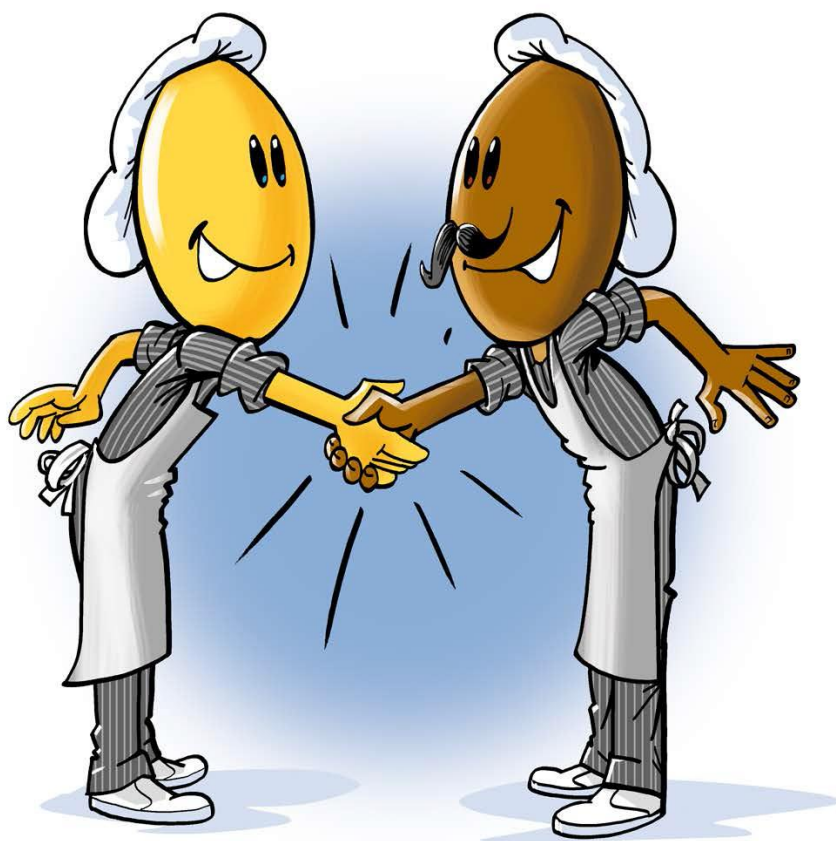


Samspil i verdensklasse



Guide til det gode samarbejde
på tværs af kulturer

Formål med guiden

Denne guide er et værktøj, I kan bruge til at skabe et godt samarbejde på tværs af kulturer. Den er lavet til jer - arbejdsmiljøorganisationer i den danske slagteri- og kødbranche.

Slagteri- og kødbranchen er et af de steder på det danske arbejdsmarked, hvor mange mennesker med forskellige nationaliteter og kulturelle baggrunde arbejder til daglig. Det giver grobund for et stort potentiale, men kulturelle forskelle kan også give anledning til udfordringer i samarbejdet på arbejdspladsen.

Kødindustriens Arbejdsmiljøudvalg (KAU) har grebet opfordringen fra branchen om at lave "et eller andet", der kan bidrage til de udfordringer, der kan være ude på arbejdspladserne. Udfordringer, der ikke handler om sprogbarrierer, men det der ligger under sproget, - vores kulturforskelle.

Det har været en lang rejse at finde frem til, hvad vi kunne bidrage med. Forhold der afhænger af noget så komplekst som forskellighed mellem nationaliteter, forskellighed mennesker imellem indenfor de forskellige nationaliteter, forskellige virksomhedskulturer mm. Hvordan kunne vi udvikle noget, der kan ramme så bredt, og hvor målet er at bidrage til:

Færre misforståelser mellem ledere og medarbejdere og medarbejdergrupper imellem

Bedre sikkerhed og sundhed på arbejdet på grund af klarere kommunikation

Et godt arbejdsmiljø i et produktivt miljø



Konsulenthuset People & Performance hjalp os igennem til denne guide, som er delt op i to. Første del handler om kultur bredt og kan anvendes til forståelse af, hvad kultur er, og hvordan man bedre kan forstå personer, der kommer fra en anden kulturel baggrund end ens egen.

