

## Lederverktøy

Flere av våre lederverktøy finner du på [ledelse.as/ukeavisen](http://ledelse.as/ukeavisen)



### Tverrkulturell kommunikasjon

# Unngå kulturkløneri

Økt selvinnsikt, ydmykhet og kunnskaper om andre kulturer vil gjøre deg til en bedre leder og gi utslag på bunnlinjen, ifølge kommunikasjonsekspert.

Av Bård Andersson  
[bard.andersson@ukeavisen.no](mailto:bard.andersson@ukeavisen.no)

**D**a bedriften hun jobbet i kjøpte opp et tysk selskap, og deretter selv ble kjøpt av et japansk, ble Marit Imeland Gjesme for alvor oppmerksom på utfordringene som oppstår når man skal få tverrkulturelle samarbeid til å fungere. Mye tid gikk med til å håndtere konflikter, og de positive synergiene av oppkjøpet lot vente på seg.

Å mestre tverrkulturelle partnerskap og integrasjoner handler om kunnskap og respekt, mener hun.

– Mange tror at det holder å behandle hverandre med gode intensjoner og respekt, og at resultatene nærmest vil komme av seg selv. Det mange glemmer er at begrepet respekt er definert helt forskjellig i ulike kulturer. Å vise respekt krever mye skreddersydd kunnskap, sier hun til Ukeavisen Ledelse.

Etter å ha vært med på å utvikle dialogverktøy for organisasjonskultur og tverrkulturell kommunikasjon, og å ha implementert disse i hele den globale organisasjonen, innså Imeland Gjesme at det var innenfor dette viktige fagområdet hun ville satse videre. Hun startet derfor bedriften Culture-Catch, som hjelper kunder med å forstå essensen i de ulike kulturene de skal forholde seg til, og til å håndtere tverrkulturelle utfordringer på team- og organisasjonsnivå. Bedriften har base i Sveits

og Norge, men behovene og kundene finnes over hele verden.

– Det handler om at kundene skal lære seg å tilpasse sin mentale software, på samme måte som vi bruker adaptere for hardware når vi er ute og reiser, slik at de kan lykkes internasjonalt, sier hun.

#### Fornærmende

Ifølge Imeland Gjesme kan såkalte skandinaviske verdier som åpenhet og ærlighet slå helt galt ut i møtet med andre kulturer. En nordmann som tror han utviser respekt overfor sin potensielle samarbeidspartner, kan ende opp med å ha fornærmet denne på det groveste uten å vite om det selv. For mye ærlighet og åpenhet blir nemlig oppfattet som lite sensitivt og kan stoppe et fremtidig samarbeid før det har begynt.

– Dansker og nordmenn tror de er respektfulle og tillitvekkende med denne tilnærmingen. I virkeligheten blir de oppfattet som uhøflige, løse kanoner på dekk og fornærmende av asiater og sør- og mellom-europeere, forklarer hun.

#### Produktet først

Dette viser seg også i tilnærmingen til samarbeid. Mens 80 prosent av andre kulturer foretrekker å starte med å bygge en relasjon og tillit, for deretter å se mulighetene for et samarbeid, velger skandinaver, tyskere og amerikanere å hoppe rett på produkt og pris. Det blir som å spile på feil bane.

– Jeg jobber mye med relasjoner i oppkjøp og integrasjoner, og kultursammenstøtene er ofte veldig forutsigbare, og kunne vært unngått. Stort sett har alle gode intensjoner og samme mål, men alle handler ut i fra sine vaner og verdiene man er oppvokst med, og ser ofte dette som fasiten. For å nå målene er man avhengig av å lære seg kodekser og å utvise ydmykhet og imøtekommenhet overfor andres måter å arbeide på, sier Imeland Gjesme. Ved å forberede seg og investere i det tverrkulturelle samarbeidet, spares mye tid og ressurser senere, og man kan i stedet få utnyttet potensialet til det beste.

I land som Japan og Sør-Korea skjer mye på bakrommet først. I Skandinavia ønsker vi at ting skal skje raskt. Derfor kan vi ikke hoppe bukk over relasjonsbyggingen når vi skal bygge tillit og få til det Imeland Gjesme kaller smidige, tverrkulturelle samarbeid:

– Vi må bruke god tid på relasjonsbygging, spesielt i forhold til Asia. Vi kan ikke endre på andres kulturer, og ting tar den tiden de vil det skal ta. Vi bør vite hva som forventes, og i tillegg er det viktig å forstå hensikten med møter og ha en klar fordeling om hva man realistisk kan forvente å oppnå, forklarer hun.

