

# Menningarlæsi á erlendum markaði

Menningarlæsi er afar mikilvægt í alþjóðaviðskiptum. Það snýst um að þekkja, virða og kunna að vinna með þær – oftast óskrifuðu – samskiptareglur sem gilda á öðrum mörkuðum og menningarsvæðum.

Þrjú þættir ákvarða fyrst og fremst hvernig við hugsum og hegðum okkur: mannlegt eðli, persónuleiki og menning.

Mannlegt eðli er svipað alls staðar í heiminum: maðurinn vill borða, drekka, eiga húsaskjól, búa við öryggi, byggja upp félagsleg tengsl og gera hluti sem veita honum ánægju.

Persónuleiki er einstakur. Hann erfist að hluta til og er að hluta undir miklum áhrifum af því umhverfi sem mótar mann, sérstaklega nánustu fjölskyldu.

Menning er lærð og henni er deilt og dreift af hópnum sem byggir viðkomandi menningarsvæði. Við tilheyrum flest nokkrum hópum og verðum þar með fyrir ýmis konar menningaráhrifum. Fjölmargir þættir og aðstæður geta haft áhrif: tungumál, trúarbrögð, samfélagsaðstæður, landfræðilegar aðstæður og íbúafjöldi svo nokkur dæmi séu nefnd.

Menning snýst um viðhorf hópsins. Hvað hópurinn telur vera rétt og rangt, gott og slæmt, æskilegt og óæskilegt í allri framkomu og hegðun. Hver hópur hefur sínar skrifuðu og óskrifuðu reglur sem mikilvægt er að þekkja og vita á hverju byggjast. Jafnrétti kynja til allra starfa er gott dæmi. Það þykir sjálfsagt á Íslandi, en í mörgum löndum þykir eðlilegt að karlmenn sinni ákveðnum störfum og verkefnum og konur öðrum.

## Að vera menningarlæs

Til að vera menningarlæs, þarf þrennt: þekkingu, hæfileika og rétt viðhorf.

### Þekking

Fyrsta skrefið til þess að verða menningarlæs er að þekkja eigin samskiptavenjur. Hvernig maður sjálfur hugsar, talar, hegðar sér og kemur öðrum fyrir sjónir. Þar koma við sögu mannlegt eðli, persónuleiki og sú menning sem mest hefur mótað mann. Algengustu mistökin sem þeir sem eru að taka sín fyrstu skref í alþjóðaviðskiptum gera, er að halda að allir aðrir sjái hlutina með sömu augun og þeir. Það er mikilvægt að vita hvað menning gengur út á, hvernig hún hefur mótað okkur á ólíkan hátt og hvaða áhrif ólík menning hefur í alþjóðasamskiptum. Það er sömuleiðis afar mikilvægt að þekkja vel menningu þess markaðs sem verið að vinna með í hvert skipti og bæta stöðugt við þá þekkingu.

### Hæfileikar

Þeir sem ætla sér að ná árangri í alþjóðaviðskiptum verða að geta lagað sig að ólíkum aðstæðum og áskorunum sem þeir munu þurfa að fást við á nýjum mörkuðum. Þeir þurfa að geta greint vandamál sem stafa af ólíkri menningu og hafa hæfileika til að finna lausnir í samstarfi við heimamenn. Getu bygggt brýr milli ólíkra menningaheima.

Hæfileikinn til að geta sett sig í spor annarra er mikilvægur, að geta metið eftir aðstæðum hvers konar samskiptahegðun er líklegust til árangurs. Sums staðar er til dæmis ráðlegt að hækka aldrei róminn, tala ávallt rólega og yfirvegað, á meðan önnur menningarsvæði bera meiri virðingu fyrir þeim sem láta vel í sér heyra og eru líflegri í framkomu.

