



## Workshopens titel: Lösa konflikter i en interkulturell miljö

MALL: CA\_L4\_WA4\_W2

NYCKELKOMPETENS: Kulturell medvetenhet

NIVÅ 4

ARBETSOMRÅDE 4: tvärkulturell kommunikation

PARTNER: Folkuniversitetet

Tidsåtgång: 4 timmar



# BILAGOR

## Bilaga 1. Konflikttyper

**Interpersonella konflikter** refererar till en konflikt mellan två individer. Konflikterna uppkommer oftast på grund av att personerna är olika varandra, även ur ett kulturellt perspektiv.

**Interpersonell konflikt** uppkommer inom en individ. Det handlar om en upplevelse som sker i individens hjärna. Det är därmed en typ av konflikt som ur ett psykologiskt perspektiv involverar individens motsägelsefulla tankar, värden och principer (som även inkluderar kulturella tankar, värden och principer).

**Intragrupp konflikt** är en typ av konflikt som uppkommer mellan individer inom en grupp. Motstridigheter och missförstånd (även kulturella) bland dessa individer leder till en intragrupp konflikt.

**Intergrupp konflikt** sker när det uppkommer ett (kulturellt) missförstånd mellan olika team/grupper inom en organisation.

**Konstruktiv konflikt** refererar till en konflikt där fördelarna överväger nackdelarna; det genererar produktiva, ömsesidig fördelaktiga, delade beslut. I konstruktiva konflikter blir processen lika viktig som slutresultatet. Individer samlas för att omdefiniera och stärka sin relation för ett högre syfte för alla involverade parter. Konstruktiva konflikter har många positiva sidor, vilket inkluderar känslor av säkerhet och välmående.

**Destruktiva konflikter** har oftast ett snävt definierat eller ett stelbent mål, vilket oftast ger ett negativt resultat. Individer blir mindre flexibla och antar att motståndaren ska misslyckas. De involverade parterna använder sig av personliga attacker, hot och en fientlig ton rent generellt. Destruktiva konflikter bidrar ofta till en pågående cykel av ilska, rädsla och isolation mellan individer inom en grupp. När destruktiva konflikter uppkommer känner de involverade individerna även negativa känslor såsom avvisande, ilska och skam.

Källa:

<http://www.typesofconflict.org/types-of-conflict/>

## Bilaga 2. Fallstudie- interkulturell konflikt

En amerikansk kvinna kommer fram till ett litet hotell i Mumbai. Hon var så hungrig att det första hon gjorde var att fråga en vänlig ung man i reception om han kunde rekommendera en bra restaurang att äta på.

- Det finns en underbar restaurang på höger sida när du kommer ut från hotellet. Du kommer inte att missa den. Den kallas "Taj", Jag rekommenderar den verkligen, sa han till kvinnan.

Kvinnan gick ut ur hotellet, men hon såg överhuvudtaget ingen restaurang.

Mannen i restaurangen var förvånad över att kvinnan inte hittade hotellet. Nu förklarade han att:

- Du går bara ut från hotellet, korsar gatan och sedan kommer restaurangen att vara på höger sida, den har en skylt. Den ligger precis bredvid en klädaffär. Du kommer inte att missa den det är jag säker på.

Kvinnan följde instruktionerna mycket noggrant, men på den anvisade platsen fanns ingen restaurang. Hon gick runt på den angivna platsen ett flertal minuter, men hon hittade varken en restaurang eller en klädaffär. Hon var hungrig och hon kände sig lite irriterad på killen. Hon misstänkte även att han bara försökte lura henne.

Mannen såg rädd ut när han såg att kvinnan kom tillbaka igen. Kvinnan klagade argt och frågade om mannen försökte lura henne. Receptionisten svarade alltid varje gäst att, " Den ligger på höger sida om hotellet", förvånad över att kvinnan inte kunde hitta något sådant självklart.

Till slut gick mannen med kvinnan till restaurangen. De gick från hotellet, korsade en gata, svängde höger och promenerade sedan i tio minuter. På vägen passerade de flera sidogator. Till slut kom de fram till restaurangen.

### FRÅGOR ATT DISKUTERA

1. Vilken är konfliktens kulturella sammanhang ?
2. Är det en konstruktiv eller en destruktiv konflikt ?
3. Vilka negativa konsekvenser kan den här konflikten få för hotellet ?
4. Hur kan negativa effekter av den här interkulturella konflikten undvikas eller minskas?
5. Hur kan de positiva sidorna av den här konflikten användas medvetet ?

