
Hovedkonklusioner fra specialet

“Kulturelle Eksperter i Teams? Kulturopfattelser i og deres indflydelse på det Nordiske Eksperter i Teams Netværk”

Af Signe Kim. November 2018. Alle rettigheder forbeholdes. Indholdet af denne rapport må ikke kopieres, ændres, sendes, anvendes, publiceres eller distribueres uden forfatterens skriftlige samtykke. For at beskytte informanterne er dette resumé af specialet anonymiseret og skrevet i generelle termer uden specifikke eksempler og citater.

INTRODUKTION I en tid hvor antallet af grænseoverskridende samarbejder og kulturelt mangfoldige teams vokser med den tiltagende globalisering, bliver evnen til at håndtere og navigere i interkulturelle teams stadig mere vigtig at mestre. Formålet med specialet var at afdække kulturopfattelserne blandt syv medlemmer i det Nordiske Eksperter i Teams Netværk og disse opfattelsers potentielle effekter på samarbejdet i netværket.

TEORI Det teoretiske udgangspunkt i specialet var social konstruktivistisk. Kulturopfattelser forstås i denne teori som social konstrueret og varierer derfor potentielt fra person til person. Disse forskellige kulturopfattelser kan påvirke et samarbejde, og det Nordiske Eksperter i Teams Netværk var ingen undtagelse. Studiet påviste således en korrelation mellem en persons kulturopfattelse og den måde, pågældende person italesætter at have håndteret kulturel diversitet på i et samarbejde. Hovedfokus i specialet var på de to kulturopfattelser, essentialisme og non-essentialisme. Grunden til dette fokus var, at førstnævnte over en længere årrække har vundet indpas internationalt som det dominerende kulturelle paradigme. På den anden side er non-essentialisme i de seneste år blevet udbredt blandt kulturstudier, især pga. sin kompatibilitet med globaliseringen og evne til at forstå de

	Non-essentialistisk kulturopfattelse	Essentialistisk kulturopfattelse
Natur	Kultur er en kompleks social styrke, der opstår, når den er betydelig.	Kultur er homogen og er baseret på et fysisk sted, som man kan tage til.
Sted	Kultur er forbundet med bestemte værdier. Størrelsen og typen af grupper varierer, ligesom kulturens tidsperiode gør. Kulturer er lige, uden hierarki. Diskurs eller sprog kan blandt andet skabe en kulturs særpræg.	Kultur er forbundet med et land og et sprog. Kultur består af lag som et løg.
Relation	Kulturer skifter og hvirvler. De blander sig, har ingen skarpe kanter og overlapper uafhængigt af landegrænser.	Kulturer er gensidigt eksklusive. Folk fra forskellige kulturer er væsentligt forskellige fra hinanden.
Medlemsskab	Folk er medlem af mange kulturer samtidigt og bevæger sig mellem disse kulturer.	Folk er medlem af en enkelt kultur, nemlig den nationale kultur.
Opførsel	De mange kulturer, en person består af, har indflydelse på, hvordan hun opfører sig under særlige omstændigheder.	Den nationale kultur definerer, hvordan folk opfører sig.
Kommunikation	For at forstå mennesker, man kommunikerer med, skal man forstå deres komplekse, kulturelle identitet.	For at forstå mennesker, man kommunikerer med, skal man forstå detaljerne i den nationale kultur, den person kommer fra.

Table 1: Non-essentialistisk and essentialistisk kulturopfattelse. Kilde: Holliday, Kullman og Hyde 2016, 3-4, Table A0.1.1. Teksten i tabellen lægger sig tæt op af originalteksten, men er redigeret og oversat.

mange kulturelle virkeligheder, mennesker i stigende grad er del af. Hvad essentialisme og non-essentialisme dækker over kan ses i *Tabel 1*.

METODE Specialets empirisk data bestod af transskriptioner af syv semistrukturerede interviews med syv medlemmer i netværket fordelt på fem partnerinstitutioner i Danmark, Norge og Sverige. Disse interviews blev analyseret via en diskursanalyse baseret på Laclau og Mouffes diskursteorier og diskuteret ved hjælp af teorier om gruppedynamikker i interkulturelle teams og kulturteorier vedrørende essentialisme og non-essentialisme.

