



Kulturel intelligens som katalysator for globalt engagement hos ledere

Forskningsprojektet undersøger, hvordan viden om kulturel intelligens kan fremme det globale engagement hos Erhvervsakademiet Aarhus' studerende

Af: Lektor Susanne Muusmann Lassen

Mail: suml@eaaa.dk

1. INDLEDNING	3
2. BAGGRUND	3
3. LITTERATURGENNEMGANG	4
4. TEMAER	6
4.1 GLOBALISERING	6
4.2 KULTURFORSTÅELSE/INTERKULTUREL KOMMUNIKATION	6
4.3 MØNSTRE	7
4.4 CENTRALE BEGREBER – GLOBALT MINDSET OG KULTUREL INTELLIGENS	8
4.5 KULTUREL INTELLIGENS – ET FORSØG PÅ KLARHED	9
4.6 HVAD VIL VI OPNÅ?	10
5. CYNEFIN FRAMEWORK	12
6. OPSAMLING	14
6.1. NÆSTE SKRIDT	14
LITTERATURLISTE	16

1. Indledning

Denne opsamling er resultatet af en litteraturgennemgang inden for feltet 'ledelse & globalisering'.

"Hvordan kan viden om kulturel intelligens fremme det globale engagement hos vores studerende?"

Målgrupperne er virksomheder, undervisere og studerende på fuld- og deltidsuddannelser på Erhvervsakademi Aarhus.

Litteraturgennemgangen er en del af forskningsprojektet "Kulturel intelligens som katalysator for globalt engagement hos ledere", som er gennemført i perioden 1. januar- 31. december 2017 på Erhvervsakademi Aarhus.

2. Baggrund

Flere undersøgelser viser, at danskernes interkulturelle kompetencer er lave. Det hævdes desuden, at Danmarks største økonomiske udfordring handler om manglende globale ledelseskompetencer.¹ Der arbejdes derfor på at fremme danske lederes globale kompetencer, ligesom forskning og erfaring viser, at behovet for globale kompetencer er store, såfremt danske virksomheder skal styrke deres internationale konkurrencekraft.

Samtidig er det ikke længere blot de øverste ledelseslag, som har behovet for flere interkulturelle kompetencer. Det globale har bevæget sig længere ned i virksomheden og ledere i første linje. Deres medarbejdere oplever et behov for at kunne agere i det globale felt, hvor det ikke blot er andre nationaliteter, man skal forholde sig til, men også andre fagligheder. Dette stiller yderligere krav om gode interkulturelle kompetencer, hvis tværfagligheden og det grænsekrydsende arbejde skal udmønte sig i nye løsninger eller innovation.

Trods dette, oplever Erhvervsakademi Aarhus, at det kan være svært at tiltrække studerede til efteruddannelser, der involverer det globale lederskab.

Repræsentanten fra Lederne i Ledelsesakademiets Uddannelsesudvalg, Thomas Christensen, har selv udtrykt det: "Der er et behov for at fremme det globale lederskab, men der er ingen der vil efteruddanne sig"². Forskning viser endvidere, at efteruddannelse først efterspørges i den aktuelle behovssituation, hvor det så kan være vanskeligt at finde relevante efteruddannelsesmuligheder (Nielsen & Nielsen, 2016).

¹ "Danskernes interkulturelle kompetencer – forstået som evnen til at forstå kulturel kompleksitet og indgå i fordomsfri dialog med andre kulturer - lader meget tilbage at ønske, idet **66 % har meget lave interkulturelle kompetencer, 22 % middelhøje og kun 5 % har gode evner**". Det Nationale Kompetenceregnskab, 2005. Undersøgelsen blev opdateret i 2010, og yderligere bestyrket af en international undersøgelse præsenteret i Ugebrevet Mandag Morgen, december 2012.

² Thomas Christensen, Uddannelsesudvalget ved kompetencecenter for Ledelse og HR ved Erhvervsakademi Aarhus, 15.11.2015. Såvel Thomas Christensen som forfatteren er medlemmer af udvalget.

Måske er der behov for at se nærmere på ordet "global". På engelsk har ordet to betydninger. Det har både betydning af "helhed/overordnet" samt "verdensomspændende". Derfor kan vi opfatte det globale lederskab, som noget, der er verdensomspændende eller som et mere helhedsorienteret og strategisk lederskab. Dette stiller krav om at fokusere på både den eksterne tilpasning (med kunden, på tværs af organisatoriske og/eller nationale grænser) og den interne integration (tværfaglighed, samarbejde på tværs). Der er derfor mange grænseflader at forholde sig til (Schein, 2016).