### Bilaga 3. Referenser för diskussionsledaren

Kultur är alltid en faktor i en konflikt, oavsett om den spelar en central roll eller om den påverkar indirekt. Det finns alltid en kulturell komponent inom alla konflikter som är viktiga för oss, där vi skapar mening och där våra identiteter återfinns.

Konflikten i fallstudien är baserad på skillnaderna mellan den hög kontext och låg kontext kulturer. Inom den amerikanska kulturen kommunicerar människor så bokstavligt och tydligt som möjligt. Bra kommunikation kräver tydlighet och explicitet från talarens sida samt att det finns ansvarsskyldighet för att den riktiga förmedlingen av ett budskap är nogt utplacerad av talaren. Medan i Indien förmedlas oftast budskap implicit, vilken kräver att den som lyssnar läser mellan raderna. God kommunikation är raffinerad, har många lager och beror på överflödiga undertexter, med ansvar för förmedlingen av det budskap som har delats mellan den som sänder meddelandet och den som tar emot det. På grund av detta, kan en effektiv kommunikatör definieras på vitt skilda sätt inom olika kulturer.

Utifrån sin egen kultur gav receptionisten all nödvändig information för att hitta restaurangen Taj. En indier som levde i samma kulturella kontext skulle enkelt hitta till restaurangen utifrån beskrivningen.

Konstruktiva konflikter har följande funktioner:

- fungerar avslappnande mellan motståndarna, till exempel mellan anställda med olika kulturella bakgrunder.
- “kommunikativ” funktion, på grund av att det är en möjlighet för människor att lära sig om varandras kulturer.
- fungerar som en accelerator och en drivkraft som ökar kvalitén på servicen när det kommer till interkulturell kommunikation;
- fungerar som en drivkraft för att främja en nödvändig kulturell balans bland de anställda på hotellet.

- fungerar som organisationens säkerhetsutveckling (ett hotell) genom att framhäva motstridiga (kulturella) intressen, samt möjligheter för analys och som underlag för beslut om nödvändiga ändringar.
- fungerar som en omvärdering av hotellets kulturella värden och normer, vilka ska följa en mer interkulturell inriktning.
- fungerar som ett medel för att stärka de hotell anställdas lojalitet.

Destruktiva konflikter är sådana konflikter som resulterar i en minskad lönsamhet och en sämre kvalitet på den service som gästerna får:

- Missnöje, dåligt humör, ökad personalomsättning, minskad produktivitet;
- Minskad samarbetsvilja i framtiden, kommunikationssystemet förstörs, de hotell anställda splittras upp i grupper.
- Potentiell uppkomst av fördomar mot klienter från särskilda kulturer, vilket leder till att dessa klienter får en sämre service.
- blind hängivenhet till den egna gruppen, vilket leder till en kontraproduktiv tävling med andra grupper inom hotellet.
- Den andra parten anses vara en fiende, med följden att den egna gruppens mål anses vara positiva, medan den andra partens mål är negativa.
- Minimering av samarbetet mellan de anställda som befinner sig i en konflikt.
- Ökad fientlighet mellan parterna som befinner sig i konflikt med varandra, med en minskad kommunikation och ökat hat som följd;

- Prioriteringarna ändras: vilket medför att det är viktigare att vinna konflikten än att lösa ett problem;
- Nya interkulturella konflikter utvecklas; Det leder till ett bestående av våldsamma metoder för att lösa problem bland hotellets anställda.

## Bilaga 4. Rollspel Scenarion

### Rollspel scenario, profil 1 – Kvinnlig klient

Du är en 53-år gammal rysk affärskvinna, som är en VIP-gäst på ett lyxigt hotell i Stockholm.

#### Bakgrund

Du har valt att lämna över din Versace klänning (som köptes på en auktion för 17,000 dollar) till hotellets tvätteri.

Tvätteriet tvättade inte klänningen, eftersom de upptäckte att materialet och kristallerna på en sida var skadad. De anställda lämnade tillbaka klänningen på ditt rum, tillsammans med en lapp att klänningen inte går att tvätta i en industri tvättmaskin, eftersom det ytterligare skulle skada klänningen, om du vill kan klänningen istället lämnas till en kemtvätt.