Sidste halvdel er handler specifikt om forskelle mellem danske, tyske og polske kulturer. Til den del er vi taknemlige for den hjælp vi fik af seks repræsentanter fra branchen, der brugte en hel dag hos People & Performance på at konkretisere oplevelser og vurderinger om kulturforskelle fra hverdagen.



Vi forestiller os, at I kan bruge guiden som input til bedre forståelse af hinanden for at undgå misforståelser, til at kunne tackle konflikter, hvis de er opstået, eller når I skal forklare kollegaer, hvilken adfærd I forventer af hinanden, og hvilken I ikke forventer.

Måske kan guiden også bruges til uddeling ved nyansættelser, til en hel afdeling eller hvordan det nu passer hos jer. Vi har derfor også fået guiden oversat til polsk, tysk og engelsk, og den kan hentes på www.baujordtilbord.dk/slagteri-og-koedbranchen under APV og Trivseltjek.

God arbejdslyst
Kødindustriens Arbejdsmiljøudvalg

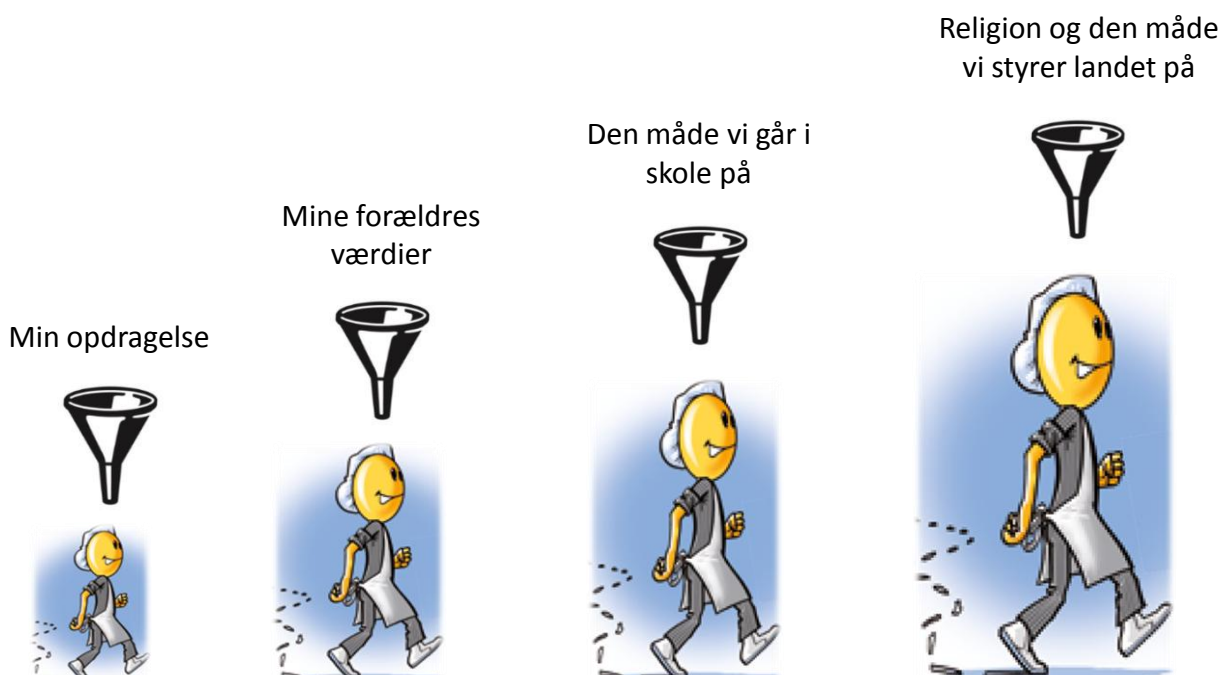
Hvad er kultur?