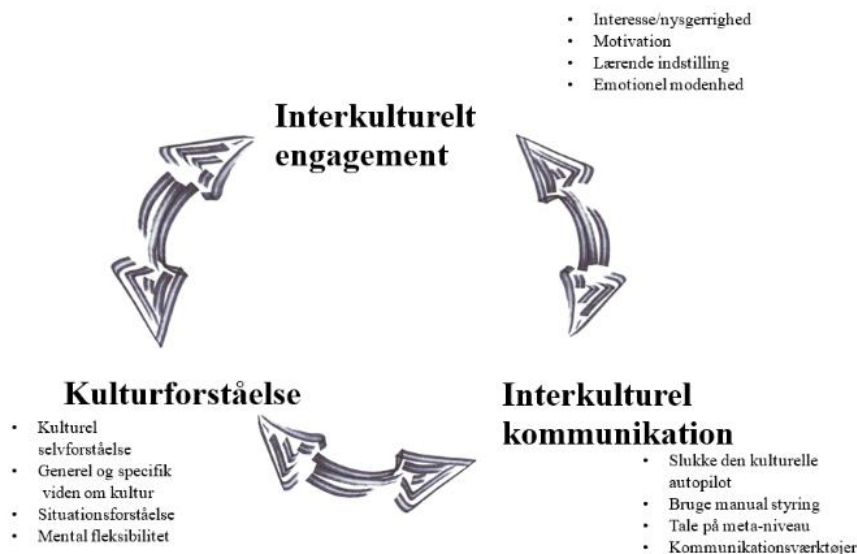
Hermed åbner vi op for forståelsen af det interkulturelle. Det handler ikke blot om at arbejde på tværs af nationale grænser, men også om at arbejde på tværs af fagligheder og dermed opnå en øget kundeorientering, øget hastighed qua lettere og støjfri intern integration samt nytænkning i det tværkulturelle krydsfelt. Det er dette perspektiv, og hvorfor det er så svært at engagere studerende i kurser og uddannelser, der omhandler "det globale", der ligger til grund for projektet.

3. Litteraturgennemgang

Litteraturgennemgangen tog udgangspunkt i begrebet "intercultural communication", som gav +100.000 hits. Det samme gjorde "cultural understanding". Der var derfor behov for at indsnævre feltet af artikler og bøger. Derfor kobledes "cultural intelligence" med "global" og "ledelse". For at komme nærmere på emnet, blev fokus sat på nogle af de ord, som ikke fandtes i det hidtil fundne. Dette var ordet "engagement", som er et af de nyere elementer i *kulturel intelligens* i henhold til Elisabeth Plums model for "kulturel intelligens" (Plum, 2007). Begrebet er interessant, fordi det favner ganske bredt og både omfatter en kognitiv, en følelsesmæssig og et handlingsorienteret element. Modellen er ikke forskningsbaseret, men snarere en syntese af viden og erfaring inden for feltet.

Den valgte model er blot en af mange. Dét, der er særligt ved Elisabeth Plums forståelse er, at identitet ikke kun defineres ud fra et nationalt tilhørsforhold, men også omfatter fagligheder, køn og etnicitet. Vores kulturelle stemmer er mangfoldige, og de udgøres ikke kun af vores nationale tilhørsforhold. Det bliver mere komplekst og omfatter såvel den kollektive, som den individuelle programmering, der kendetegner os. Endvidere tilføjer Plum en emotionel del, der omhandler engagement og ønske om at lære.

Figur 1: Elisabeth Plums forståelse af kulturel intelligens og nødvendige kompetencer



Kilde: Plum (2013).

- **Det kognitive:** Kulturforståelse: kulturbegrebet samt egen kulturelle selvforståelse og forståelse af andres kultur.
- **Det følelsesmæssige:** Interkulturelt engagement: nysgerrighed, lyst til at lære og motivation.
- **Det handlingsorienterede:** Interkulturel kommunikation: Som er selve handlingsaspektet, og som er afgørende for at få succes i det interkulturelle felt, her tales der om kulturel autopilot og manuel styring (Plum, 2013).

Med udgangspunkt i den viden, anvendtes følgende søgeord, som på den ene side afgrænsede søgningen og åbnede for nye forståelser af feltet:

Søgeordene var:

- Intercultural understanding
- Intercultural communication
- Cross-cultural communication
- Cultural intelligence
- Cultural intelligence in global business
- Intercultural communication and engagement in business
- Cultural competence and motivation
- Trigger engagement in global communication
- Global leadership
- Globalization and learning
- Complexity – cultural complexity

Heraf indgår følgende ord i det spørgsmål, som litteraturgennemgangen tager udgangspunkt i: *global, engagement, kulturel intelligens og studerende*. Underforstået er der tale om studerende inden for erhvervsuddannelser. Ordet *erhverv* eller *business* er således centrale.

4. Temaer

Søgningen resulterede i et antal artikler og bøger, der kunne åbne og nuancere forståelsen af de fire centrale ord i opdraget: global, engagement, kulturel intelligens og studerende – i en erhvervsuddannelses-/businesskontekst. Der fremkom følgende overordnede temaer.

4.1 Globalisering

- Globalt mindset
- Global lederskabspraksis
- Global teamledelse – globalt samarbejde
- Global, lokal, global (Söderberg, 2015)
 - a. Jævnfør Global og resiliens: evne til at ændre strategier/læring i svære situationer
 - i. “Going from local to global and from global to local demands that leaders examine the frontier beyond their thinking and develop flexible strategies” (Bishop, 2013), s. 81.
- Sensegiving - sensemaking
- Den danske lederstil i en global kontekst
- Global har to betydninger: omfatter hele verden og helhed
- Situational leadership (mere kompleks end situationsbestemt ledelse (Hersey, et al., 1972), idet det er bundet til konteksten og ikke individet, som Hersey and Blanchards teori)
- Virtuelt samarbejde – distance ledelse – simuleringer og eksperimentel læring

4.2 Kulturforståelse/Interkulturel kommunikation

- Interkulturel kommunikation
- Kulturanalyse
- Kulturforståelse herunder følger begreber
 - *kulturbegrebet, etnocentrisme, stereotyper, heterogenitet/homogenitet, sprog – semiotik: signifiant/signifié (udtryk og indhold – bundet til de relationer, de indgår i), Universalisme/relativisme* (Jensen, 2014)/(Gullestrup, 2007)
- Kulturel intelligens og kompleksitet
- Kulturperspektiver: kultur som noget vi er/gør (mikroprocesser)
- Måling af tværkulturelle kompetencer og kulturelle kategorier
- Integration af udenlandske universitetsstuderende, herunder pædagogik og metoder til at fremme interkulturelle kompetencer og engagement