När du återvände till ditt rum, såg du den fint ihopvikta klänningen och meddelandet på din säng. Därefter gick du direkt till den gäst relations ansvarige och upprättade en anmälan om att hotellet har förstört din dyra klänning. Din anmälan skickades till avdelningschefen som du ska träffa.



### Uppgiften:

Som en representant för en **relationsbaserad kultur**, är det viktigt för dig att hotellet som du bor på litar på dig, för att du ska kunna lita på dem. Hela situationen med hotellet är en liten bagatell för att kontrollera hotellets tillit till dig.

Du visste att klänningen redan var skadad innan du gav den till tvätteriet. Du skapar den här konflikten medvetet, eftersom du vill undersöka hur ditt favorit hotels verkliga attityd är mot dig som VIP-gäst. Det är ditt dolda mål. Om hotellet betalar dig för klänningen, vet du att du inte har gjort ett felaktigt val av hotell. Självklart kommer du inte ta emot pengarna som de erbjuder dig.

Detta eftersom den ryska kulturen hör till en **konfrontations kultur**, en sådan konfrontation kommer inte att skada din relation till hotellet, om de visar sin attityd gentemot dig som gäst. Det är också därför som du kan vara ganska konfrontativ i konversationen med chefen för gästrelationer, som du kommer att ha. Det är meningen att du ska kräva pengar för din `skadade`klänning och du kommer aldrig att erkänna att den redan var skadad innan du får hela summan 17, 000 dollar i din händer.

Som en representant för en **hög kontext kultur**, kommer du under konversationen att läsa mellan raderna/ `lyssna i luften` för att försöka att avslöja hotellets attityd gentemot dig. Du kommer att vara uppmärksam på varje liten detalj i gästrelations chefens beteende. Du vet att det inte är endast är viktigt att vara uppmärksam på vilka ord som används. Ifall du upptäcker något misstänkt i chefens beteende eller märker att han inte menar vad han säger kommer du att kunna ta upp det under konversationen.

### Rollspelsscenario, profil 2- Chefen för gästrelationer

**Du är** chefen för gästrelationer på ett lyxigt hotell i Stockholm.

## Bakgrunden

Den lojala `VIP` återvändande gästen, som alltid spenderar mycket pengar under sin hotellvistelse, lämnade in en Versace klänning (som köptes på en auktion för 17, 000 dollar) till hotellets tvätteri.

Tvätteriet tvättade inte klänningen, eftersom de upptäckte att materialet och kristallerna på en sida var skadad. De anställda lämnade tillbaka klänningen på gästens rum, tillsammans med en lapp att klänningen inte går att tvätta i en industri tvättmaskin, eftersom det ytterligare skulle skada klänningen, om gästen vill kan klänningen istället lämnas till en kemtvätt.

När gästen återvände till sitt rum, såg hon den noggrant ihopvikta klänningen och ett meddelande på hennes säng. Hon gick direkt till avdelningen för gästrelationer och upprättade en anmälan. Anmälan lämnades över till dig, avdelningschefen. Du ska nu träffa gästen.

## Uppgiften:

Du vet till 100% att dina anställda inte har förstört klänningen och att den ryska gästen mest troligt försöker att utnyttja dig.

Enligt hotellets policy har dock gästen alltid rätt.

Du är svensk och är därför en representant för **den uppgiftsbaserade kulturen** du kommer normalt sett att leta efter vem som har rätt i en situation och anpassa ditt beteende därefter. Relationerna i en uppgiftsbaserad kultur kan enkelt från trädas beroende på vad som anses praktiskt i en situation. I den uppkomna situationen är du dock fundersam angående vad som är bäst att göra, eftersom den här VIP-gästen genererar en hög omsättning för hotellet.



Ditt mål med konversationen är att “ inte hålla med på ett produktivt sätt” genom att hitta den konfliktlösningstrategin som är bäst för hotellet. Du måste bestämma dig för om du ska betala ut en ersättning eller inte och hur mycket (om du skulle göra det).

Under konversationen agerar du som en representant för den svenska **låg kontext kulturen**, vilket innebär att du är väldigt tydligt med vad du säger. Du försöker även i allra högsta grad **undvika någon som helst konfrontation**, eftersom det går emot hotellets policy och den egen kulturella mentalitet.