## Viðhorf

Virðing fyrir öðrum leiðum og aðferðum er mikilvæg. Sömuleiðis auðmýkt, að halda ekki að „okkar leið“ sé alltaf best og að við vitum alltaf nákvæmlega hvernig á að gera hlutina. Vilji til að læra af öðrum skiptir miklu máli. Það er mikilvægt að hafa vilja og áhuga á að byggja upp persónuleg tengsl. Kynnast daglegu lífi þeirra sem verið er að vinna með, fjölskylduaðstæðum, áhugamálum, og svo framvegis. Persónuleg tengsl eru á mörgum menningarsvæðum forsenda viðskipta og því er hæfileikinn til að byggja traust persónuleg tengsl við aðra mjög mikilvægur. Úthald og þolinmæði skipta líka miklu máli, að láta ekki öðruvísi hefðir og venjur fara í taugarnar á sér. Samskipti við þá sem hafa annan menningarbakgrunn taka alltaf lengri tíma, sama hvort um nær eða fjærmarkaði er að ræða og þeir sem ætla sér árangur í alþjóðaviðskiptum verða að gefa sér nægan tíma og brynja sig með þolinmæði og jafnaðargeði ef þeir ætla ekki að gefast upp á miðri leið.

## Hvað er menning?

Fræðingar nota gjarna myndlíkingar til að útskýra menningu. Laukur er eitt dæmi, ysta lagið er öllum sýnilegt en til að komast að kjarnanum þarf að fara í gegnum mörg lög. Ísjaki er annað gott dæmi og það sem notað verður hér.

Efsta lag ísjakans, það sýnilega, táknað það sem við **gerum**. Hegðun, tungumál, listir, aðferðir, stofnanir, lög og reglugerðir.

Þeim hluta ísjakans sem er undir yfirborðinu og þar með ekki sýnilegur má skipta í tvo hluta. Efri hlutinn táknað það sem við **hugsum**. Hlutverk, þekking, hegðunarreglur, hugmyndafræði, trúarbrögð, heimspeki og sjálfsmynd okkar.

Neðri hluti hlutinn og um leið sá sem erfiðast er að greina, þekkja og læra um, táknað hvernig okkur **líður**. Tákn, gildi, sameiginlegt minni, þrjár, langanir, þörfin að tilheyra og goðsagnir.

Öll menningarsvæði eiga sína ísjaka. Efsta lagið er opnast og einfaldast að kynna sér, en eftir því sem maður kafar dýpra, því erfiðara verður að skilja, greina og vinna með fólki frá öðrum menningarsvæðum. Það er mikilvægt að stoppa ekki við efsta lagið, því það er í neðri lögum sem lyklarnir að árangri í alþjóðasamskiptum liggja. Því meir sem maður veit og skilur um neðstu lög ísjakana annarrar menningar, því betri samskipti getur maður átt við einstaklinga frá viðkomandi menningu.

## Menningarviddir

Menningarviddir eru hjálpartæki sem gera okkur kleift að bera saman og greina menningu milli landa og menningarsvæða. Hver menning sér þessar viddir á sinn hátt og með því að greina hvar þeir sem við erum í viðskiptum standa, aukum við skilning okkar á

ákvörðunum þeirra og aðferðum. Þar með aukast líkurnar á því að hægt sé að leysa vandamál með lausnum sem gagnast báðum aðilum.

Það er mikilvægt að hafa í huga að víddirnir eru ekki svarthvítar. Fá ef nokkkur samfélög eru algjörlega á öðrum enda skalans og laus við áhrif frá hinum endanum. Flest taka útgangspunkt í öðrum endanum og leita svo jafnvægis með því að fikra sig í átt að hinum endanum. Lönd þar sem einstaklingshyggja er sterk bera þannig hag hópa líka fyrir brjósti, en telja að leiðin til þess að styrkja og efla hópinn sé í gegnum einstaklingsframtakið.

## Samfélagið

Sum menningarsvæði setja **hópinn** í fyrsta sæti. Sem einstaklingur ber þér fyrst og fremst skylda til að hugsa um hag hópsins, að hann hafi það sem best. Jafnvel þótt það hefti að hluta framgang þinn sem einstaklings. Ef allir bera hag hópsins fyrir brjósti, mun einstaklingunum líka farnast vel.