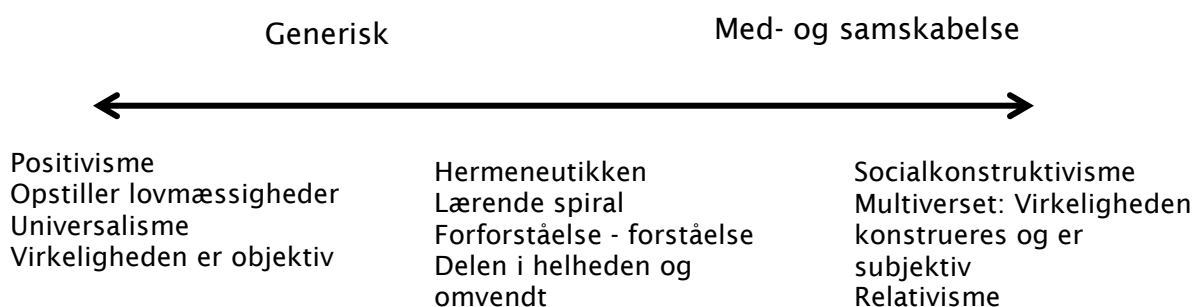
4.3 Mønstre

For at komme tættere på formålet med litteraturgennemgangen, blev der kigget efter mønstre i det hidtil læste. Men læsningen af artikler, bøger og tekster efterlod ikke et entydigt billede. Hvad talte forfatterne egentlig om, og hvor taler de fra? Hvad vil de opnå?

Og her var netop mønsteret: Når man graver dybere i emnet kulturforståelse, så viser der sig forskellige videnskabsteoretiske perspektiver i forhold til kultur, identitet og opfattelse af virkeligheden, som sjældent artikuleres i de artikler, der forholder sig til det tværfaglige felt; ledelse og globalisering (Jensen, 2014).

Forfatterne forholder sig ikke eksplicit til, hvor de står videnskabsteoretisk, og hvad det betyder for den måde, de forholder sig til kultur og de løsningsmuligheder, de kommer frem til. Er kultur en objektiv størrelse, som vi kan opstille almene lovmæssigheder for, sådan som Geert Hofstede blandt andet gør i sin undersøgelse af nationale kulturer³, hvor han har defineret kulturdimensioner, som hvert land måles i forhold til, herunder magtdistance, maskulinitet/femininitet, mv. Eller er kultur noget, der løbende skabes og genskabes, og således ikke er objektivt verificerbart eller fast? Det kunne således se ud som om, der mangler dybde i de tværfaglige artikler i forhold til dette aspekt. En måde at beskrive det videnskabsteoretiske spektrum på kan ses i figur 2.

Figur 2: Det videnskabsteoretiske spektrum (simpel form)



Kilde: Egen tilvirkning efter Iben Jensens beskrivelser af kulturopfattelserne (2014).

De læste tekster pegede i forskellige retninger. I nogle tekster lå det implicit, at kulturforståelsen havde til formål at forklare et lands kultur – at beskrive nogle lovmæssigheder – for på den måde at tilpasse sin kommunikation til lige præcis denne kontekst. Dette er meget rationelt tænkt. Hvis vi ved, hvordan japansk kultur er, så ved vi, hvordan vi skal agere/kommunikere. Det er godt, hvis en leder udsendes til et fremmed land og skal tilpasse sig. Her ligger blandt andet Geert Hofstedes (Hofstede, 2018) og Fons Trompenaars (Trompenaars & Hampden-Turner, 2012) kulturelle

³ Læs mere om Geert Hofstedes arbejde her: <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>.

dimensioner, der skrives ud fra et essentialistisk kulturperspektiv (Jensen, 2014)⁴, som er nævnt ovenfor.

I andre tekster ligger det implicit, at fokus ligger mere på det medskabende. Et andet perspektiv, hvor vi hver især anses for medskabere af de virkeligheder/kulturer, vi indgår i. Her åbnes op for en mere interaktiv og dynamisk tilgang, hvor det er synergier mellem forskelligheder, der anses for vitale. Forskelle er således ikke noget, der skal overvindes, men snarere aktiveres med henblik på at skabe nye praksisser. Her tales der mere ud fra et (social)konstruktivistisk perspektiv, hvor medskabelsen er central, og virkeligheden og sandheden opfattes som noget, der løbende konstrueres og opstår. Det er sådan, at forfattere som blandt andre Clifford Geertz, Pierre Bourdieu og Anthony Giddens opfatter det.

Plum har i sin bog netop sat fokus på dette aspekt og opstiller nogle lovmæssigheder i forhold til de to kulturperspektiver. Forfatteren savner imidlertid en mere indgående forklaring og begrundelse for brugen af det ene paradigme i forhold til det andet, se bilag 1 (Plum, 2013).

I dette felt var der samtidig et ønske om at få indsamlet mere empiri og viden, så vi faktisk ved, hvad der tales om, og hvad der er brug for.