AFGRÆNSNINGER Da det ikke var muligt at observere netværket håndtere kulturel diversitet i praksis, var specialet baseret på, hvordan informanterne italesatte at have håndteret kultur i netværket på og sammenholde dette med de kulturopfattelser, de gav udtryk for. Specialet kunne af den grund ikke afdække, hvordan informanterne håndterede kulturel diversitet i netværket i praksis.

HOVEDKONKLUSIONER De syv informanters kulturopfattelser viste sig at være forskellige fra hinanden og i nogle tilfælde diametrale modsætninger. Informanterne kunne groft inddeles i to grupper. Lidt over halvdelen af informanterne reproducerede diskursen om skandinavisk kulturel ensartethed, da de italesatte, at der ingen eller ganske få kulturelle forskelle var i netværket. Samtidig trak de i høj grad på en essentialistisk diskurs, da de konstruerede "kultur" som værende lig med national kultur.

I modsætning hertil var der en tendens blandt lidt mindre end halvdelen af informanterne til at trække på en non-essentialistisk diskurs, da de gav udtryk for både nationale, faglige eller universitets-/virksomhedskulturelle forskelle i netværket. Samtidig var størstedelen af disse informanter dog også påvirket af en essentialistisk diskurs, når de ligesom i den anden gruppe formulerede "kultur" som altomfattende, faste kategorier, der bestemmer, hvordan mennesker opfører sig. Der var således ingen informanter, der ikke i en vis grad trak på en essentialistisk diskurs.

Disse kulturopfattelser har sandsynligvis påvirket samarbejdet i netværket. Ved at sammenholde kulturopfattelserne med den måde, informanterne italesatte at have håndteret kulturel diversitet på, viste en sammenhæng sig. Både den udbredte essentialistiske kulturopfattelse og opfattelsen af Skandinavisk ensartethed viste sig at have haft en potentiel negativ effekt på arbejdet i netværket. Derimod muliggjorde den non-essentialistiske kulturopfattelse og opfattelsen af diversitet i netværket i højere grad et glidningsfrit samarbejde.

Først og fremmest viste den essentialistiske kulturopfattelse centreret om Skandinavisk ensartethed sig at resultere i en uvidenhed om kulturelle udfordringer eller delvis bagatelisering af de kulturelle udfordringer, andre partnere oplevede. Specialet fandt en indikation af, at denne nedtoning af kulturelle forskelle i Skandinavien forårsagede, at kulturelle udfordringer ikke blev adresseret tilstrækkeligt og derved løst. Desuden var der en fare for at misforstå årsagen til partnernes adfærd, når kulturel diversitet ikke blev taget i betragtning. Fokuset på nationalkulturer skabte ligeledes potentielt problemer ift. at forstå andres opførsel, da man derved overså andre kulturelle forklaringer på en given handling. Fokus på kulturel ensartethed lod desuden til at have resulteret i ikke at udnytte de fordele, den kulturelle diversitet i netværket tilbød såsom øget kreativitet.

På den anden side tydede den non-essentialistiske kulturopfattelse med fokus på kulturel diversitet i netværket på at have påvirket netværket på en gunstig måde, fordi informanterne her var mere tilbøjelige til at have de nødvendige færdigheder og kulturelle viden til at analysere, hvorfor folk

opførte sig, som de gjorde under særlige omstændigheder. Et non-essentialistisk udsyn bidrog derfor tilsyneladende til færre konflikter.

Blandt de informanter, som oplevede kulturel diversitet i netværket, var der dog samtidig en mindre tendens til at italesætte håndteringen af kulturelle forskelle som umulig pga. den essentialistiske opfattelse af kultur som stabile kasser. Andres kultur blev opfattet som så essentielt forskellig fra ens egen kultur, at ingen løsning kunne findes.

Denne ret udbredte essentialistiske opfattelse af "kultur" som værende faste kasser har højest sandsynligt haft en negativ effekt i samarbejdet, da den er tæt kædet sammen med stereotypisering. Stereotypisering og fremmedgørelse var en tendens blandt flere informanter og skaber typisk konflikter i et samarbejde.