Først og fremmest er det vigtigt at forstå, hvad kultur er – og hvordan den enkeltes kulturelle baggrund opstår.

Kultur er et samlende ord for alle de ting, der kendetegner et samfund: vores traditioner, vores madvaner, vores påklædning, den måde vi opdrager børnene på, den måde vores skolesystem underviser børnene på, den måde vi styrer landet på, vores religion, vores måde at feste og sørge på. Kort sagt er kultur summen af alle de værdier, som et samfund bygger på.

Det betyder, at alle mennesker opbygger nogle ting, de tror på inderst inde og sjældent sætter spørgsmålstegn ved. Det er begreber som retfærdighed, ligestilling mellem kønnene, børns ret til at blive hørt, demokrati og religion.

Nedenfor finder du nogle eksempler på, hvordan kultur opstår i den enkelte – på baggrund af de værdier, der findes i det samfund, man vokser op i.

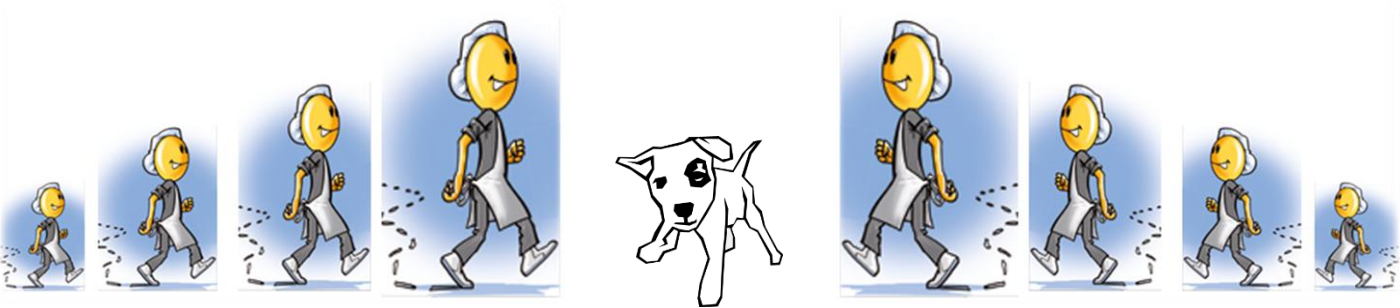


Kulturforskelle

Der er større og mindre kulturforskelle afhængig af, hvor man kommer fra, hvordan man er vokset op, og hvad man tror på. Derfor skaber kultur forskellige synsvinkler, selvom vi ser på samme sag, og det har naturligvis stor indflydelse på den måde, vi samarbejder på.

"Nøj, en sød hund! Den klapper jeg."

"Hmmm, et måltid."