4.4 Centrale begreber – globalt mindset og kulturel intelligens

At forskningen inden for dette felt ikke giver et entydigt billede, understreges yderligere af en anden litteraturgennemgang. Her ønskede forfatteren af studiet, Maike Andresen at kortlægge en række begreber, der hver især var rettet mod at styrke det globale beredskab i organisationerne (Andresen, 2017). Gennemgangen viste, at de to mest velegnede begreber var "globalt mindset (GM)" og "kulturel intelligens (CQ)". Dette skyldes, at det er de eneste begreber, der både rummer et organisatorisk og et individuelt perspektiv, som er væsentlige perspektiver for den globale virksomhed. Organisationen skal have et globalt udsyn og rammer, der muliggør en global handling på det operationelle niveau, der skal samordne praksisser på tværs af både faglige og nationale grænser. I studiet, når Maike Andresen frem til følgende definitioner:

Globalt mindset - Policy og strateginiveau – "is the function of the interaction of all individual global mindsets and the structural characteristics of the organization".

- *A global mindset is defined as the **capacity to function effectively within environments that are characterized by high cultural and business complexity**. In order to function effectively within cross-cultural environments that is also characterized by high strategic complexity, it is vital to possess – in addition to COGNITIVE and MOTIVATIONAL prerequisites.*

⁴ Essentialistisk kulturparadigme – hvor man gennem kvantitative undersøgelser forsøger at opstille almene lovmæssigheder over for konstruktivistisk kulturparadigme: ifølge dette paradigme findes der ikke en neutral eller objektiv virkelighed, der bare kan beskrives. Virkeligheden er en konstruktion, hvilket betyder, at måden man ser verden på, afhænger af, hvad man har lært – og er virkeligt (Jensen, 2014).

- *a specific attribute (mindset) characterized by openness and cosmopolitanism*
(Andresen, 2017), p.183.

Kulturel intelligens (CQ): Når vi skal samarbejde på tværs og opnå resultater. De fleste studier har følgende definition på kulturel intelligens:

- *The capacity to function effectively within environments that are characterized by high cultural complexity. In order to function effectively within cross-cultural environments, in particular certain cognitive, motivational and behavioral characteristics are necessary*
(Andresen, 2017).

For at samordne det globale plan – policy og strateginiveauet med det lokale operationelle niveau – bliver *kulturel intelligens* central, ikke bare i opgaveløsningen, men for organisationens læring og deraf afledte evne til at kunne tilpasse sig den globale markedsudvikling. De to niveauer må nødvendigvis udveksle viden og erfaring for at blive klogere på hinanden.

Studiet forholder sig udelukkende til *nationale forskelle*, som til gengæld kan være af høj kompleksitet. Afslutningsvis opfordres til at forske yderligere i begrebsdannelsen i forhold til kulturel intelligens og globalt mindset på det organisatoriske plan.

4.5 Kulturel intelligens – et forsøg på klarhed

Litteraturgennemgangen viser, at der er uklarhed om begrebet "kulturel intelligens". Nogle studier fokuserer udelukkende på nationale forskelle og evnen til at få øje på dem og tilpasse sig. Dette er således det objektiverede blik. Hvis jeg er dansk med de og de karakteristika, hvordan tilpasser jeg mig så en tysk kultur? I Tyskland er kulturen i følge Geert Hofstede karakteriseret ved en større tilbøjelighed til at undgå usikkerhed, hvilket er meget forskelligt fra den danske kultur. Danskerne vil gerne eksperimentere og tager det ikke så højtideligt, hvis det går galt. Hvilket for en tysker er helt utænkeligt. Det kan udmønte sig i en række foranstaltninger for at undgå usikkerheder, som en dansker nødvendigvis må tilpasse sig. I andre studier omfatter begrebet "kulturel intelligens" alle typer af kulturelle forskelle både nationale, faglige, kønslige og etniske. Her sættes fokus på jeg'ets interaktion med andre, hvorved nye mønstre og løsninger opstår. Det kunne være i globale teams, hvor både forskellige fagligheder og nationaliteter mødes. Her er teamet samlet, fordi præcis den sammensætning af enkeltindivider menes i fællesskab at kunne udtænke den nye løsning, der er behov for. Et eksempel kunne være den tyske kunde, der har helt særlige krav til et givent produkt. Det stiller krav om, at den danske kvalitetschef, udviklingsafdelingen i Danmark og produktionsafdelingen i Kina samordner deres praksisser på helt nye måder.

Der er også forskellige opfattelser af, hvilke kompetencer der er nødvendige for at agere kulturelt intelligent. Et studie af Chuandi, et al., (2016) viser, at følgende færdigheder eller kompetencer i forskellig grad anses for at være centrale:

- Metakognition (det fremgår af artiklen, at der er uenighed om dette)
- Kognition (det fremgår af artiklen, at der er fuld enighed om dette)
- Motivation/engagement (det fremgår af artiklen, at der er uenighed om dette, men det medtages, da det omfatter en viljesakt)
- Særlige adfærdsmæssige karakteristika (det fremgår af artiklen, at der er uenighed om dette)

Det kunne være interessant at udforske dette felt nærmere og undersøge, hvordan ledere på bedste måde kan handle kulturelt intelligent, og samtidig forholde os til hvilken definition, det vil være mest meningsfuldt at arbejde ud fra.