Hvad enten informanterne opfattede kulturel ensartethed eller forskellighed i netværket, var der en tilbøjelighed til at italesætte kulturel diversitet i netværket som positiv for vidensdeling, mens kulturel mangfoldighed i gruppearbejde blev italesat som potentielt problematisk og svært håndterbart. Ud fra informanternes fortællinger lod kulturopfattelserne til at have ført til uløste udfordringer, misforståelser og en grad af ineffektivitet.

Det er værd at nævne, at der var en udbredt tendens til at forklare egne oplevelser i samarbejdet med "kultur", hvad end det var ikke at have oplevet udfordringer (tilskrevet den kulturelle ensartethed i Skandinavien) eller at have oplevet udfordringer (tilskrevet kulturelle forskelle). I forlængelse heraf viste der sig en tendens til at definere egen adfærd som et produkt af ens kulturelle baggrund, hvilket i nogle tilfælde var direkte modstridende det, andre informanter fra samme kultur italesatte som typisk adfærd i kulturen. Hvad dette indikerer, er behovet for at få analytiske værktøjer til at forstå, hvordan kultur påvirker individet og et samarbejde.

Slutteligt fandt specialet to udfordringer i netværket vedr. arbejdssprog og ledelse. Flertallet af informanterne oplevede væsentlige problemer med at tale dansk, norsk og svensk. De ytrede ikke at forstå hinanden og at have oplevet misforståelser og mindsket effektivitet. Der var derimod ingen konsensus blandt informanterne om, hvis der var en leder i netværket, og i så fald hvem lederen var. Nogle af de, der af andre blev udpeget til leder, nævnte ikke sig selv som værende i en lederposition.

ANBEFALINGER For at forbedre samarbejdet i netværket påviste specialet, at informanterne ville have gavn af at forbedre deres analytiske færdigheder og bevidsthed om de mange kulturer, mennesket er del af:

1. **Udvid kulturelt udsyn**

For at håndtere kulturel mangfoldighed i en gruppe hensigtsmæssigt er det vigtigt at forstå, at kultur er dynamisk og flydende. Folk tilhører og bevæger sig mellem mange kulturer. Når man analyserer et kulturelt mangfoldigt team, er det en god idé at se hele individets kulturelle identitet — ikke kun den nationale kultur. Stop ikke din viden om samarbejdspartneres kulturer ved guides, der handler om geografiske lokationer såsom Skandinavien. Husk den komplekse sammensætning af kulturer, du selv er del af.

2. **Håndtering af kulturel mangfoldighed er mulig**

Hvis udfordringer opstår, eller forskellige arbejdsmetoder hersker, så husk på, at mennesker er fleksible og kan ændre sig pga. kulturens flydende karakter.

Kultur er hverken iboende eller fast. Undlad at tro, at fordi man kommer fra forskellige arbejdskulturer, kan man ikke finde fælles fodslag.

3. **Analyser og fortolk vedblivende**

Succesfuld håndtering af kulturel diversitet forudsætter at observere, lytte, analysere og fortolke partnernes adfærd med en åben, nysgerrig og respektfuld indstilling. Brug dit udvidede udsyn til at analysere de mange forskellige kulturer, vi er en del af i den pågældende situation. Mennesker går ind og ud af kulturer, så analyser vedblivende de samme individer i hver enkelt kontekst.

4. **Undgå stereotyper og fremmedgørelse**

Vær opmærksom på, hvordan du snakker om andre, og hvor dine opfattelser om andre stammer fra. Det er vigtigt at være varsom med generaliserende opfattelser og forudindtagethed.

5. **Kend mangfoldighedens fordele**

Husk på at kulturel mangfoldighed både kan berige og udfordre et samarbejde. Vær især opmærksom på ikke blot at se udfordringer, men også fokusere på værdien af kulturel diversitet såsom forhøjet kreativitet og innovation.

6. **Diskuter sproglige udfordringer**

Skab kendskab i samarbejdet til folks sproglige udfordringer og overvej at ændre arbejdsproget til engelsk for at øge effektiviteten i netværket.