Önnur menningarsvæði setja **einstaklinginn** í fyrsta sæti. Hver og einn hefur þá skyldu og ábyrgð að sjá sjálfur um sig í stað þess að vera byrði á öðrum. Ef allir taka ábyrgð á eigin lífi, mun hópunum sem þeir tilheyra farnast vel.

## Réttlæti

Sum menningarsvæði leggja mikla áherslu á að sömu **reglur** gildi fyrir alla. Allir eigi að vita hvað má og hvað ekki og það sé ekki æskilegt að veita ákveðnum hópum eða einstaklingum undanþágu frá reglunum.

Önnur menningarsvæði telja að **aðstæður** skipti meira máli en reglur. Reglur séu viðmið sem gott sé að fara eftir nema aðstæður krefjist þess að undanþágur séu veittar. Persónuleg tengsl skipta miklu máli og vega þyngra en reglur sem skrifaðar eru á blað.

## Samskipti

Sum menningarsvæði meta **hrein og bein samskipti**, að fá hreinskilin svör við spurningum og að menn standi við það sem þeir segja.

Önnur menningarsvæði leggja meir upp úr **virðingu** fyrir sjálfum sér og þeim sem rætt er við. Það getur verið mikil ókurteisi að segja nei og móðgun við viðkomandi að segja skoðun sýna hreint út. Mikilvægara er að halda góðu jafnvægi í samskiptunum, svara óbeint og láta skoðun sýna í ljós á annan hátt.

## Umhverfið

Á sumum menningarsvæðum trúa menn því að þeir geti gert og orðið allt sem þeir vilja, óháð umhverfinu og ytri aðstæðum. Þetta **komi allt innan frá**.

Önnur menningarsvæði hafa þá trú að **ytri aðstæður** skipti mestu máli. Einstaklingurinn sé bara það í hinu stóra samhengi lífsins og náttúran, guðir og æðri máttarvöld stýri því hvort hlutir verði að veruleika eða ekki.

## Tíminn

Sum menningarsvæði setja **tímann í forgang** og leggja mikið upp úr stundvísi, tímáætlunum og að virða eigin tíma sem annarra.

Önnur menningarsvæði líta öðruvísi á tímann, fylgja frekar **rypma náttúrunnar**. Sólin sest, sólin kemur upp aftur, stoppar aldrei. Fólk skiptir meira máli en tími og ef eitthvað næst ekki í dag, er alltaf morgundagurinn.

## Vald

Í sumum samfélögum er **mikið stigveldi** og stéttaskipting. Yfirmaður stýrir og tekur ákvarðanir. Undirmenn fylgja skipunum. Karlmennt hafa gjarna ákveðin hlutverk, konur önnur. Virðing fyrir þeim sem eru eldri er mikil.

Önnur samfélög hafa þróað með sér mun **flatara skipulag** þar sem stigveldi er lítið. Undirmenn eru hvattir til að sýna frumkvæði og láta skoðun sína í ljós við yfirmenn. Menn og konur geta sinnt öllum störfum til jafns. Fólk öðlast virðingu fyrir gjörðir sínar, aldur og fjölskylduaðstæður skipta minna máli.

## Byggja brýr

Næsta skref eftir að hafa notað menningarviddirnar til að greina menningarmun milli tveggja menningarsvæða er að vinna með samstarfsaðilanum í að brúa þennan mun. Brúa bilið á þann hátt að báðir aðilar verði ánægðir með niðurstöðuna og sjái tækifæri í lausninni í stað vandamála áður.

