

# Sælger af kultur

## Kulturel Intelligens er et værktøj for projektlederen ved salg af projektets resultat til brugerne. Salg af kultur er især vigtig ved implementering af forandringsprojekter.

De fleste tiltag om udvikling af kompetencer hos projektledere handler i bund og grund om at ændre adfærd hos de andre. Af og til hører vi så om social intelligens og sågar om de syv intelligenser<sup>1</sup>; men på mig virker disse intelligens blot som en slags beskyttelses-vest til at overleve i uforståelige omgivelser. Jeg har savnet en kompetence, der kan gøre mig bedre til at agere i uforståelige omgivelser. Derfor føler jeg mig heldig, når jeg nu sidder over for forfatteren Elisabeth Plum (EP) og medforfatteren Benedikte Achen (BA) som sammen med Inger Dræby og Iben Jensen har skrevet bogen *Kulturel Intelligens*. "Kulturel Intelligens handler om evnen til at gøre sig forståelig og skabe resultater på tværs af kulturforskelle" siger de i indledningen til bogen, og videre "det er de samme kulturelle mekanismer, der er på spil lige meget om det drejer sig om faglige, organisatoriske eller nationale forskelle". Det er det sidste citat, der er baggrunden for dette møde, for udfordrer citatet ikke netop den klassiske situation for en projektleder? Er det mon derfor, vi har så vanskeligt ved at sælge vores ideer, visioner og mål etc. til den tværorganisatoriske projektgruppe? Og kan det tænkes, at der også er kulturforskelle på spil, når projektlederen har vanskeligt ved at sælge projektets resultater udadtil – eksempelvis til en styregruppe eller til dem, som i sidste ende skal implementere resultaterne? Hvad sker der i projektets kultur møder mellem forskellige fagligheder, funktioner og evt. nationaliteter, og hvad kan projektlederen gøre for at effektivisere sam-

arbejdet med de forskellige partnere? Det er svarene på disse spørgsmål, jeg håber på at få i denne samtale, for projektlederen skal både sælge indadtil og udadtil.

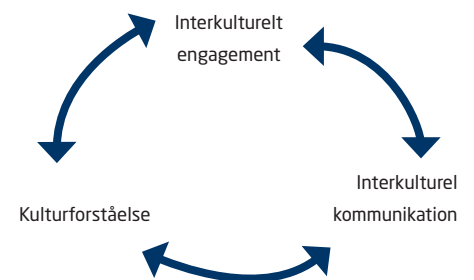
### Først skal vi lige høre, hvad Kulturel Intelligens er?

**EP:** Ja, Kulturel Intelligens er meget kort evnen til at skabe et konstruktivt samarbejde på tværs af kulturforskelle. For mennesker tænker og handler forskelligt, uanset om der er tale om forskelle i faglighed, i erfaring, i nationalitet, i alder, i køn, i organisatoriske tilhørsforhold osv. Vores erfaring er, at folk alt for tit lader sig forvirre af de kulturbestemte forskelle og drager forkerte konklusioner – eks: "De er mere professionelle, end vi er – bare vi nu kan leve op til kravene her, for vi har nok ikke så meget at byde på." Sådan sagde et par erfarne administrative medarbejdere, da de havde deltaget i det første møde med IT-ingeniørerne i projektgruppen. De forvekslede ingeniørernes meget tekniske sprog med at disse var generelt "mere professionelle" og dermed fik de tolket sig selv som "mindre professionelle". Denne misforståelse førte siden til, at ingeniørerne blev usikre på engagementet hos de administrative. Med andre ord er kulturforskelle, det deltagerne gør dem. Heri ligger problemet, og heri ligger løsningen: Hvad er det for en forskel, vi støder på her? Hvordan skal vi forstå den? Hvilken dynamik kan den udløse – og kan man bruge den til gavn for projektet? Det er sådanne spørgsmål, vi skal blive bedre til at stille.