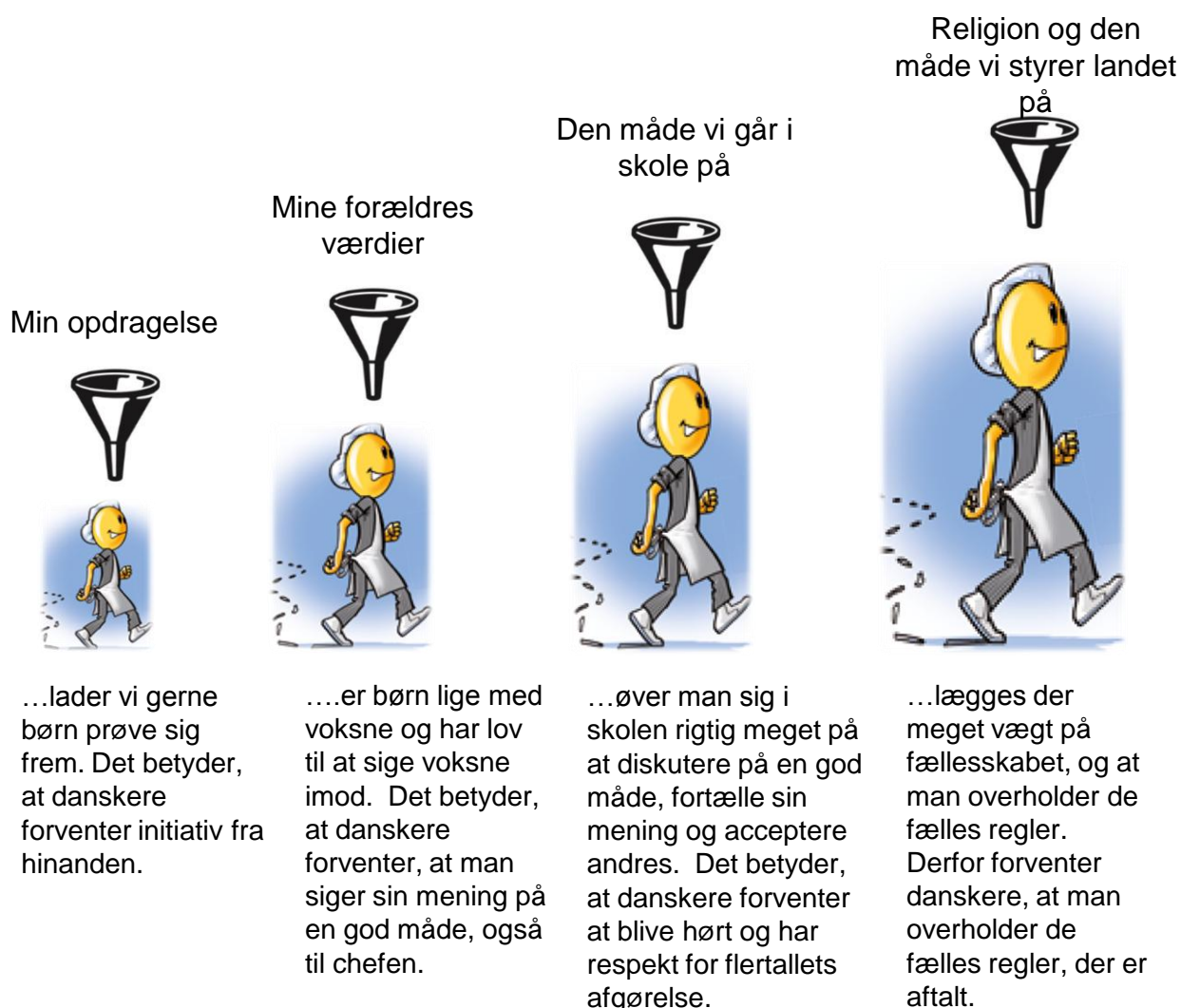


Kulturforskellen byder på udfordringer, når vi opfatter ting forskelligt, men giver os samtidigt en kæmpe mulighed for at få flere syn på samme sag. Forskellighed gør os stærke, hvis vi gør os lidt umage for at acceptere, at andre ikke tænker ligesom vi selv.

Dansk kultur

Før vi vender blikket mod forskellene, - som er fundet ved hjælp af erfaringsudveksling fra danske arbejdspladser inden for slagteribranchen -, følger en kort beskrivelse af kendetegn fra den danske kultur som grundlag for at forstå forskellene:

I Danmark:



På en dansk arbejdsplads er der for eksempel...

...ikke uniformer, der viser, hvem der er ledere, men det er stadig dem, der bestemmer.

Jerzy Okipny, NNF Konsulent
Polsk arbejdstager, NNF

...en omgangstone, der er uformel, og medarbejderne involveres. Derfor skulle jeg lære at sige min mening højt.

Grazyna Ryba,
Polsk arbejdstager, DanePork A/S

...et stort fokus på medarbejdernes sikkerhed. Sikkerhed vægtes lige så højt som at få løst opgaverne hurtigt.

Mario Cieslak,
Polsk arbejdstager, Tulip



Tværkulturelle forskelle



Når jeg oplever adfærd, som er anderledes end den, jeg forventede, er det ofte et tegn på, at der er kulturelle forskelle på spil.