#### Google Earth

Hun bruker Google Earth som en analogi. Der må man zoome inn for å se kartdetaljene. Det samme må man gjøre i tverrkulturell forståelse og kommunikasjon. Sett fra universet mener hun at vi kan si at noen kulturer er lineære (Norge, Tyskland, Storbritannia), andre er reaktive (Kina, Japan, Indonesia), mens mange er multiaktive (Brasil, UAE, Italia). Zoomer vi nærmere inn kommer nyansene stadig mer frem, også kulturforskjeller innen land og regioner – ned til individuelle forskjeller, påpeker hun.

## Lederverktøy

# Slik bedrer du dine internasjonale lederegenskaper

## Lær av andre kulturer:

- Andre kulturer har både sterke egenskaper og karakteristika som du bør kjenne til

## Forstå hvor du er:

- Kjenn dine egne briller
- Kulturell forståelse starter med å forstå seg selv

## Søk felles kulturell grunn:

- Identifiser hva dere deler, og hvor dere er like - og jobb med forskjellene derfra

## Invester tid og tålmodighet:

- Tid og tålmodighet bygger den nødvendige tilliten

## Skift kulturelt «gir»:

- Ikke glem din mentale software

## Tilpass hvordan du kommuniserer:

- Alle kulturer har ulike kommunikasjonsmønstre
- Ta til deg kunnskapen du har fått når du kommuniserer

## Ta de kulturelle forskjellene alvorlig:

- Både i din lederrolle og som beslutningstaker
- Forstå at ledelse, beslutningsprosesser og hensikten med møter følger helt andre regler i andre kulturer

KILDE: THE LEWIS MODEL: AN AUTHORITATIVE ROADMAP TO NAVIGATING THE WORLD'S ECONOMIES (WALL STREET JOURNAL)

– Akkurat nå har jeg jobbet en del i Singapore. Der prøver de å forstå hvorfor europeiske ledere oppfører seg som de gjør. Da lærer jeg dem å se de gode intensjonene: logikken, verdiene og årsakene, som ligger bak disse ledernes handlinger. Etter en slik forståelse har samarbeidet videre blitt dokumentert mye bedre, sier hun.

## Verktøy

Marit Imeland Gjesme arbeider sammen med kultursperten Richard D. Lewis, forfatteren av The Lewis Model Of Cultures. Denne modellen klassifiserer kulturelle normer som lineære, multiaktive, reaktive eller en kombinasjon av disse. Sammen har de utviklet profilverktøyet CultureActive. En test av verktøyet viser at brukeren blant annet må igjennom en kulturklassifisering, der man må besvare spørsmål om hvordan det er naturlig å angripe ulike spørsmål og utfordringer. En snau halvtime senere var det ikke til å stikke under en stol at avisens utsendte har svært tydelige lineære og skandinaviske trekk, både når det gjelder kommunikasjon, tilnærming til planlegging, følelser, tålmodighet og andre egenskaper.

Ifølge Imeland Gjesme kan disse svarene, som i CultureActive kan matches mot profilen til de kulturer man skal arbeide med, hjelpe brukerne til blant annet å bedre selvinnsikten og å utvikle et mer strategisk syn, via en økt kulturell smidighet.

– Ledere som prioriterer dette arbeidet vil bedre sine internasjonale kommunikasjonsferdigheter, forbedre sine evner som forhandlere og være bedre forberedt til å kunne skape et klima for tillit, effektivitet og langsiktighet med sine potensielle internasjonale kunder, ansatte eller samarbeidspartnere, sier hun.

Imeland Gjesme bruker også såkalte dialogduker som teamverktøy i sitt arbeid med å lære ledere om tverrkulturell kommunikasjon, forhandlingsteknikker og ledelse. ○



FOTO: EARD ANDERSSON

**Marit Imeland Gjesme driver CultureCatch. Fra sin base i Sveits lærer hun ledere å forstå, å ta til seg kunnskap om- og utvikle sine evner innen tverrkulturell kommunikasjon.**



## Få to utgaver av dokumentarmagasinet Plot til kun kr 99,-

Send sms **ABOPT3** til **2131**