**BA:** Hvis projektlederen mistolker kulturforskelle til at handle om forskelle i dygtighed, engagement eller personlighed, så vil han eller hun foretage nogle praktiske interventioner i projektgruppens arbejder, der kan føre processen på vildspor. Det kan være, der bliver lagt låg på noget, der kunne have ført til nyttig synergi, eller der bliver taget beslutninger på et skævt grundlag. Det er en overordentlig betydningsfuld faktor for gode relationer og ubesværet kommunikation, at parterne anerkender hinanden. Når man ikke oplever

sig hørt, set og forstået som kompetent fagperson, vil man være tilbøjelig til at forsvare sin særlige synsvinkel, sine specielle ideer mv. Man danner sig en slags beskyttelseslag, som forhindrer én selv i at lytte fordomsfrit til andre – og andre i at lytte til én selv. Kommunikation bliver besværlig og forsvarspræget, og parterne vil ikke få det bedste frem i hinanden. I projektgrupper er kulturforskelle nærmere reglen end undtagelsen qua det tværor-organisatoriske eller tværfaglige sigte med projektet, og derfor må vi lære at anvende disse forskelle som styrker frem for svagheder eller ligefrem ulemper.

Det kan man gøre via den kulturelle intelligens' tre dimensioner, som i modelform ser således ud (figur 1):



Figur 1

**EP:** Som det ses, har modellen intet startpunkt, fordi den kulturelle brobygning ikke er en sekventiel proces; men netop en kombination af engagement, forståelse og kommunikation. Interkulturelt engagement er jo først og fremmest at ville hinanden og være bevidst om sine egen indre og ydre drivkræfter for kultur mødet. Følelsesmæssig modenhed og mental smidighed til at gøre op med sin kulturelle selvforståelse og forståelse af andre er også vigtig. Kulturforståelse drejer sig først og fremmest om at forstå sig selv og andre som kulturelle væsener. Det indebærer at kunne løfte sig op over kultur mødet og se det i helikopter-perspektiv: Hvilke kulturelle mekanismer er på spil her – hos mig og hos de andre? Interkulturel kommunikation er den praktiske brobygning i situationen. Blandt andet at udvikle et fælles sprog, som skaber

<sup>1</sup> psykologen Howard Gardner – se slutningen af artiklen.

Finn Svenning er selvstændig konsulent inden for rådgivning og undervisning i projektledelse [www.projektkvalitet.dk](http://www.projektkvalitet.dk)

et godt samarbejde og får alle kompetencer i spil. Det er at skifte fra den kulturelle autopilot til manuel styring. Søren Kierkegaard er utallige gange citeret for "At man, naar det i Sandhed skal lykkes En at føre et Menneske hen til et bestemt Sted, først og fremmest maa passe paa at finde ham der, hvor han er, og begynde der" Vi kan bestemt anbefale at indskyde ordene: "og hvor du selv er"!

### Hvor skal projektledere især bruge Kulturel Intelligens?

**BA:** Projektlederens kerneopgave er at facilitere og koordinere en række meget forskelligartede processer, og det gør han eller hun kontinuerligt fra projektets spæde start, til resultatet er afleveret og implementeret. En del af projektlederens indsats drejer sig om styring, og der er efterhånden udviklet avancerede metoder og solide værktøjer til styring, kontrol og kvalitetssikring, og de gør det muligt at få overblik og undgå fejl, spild og skandaler. Man eliminerer en række risici – men faren er, at man samtidigt løber en anden risiko, nemlig at måtte nøjes med mindste fællesnævner. For at høste det fulde udbytte af potentialet og den samlede kompetencepulje skal man kunne bringe forskellene i spil, stimulere nyttige konfrontationer og samtidigt styre uden om misforståelser og konflikter – og det kræver helt anderledes metoder og værktøjer. De traditionelle redskaber til projektledelse klæder projektlederen godt på til det første, men kommer i vidt omfang til kort, når det gælder det sidste.