4.6 Hvad vil vi opnå?

Denne skelnen mellem et globalt mindset og kulturel intelligens åbner op for et nyt interessefelt, som litteratur inden for "kulturforståelse" kan åbne op for, heriblandt "*Kulturanalyse - en vej til interkulturel forståelse*" af Hans Gullestrup (Gullestrup, 2007). Gullestrup har en hermeneutisk tilgang, jævnfør figur 2, og har fokus på relationen mellem den, der betragter kulturen, og det, der betragtes, og hvordan de gensidigt påvirker hinanden. Al observation bliver derfor farvet af betragterens forforståelse (Gullestrup, 2007).

Hans Gullestrup indleder sin bog med at beskrive de forskellige formål, der kunne ligge til grund for ønsket om kulturforståelse eller kulturel indsigt. Fordi formålet netop kan være afgørende for, hvordan opgaven skal gribes og hvilken tilgang, der er brug for. Gullestrup sætter i bogen fokus på tre forskellige formål:

- **Én kultur** alene søger at forstå mennesker fra en anden kultur end deres egen. Den såkaldte *tilstræbt værdineutrale kulturforståelse* (Type 1).
- **Én kultur** søger at forstå en anden kultur med det sigte bevidst at søge at påvirke denne anden kultur i en eller anden bestemt retning. Den såkaldte *bevidste, tilsigtede kulturpåvirkning* (Type 2).
- **Forskellige kulturer** bevidst søger at etablere et interkulturelt samvirke ud fra en form for ligeværdighed. Det såkaldte *ligeværdige, interkulturelle samvirke* (Type 3).

Det er centrale spørgsmål at stille sig, når man bevæger sig ud i det globale felt, fordi de får afgørende betydning for måden, vi går til en opgave på. Derved bliver det endvidere vigtigt, hvilket videnskabsteoretisk perspektiv, der tages afsæt i. Distinktionen mellem global-lokal er central. Skal det "lokale" tilpasses den "globale" norm, eller må den "globale" norm nødvendigvis vige for den "lokale" norm – over for det mere integrerende begreb global: vi har et globalt perspektiv, men

ønsker at gøre brug af de lokale særegenheder og ekspertiser i vores samarbejde og skabe nye løsninger (Bishop, 2013).

Samtidig viser et studie, udarbejdet af Rikke Nielsen og Jens Boye Nielsen (Nielsen & Nielsen, 2016), at der ikke findes entydige globale kompetencer og et udviklingsforløb, der kan klæde den globale leder/medarbejder på, fordi kompetencer afhænger af opgaven, og den kontekst den skal løses i, og derfor nødvendigvis må tilpasses den enkelte (Nielsen & Nielsen, 2016).

Studiet undersøger, hvem den globale leder egentlig er, og hvad han/hun beskæftiger sig med. Ud af dette studie er der kommet en kategorisering af den globale leder i en matrix, der angiver, hvor de er placeret - i Danmark eller uden for Danmark -, og hvorvidt deres jobfunktion er global eller lokal. Den mest interessante gruppe for dette er de danske ledere, der er placeret i Danmark, og som har en global jobfunktion. Studiet udelader ledere i Danmark, som udelukkende har danske opgaver og relationer. En gruppe, som kunne være interessant for dette studie, da det er deres globale engagement, der kan være centralt at højne for erhvervene.

Studiet viser endvidere, at opgaven og konteksten (syv kontekstmarkører udpeges)⁵ har indflydelse på de kompetencer, der efterspørges. Der er således behov for en mere individualiseret lederudvikling, da denne situationstilpasning ikke kan tilgodeses i en mere traditionel *one-size fits all*-tankegang, altså en mere normativ tilgang.

Det fremgår af studiet, at de interviewede lederes største kulturelle udfordring ikke, som forventet, er mødet med de forskellige nationaliteter. Det er snarere samarbejdet i organisationens matrixstrukturer på det operationelle plan, som opstår for at imødekomme den kompleksitet, som tilstedeværelsen på mange markeder medfører. Her er vi således tilbage i afsnittet om globalt mindset versus kulturel intelligens. Den kulturelle udfordring opstår ikke nødvendigvis i mødet med de nationale forskelle, men snarere i det tværfaglige eller tværorganisatoriske felt, hvor organisationens ønske om stabilitet i form af faste strukturer og systemer står i kontrast til ønsket om tilpasning til lokale forhold. Her bliver kulturel intelligens i en mere bred betydning relevant, altså hvor fokus sættes på såvel nationale, som etniske, faglige og kønslige - dét, vi også forstår ved subkulturer (Plum, 2007).

⁵ De syv kontekstmarkører der omtales, er growth vs decline, aquisitative vs.organic growth, localize vs standardize, internationalization by choice or by force, established or entrepreneurial company, ethnocentric or global governance style, small or large company (Nielsen & Nielsen, 2016).

Figur 3: De interviewede ledes placering og ansvar

Dansk leder placeret <i>uden for Danmark</i> med en <i>lokal jobfunktion</i> (expat) (20 % globalt/80 % lokalt)	Dansk leder placeret <i>uden for Danmark</i> med en <i>global jobfunktion</i> (60 % globalt/40 % lokalt)
Dansk leder placeret <i>i Danmark</i> med en <i>lokal jobfunktion</i> Ikke interessant i studiet	Dansk leder placeret <i>i Danmark</i> med en <i>global jobfunktion</i> (80 % globalt/20 % lokalt)

Kilde: Nielsen & Nielsen (2016).

Samtidig konkluderes det i studiet, at de danske HR-afdelinger opleves som etnocentriske og uden forståelse for de kontekster, og de deraf affødte udfordringer, som de globale aktører møder i hverdagen. Det betyder i al korthed, at HR-medarbejderne savner den kulturelle intelligens eller et globalt mindset, som de fleste studier anser for centrale i forhold til "ledelse og globalisering" (Andresen, 2017).