Það er gott að nota ísjakann sem grunn í þessa brúarbyggingu. Skoða hvað hefur verið **sagt og gert**. Síðan kanna hvað viðkomandi gæti hafa verið að **hugsa** og kafa svo enn dýpra til að greina hvaða **tilfinningar** hafi mest verið í spilunum. Lykilatriði er að finna leið til að þess að breyta neikvæðum tilfinningum samskiptaðilans í jákvæðar – móðgun í virðingu, til dæmis. Þá breytast hugsanir viðkomandi og gera honum kleift að taka ákvarðanir sem eru báðum í hag.

## Aðstæður þar sem menningarlæsi skipta miklu máli:

Menningarlæsi skiptir miklu máli í öllum samskiptum við aðila frá öðrum menningarsvæðum, hvort sem þau er í eigin persónu, í síma eða í skrifuðu formi.

Það er sérstaklega mikilvægt þegar önnur menningarsvæði eru heimsótt. Það er ekki gerð krafa um að gestir gjörbreyti sér og kasti frá sér öllum menningarlegum gildum sínum en það eru gerðar kröfur til gesta um að þekkja, virða og hegða sér eftir samskiptareglum heimamanna.

Menningarlæsi kemur við sögu í öllum þáttum alþjóðavíðsniðs og það eru margar mikilvægar spurningar sem þarf að svara með ólíka menningu í huga.

## Ákvarðanir

Hver eða hverjir hafa vald til að taka ákvarðanir? Eru ákvarðanir teknar af einstaklingi eða hóp? Eru þær teknar með hag einstaklings eða hóps í huga? Eru ákvarðanir sem teknar og tilkynntar eru á fundi endanlegar eða þarf baklandið að samþykkja þær? Hvaða gildi hafa tímasetningar?

## Samningaviðræður

Er nóg að senda einn eða tvo aðila í samningaviðræður við fyrirtæki frá landi þar sem hópmenning ríkir? Hvort á að tala hreint og beint eða fara í kringum hlutina? Hver hefur mest vald og á hverju byggir það? Hvað gerist ef aðstæður breytast á samningstímanum? Hvaða vægi hefur tungumálakunnátta? Erum við með okkar eigin túlk? Hvað er áætlað að samningaviðræðurnar taki langan tíma? Hvernig á að bregðast við ef þær virðast ætla að taka lengri tíma?

## Stjórnun starfsmanna

Fyrirtæki eru orðin alþjóðlegri en áður, starfsfólk kemur frá ýmsum löndum og fyrirtæki setja upp skrifstofur og starfsemi víðsvegar í heiminum. Vilja starfsmenn láta segja sér hvað á að gera? Eða vilja þeir frekar fá frelsi til að gera hlutina á sinn hátt? Eru þeir trúir fyrirtækinu til lengri tíma eða hugsa þeir fyrst og fremst um eigin starfsframa? Á að verðlauna einstaklinga fyrir góðan árangur í starfi? Eða gæti það valdið sundrunu í hópnum? Gilda sömu reglur fyrir alla starfsmenn? En ef þeir koma úr góðum fjölskyldum?

## Sala og markaðssetning

Skiptir máli hvað varan heitir? Hvernig hún er á litinn? Hvernig er markhópurinn samsettur? Er verið að höfða til beggja kynja? Hver tekur ákvörðun um að kaupa? Skiptir aldur máli? Er verið að höfða til hópsins eða einstaklingsins?

## Tímasetningar

Hvaða vægi hefur tíminn? Er hann lína sem er að brenna út og þarf að nýta vel? Eða er hann óendanlegur, stoppar aldrei? Hvað skiptir meira máli, virðing fyrir vinum, ættingjum, viðskiptavinum eða mæta á nákvæmlega réttum tíma? Á að láta í ljós óánægju ef tímasetningar breytast mikið? Er rétt að setja skýrar skriflega reglur um tímasetningar? Eða gæti það verið túlkað sem vantraust? Ef verið er að heimsækja menningarsvæði sem lítur tímann öðrum augum en við, er í lagi að mæta seint á fundi?

*Heimild: Guðjón Svansson, alþjóðasamskiptafræðingur, Intercultural Communication á Íslandi ehf*