



# Brobygning på arbejdspladsen

Vores arbejdspladser er i stigende grad blevet interkulturelle<sup>1</sup>. De er et mødested for forskellige kulturer, køn og aldersgrupper, og det kræver interkulturel kompetence at kunne navigere i sådanne kontekster, hvor mennesker med forskellige baggrunde mødes.

Men hvad er (inter)kulturel kompetence?

Tekst: Marian van Bakel og Julie Emontspool,  
Institut for Marketing & Management, SDU

## Marian van Bakel

Institut for Marketing &  
Management, SDU



## Julie Emontspool

Institut for Marketing &  
Management, SDU

Mange arbejdspladser har i dag behov for udenlandsk arbejdskraft, og hvis disse internationale medarbejdere skal blive godt integreret på arbejdspladsen, er det vigtigt, at de kan arbejde sammen med deres danske kolleger – og omvendt. Det er her interkulturel kompetence kommer i spil.

Interkulturel kompetence kan beskrives som evnen til at 'interagere effektivt og adækvat med medlemmer af andre kulturer'<sup>2</sup>. Her handler det ikke kun om at opfylde bestemte mål (effektivitet), men også om måden, hvorpå man når målet (hensigtsmæssighed). Du kan måske godt nå dit mål med en meget direkte kommunikation, men det kan også skade din relation til kollegaen, hvis han/hun selv har en mere nedtonet kommunikationsstil. Og sådan en 'misforståelse' kan begrænse dine muligheder for at nå dine mål med denne person fremover.

Der er tre komponenter, som er centrale for at være i besiddelse af interkulturel kompetence: Viden, motivation og kompetencer. Det betyder, at det ikke er nok at lære de konkrete koder i en fremmed kultur, man skal også være åben og interesseret i andre(s) måder at opføre sig på og indstillet på prøve at forstå den verden, som den anden kommer fra.

## KULTUR ER MANGE TING

Traditionelt er kultur ofte blevet ligestillet med land eller etnicitet. Men det er blevet mere og mere anerkendt, at kultur er mange ting, og at kulturelle barrierer kan drages på mange forskellige måder. Vi vil gerne sætte fokus på tre eksempler her:

### 3 hovedingredienser i udviklingen af (inter)kulturel kompetence:

praktisk fordybelse  
selvrefleksion  
udforskning af forskelle



I stedet for et decideret undervisningsprogram, der skal foregå i et klasseværelse, foreslår vi at gennemføre den interkulturelle oplæring over en længere periode og inddrage de konkrete oplevelser, som medarbejderne har undervejs

Den type undervisning matcher i øvrigt også den 'new normal', som er et resultat af coronapandemien, da den nemt kan foregå online på den måde, at medarbejderne bedes om at engagere sig i forskellige aktiviteter i løbet af deres arbejdsdag og derefter reflektere over deres oplevelser ved at skrive om dem.

1) De fleste er formodentlig enige om, at Danmark ikke er én kultur. Der er forskelle på jyder, bornholmere og københavnere. Lokale og regionale kulturer kan derfor lige så nemt føre til misforståelser som nationale kulturer kan – måske i endnu højere grad, da de ofte kan komme som en overraskelse. Lignende vanskeligheder kan opstå, når en dansker fra København handler med en svensker fra Malmø, hvis begge taler deres eget sprog. Vi antager tit, at disse to kulturer er meget ens, men alligevel er der både kulturelle og sproglige forskelle, som kan føre til misforståelser.

2) Arbejdspladser er også i stigende grad multikulturelle i Danmark. Folk som er indvandret hertil på grund af arbejde, kærlighed, studier eller andet er – ligesom deres efterkommere – en vigtig del af det danske arbejdsmarked, der bidrager med andre perspektiver og tilgange, som også er med til at forme deres interaktioner på arbejdspladsen.