Der hersker dog enighed om, hvorvidt den globale leder skal besidde en god portion kulturel bevidsthed (kulturforståelse – og kulturel selvforståelse) (Reichards, et al., 2014), og i en vekselvirkning mellem erfaring og læring oparbejder et engagement i forhold til det globale. Derudover skal lederen evne at møde den usikkerhed, som mødet med det fremmede omfatter, og lykkes i usikkerheden ved at udfordre egne antagelser om, hvad der er rigtigt og forkert (Bishop, 2013). Man skal kunne afmontere egen autopilot og styre manuelt i forhold til de opgaver og den kontekst, man møder. På skift være kulturrelativist og universalist (Jensen, 2014).

Nogle studier beskæftiger sig med, hvordan undervisere kan trigge den kulturelle bevidsthed, parathed og nysgerrighed og nedtone etnocentrismen, som eksempelvis udvekslingsstuderende opnår i løbet af et halvt til et helt år. Dette er muligt, men kræver, at gældende normer udfordres over længere tid samtidig med, at en bearbejdning finder sted. Det vil sige en bearbejdning af indtrykkene i form af refleksioner og indtagelse af metapositioner (Reichards, et al., 2014).

5. Cynefin Framework

Den globale leder har brug for at vurdere rationalet bag den kontekst, som en given opgave er indlejret i. Her kan man anvende "The Cynefin Framework" (Snowdon & Boone, 2007). Cynefin er et walisisk ord for *mening, opholdssted, habitat, bekendt, være vant til og velkendt*. Det er således en model, som belyser, hvor vi føler os hjemme, altså hvor grænserne for vores tænkning går (Snowdon & Boone, 2007). Modellen beskriver et system, som består af forskellige domæner, hvori forskellige logikker finder sted. Kunsten er at forstå, hvilken logik en given situation udspiller sig i, for så at agere i henhold til denne logik.

Den enkelte leder vil have en vis forkærlighed for et eller to af domænerne. Vanskeligheder opstår for lederen, når han/hun skal beslutte og handle i et ukendt domæne. Den store forskel i domænerne er den kausalitet, som er indbygget i feltet. Kan de anskues ud fra en lineær, rationel kausalitet – det ordnede system –, eller bevæger vi os i en anderledes cirkulær kausalitet, hvor vi har brug for en anden måde at gå til opgaverne på?

I figur 4 beskrives de forskellige domæner og den tilgang, der bedst medvirker til at løse de udfordringer og muligheder, som opstår inden for domænet. Der gøres i artiklen, hvori modellen beskrives, meget ud af det komplekse felt, fordi det udfordrer den gængse lineære og mere rationelle tænkning, som mange ledere er uddannet inden for, og som lederuddannelser bygger på.

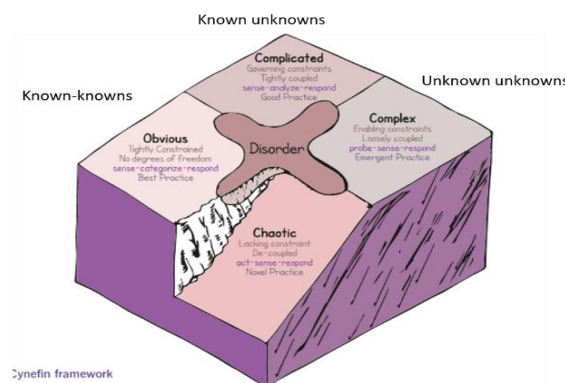
Modellen kan være et nyttigt redskab til at gå i en metaposition og anskue den opgave, som specifikt skal løses, ligesom den er en hjælp til at finde vej i kompleksiteten af kontekster på en enkel måde.

- Kan man anvende en universel tilgang og standardisere en proces eller videnoverførsel i en global kontekst?
- Skal vi gå anderledes, mere åbent og medskabende til værks, for at opnå det bedste resultat? Det betyder, at det tilgås ud fra en mere kompleks tænkning, hvor en udfordring mødes og åbner op for nye måder at anskue opgaven på i konkrete situationer.

De forskellige domæner stiller krav til forskellige måder at tænke og dermed et skift i videnskabsteoretiske positioner og strategier. Hermed bliver det væsentlig at forstå, hvor vi befinder os, og hvad vi vil opnå med en indsats for at kunne vurdere, hvordan den bedst organiseres og kommunikeres. Men et er at forstå logikken og kommunikere i et af domænerne. Et andet er at gå på tværs af dem. Måske er det den største udfordring af alle, som netop rammer lederen i globalisering.

Figur 4: The Cynefin Framework – a sensemaking model

The Cynefin Framework



Kilde: Snowden & Boone (2007).

6. Opsamling

Litteraturgennemgangen har i korte træk vist følgende:

Når vi graver dybere i emnet ledelse og globalisering viser der sig forskellige videnskabsteoretiske perspektiver i forhold til kultur, identitet og opfattelse af virkeligheden. Disse artikuleres sjældent i de artikler, der forholder sig til det tværfaglige felt; ledelse og globalisering, og som har betydning for, hvordan der arbejdes udi det globale.