Ved man ikke bedre, vil man forsøge at udligne forskellene eller ignorere dem i håb om at finde en fælles grund. Disse forsøg bli-

ver nemt en endeløs, udmattende og umulig kamp mod vindmøller. Løsningen ligger i at fastholde forskellene, sætte dem på dagsordenen og så anvende dem konstruktivt til at etablere en dynamisk og udfordrende hjemmebane, der inkluderer hele den brogede mangfoldighed. At kunne se, forstå og gøre dette er tegn på kulturel intelligens.

Projektlederen skal både have blik for det fælles, der samler projektdeltagerne og for de særlige bidrag, der adskiller dem, og det er vigtigt at vælge den rette intervention til situationen. Den amerikanske kulturforsker Nancy Adler har introduceret et enkelt procesredskab, der giver en idé om, hvor projektlederen skal lægge vægten i sine interventioner i forskellige faser af projektet og/eller i forskellige typer af udfordringer i projektgruppen (figur 2).

**EP:** Hverdagens projektarbejde er mere komplekst end tidligere, og der må være opmærksomhed på både ligheder og forskelle på nærmest hvert eneste projektmøde. Hertil kommer, at det er vigtigt, at projektlederen vender ansigtet til kompleksiteten i projektet. I de ofte kaotiske tidlige faser af projekter, prøver mange projektledere fortvivlet at holde igen, holde overblikket og stramme og strukturere styringen, men spørgsmålet er, om det er den rette intervention. Ralph Stacey har for længe siden udviklet følgende model for kompleksitet i organisationer og dermed for kompleksitet i projekter, der skal skabe ændringer (figur 3):

Pointen er, at det kun er i det komplekse felt, at der kan foregå brud med kendte tankemønstre, og derfor skal projektlederen

kunne agere i uvished, hvis formålet med projekter er nytænkning og innovation. Næsten al litteratur inden for ledelse og projektledelse beskæftiger sig dog kun med de simple og komplicerede områder, og derfor er vores tænkning, kompetencer og sprog indrettet herefter. Ofte forsøger vi at forstyrre de berørte mennesker så lidt som muligt; medens sandheden er, at de skal forstyrres "passende" for at generere nytænkning og innovation. Problemet er bare, at de fleste projektledere er dårligt klædt på til at agere i denne turbulens og kompleksitet. Og her kan man kort sige, at hvis folk ikke kommer til orde og forskellige synsvinkler konfronteres, så mister projektet reelt viden og kreativitet. Projektlederen skal kunne sælge ideen om den positive konfrontation i gruppen. Innovation er kun delvist et spørgsmål om at tilegne sig kreative teknikker. Det drejer sig meget mere om at skabe generative rammer for den ønskede innovation, og her giver Kulturel Intelligens forståelsesmæssige redskaber og metoder til at få adgang til synergien mellem projektdeltagerne og samtidig styre uden om konflikterne.

Til slut vil jeg pege på alle de kulturforskelle, projektlederens står over for i sit salg udadtil af idéer, visioner, mål, forslag osv. til styregruppen (med dens ledelseskultur), til deltagerne med deres ofte vidt forskellige organisationsbestemte kulturer, til kunden eller bestilleren fra måske en et andet land osv. Her kan Kulturel Intelligens give et gavnligt nyt perspektiv.

