

Kulturel Intelligens til alle!

*Øjenåbnede eksempler på, hvordan manglende kulturel intelligens
gør hverdagen konfliktfyldt og blokerer for nytænkning*

Elisabeth Plum i samarbejde med Benedikte Achen, Inger Dræby og Iben Jensen: KI Kulturel Intelligens. Børsens Forlag, 2007. København, 294 s., 269 kr.

Af Gry Høngsmark Knudsen

Kulturel Intelligens er udpræget en brugsbog, som henvender sig til alle, der lever i den moderne, globaliserede verden. Hensigten bag bogen er at gøre læseren opmærksom på, hvor forskelligt kulturmøder kan opfattes, og at man altid i et eller andet omfang deltager i kulturmøder – uanset at møderne ikke nødvendigvis foregår mellem mennesker med forskellig etnisk oprindelse. Bogen er primært rettet mod arbejdsmarkedet og drejer sig derfor om særligt fire typer af kulturmøder, nemlig møder mellem forskellige fagkulturer, organisationskulturer, tværnationale kulturmøder og til sidst etniske forskelle på det danske arbejdsmarked. Inden forfatterne kommer til præsentationen af de forskellige kulturmøder, gennemgår de på en let tilgængelig måde, hvad kulturel intelligens betyder, og hvad de mener, når de taler om kultur.

Bogen er krydret med mange eksempler, som medvirker til at gøre læsningen interessant og vedkommende, desuden demonstrerer eksemplerne, at forfatterne har et udbredt kendskab til og grundig erfaring med at undersøge kulturmøder og facilitere dialog på tværs af kulturer. Det er nemlig særligt samtalen på tværs af kulturer, bogen drejer sig om. De mange empiriske eksempler understreger også, at selv om det ikke en akademisk bog, så er det et akademisk felt. Der er således basis for videre akademisk arbejde i forlængelse af bogen, og den omfatter også en uddybende litteraturliste.

Den kulturelt intelligente praksis kommer ikke af sig selv

En væsentlig pointe i bogen er, at man ikke behøver at miste sin egen kultur, fordi man begynder at handle på en kulturelt intelligent måde. Det vil nemlig bare sige, at man bliver mere opmærksom på sine egne forventninger til sin hverdag og til f.eks. samarbejde. Med de mange eksempler får forfatterne også givet eksempler på, hvordan det kan lykkes at få kulturelle aha-oplevelser. De opstår, når den kulturelle intelligens er til stede, og når den bruges til at kommunikere på en hensigtsmæssig måde. Det kunne f.eks. være, når en personalekonsulent er holdt op med automatisk at give hånd til jobansøgere, fordi hun rekrutterer blandt grupper som af religiøse eller kulturelle årsager ikke bryder sig om at give hånd, i stedet for modtager hun dem med et venligt smil og et åbent kropssprog (s. 232). Ifølge forfatterne sker den gode kommunikation, når

der er tre grundlæggende faktorer til stede. For det første skal der være et indledende ønske om at udrede kulturelt funderede misforståelser, inden de opstår, eller misforståelsen er blevet til en konflikt. Forfatternes udgangspunkt for kulturelt intelligent adfærd er derfor interkulturelt engagement (s. 22). Interkulturelt engagement vil sige, at man ikke forlader sig på automatreaktioner, og at man standser op og overvejer både egne såvel som modpartens handlinger og udsagn. Den anden forudsætning for kulturel intelligens er kulturforståelse. Kulturforståelsen gør en person i stand til at se sig selv som et kulturelt væsen og ikke kun den anden som et produkt af en kultur. Og kulturforståelse vil også sige, at man har indsigt i, at kultur forandrer sig, og at man derfor kan ændre på sine kulturelt betingede handlemønstre. Den sidste faktor, der er afgørende for, om man kan siges at handle kulturelt intelligent, er den interkulturelle kommunikation. Forfatterne understreger her, at venlighed og velvillighed ikke i sig selv er kulturel intelligens. Kulturel intelligens handler i den interkulturelle kommunikation om at tænke over, hvad man siger og gør, og at kunne se sine egne handlinger fra den andens perspektiv. Det lyder alt sammen meget enkelt, men er det tydeligvis ikke, og derfor kommer forfatterne også med forskellige forslag til, hvordan man kan blive bedre til at kommunikere og handle på en kulturelt intelligent måde.

Kulturelt intelligente metoder

Metoderne er både bogens bedste og svageste led. Det er selvfølgelig altafgørende at metoderne er med, på den måde bliver bogen nemlig anvendelsesorienteret og vedkommende. Men samtidig er det her, bogen kunne være mere detaljeret. Der er således meget stor fokus på, hvordan de kulturelle møder kan gå galt. Derfor forklares det i bogen, hvordan man f.eks. kan sætte mødets parter til at lave anerkendende interview med hinanden (s. 181). Men netop her bliver det måske en smule indforstået: når bogen nu er lagt uakademisk an, så havde det været rart med en forklaring på, hvad et anerkendende interview er, og hvordan man udfører det. På samme måde, når det slås fast i bogen, at det er af afgørende vigtighed at åbne det kulturelle felt (s. 217), men hvordan gør man det rent praktisk? Det kunne have været en fordel, hvis nogle af eksemplerne på de "lykkelige" kulturmøder havde været lidt længere og derfor kunne have gjort mere ud af den proces, det er at åbne det kulturelle felt. For det er nok ikke så enkelt bare at aftale "at man afbryder og spørger hvis der er noget man ikke forstår." (s. 218). Hvor tit skal man gøre kulturmødets parter opmærksom på aftalerne, og hvordan får man får medarbejderne, lederne og cheferne til at handle efter de nye spilleregler? Netop

fordi det er en brugsbog, kunne jeg have ønsket mig, at forfatterne havde været langt mere eksplicite i forhold til metoder og processer. Men forfatterne lever på den anden side af at fungere som konsulenter ved de selv samme kulturmøder, og det er måske lidt meget at forlange, at de lægger alle deres metoder til fri afbenyttelse.

KI er en let læst bog, der giver lyst til at læse mere, og som samtidig fungerer som et venligt vink med en vognstang. Det er helt klart forfatterens holdning, at den kulturelt intelligente praksis i alt for mange tilfælde er afhængig af enkeltpersoner, og at mange virksomheder kunne gå langt mere systematisk til værks, når det gælder om at implementere kulturel intelligens i deres virksomhed. Bogens mange eksempler underbygger forfatterens synspunkt, og den burde derfor være pligtlæsning for alle, men altså med metodisk opfølgning, så man ikke giver op, når det kulturelt intelligente møde ikke nødvendigvis lykkes første gang.

Gry Høngsmark Knudsen er mag.art. i Kunsthistorie og Køn, Kommunikation og Kultur. Hun underviser på Syddansk Universitet og på Handelshøjskolen, Aarhus Universitet.