

Indhold

INDLEDNING 9

1/ KULTUREL INTELLIGENS 17

Hvad er kulturel intelligens? 19

Hvad består kulturel intelligens af? 20

1. Interkulturelt engagement 22

2. Kulturforståelse 25

3. Interkulturel kommunikation 28

De tre dimensioner af kulturel intelligens i forhold til hinanden 32

En negativ spiral 34

En positiv spiral 37

Kulturel intelligens er mere end tolerance 39

Kulturel intelligens og dansk selvforståelse 42

Kulturel intelligens i forhold til andre brede intelligensbegreber 44

Kulturel intelligens i forhold til følelsesmæssig og social intelligens 48

Kulturel Intelligens må ikke forveksles med Cultural Intelligence 50

2/ HVAD ER KULTUR? 55

Kulturens to dimensioner 58

To kulturforståelser 60

Hvordan vi er påvirket af kultur 61

Alle er en del af flere kulturer 64

Vi sorterer os selv og hinanden 67

Det er vigtigt at høre til 68

Kultur mødet 70

Kultur mødets positive potentiale 72

Forståelser og stereotyper 75

Kommunikationsprocessen 78

Kommunikationen – når den er interkulturel 80

Stereotyper er selvforstærkende	83
Følelser og andre ustyrlige aspekter af kulturmødet	84
Kultur som forklaring	86
Kultur bliver ignoreret – kulturel blindhed	88
Et fagligt bud på sagen om karikaturtegningerne	90

3/ NÅR FAGKULTURER MØDES PÅ ARBEJDSPLADSEN 95

Fagligheder 97

Fagkulturerens funktion – hvordan og hvorfor er der knyttet kultur til fagligheden? 100

Når fagkulturer mødes 104

Videndeling 106

Innovation 108

Tværfaglig problemløsning 110

Når det ikke lykkes 111

Fagkulturer opdager ikke altid når de mødes 113

Forskellige former for samarbejde 116

To afgørende dimensioner 120

I hvilke situationer bruges de tre former for fagligt samarbejde? 122

Tværfaglighedens indbyggede spændingsfelt 126

Tre forskellige aktiviteter der skal til for at løse hovedopgaven 127

Kulturel intelligens i faglige kulturmøder 134

At skabe klarhed 135

Kulturskruen 136

Ledelse af mangfoldige projektgrupper 139

At sponsorere kultur og kulturtræk 139

4/ DE KULTURELLE DIMENSIONER AF FUSIONER 143

Når kultur får skylden 144

Organisationens kulturer 146

Fusionens kraft 148

Fusion – en forandringsproces hvor kulturerne er vigtige 150

Giftige sig med naboen eller med fjenden 152

Den kulturelle integration starter før man tror – og er vigtigere end man tror 153

Ledelsens kulturskabelse er under lup 155

Synergi opstår af kompleksitet	158
I kompleksitet mødes kulturforskelle	161
Magtspil	164
Kulturel intelligens i fusionsprocesser	167
Værdi- og kulturproces	168
Udforskninger af kultur som forberedelse til fusionen	172
En forståelsesmodel	176
Opfølgning og implementering af kulturtræk	180

5/ TVÆRNATIONALE KULTURMØDER 185

Praksis og forståelsesformer 190

Koder	190
Homogent eller heterogent: ens eller forskelligt?	194
Forståelsesformer: præferencer	196

Kulturelle landkort 198

Hall & Hall	201
Hofstede	204
Andre kategorier	210

Kulturel intelligens i tværnationalt samarbejde 215

Udvikling af kulturel intelligent praksis	216
– Åbning af det kulturelle felt	217
– Udforskning af væsentlige koder	218
– Spilleregler	220
– Tid til evaluering og refleksion	221
– Støtte fra en proceskonsulent	222
Kulturforståelse i kursussammenhæng	223
– Kulturelle opdagelsesrejser	224
– Kulturelle landkort	225
– Kulturspil	226
– Relationsbygning	226
– Feedback	228

6/ ETNISKE FORSKELLE PÅ DET DANSKE ARBEJDSMARKED 231

Det danske arbejdsmarked i forandring 234

Globalisering	234
---------------	-----

National kultur	235
Etniske grupper	235
Strategier til ledelse af etniske forskelle på det danske arbejdsmarked	236
Faldgruber i etnisk mangfoldighedsledelse	239
At være lige på dansk	240
Man kan kun være lige hvis man er ens	242
Diskrimination på danske arbejdspladser	244
Humor på danske arbejdspladser?	245
Jobsamtalen som nåleøje	246
Hvornår fører jobsamtalen til etnisk mangfoldighed?	247
Tre jobsamtaler i slowmotion	249
Den positive jobsamtale	262
Den negative jobsamtale	263
Den besværlige jobsamtale	263
Kulturel intelligens ved etniske forskelle	264
Interkulturelt engagement	265
Strategier	266
Skab en fælles identitet som kan rumme alle	267
Rekruttering til etnisk mangfoldighed	267
Kulturforståelse	268
Interkulturel kommunikation	271