- 1) **Kulturperspektivet artikuleres ikke:** Meget enkelt fortalt forholder forfatterne sig ikke eksplicit til, hvor de står videnskabsteoretisk i forhold til kultur og de løsningsmuligheder, de kommer frem til: er kultur en objektiv størrelse, som vi kan opstille lovmæssigheder for, eller er kultur noget, der løbende skabes og genskabes? Det kunne se ud som om, der mangler dybde i artiklerne i forhold til dette aspekt.
- 2) **Globalt mindset og kulturel intelligens er ikke modsætninger, men hinandens forudsætning:** Globalt mindset refererer til 1) **Policy og strateginiveau**, mens kulturel intelligens refererer til, når der på det operationelle plan er behov for, at 2) **samarbejde på tværs og opnå resultater på det mere operationelle plan**. De to begreber udelukker ikke hinanden, men må samordnes for organisationens læring, og deraf afledte evne til at kunne tilpasse sig den globale markedsudvikling.
- 3) **Kulturel intelligens – perspektivet er afgørende:** Imidlertid er der stor uklarhed i forhold til definitionen af kulturel intelligens. I nogle studier ses der på nationale forskelle og evnen til at få øje på dem og tilpasse sig eller få andre til at tilpasse sig. Altså det objektiverede blik. Mens begrebet i andre studier omfatter flere typer af kulturelle forskelle, herunder nationale, faglige, kønslige, etniske, hvor fokus i højere grad er på jeg'et og dets interaktion med andre og de nye mønstre og løsninger, der muliggøres. Der er brug for at klarlægge begrebet.
- 4) **Hvad vil vi op nå, og hvad er så udfordringen:** Gennemgangen viser, at der er sparsom viden om den globale leders opgaver, hvad de skal opnå, og hvad de udfordres af. Er ønsket globalisering, lokalisering eller glokalisering? Der er således behov for en mere individualiseret lederudvikling, da denne situationstilpasning ikke kan tilgodeses i en mere traditionel standardiseret lederuddannelse.
- 5) **At navigere i en verden af mangfoldige rationaler bliver således centralt:** Der henvises til en metamodel med forskellige domæner bag hvilke, der gemmer sig forskellige rationaler, som hver især stiller krav til forskellige måder at tænke på og dermed skift i videnskabsteoretisk position og strategier.

6.1. Næste skridt

Litteraturgennemgangen har bidraget med viden og input, som blandt andet kan bruges til at udvikle moduler på diplomuddannelsen i ledelse, eller input til valgfag og andre uddannelser, der integrerer

det globale. Det synliggør behovet for at udvide videngrundlaget hos undervisere om videnskabsteoretiske perspektiver i forhold til kultur, identitet og opfattelse af virkeligheden.

Derudover kunne det være interessant at sætte fokus på et eller flere af følgende kursusmoduler i samarbejde med konkrete virksomheder eller uddannelsesretninger:

Eksempel 1: Udvikling af kursusmodul i samarbejde med en konkret virksomhed

Med den viden, der nu er opnået om kulturel intelligens, hvordan ser et attraktivt lederudviklingsforløb så ud for den globale leder/fremtidens globale leder?

- Hvem er målgruppen?
- Hvad er udfordringen?
- Hvordan tilvejebringes det?
- Hvad er indholdet?
- anbefalinger til, hvordan den viden integreres i de eksisterende moduler på forskellige uddannelser, hvor ledelse og globalisering er almenviden?

Eksempel 2: Indsats for ledere i at navigere i en mangfoldighed af rationaler

Hvad skal ledere/studerende vide og kunne for at navigere i:

- Simple,
- Komplicerede,
- Komplekse, og
- Kaotiske systemer, og varetage opgaven i det globale landskab?

Eksempel 3: Indsats for ledere og medarbejdere udi det globale

Hvordan kan vi reducere etnocentrismen (aktivere det interkulturelle engagement) og hermed styrke den kulturelle intelligens?

- anbefalinger til udvikling af globale udviklingsforløb

Aarhus, den 16. februar 2018

Litteraturliste

- Ancona, D., 2014. Sensemaking: Framing and acting in the unknown. I: *The handbook for teaching leadership*. Cambridge: MIT Sloan School of Management, pp. 4-19.
- Andresen, M., 2017. A systematic literature review on the definitions of global mindset and cultural intelligence - merging two different research streams. *The International Journal of Human Resource Management*, February, pp. 169-195.
- Bauman, Z., 1999. *Globalisering. De menneskelige konsekvenser*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Bishop, W. H., 2013. The elements of Leadership in a global environment. *Global Business and Organizational Excellence*, July-August, 32(5), pp. 78-85.
- Brett, J., Behfar, K. & Kern, M. C., 2006. Managing Multicultural Teams. *Harvard Business Review*, november, pp. 84-91.
- Christensen, C. M., Marx, M. & Stevenson, H. H., 2006. The Tools of Cooperation and Change. *Harvard Business Review*, oktober, pp. 73-80.
- Chuandi, J. et al., 2016. Emergence of cultural intelligence and global mindset capital - a multilevel model. *Multinational Business Review*, 24(2), pp. 106-122.
- Cliffe, S., 2015. Companies don't go global, individuals do. *Harvard Business Review*, October.
- Diaz, A., 2013. Intercultural understanding and professional learning through critical engagement. *Babel*, 48(1), pp. 13-19.
- Forsyth, B., 2015. Cultural Intelligence and Global Leadership. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, February, 12(2), pp. 130-135.
- Gullestrup, H., 2007. *Kulturanalyse - en vej til tværkulturel forståelse*. 4 red. Aalborg: Ålborg Universitetsforlag.
- Gundling, E., 2007. Twelve people skills for doing business across borders. *Employment Relations Today*, juni, 34(2), p. 18.
- Hassel, C. A., 2005. The Craft of Cross-Cultural Engagement. *Journal of Extension*, december, 43(6), pp. 1-8.
- Herrington, T. K., 2010. Crossing Global Boundaries: Beyond intercultural communication. *Journal of Business and Technical Communication*, 24(4), pp. 516-538.
- Hersey, P., Blanchard, K. H. & Johnson, D. E., 1972. Chapter 7. I: *Management of Organizational Behaviour*. s.l.:Prentice Hall, pp. 133-148.
- Hirschhorn, L. & Gilmore, T., 1992. The New Boundaries of the "Boundaryless" Company. *Harvard Business Review*, maj-juni, pp. 104-115.
- Hofstede, G., 2018. *Hofstede Insights*. [Online]
Available at: <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>
- Jameson, D. A., 2007. Reconceptualising Cultural Identity and its role in Intercultural Business Communication. *Journal of Business Communication*, March, 44(3), pp. 199-235.

