør og bevæggrundene derfor.

De følgende forforståelser stammer fra mit antropologiske feltarbejde på en dansk-malaysisk fabrik. Jeg interviewede og observerede her malajere, kinesere og inderes sameksistens og holdninger til hinanden.

"Op imod både superlativerne og de negative sider af deres egen identitet sætter kineserne - ofte i samme åndedrag - malajerens karaktertræk. De opfatter malajerne som intellektuelt underlegne, dovne,

initiativløse, kun interesseret i luksus og ikke i at lave penge til dagen i morgen. I det hele taget opfatter kineserne sig som tilhørende et "højere niveau", som én udtrykte det. Flere nævnte, at det er den direkte årsag til, at ægteskab med en malaj aldrig kunne komme på tale. Men samtidig fremhæver mange kinesere positive sider hos malajerne, som de savner blandt deres egne: Malajerne er hengivne og taknemmelige, for hvad de har. De har en fællesskabsfølelse, og de er ofte mere moralske i bl.a. forretningsverdenen end kineserne." ... "Et par af kineserne gav udtryk for, at de så ned på malajer som sådan. De anser dem simpelthen for at være en underlegen "race" (i Malaysia bruger folk selv ordet race for etniske grupper). Derfor udtalte én: "Vi kan kommunikere i arbejdstiden – det er det hele. Vi foretrækker at holde os til vores egen race." ... Malajerne mener, at de selv "måske er dovne, hvorimod kineserne er flittige, men man finder også mange gangstere blandt kineserne, og malajer vil under ingen omstændigheder være gangstere - så hellere dovne og junkier, som én udtrykte det." ... "Malajerne gav udtryk for, at de ikke stoler på indere. Der er et kendt og ofte brugt udtryk i Malaysia, som går således: "Hvis du ser en inder og en slange, så slå inderen ihjel først".

Disse opfattelser af "de andre" stammede ikke fra konkrete oplevelser på fabrikken med kolleger med anden etnisk baggrund men fra forforståelser. Den generelle holdning var, at disse udsagn "jo ikke gælder mine kolleger." (Bjørn Nygaard, Dansen om guldkalven, 1991)

Forforståelser har ofte form af stereotyper. Stereotyper er oversimplificeringer, hvor en hel gruppes medlemmer beskrives som ens og ud fra ganske få og ofte negative kendetræk. I den relativt ufarlige ende er stereotyper mellem svenskere og danskere – "danskere er joviale og lidt useriøse" og "svenskere er stive". I den anden ende af spektret befinder racisme sig – "arabere er løgnere" og "danskere er vantro", og de andre skal derfor ikke respekteres og behandles på lige fod med "os". Vi er ikke opmærksomme på at vores stereotyper. Hvis vi var det, ville de netop blive opløst. Det kræver et åbent sind og evnen til at gå på opdagelse i "de andres" kultur for at opløse stereotyperne.

Forforståelserne kan have rod i økonomiske, politiske eller sociale interesser og konflikter mellem to eller flere grupper. De kan udnyttes og forstærkes af skruppelløse politikere, som man så det i det tidligere Jugoslavien i 90'erne. De kan også være reminiscenser efter gamle interessekonflikter som ikke længere eksisterer. Opdragelsen til at tænke i "os og dem" består længe efter i os – i vores habitus¹. Her hjemme kender vi det fx fra ældre sønderjyders opfattelse af tyskere.

Vi kan ikke undgå at have forforståelser. Vi kategoriserer verden for at kunne begribe vrимlen af indtryk, som vi udsættes for, og det er vanskeligt at håndtere alle de komplekse detaljer i en anden kultur. Kategorien "os-dem" ligger lige for. Opgaven består i at finde sine forforståelser og udfordre dem. Hvordan man kan arbejde med sine stereotyper, bliver beskrevet i kapitlet om interkulturel kompetence. Her skal det blot nævnes, at kulturmødet forbedres, når man søger at gøre sig bevidst om hvori ens egen forforståelse af "de andre" består. Gør man ikke det, risikerer forforståelsen at lægge grunden til konflikt, fordi den fremstår for os selv som en sandhed, og sandheder kan der som bekendt ikke sættes spørgsmålstejn ved.

De fem "trickere" af konflikter i kulturmøder – nemlig misforståelser, værdiforskelle, manglende tillid, forforståelser og udfordringer af ens verdensbillede – som er gennemgået i dette kapitel skaber ikke i sig selv konflikter. Men de kan være udløsere af konflikt, hvis man ikke har en intelligent tilgang til dem. Når de ikke altid udløser konflikt, så skyldes det bl.a. at nogen mennesker er kompetente i deres håndtering af kulturmødet. Kapitlet "Interkulturel kompetence"

¹ Habitus er et system i os, som former vores opfattelse af verden og langt hen ad vejen bestemmer vores handlinger. Habitus er produkt af vores opdragelse, og den position vi har i samfundet. For mere om Habitus se P. Bourdieu, 1977.

handler om, hvordan man kan styrke denne kompetence for at forebygge konflikter og i det hele taget fremme samarbejde. Men er konflikten først opstået, er der brug for at gribe ned i værktøjskassen med konflikthåndteringsværktøjer, og det handler det næste kapitel om.