7. **En leders rolle**

Overvej at have en udpeget leder, som har fokus på at håndtere kulturel mangfoldighed i netværket samt styre outputs og samle gruppen om et fælles mål. Brug lederen til at adressere udfordringer og diskuter disse sammen, så alle er klar over deres eksistens.

LITTERATURLISTE (direkte uddrag fra specialet)

- Aarhus University. 2018. "Storing personal data." Last modified 23 May 2018. <http://www.au.dk/en/informationsecurity/data-protection/general-information/storing-personal-data/>.
- Baker, Paul, Costas Gabrielatos and Tony McEnery. 2013. *Discourse analysis and media attitudes*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Bargheer, Stefan. 2017. "Anthropology at War: Robert H. Lowie and the Transformation of the Culture Concept, 1904-1954." *Journal of the History of the Behavioral Sciences* 53 (2): 133-154.
- Barrett, Martyn. 2012. "Intercultural Competence." In *EWC Statement Series Second Issue*, 23-27. Oslo: European Wergeland Centre.
- Bennett, Milton J. 1993. "Towards ethnorelativism: a developmental model of intercultural sensitivity." In *Education for the intercultural experience*, edited by Michael Paige, 21-72. Yarmouth: Intercultural Press.
- Bennett, Tony. 2015. "Cultural Studies and the Culture Concept." *Cultural Studies* 29 (4): 546-568.
- Boggs, James P. 2004 "The Culture concept as Theory, in Context." *Current Anthropology* 45, no. 2: 187-209.

- Behfar, Kristin, Mary C. Kern, and Jeanne Brett. 2006. "Managing Challenges in Multicultural Teams." In *Research on Managing Groups and Teams: National Culture and Groups*, edited by Ya-Ru Chen, vol. 9, 233-262. Greenwich, CT: JAI Press.
- Brightman, Robert. 1995. "Forget Culture: Replacement, Transcendence, Relexification." *Cultural Anthropology* 10, no. 4: 509-546.
- Burr, Vivien. 1995. *An Introduction To Social Constructivism*. London: Routledge.
- Budianta, Melani. 2010. "Shifting the geographies of knowledge: the unfinished project of Inter-Asia Cultural Studies." *Inter-Asia Cultural Studies* 11 (2): 174-177.
- Burgess, Chris. 2004. "The Asian Studies 'Crisis': Putting cultural studies into asian studies and Asia into cultural studies." *International Journal of Asian Studies* 1 (1): 121-136.
- Cheung, Fanny M. 2012. "Mainstreaming Culture in Psychology." *American Psychologist* 67 (8): 721 - 730.
- Cruikshank, Jørn. 2012. "The Role of Qualitative Interviews in Discourse Theory." *Critical Approaches to Discourse Analysis across Disciplines* 6 (1): 38-52.
- Fairclough, Norman. 2009. "Language and globalization." *Semiotica* 2009 (173): 317-342.
- Flick, Uwe. 2014. *An introduction to qualitative research*. Los Angeles: Sage Publications.
- Geertz, Clifford. 1973. *The Interpretation of Culture*. New York: Basic Books.
- Gertsen, Martine C., and Mette Zølner. 2012 "Global Teams: Exploring the Success of a Shared Services Centre in Bangalore." In *Global Collaboration: Intercultural Experiences and Learning*, edited by Martine C. Gertsen, Anne-Marie Søderberg and Mette Zølner, 221-236. London: Palgrave Macmillan.
- Halverson, Claire B. 2008. "Group Process and Meetings" In *Effective Multicultural Teams: Theory and Practice*, edited by Claire B. Halverson and S. Aqeel Tirmizi, 111-134. Springer Netherlands.
- Hofstede, Geert H., Gert Jan Hofstede, and Michael Minkov. 2010. *Cultures and organizations software of the mind*. New York: McGraw-Hill. MyiLibrary.
- Holliday, Adrian. 2004. "The value of reconstruction in revealing hidden or counter cultures." *Journal of Applied Linguistics* 1 (3): 275-294.
- Holliday, Adrian. 2005. *The struggle to Teach English as an International Language*. Oxford: Oxford University Press.
- Holliday, Adrian. 2010. *Intercultural Communication & Ideology*. London, Thousand Oaks (California), New Delhi, Singapore: Sage Publications. Ebook Central Perpetual and DDA.
- Holliday, Adrian. 2016. "Difference and awareness in cultural travel: negotiating blocks and threads." *Language and Intercultural Communication* 16 (3): 318-331.
- Holliday, Adrian, John Kullman, and Martin Hyde. 2016. *Intercultural communication: an advanced resource book for students*. London: Routledge.
- Holtug, Nils. 2013. "Danish Multiculturalism, Where Art Thou?" In *Challenging Multiculturalism: European Models of Diversity*, edited by Raymond Tara, 190-215. Edinburgh: Edinburgh University Press.
- Inglis, David, Andrew Blaikie, and Robin Wagner-Pacifici. 2007. "Editorial: Sociology, Culture and the 21st Century." *Cultural Sociology* 1 (1): 5-22.
- Jackson, Jane. 2014. *Introducing Language and Intercultural Communication*. London, New York: Routledge. Ebook Central Perpetual and DDA.
- Jørgensen, Marianne W., and Louise Phillips. 1999. *Diskursanalyse som teori og metode [Discourse Analysis as Theory and Method]*. Frederiksberg: Roskilde Universitetsforlag.
- Jørgensen, Marianne W., and Louise Phillips. 2002. *Discourse Analysis as Theory and Method*. London, Thousand Oaks (California), New Delhi: SAGE Publications.