Jensen, I., 2014. *Grundbog i kulturforståelse*. 2 red. Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Jensen, K. R. & Tøth, T., 2015. *Globalt samarbejde: vidensdeling kommer ikke af sig selv*. [Online]
Available at: <https://www.lederne.dk/ledelse-i-dag/ny-viden/2015/ledelse-i-dag-oktober-2015/globalt-samarbejde-vidensdeling-kommer-ikke-af-sig-selv/>

Kaspersen, L. B., 2005. *Globalisering på vrangen*. s.l.:Forlaget Frydenlund.

Lauring, J. & Klitmøller, A., 2014. *Global Leadership Competencies for the Future: Trust and conflict*, Copenhagen: The Confederation of Danish Industry.

Lauring, J. & Klitmøller, A., 2015. *Danish Leadership Style in a Global Context*, København: Confederation of Danish Industry, Industriens Fond & CBS.

Meyer, E., 2015. When culture doesn't translate. *Harvard Business Review*, October, p. 12.

Molinsky, A., 2017. A simple way to be more assertive (without being pushy). *Harvard Business Review*, 31 August.

Neeley, T., 2015. Global teams that work. *Harvard Business Review*, October.

Nielsen, R. K., 2013. Ledelse med globalt mindset - lederkompetencer i det globale. *Børsen Ledelse*, december, p. 19.

Nielsen, R. K., 2016. Globale ledere har ingen uddannelse. 13 Januar.

Nielsen, R. K. & Nielsen, J. B., 2016. *Global leadership practice and development revisited*, København: Confederation of Danish Industry, Industriens Fond & CBS.

Nygaard, B., 2010. *Kultur mødet på arbejdspladsen*. København: Gyldendal Business.

Plum, E., 2007. *Cultural Intelligence - the art of leading complexity*. 1 red. s.l.:Libri Publishing.

Plum, E., 2013. *Samarbejde lokalt og globalt*. 1 red. s.l.:Gyldendal Business.

Plum, E., 2017. Opgør med et forældet syn på teamledelse. *Ledelse i Dag*, februar, p. 6.

Reichards, R. J. et al., 2014. *Engagement in cultural trigger events in the development of cultural competence*. [Online]

Available at: <http://amle.aom.org/content/14/4/461.short>

Rowland, D., 2016. Leading across cultures requires flexibility and curiosity. *Harvard Business Review*, 30 May.

Schein, E., 2013. *Humble inquiry – the gentle art of asking instead of telling*. San Francisco: Berrett-Kohler Publishers Inc.

Schein, E., 2016. *Organisational culture and leadership*. 5 red. s.l.:John Wiley and sons.

Snowdon, D. J. & Boone, M. E., 2007. A leaders framework for decision making. *Harvard Business Review*, November.

Söderberg, A. M., 2015. Recontextualising a strategic concept within a globalising company: a case study on Carlsberg's "Winning behaviour". *The International Journal of Human Resource Management*, 26(2).

Tan, J.-S., 2004. Issues & observations: Cultural intelligence and the global economy. *LIA*, November/December. Årgang 24.

Thomsen, B. R., 2013. Danske ledere er nordens amerikanere. *Ledelse i Dag*, juni, pp. 20-22.

Trompenaars, F. & Hampden-Turner, C., 2012. *Riding the waves of culture, understanding diversity in global business*. s.l.:Nicholas Bealy Publishing.

Zintel, C. & McTeague, L., 2014. Global Leadership and global teams. *Insights@IMD*, Årgang 37, pp. 1-4.

Bilag 1

To kulturparadigmer, som Elisabeth Plum stiller op overfor hinanden (Plum, 2017).

	Paradigme 1: Forstå de andre	Paradigme 2: Skabe resultater i den kulturelle kompleksitet
Formål	Ikke falde igennem hos de andre	Skabe resultater med andre
Vil skabe	Forståelse for det fremmede	Udvikling af ny praksis med andre
Fokus på	De andre	Relationen mellem en selv og andre
Hvilke forskelle	Nationaliteter	Alle forskelle i den kulturelle kompleksitet
Kulturopfattelse	Mennesker ER kulturen	Mennesker er medskabere af deres kultur
Tilbyder	Simpel viden om etikette, kategoriseringer og værdier	Kulturel intelligens giver hjælp til "at spille fodbold" og opbygge kompleks viden
Forskelle ses som	Barrierer	Et potentiale, der skal bruges