På de næste sider vises udvalgte eksempler på kulturelle forskelle, som har betydning for, hvordan man samarbejder. Ved hver kulturel forskel har vi indplaceret, hvor personer fra Danmark, Polen og Tyskland typisk befinder sig.

Brug skalaerne til at placere dig selv og dine kolleger for at:

- forstå de kulturelle forskelle, der er mellem jer
- aftale, hvordan I konkret kan samarbejde omkring jeres kulturelle forskelle

Brug tippene under skalaerne til at blive bedre til at udnytte de fordele, der ligger i det tværkulturelle samarbejde..

Vi har hver vores baggrund, så der er derfor store forskelle på, hvor hver enkelt person vil placere sig på skalaen. Det er derfor vigtigt, at I hver især tager stilling til, hvor I befinder jer.

En kulturel forskel: Regler



Regler og standarder

Løsninger og undtagelser



- Kan bedst lide at arbejde med systemer, standarder og regler
- Foretrækker ensrettede procedurer
- Kræver gennemsigtighed og afklaring
- Synes reglerne gælder for alle og skal følges af alle, også mine kammerater
- Forventer retfærdighed, og at der ikke bliver gjort forskel
- Tænker meget over, at "det er vigtigt at kende og følge reglerne"

- Synes bedst om at arbejde pragmatisk og uden for mange regler
- Lægger vægt på, at man finder gode løsninger, mere end at man følger reglerne
- Hjælper sine kammerater frem for at følge reglerne
- Synes det er OK at lave undtagelser fra reglerne
- Tænker meget over, at "det afhænger af situationen"
- Har det OK med, at ting bliver gjort på forskellig måde

✓ Sæt eventuelt flueben i de bokse, hvor du kan genkende din egen måde at være på.

Hvordan laver man aftaler om gode regler:

- ✓ Klarlæg, hvilke regler der skal følges (lovgivning, sikkerhedskrav m.v.)
- ✓ Vær sikker på, at alle forstår de regler, der skal følges
- ✓ Lav aftaler om, hvornår det er OK at afvige fra procedurer og regler
- ✓ Aftal, hvordan der kommunikeres, når løsninger støder sammen med regler
- ✓ Aftal forventninger i det gode kollegaskab om, hvornår regler skal overholdes

En kulturel forskel: At tage beslutninger



**Hierarki og
formelle
beslutninger**

**Flad struktur
og uformelle
beslutninger**



- Lang vej fra chef til medarbejder
- Formel måde at omgås hinanden på
- Vi er ikke alle lige og har ikke alle samme status
- Beslutninger skal tages af en chef
- Det er ikke min opgave at tage beslutninger, så jeg forventer at få god information
- Man skal kende sin plads i hierarkiet
- Det fungerer bedst, når der er stærke ledere, som tager beslutningerne

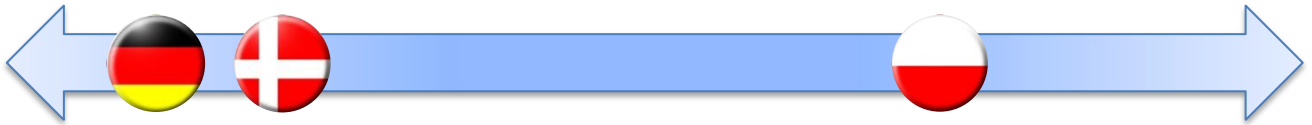
- Kort vej fra chef til medarbejder
- Uformel måde at omgås hinanden på
- Vi er alle lige og har noget at sige, men naturligvis bestemmer lederen i sidste ende
- Beslutninger skal vi tage sammen i gruppen
- Jeg forventer at blive involveret i diskussioner om beslutninger, når der skal ske ændringer
- Jeg har ret til at forsøge at få lavet en beslutning om, når jeg synes, den er forkert
- Jeg accepterer en flertalsbeslutning

✓ Sæt eventuelt flueben i de bokse, hvor du kan genkende din egen måde at være på.