### Har I eksempler på, at det går galt i kultur-mødet?

**BA:** Et eksempel var en kanon dygtig ung jurist, som var projektleder for en gruppe erfarne projektdeltagere med forskellige faglige og organisatoriske tilhørsforhold. De tolkede hendes iver og hendes høje krav som personlig forfængelighed og ambitioner – "typisk djøf'er!" – og de følte sig spændt for hendes personlige karrierevogn. Hun blev mere og mere usikker og følte sig "dum og naiv". De talte simpelthen ikke samme sprog

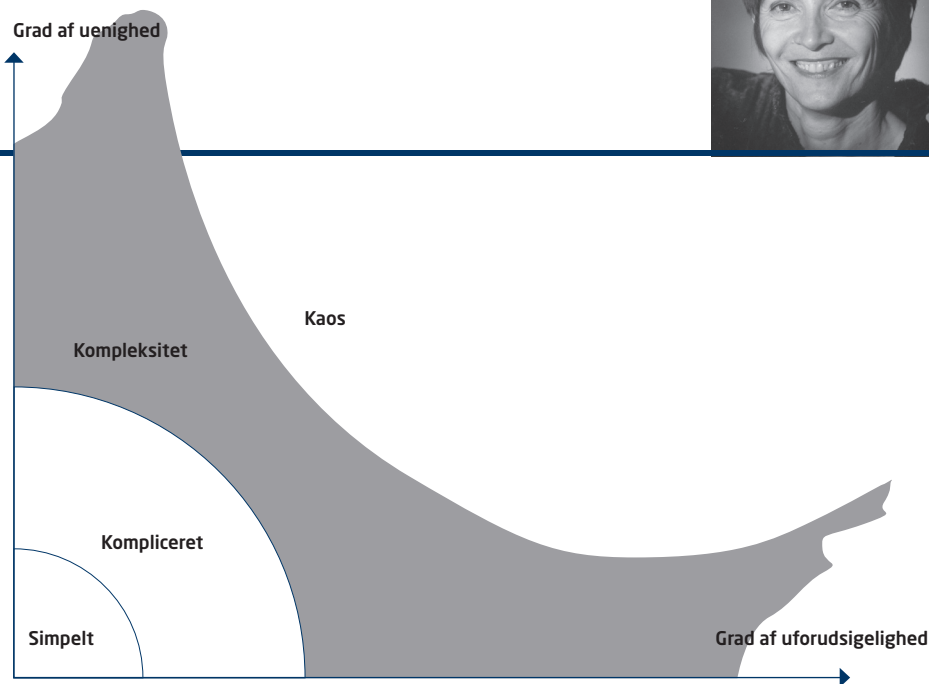
Figur 2

Stadie	Proces	Forskelle gør processen...	Intervention
Dannelse af gruppen	Opbygge tillid og sammenhæng	Mere vanskelig	Bruge ligheder Forstå forskelle
Problembeskrivelse og analyse	Skabe idéer og udforske muligheder	Nemmere	Bruge forskellene
Beslutning og implementering	Konsensus, beslutte og handle	Mere vanskelig	Understrege og skabe ligheder

Elisabeth Plum



Benedikte Achen



Figur 3

og havde meget forskellige opfattelser af, hvad godt samarbejde var. Tilsammen havde de al den nødvendige viden og erfaring og gode forudsætninger for at komme i land med projektet. Men ingen var i stand til at sætte disse forskelle på dagsordenen – end-sige anvende dem konstruktivt. Kommunikationen mellem projektgruppens medlemmer og projektlederen gik efterhånden i stå, og det blev umuligt for den unge jurist at koordinere aktiviteterne. Projektet løb lige så stille ud i sandet.

I et andet projekt kom en af projektmedarbejderne fra en hierarkisk struktureret kultur med fokus på at imødegå risici, hvilket netop var en af de kompetencer, han skulle bringe ind i gruppen. Projektgruppens øvrige medlemmer havde en fagkulturel baggrund, som var helt anderledes demokratisk og easy-going. Da han fremlagde sine velovervejede betæneligheder ved processen, blev han opfattet som én, der forsøgte at sætte sig på beslutningerne, én, der skød de andres initiativer ned og som "kontrol-freak". Han blev på sin side krænket over mistæneliggørelsen og oplevede i øvrigt gruppen som uansvarlig. Samarbejdet gik itu, og projektgruppen mistede en uerstattelig kompetence.