- Kofoed, Lasse and Kirsten Simonsen. 2007. "The Price of Goodness: Everyday Nationalist Narratives in Denmark." *Antipode* 39 (2): 310-330.
- Kumaravadivelu, Anonimo. 2008. *Cultural Globalization and Language Education*. New Haven, London: Yale University Press.
- Kvale, Steinar. 2007. *Doing Interviews*. Los Angeles: Sage Publications.
- Kvale, Steinar, and Svend Brinkmann. 2009. *Interviews*. Los Angeles: Sage Publications.
- Laclau, Ernesto, and Chantal Mouffe. 2001. *Hegemony & Socialist Strategy: towards a Radical Democratic Politics*. London: Verso.
- Larsen, Neil. 1992. "Latin America and 'Cultural Studies.'" *Latin American Literary Review* 20, no. 40: 58-62.
- Lee, Richard. 2003. *Life and Times of Cultural Studies: The Politics and Transformation of the Structures of Knowledge*. Durham: Duke University Press.
- Lehman, Darrin R, Chi-yue Chiu, and Mark Schaller. 2004. "Psychology and culture." *Annual Review of Psychology* 55 (1): 689-714.
- Lewis, Herbert S. 2001. "Boas, Darwin, Science, and Anthropology." *Current Anthropology* 42, no. 3: 381-406.
- Littlewood, William and Li Danli. 2006. "The Sociolinguistic Awareness of Tertiary Level Students in Hong Kong and Mainland China." *Language Awareness* 15, no. 2: 97-109.
- Martin, Judith N., and Thomas K. Nakayama. 2010. "Intercultural Communication and Dialectics Revisited." In *The Handbook of Critical Intercultural Communication*, edited by Rona T. Halualani and Thomas K. Nakayama, 59-83. Chichester, West Sussex: Blackwell Publishing Ltd.
- Maznevski, Martha. 2012. "State of the Art: Global Teams." In *Global Collaboration: Intercultural Experiences and Learning*, edited by Martine C. Gertsen, Anne-Marie Søderberg and Mette Zølner, 187-206. London: Palgrave Macmillan.
- Nguyen-Phuong-Mai, Mai. 2017. *Intercultural Communication: An Interdisciplinary Approach: When Neurons, Genes, and Evolution Joined the Discourse*. Amsterdam: Amsterdam University Press. JSTOR eBooks.
- Niranjana, Tejaswini. 2007. "Feminism and cultural studies in Asia." *Interventions* 9 (2): 209-218.
- Nordic Experts in Teams Network. 2018. "Business Academy Aarhus." Last modified 20 April 2018. <http://nordicexpertsinteamnetwork.org/implementation/business-academy-aarhus/>.
- Nordplus. n.d. "Nordplus". Accessed 1 May 2018. <http://nordplusonline.org>.
- Norwegian University of Science and Technology. n.d. 1. "Experts in Teamwork". Accessed 1 May 2018. <https://www.ntnu.edu/documents/2956444/1275046926/EiT+English+Brochure+web+and+email.pdf/d31ae4fa-495c-4099-ad32-759be54246b2>.
- Norwegian University of Science and Technology. n.d. 2. "What is Experts in Teamwork (EiT) - questions and answers." Accessed 1 May 2018. <https://www.ntnu.edu/web/eit/what-is-eit>.
- Nuttall, Sarah. 2006. "A Politics of the Emergent: Cultural Studies in South Africa." *Theory, Culture & Society* 23, no. 7-8: 263-278.
- Nyamnjoh, Francis. 1999. "African cultural studies, cultural studies in Africa: How to make a useful difference." *Critical Arts* 13, no. 1: 15-39.
- O'Connor, Alan. 1991. "The Emergence of Cultural Studies in Latin America." *Critical Studies in Mass Communication* 8, no. 1: 60-73.
- Paaso, Erja, Satu Uusiautti, and Kaarina Määttä. 2013. "'Peace to Learn'— A Discourse Analysis of Pupils' Perceptions." *Journal of Classroom Interaction* 48 (1): 16-27.
- Piller, Ingrid. 2011. *Intercultural communication: a critical introduction*. Edinburgh: Edinburgh University press. Ebook Central - Academic Complete International.