7/ UDVIKLING AF KULTUREL INTELLIGENS 275

Hvilken slags læring kan udvikle kulturel intelligens?	277
Kulturel intelligens i oversigtsform	278
Individuel forberedelse på kulturmøder	280
Organisatorisk udvikling af kulturel intelligens	283
Analyse af KI-profil	284
Principper for udvikling af kulturel intelligens	284
Brug af metoderne	286

LITTERATUR 289

FORFATTERE 293

Indledning

Kultur og kulturforskelle har større betydning for virksomhedernes resultater end man umiddelbart tror, og derfor er det vigtigt for danske virksomheder at udvikle de ansattes kulturelle intelligens. Kulturel intelligens handler om evnen til at gøre sig forståelig og skabe resultater på tværs af kulturforskelle, og det er et helt nyt koncept i Danmark. Bogen folder begrebet ud og tilbyder en anderledes vinkel til at se og forstå kulturer på, samt nogle metoder til at arbejde praktisk med det lidt uhåndgribelige kulturbegreb.

Det er det tværgående, det grænseoverskridende og det inkluderende vi skal leve af i Danmark. Det gælder både for private virksomheder og inden for det offentlige at vi skal være gode til at tænke smart og få stadig flere og bedre resultater ud af stadig færre mennesker på arbejdsmarkedet. Vi skal hele tiden blive bedre til at udnytte og udbygge vores lillebitte, men foreløbig ret succesfulde, niche på det globale marked – og det handler om tværkulturelt arbejde på flere fronter:

- Tværfaglige team kan løse problemer på nye måder og få banebrydende ideer.
- Fusioner, strategiske alliancer og partnerskaber mellem private og offentlige aktører kan frembyde alternativer til traditionelle strukturer.
- Forskellige typer af tværnationalt og globalt samarbejde kan kombinere flere landes og regioners specialer, konkurrenceevner og markeder.

- Ledelsen på arbejdspladserne skal rekruttere, indsluse og fastholde mange forskellige slags arbejdskraft og sørge for et godt samarbejde på tværs af forskelle i alder, uddannelse, køn, etnisk baggrund og familiesituation.
- Skandinavisk ledelse forstået som demokratisk og åben værdiledelse ses mange steder i verden som et ideal for moderne ledelse. Danske ledere kan eksponere denne ledelsesform ude i verden når de bliver gode til at få ledere fra andre nationale kulturer i tale.

Disse ting lykkes kun hvis man er i stand til at arbejde sammen med mennesker der tænker og handler anderledes end én selv. For at skabe resultater på disse områder er det nødvendigt at man opsøger forskelle og brudflader da det er her det nyskabende potentiale ligger.

Ofte betragtes kulturforskelle som hindringer der skal overvindes, og der kan også være mange udfordringer i kulturmøder. På arbejdspladserne skal tingene fungere, og der skal ikke spildes for meget tid på misforståelser fordi faggrupper eller andre grupper taler forbi hinanden. I fusioner, ved organisationsændringer, ved rekruttering, i projektgrupper osv. opnår man kun gode resultater hvis man forebygger konflikter og skaber forståelse på tværs af de forskellige kulturer. Og i det globale perspektiv skal vi undgå kontroverser – som sagen om Muhammed-tegningerne – og i stedet opbygge relationer der skaber velfærd og fredelig sameksistens.

Kulturel intelligens (KI) fokuserer både på at udnytte synergi i kulturforskelle og på at forebygge problemer og skabe gensidig forståelse på tværs af kulturforskelle, og begge dele handler om at skabe gode forretninger.

Denne bog tilbyder en ny måde at se og arbejde med kultur på. Vores argument er at det er de samme kulturelle mekanismer der er på spil lige meget om det drejer sig om faglige, organisatoriske, na-

tionale eller etniske forskelle. Dette giver et bredt perspektiv på kultur og gør det muligt at overføre kulturoverskridende erfaringer fra ét felt til et andet. Bogen tager udgangspunkt i et dynamisk kulturbegreb der reflekterer hvordan man må arbejde i nutidens organisationer præget af stadige forandringer og stor kompleksitet i opgaveløsningen.

Som intelligensform går kulturel intelligens ud over rammerne for både den følelsesmæssige og den sociale intelligens, idet den viser sig i evnen til at skabe forståelse mellem flere slags kulturer på både det individuelle og det organisatoriske plan. Kulturel intelligens indeholder tre forskellige dimensioner – en emotionel, en videnmæssig og en praktisk – og er derfor andet og mere end blot interkulturelle kompetencer. De tre dimensioner er alle lige nødvendige, giver tilsammen en dybere forståelse af de kulturelle mekanismer og inspirerer til flere handlemuligheder – for det er vigtigt at finde nye måder at tale om kultur og kulturforskelle på ude på de danske arbejdspladser.

Dele af det kulturelle felt er politiseret og er svært at holde adskilt fra personlige holdninger, følelser og politiske sympatier. Denne bog insisterer på at forståelse på tværs af menneskers forskelle på arbejdspladsen hører til i det professionelle område og kan udvikles og forbedres ved hjælp af en række professionelle metoder.