## Bilaga 5 Riktlinjer för svar riktat till chefen för gästrelationer

På grund av:

- Väldigt hög risk för anseendet/ryktet i relation till viktiga VIP klienter.
- Möjlig förlust av lojala och återvändande klienter.
- Risker, som relateras till att gästen tillhör en **hög-kontext** samt en **konfrontation kultur**. Särskilt när det handlar om att gästen kan misstolka chefens budskap, genom att höra något som chefen inte inkluderade i hans budskap. Det kan följas av en destruktiv handling från gästens sida, såsom en skandal som kan gå utanför hotellets väggar.
- Det finns en etiskt faktor angående möjligheten att det faktiskt inte var en gäst som förstörde klänningen,

Den rekommenderade konfliktlösningstrategin för chefen för gästrelationer skulle vara att på försiktigt sätt:

- Ta reda på om klänningen verkligen kostade 17, 000 \$
- Att utbetala en ersättning till gästen för klänningens exakta värde.

Den här lösningen stödjer också hotellets policy om att gästen alltid har rätt.

Dessutom är det viktigt att chefen för gästrelationer är tydlig och behandlar gästen som en VIP-klient ska behandlas från en kultur med **en utbredd makthierarki**. Chefen ska ta hänsyn till kulturella karaktärsdrag hos klienten, troligtvis skapa en personlig konversation, vilket bygger förtroende inom **relationsbaserade kulturer**.

## Bilaga 6

### Tips för konfliktlösning inom interkulturell kommunikation

#### Kulturella konflikter och interkulturell kommunikation

- Människor anser sig vara lika när det finns lika eller delade kulturella värden, normer och attityder.
- Individer kan sluta att kommunicera med varandra eller missförstå varandra när de upplever att andra är annorlunda jämfört med dem själva.
- Konflikter kan uppkomma genom missförstånd eller en brist på kommunikation.
- Framgångsrika gruppchefer måste lägga fokus på att känna igen kulturella konflikter och problemlösning inom en internationell organisation.
- Att utveckla en effektiv interkulturell kommunikation inom ditt team är en faktor som skapar ett framgångsrikt team.

#### 4 regler för att utveckla en effektiv interkulturell kommunikation:

1. Anta att det finns kulturella skillnader istället för att söka efter likheter, eftersom när likheterna har hittats, är det svårt att senare acceptera kulturella olikheter.

2. Fokusera på att beskriva och utvärdera beteenden, inte individer, det gör att individer inte går in i en försvarsställning.
3. Försök att tänka eller bete dig utifrån andra människors synvinkel, eftersom det medför att det är lättare att kommunicera med andra när det finns en förståelse för andra människors behov.
4. Var inte rädd för att be andra om ytterligare information istället för att endast lyssna på en person, eftersom det kan finnas en snedvriden representation eller en brist i kommunikationen bland individer.

Olika metoder för konfliktlösning uppkommer i samtal med individer från olika kulturer.

**Tips för en representant för en individuell kultur**, som en befinner sig i konflikt med en individ som representerar en kollektivistisk kultur:

- 1) Var vaksam på problem avseende värdighet, särskilt när det handlar om att balansera förödmjukelse och stolthet, respekt och respektlöshet och skam och ära.
- 2) Var tålmodig och uppmärksam. Ta några sekunders betänketid innan du svarar. Var vaksam på tidigare erfarenheter som formar hur du förhåller dig till den nuvarande situationen. Kollektivister tenderar också att fokusera på "hur" frågor, var vaksam på det och begränsa dina "varför" frågor.
- 3) Lyssna uppmärksam. Fokusera på icke-verbala ledtrådar.

**Tips för representanter för en kollektivistisk kultur**, som en befinner sig i konflikt med en individ som representerar en individualistisk kultur:

- 1) Försök att vara bestämd och applicera en konfliktlösningstrategi som tillåter alla att tala lika mycket.
  
- 2) Använd "jag" meningar och ställ mera "varför" frågor.
  
- 3) Var en uppmärksam lyssnare, omformulera dig ofta och lär dig att ibland uttrycka dina känslor, attityder och erfarenheter under själva konflikten. Det innebär att du inte ska förlita dig alltför mycket på icke-verbal kommunikation eller att anta att andra ska förstå din icke-verbal kommunikation.

Källa:

<https://www.universalclass.com/articles/business/intercultural-communication/how-to-manage-intercultural-conflicts.htm>

<https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1023525/FULLTEXT01.pdf>