- Saphiere, Dianne H., Barbara K. Mikk, and Basma I. DeVries. 2005. *Communication Highwire: Leveraging the Power of Diverse Communication Styles*. Yarmouth, ME: Intercultural Press.
- Scollon, Ron, Suzanne W. Scollon, and Rodney H. Jones. 2012. *Intercultural communication: a discourse approach*. Malden, MA: Wiley-Blackwell. Ebook Central - Academic Complete International.
- Spitzberg, Brian H., and Gabrielle Changnon. 2009. "Conceptualizing Intercultural Competence." In *The SAGE Handbook of Intercultural Competence*, edited by Darla K. Deardorff, 1-52. Thousand Oaks (California): SAGE Publications.
- Smith, Anna Marie. 2012. *Laclau and Mouffe: the Radical Democratic Imaginary*. London and New York: Routledge.
- Sørensen, Trine M. 2012. "Cultural aspects of the current Scandinavian identity crisis: The case of Denmark-purity under attack." *Filozofija i Društvo* 23, no. 4: 238-250.
- Swedish Institute. 2018. "Business in Sweden." Last modified 20 February 2018. <https://sweden.se/business/business-in-sweden-an-expats-view/>.
- Ting-Toomey, Stella, and Leeva C. Chung. 2012. *Understanding Intercultural Communication*. Oxford, New York: Oxford University press.
- Tirmizi, S. Aqeel. 2008a. "Towards Understanding Multicultural Teams." In *Effective Multicultural Teams: Theory and Practice*, edited by Claire B. Halverson and S. Aqeel Tirmizi, 1-20. Springer Netherlands.
- Tirmizi, S. Aqeel. 2008b. "The Impact of Culture in Multicultural Teams." In *Effective Multicultural Teams: Theory and Practice*, edited by Claire B. Halverson and S. Aqeel Tirmizi, 1-20. Springer Netherlands.
- Tomaselli, Keyan G. 1999. "Cultural studies in Africa: Positioning difference." *Critical Arts* 13, no. 1: 1-14.
- Ungerleider, John. 2008. "Conflict." In *Effective Multicultural Teams: Theory and Practice*, edited by Claire B. Halverson and S. Aqeel Tirmizi, 211-238. Springer Netherlands.
- Wodak, Ruth. 2013. "Critical Discourse Analysis" In *The Bloomsbury Companion to Discourse Analysis*, edited by Ken Hyland and Brian Paltridge, 38- 53. London: Bloomsbury.