Hertil kommer de problemer, der kan opstå, når projektdeltagere kommer fra forskellige nationale kulturer med forskellige normer om tidsfrister, statusforskelle, åbenhed, konfliktløsning osv.

I disse situationer ville den kulturelt intelligente projektleder stille spørgsmål så som: "Hvad er der på spil her?", "Hvad er vores forskellige tolkninger af situationen?" "Hvad er ledelse her", "Hvad er kvalitet her?" osv. Spørgsmål, der kunne adskille kulturfaktorerne fra personlighederne og faglighederne og danne grundlag for at opstille fælles billeder af opgaven, afstemme forventninger og formulere spilleregler, der kan befordre samarbejdet og produktiviteten i projektet.

#### Og hvad er det så, man gør i praksis?

**EP:** Det er først og fremmest vigtigt, at projektlederen sørger for, at der er opmærksomhed på kulturforskellene hele vejen gennem projektprocessen. Den kulturelt intelligente projektleder sørger for, at gruppen arbejder med deres kulturelle forskelle og ligheder som start på projektforløbet. Med udgangspunkt i Kulturel Intelligens tre dimensioner kan deltagerne drøfte, hvordan deres samarbejde kan optimeres i de forskellige faser af projektarbejdet. Men fokus på de nyttige kulturforskelle er ikke bare noget, der kan ordnes ved kick-off-seminaret. Den almindelige gruppedynamik vil nemlig betyde, at man af nemheds skyld efterhånden samler sig i konsensus rundt om de formelle og uformelle ledere. Hvis man vil have gavn af gruppens diversitet, må projektlederen med jævne mellemrum skabe rammer for konstruktive konfrontationer, og her bidrager Kulturel

Intelligens med analysekraft, med sprog til at tale om forskellene og med en række handlingsmuligheder i kulturmødet.

#### Hvilke konkrete værktøjer peger i på?

**BA:** En måde at få projektdeltagerne til at lære hinanden at kende og samtidig afdække hinandens færdigheder og erfaringer er at interviewe hinanden med anerkendende interviewspørgsmål. Her fortælles historier, der viser, hvad der er vigtigt for den enkelte, og hvad man især kan byde på af faglige og personlige kompetencer. Her kan også fortælles historier om positive og negative erfaringer med andre slags tværfagligt arbejde og personlige drivkræfter for det aktuelle projektarbejde. Interviewene skal samles sammen i fællesskab på en måde, der styrker gruppens interkulturelle engagement og kulturforståelsen for hinanden.

Det er også vigtigt at aftale spilleregler for samarbejdet i projektgruppen, og her skal man tage udgangspunkt i den kultur, hver enkelt gruppedeltager kommer fra, så ikke reglerne bliver et tandløst kompromis og generelle hensigtserklæringer om åbenhed og ærlighed. Gruppen skal formulere deres sociale spilleregler med udgangspunkt i egne kritiske erfaringer og så konkret som muligt. Desuden skal man gøre status på spillereglerne og genforhandle dem, efterhånden som man får flere erfaringer med hinanden, og projektprocessen udvikler sig. På denne måde bliver spilleregler et effektivt redskab til interkulturel kommunikation.

Der findes forståelsesmodeller, der kan bruges til udforskning af gruppens kulturforskelle og metoder til at adskille de vigtige fra de uvigtige kulturforskelle, men det bliver for meget at komme ind på her, så læs selv videre i bogen ...

#### Reference:

*Kulturel Intelligens* af Elisabeth Plum, Benedikte Achen, Inger Dræby og Iben Jensen. Forlaget Børsen 2007, ISBN 8776642135, 296 sider.

Ud fra argumentet om, at fornuft, intelligens, logik og viden ikke er synonyme, foreslog den amerikanske psykolog Howard Gardner i starten af 1980'erne et nyt syn på intelligens, som inkluderer musik, rumlige forhold og selverkendelse, ud over matematiske og sproglige evner.