

Elisabeth Plum

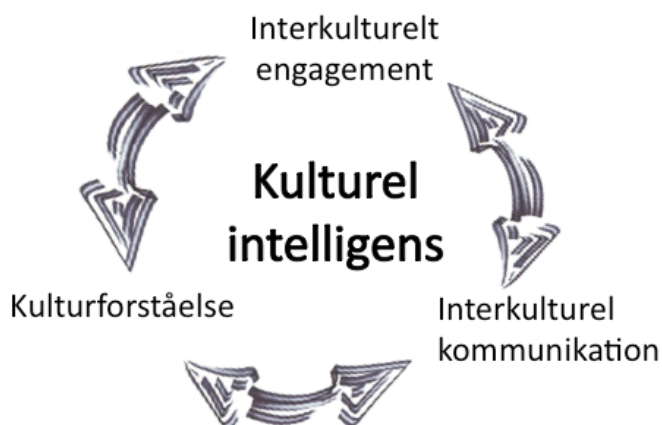
Kulturel intelligens – en nøgle i kompleksitet

Tidligere handlede kulturforståelse om samarbejdet med kolleger fra andre lande, men i dag kræver den stigende kompleksitet og de hurtige forandringer, at de ansatte kan skabe resultater med kolleger på tværs af uddannelser, siloer, lokaliteter og arbejdsfunktioner, og det kræver, at de bruger deres kulturelle intelligens – i den brede forstand.

En nøgle til samarbejde i kompleksitet

Vi får ikke flere ressourcer, så virksomhederne må få de menneskelige ressourcer i spil på nye måder, der kan åbne til hidtil ukendte løsninger på både de helt lokale og de globale udfordringer. Teamledere og medarbejdere må udvikle deres kulturelle intelligens, som er evnen til at skabe et frugtbart sammen med mennesker der tænker og handler forskelligt. (*)

Kulturel intelligens består af tre elementer, som påvirker hinanden og er lige nødvendige:



Drivkraften

Det interkulturelle engagement er den emotionelle drivkraft i kulturmødet, og består af engagementet, nysgerrigheden og lysten til at lære af mennesker, der tænker og handler anderledes end en selv. Hvis man har en oprigtig interesse i at skabe resultater med kolleger, der er forskellige fra en selv, investerer man mere af sig selv i situationen, og så er der større chance for at skabe det menneskelige nærvær, der er nødvendigt. Denne dimension består også af følelsesmæssig modenhed, så man ikke tager sig selv alt for alvorligt og kan rumme, når der opstår kejtede situationer, hvor misforståelser skal afklares. Denne følelsesmæssige dimension leverer energien og gnisterne, både dem der giver problemer og de kreative gnister der skaber værdi.

(*) Dette danske begreb om kulturel intelligens adskiller sig fra den anglesaksiske variant, som udelukkende omhandler nationale forskelle, og hvor kulturel intelligens ses som noget individuelt, der kan måles kvantitativt. Læs mere i bogen 'Kulturel intelligens' af Plum et.al. 2007 eller her: <http://www.kulturelintelligens.dk/teori.html>

Denne artikel stammer fra team-culture.dk og må gerne citeres med angivelse af kilden.

© Elisabeth Plum, Plum & Co ApS

Forståelsen

Kulturforståelse er den kognitive dimension, og drejer sig første og fremmest om at have kulturel selvforståelse, så man ser sig selv som et kulturelt væsen, hvis tanker og handlinger er præget af ens mange baggrunde. Man skal også kunne forstå personer med andre kulturelle baggrunde, og have specifik viden om andre kulturer, og desuden have kulturel situationsforståelse, så man opdager, når der er forskelle på spil i en situation og kan se situationen i en større sammenhæng.

Handlingerne

Den interkulturelle kommunikation er den handlingsrettede dimension, altså det deltagerne konkret gør i kulturmødet. Det er evnen til at slå sin kulturelle autopilot fra, så man stopper sine egne rutiner og kulturelle kodesprog, og i stedet slå over på manuel styring. Her lytter man til, hvad den anden prøver at formidle og tjekker, at man har forstået den anden rigtigt. Man skal også kunne flytte samtalen til metaplan, hvor man taler om situationen lidt oppefra og om, hvordan man kan forbedre samtalen. Det handler om forskellige måder at skabe en fælles grund og en god kontakt på tværs af forskelle.

Bedømmes på resultatet

De tre dele af kulturel intelligens har hver deres logik og påvirker hinanden konstant i de konkrete kulturmøde. Hvis en medarbejder ønsker at lære af sine kolleger, så tør hun for eksempel stille flere slags spørgsmål og det kan give større forståelse for de andres måde at tænke og gøre på. De tre dimensioner er lige nødvendige for at kunne skabe et frugtbart samarbejde, og styrker i den ene dimension kan ikke opveje mangler i en anden.

Man kan ikke være kulturelt intelligent helt alene, for denne evne bedømmes på resultatet af det konkrete kulturmøde, dvs. om man lykkedes med at håndtere forskellene på en konstruktiv måde. At være kulturel intelligent er at kunne skabe en fælles grund, hvor deltagerne kan bringe deres forskelle i spil på relevante måder, så formålet er udvikling og nye handlinger. Det er en relationskompetence der er nødvendig både for ledere og medarbejdere.

Ja, det tager tid, men tænk på alternativet

Det tager selvfølgelig tid at samarbejde effektivt med mennesker, der tænker og handler anderledes end en selv. Men husk at det tager endnu længere tid, hvis dette samarbejde er dårligt. Konflikter, misforståelser og manglende videndeling spilder virksomhedens ressourcer og disse tab kunne være undgået.

Refleksion: Hvilken af de tre dimensioner i kulturel intelligens er vi bedst til at bruge i hverdagen? Hvilken af de tre dimensioner trænger vi især til at udvikle? Hvor gode er vi til at bruge vores forskelle konstruktivt til bedre opgaveløsning?