I kapitel 1 præsenteres begrebet kulturel intelligens med dets tre forskellige dimensioner, og det beskrives hvordan de tre dimensioner påvirker hinanden. Der er eksempler på både kulturel intelligent praksis og på det modsatte, og der argumenteres for hvorfor det er særlig vigtigt at arbejde med kulturel intelligens i Danmark. Til sidst sammenholdes kulturel intelligens med de andre brede intelligensbegreber.

Kapitel 2 indeholder bogens fundament, for her gennemgås hvad kultur er, og hvilken betydning kultur har i forskellige sammenhænge. Der argumenteres for brug af en kompleks kulturforståelse hvor kultur ses som en proces, til forskel fra en traditionel beskrivende kulturforståelse hvor kultur ses som en fast kerne inden i mennesker. Kommunikationen på tværs af kulturelle forskelle undersøges, og til sidst gennemgås hvad der sker når betydningen af kultur bliver henholdsvis overdrevet eller ignoreret.

Herefter følger fire temakapitler der hver går i dybden med et kulturelt felt som aktuelt er vigtigt at arbejde med på de danske arbejdspladser. Alle temakapitlerne præsenterer flere ideer og metoder til hvordan man kan arbejde kulturelt intelligent på det pågældende område.

I kapitel 3 beskrives de faglige kulturforskelle som en vigtig ingrediens i videndeling, innovation og tværfaglig problemløsning, selv om fagkulturer ofte får meget lidt opmærksomhed og en lidt tilfældig håndtering i virksomhederne. I kapitlet gennemgås hvad faglighed er, og hvilken funktion fagkulturer har. En model for forskellige typer fagligt samarbejde præsenteres, og det drøftes hvad der skal til for at løfte det faglige samarbejde op på et niveau der overskrider de enkelte fagligheder.

Kapitel 4 fokuserer på de kulturelle dimensioner af fusioner, og hvordan den kulturelle integration ofte er i fuld gang før ledelsen er klar over det. Hvad sker der når virksomheden skal 'giftes med fjenden eller naboen' eller integreres i en stor enhed? Ledelsens rolle i fusionsprocessen diskuteres, og der gøres op med forestillingen om organisationskultur som en enhedskultur. Det beskrives hvordan kulturforskellene spiller en vigtig rolle med hensyn til at få et godt resultat, og at kulturforskelle ikke bør anvendes som en nem forklaring på problemer i fusionen.

Kapitel 5 har fokus på de tværnationale samarbejdsrelationer inden for en virksomhed, men det har også relevans for samarbejde mellem virksomheder fra forskellige lande og kulturkredse. Forholdet mellem nationer er et område der er meget belastet med stereotyper, og kapitlet diskuterer betydningen af nationale selvforståelser og forforståelser, og hvordan man kan handle kulturelt intelligent i tværnationale kulturmøder. Kapitlet gennemgår forskellige bud på 'kulturelle landkort' til at bringe forståelse mellem nationaliteterne, og det diskuteres hvordan man forholder sig til de generelle mønstre i forskellige kulturer uden at blive fanget ind i stereotype forestillinger.

I kapitel 6 sættes etniske forskelle på det danske arbejdsmarked under lup. Hvad betyder etnicitet? Hvordan håndterer man etniske forskelle på en dansk måde? Jobsamtaler ses som eksempler på kulturmøder hvor etnicitet sættes på dagsordenen. Kapitlet følger tre autentiske jobsamtaler som giver læseren mulighed for tydeligt at se hvordan for eksempel forestillingen om at vi i Danmark er lige over for hinanden, kan være meget svær at udføre i praksis – hvis man ikke har lært det fra barnsben.

Kapitel 7 indeholder generelle overvejelser om hvordan man udvikler den kulturelle intelligens, om hvad der er vigtige principper i arbejdet, og om hvordan man kan bruge metoderne fra temakapitlerne i andre sammenhænge. Der er overvejelser over hvordan enkeltpersoner kan udvikle deres kulturelle intelligens, og hvordan udvikling af kulturel intelligens kan gribes an i virksomhederne.

Bogen henvender sig til ledere og nøglepersoner inden for personaleudvikling, projektorganisering, tværnationalt samarbejde, fusionsledelse og innovation.

Bogen er blevet til i et samarbejde mellem de fire forfattere. Det

var Elisabeth Plum der fik ideen til bogen og er hovedarkitekten bag begrebet kulturel intelligens, og hun har skrevet kapitel 1, 2, 4 og 7, mens Benedikte Achen har skrevet kapitel 3, Inger Dræby kapitel 5 og Iben Jensen kapitel 6.

Bogen indeholder mange eksempler, metoder og modeller og er skrevet på baggrund af forfatterne's undervisning, forskning og konsulentopgaver i ind- og udland gennem mere end 20 år. Den bygger på erfaringer fra arbejde med udvikling af internationale grupper, fra mangfoldighedsprojekter, fra tværfaglig projektledelse i forskellige sektorer og fra fusioner og anden organisationsudvikling. I bogen indgår erfaringer og eksempler fra forfatterne's samarbejde med talrige private virksomheder og offentlige organisationer. Vi takker alle jer der på denne måde har bidraget frivilligt eller uforvarende med ideer og materiale til bogen.