3) Arbejdskulturer – de værdier, sociale normer og regler, som former adfærden i hverdagen – kan være meget forskellige fra den ene virksomhed til den anden. Tænk

tilbage på sidst, du arbejdede sammen med en kollega, hvis faglige baggrund var en anden end din. Krævede jeres interaktion mere kommunikation, før I forstod hinanden og nåede frem til en fælles forståelse? Hvis den gjorde, så har du oplevet en kulturel forskel.

Selv i meget lokale virksomheder, som måske tror, at deres arbejdsmiljø er fuldstændig mono-kulturelt, er der i virkeligheden ofte kulturelle forskelle. Derfor er det vigtigt i mange virksomheder at have kompetencer i at omfavne disse forskelle for at kunne skabe et frugtbart samarbejde.

(Inter)kulturel kompetence er af stor strategisk betydning i de fleste organisationer, både for at booste kreativiteten, sikre virksomhedens succes og styrke medarbejdernes velbefindende. Derfor er evnen til at få udbytte af kulturelle forskelle og facilitere interaktioner mellem kulturelt forskellige mennesker også en kernekompetence hos attraktive medarbejdere.

#### (INTER)KULTUREL TRÆNING

Der er tre hovedingredienser i udviklingen af evnen til at interagere med mennesker fra andre kulturelle baggrunde end ens egen:

Nummer et er praktisk **fordybelse**. Den mest effektive interkulturelle læring sker ved at være involveret i aktiviteter med mennesker fra forskellige baggrunde – den form for fordybelse giver de bedste læringsmuligheder, fordi den har et højt forandringspotentiale<sup>3</sup>.

Potentialet bedømmes ud fra følgende aspekter: Oplevelsens kompleksitet og intensitet, i hvilken udstrækning er der følelser involveret, og hvor relevant er aktiviteten for den enkelte. Fx har det at arbejde i et team præget af forskellighed et meget større forandringspotentiale end at lytte til et foredrag eller læse en bog om kulturelle forskelle. 70-20-10-modellen<sup>4</sup> siger, at langt størstedelen af al læring sker gennem aktiv deltagelse, men den konkrete fordybelse er ikke i sig selv nok til også at lære af oplevelsen.





Den anden hovedingrediens i udviklingen af (inter)kulturel kompetence er **selv-refleksion**, dvs. evnen til at reflektere over egne oplevelser. Eksperimentel læring er en proces, som gentager sig selv på den måde, at man bevæger sig fra den ydre verden, hvor man har oplevelsen og får feedback fra dem omkring sig – til ens egen indre verden, hvor man reflekterer over det samlede input. Det er sådan læring finder sted. Som Kolb – en meget anerkendt forfatter til bøger om læring – har sagt: *'Læring skabes gennem trans-formationen af oplevelser.'*<sup>5</sup> Den sidste ingrediens, som skal til for at udvikle (inter)kulturel kompetence, er **udforskning af forskelle**. Virksomheder bruger ofte værktøjer som fx MBTI eller 4-Q til at identificere deres medarbejders arbejds- og interaktionspræferencer. Mange medarbejdere opfatter imidlertid disse værktøjer som ret stereotype og synes, at de er alt for snævre i deres måde at definere personlighed og præferencer på. I stedet for at reducere individer til stereotyper, kan virksomhederne med fordel tænke ud af boksen på en mere proaktiv måde ved at bruge medarbejdernes selv-vurderinger som et grundlag for kommunikation snarere end evaluering. Når man gør det, opdager medarbejderne, på hvilke måder andres tilgange til arbejdet kan være forskellig fra deres, og hvordan de kan komplementere deres egen forståelse. Målet er at forstå andres præferencer og lære at værdsætte forskelle i bestræbelsen på at opnå gensidig succes.