Hvordan laver man gode aftaler om at tage beslutninger:

- ✓ Aftal, i hvilke tilfælde gruppen skal høres
- ✓ Skab en fælles forståelse for, hvilke beslutninger der træffes af chefen
- ✓ Aftal, hvilke beslutninger man selv bør træffe
- ✓ Bliv enige om (kollega til kollega – og medarbejdere til ledere), hvilken omgangstone der gælder på arbejdspladsen

En kulturel forskel: Kommunikationsstil



**Direkte/
Konfronterende**

**Indirekte/
Undgår konfrontation**



- Siger tingene ligeud
- Jeg foretrækker, at vi går direkte til sagens kerne og taler om et problem helt åbent
- Vil helst ikke bruge for meget tid på forhistorie og baggrundsinformation – er mest interesseret i selve budskabet
- Konflikter løses ofte direkte mellem kolleger

- Siger tingene indirekte og pakker gerne budskaberne lidt ind, for at de ikke rammer for hårdt
- Antyder, at der kan være noget, vi skal tale om
- Foretrækker, at vi taler baggrunden og hele situationen igennem, før vi går til sagens kerne
- Konflikter løses ofte, ved at lederen inddrages

✓ Sæt eventuelt flueben i de bokse, hvor du kan genkende din egen måde at være på.

Hvordan aftaler vi en fælles god måde at kommunikere på:

- ✓ Aftal, hvordan man kommunikerer om konflikter, før de bliver alvorlige
- ✓ Aftal, hvordan vi får sagt tingene præcist til hinanden – og på en behagelig måde
- ✓ Aftal, hvad man gør, når nogen fortæller én noget, man er usikker på, om man forstår
- ✓ Aftal, hvem der ellers kan inddrages, hvis man er usikker på, om man forstår det, der kommunikeres
- ✓ Husk, det er din pligt at sige til, hvis der er noget, du ikke forstår. Aftal med hinanden, hvordan man kan gøre opmærksom på, at man har spørgsmål

En kulturel forskel: Initiativ



Tager initiativ

Afventer retning



- Vi forventer af hinanden, at man selv tager ansvar for at løse opgaverne og ikke venter på, at man får besked
- Tager initiativ hellere end at vente
- Har svært ved "tomgang"
- Føler ikke behov for en "leder"
- Har det OK med at begå en fejl
- Forventer, at dialog er mulig mellem medarbejder og ledelse
- Selvledelse – hvor leder viser tillid til medarbejder og giver frie rammer til at løse arbejdsopgaver
- Man tager fat på nye arbejdsopgaver, hvis man er færdig med igangværende, inden man har fri

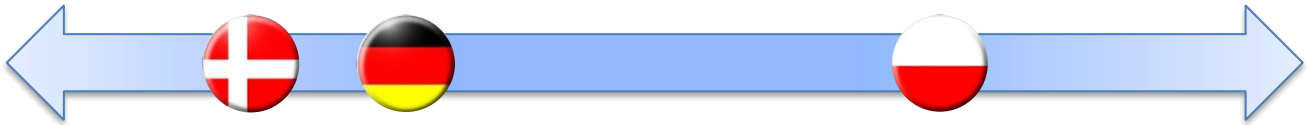
- Jeg løser den opgave, jeg har fået, og venter så på, at min leder fortæller mig, hvad jeg skal lave
- Accepterer ventetid i forbindelse med beslutninger
- Foretrækker en "leder", som viser vejen
- Vil gerne undgå fejl, som opstår, fordi man gør noget uden at have fået besked
- Jeg holder mig til fastlagte arbejdsskemaer og holder mig meget præcist til procedurebeskrivelser
- Jeg holder mig til mit ansvarsområde og blander mig ikke i andres arbejde
- Jeg hjælper kun uden for eget arbejdsområde, hvis jeg får besked på det

✓ Sæt eventuelt flueben i de bokse, hvor du kan genkende din egen måde at være på.

Hvor meget initiativ skal vi forvente af hinanden:

- ✓ Aftal, hvornår du på eget initiativ bør hjælpe uden for dit eget arbejdsområde
- ✓ Aftal, hvilke initiativer du ikke selv skal iværksætte
- ✓ Del gode eksempler på initiativer, man gerne vil se på arbejdspladsen

En kulturel forskel: Information til nærmeste ledelse



**Informerer/involverer
ledelse**



**Venter med at informere, til
man bliver spurgt**

- Informerer ofte og giver jævnligt status til lederen, også når der ikke er problemer
- Fortæller om idéer, overvejelser og mulige problemer til lederen
- Siger gerne til lederen, når der er noget, man ikke forstår eller ikke kan finde ud af
- Organisationer har ofte korte kommandoveje, flade hierarkier og ledere, der agerer uformelt

- Informerer kun lederen når det er nødvendigt, eller når der er problemer
- Arbejder ud fra, at jo mindre lederen forstyrres, jo bedre er det
- Siger ikke noget til lederen, når der er noget, man ikke forstår eller ikke kan finde ud af, men spørger i stedet kollegerne
- Organisationer er ofte hierarkiske, og ledere agerer autoritært

✓ Sæt eventuelt flueben i de bokse, hvor du kan genkende din egen måde at være på.

Hvordan informerer vi ledelsen på en god måde:

- ✓ Afklar, hvad ledelsen vil informeres om og hvorfor
- ✓ Afklar, hvad ledelsen ikke vil informeres om og hvorfor
- ✓ Aftal, hvordan ledelsen informeres
- ✓ Aftal, hvad man gør med en god idé eller et forslag

Tre lette trin til et godt tværkulturelt samarbejde:

- 1** At genkende forskelle og acceptere, at kulturelle forskelle er en del af dagligdagen
 - Vær nysgerrig og åben i forhold til, hvordan dine kolleger handler
- 2** Vær nysgerrig, og sæt ord på forskellighed
 - Fx: "Hvordan kommunikerer medarbejdere til ledere i min kultur i forhold til i din kultur?"
- 3** Lav aftaler om konkret adfærd. Find løsninger, der passer til alle
 - Fx: "Hvordan informerer vi hinanden?" eller "Hvad gør jeg, hvis jeg ikke ved, hvad jeg skal lave?"



Kort fortalt:

Sådan udnytter vi mulighederne i tværkulturelt samarbejde



Grundlaget for det gode samarbejde med personer fra andre kulturer er nysgerrighed og accept af forskellighed. Forskellighed gør stærk, når man kan tage det bedste fra flere verdener.

Det kræver, at man sætter ord på og finder løsninger, som begge parter forstår og kan se en mening med.

Forståelse af, hvorfor kommunikation og handlinger foregår på en bestemt måde, er nøglen til at kunne ændre de vaner, som er skabt af ens egen kulturelle baggrund.

”Samspil i verdensklasse ”er udarbejdet af Kødindustriens Arbejdsudvalg i samarbejde med konsulenthuset People & Performance.

Kødindustriens Arbejds miljøudvalg er et underudvalg under Branchearbejds miljørådet (BAR) Jord til Bord, der har til opgave bl.a. at informere og vejlede om arbejdsmiljøforhold.

People & Performance A/S:

People & Performance er et dansk konsulenthus der arbejder med organisations- og ledelsesudvikling og som en vigtig del heraf, samspillet mellem forskellige kulturer på arbejdspladsen.

Særlig tak for input, inspiration og gennemlæsning til:

Ronnie Nielsen, Produktionsleder, Defco

Jerzy Okipny, NNF Konsulent

Grazyna Ryba, DanePork A/S

Mario Cieslak, Tulip

Henrik Marker, Tulip

Bo Christensen, Brørup Slagteri



Feedback eller spørgsmål til guiden kan rettes til:

- *DI, Annette Hoffmann*
- *NNF, Allan Moesgaard Kristensen*

God arbejdslyst

Se flere materialer på www.baujordtilbord.dk/slagteri-og-koedbranchen