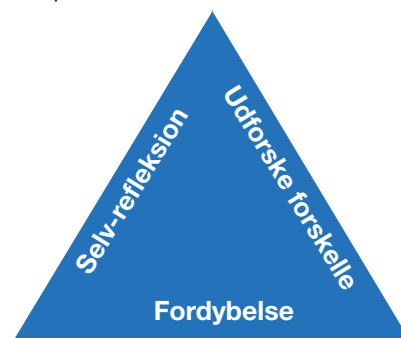
#### HVORDAN UDVIKLER VI (INTER)KULTUREL KOMPETENCE?

En effektiv måde at udvikle (inter)kulturel kompetence på er gennem såkaldt tværkulturel oplæring, som også er et værktøj, der ofte bruges til at forberede medarbejdere, der er sendt udenlands. Vi mener, at det er en form for undervisning, som også er til gavn for medarbejdere, der færdes i et mangfoldigt arbejdsmiljø. Men i stedet for et decideret undervisningsprogram, der skal foregå i et klasseværelse, foreslår vi at gennemføre den interkulturelle oplæring

over en længere periode og inddrage de konkrete oplevelser, som medarbejderne har undervejs. Det løfter læringen ud af klasseværelset og gør den mere kompleks, følelsesmæssigt engagerende og relevant. Den type undervisning matcher i øvrigt også den 'new normal', som er et resultat af coronapandemien, da den nemt kan foregå online på den måde, at medarbejderne bedes om at engagere sig i forskellige aktiviteter i løbet af deres arbejdsdag og derefter reflektere over deres oplevelser ved at skrive om dem.

En anden måde at udvikle (inter)kulturel kompetence på er at tilrettelægge teamaktiviteter, som skal skabe gensidig forståelse på tværs af medarbejdergrupper, hvilket kan bidrage til at øge bevidstheden og forståelsen af de kulturelle forskelle internt i virksomheden. Fx kan det at inddrage medlemmer af forskellige administrative enheder i et ledelseskursus, som kræver gruppearbejde og diskussioner på tværs af grupperne, bidrage til en bedre forståelse af hinandens udfordringer og tilgange til arbejdet. For at der skal finde læring sted, er det igen vigtigt ikke kun at tilrettelægge sådanne aktiviteter (fordybelse), men også at sikre sig medarbejdernes efterfølgende selvrefleksion over oplevelserne, samtidig med at de udforsker forskellene indenfor teamet. Fx kan en teamleder bruge noget tid ved det første møde på at finde ligheder og forskelle i teamet og få teammedlemmerne til med jævne mellemrum at reflektere over, hvordan disse forskelle påvirker deres samarbejde.

En anden god måde at udvikle interkulturel kompetence på er at interagere med folk fra andre kulturelle baggrunde. En enkel idé, som kan inspirere medarbejdere til at skabe kontakt med kolleger fra en anden kulturel baggrund, er at etablere et 'buddy-system', hvor internationale medarbejdere bringes i kontakt med danske medarbejdere. Den form for kontaktskabelse kan skubbe de danske medarbejdere ud af deres komfort zone – og det er her, de lærer mest. Fordelen ved sådan en aktivitet er, at den ikke kun støtter de internationale medarbejdere i tiden umiddelbart efter deres ankomst, den giver også de danske medarbejdere mulighed for at lære om en anden kultur og forbedre deres interkulturelle kompetence.



#### Litteratur:

1. The United Nations International Migration Report (2017) estimates the number of immigrants worldwide at 259 million.
2. Wiseman, R. (2002). Intercultural communication competence. In W. Gudykunst & B. Mody (Eds.), *Handbook of International and Intercultural Communication* (2nd ed., pp. 207-224). Thousand Oaks: Sage Publications, p. 208
3. Osland, J. S. and A. Bird (2013). Process models of global leadership development. *Global leadership: Research, practice and development*. M. Mendenhall, J. Osland, A. Bird et al.: 97-112.
4. McCall, M. W., Jr., Lombardo, M. M., & Morrison, A. M. (1988). *The lessons of experience: How successful executives develop on the job*. Lexington, MA: Lexington Books.
5. Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall

