

## Kronik.

## Ledere skal kunne forstå andre kulturer



**LEKTOR PÅ INSTITUT FOR MARKETING MANAGEMENT PÅ SYDDANSK UNIVERSITET**  
NICOLE F. RICHTER

Op mod 70 procent af medarbejdere med en højere uddannelse arbejder i dag jævnlige globale teams, hvor de er i kontakt med fremmede kulturer. Det er imponerende.

Men mange af dem falder kommer galt afsted, når deres interkulturelle kompetence skal stå sin prøve. Nogle gange fordi vi ikke er bevidste om, at vores egen kultur ikke er en naturgiven ting, men en konstruktion af specifikke konventioner og fordomme, som betyder, at vi kan føle os ubekvemme over for andre(s) kulturer og har svært ved at tilpasse os til deres levevis.

På det individuelle plan handler det som regel bare om små, ubetydelige misforståelser – men i en større, forretningsmæssig kontekst kan sådan noget være ret alvorligt. For det koster.

Min egen forskning viser, at virksomheder taber penge, hvis de ikke er i stand til at håndtere den kulturelle diversitet i deres organisation. For eksempel led fusionen mellem Daimler og Chrysler hårdt under det kulturelle sammenstød mellem en 'strikt tysk ingeniøradfærd' og en 'amerikansk cowboy mentalitet'. Men vi ved også, at kulturel diversitet som regel er et plus for virksomheder og ikke mindst for deres evne til at håndtere information.

Derfor vil de virksomheder, som har lært at navigere i diversiteten, sandsynligvis også tage bedre beslutninger og have større succes i en international kontekst. Så kulturforståelse skal på dagsordenen.

**SAMMEN MED EN** række kolleger har jeg indkredset 150 forskellige kompetencer, som bidrager til, at globale ledere og medarbejdere kan samarbejde mere effektivt.

Vi arbejder i øjeblikket på at lave en 'hitliste' over de vigtigste kompetencer og udvikle en enkel måde at måle dem på, så virksomhederne kan bruge resultaterne i praksis. Det gør vi gennem en stor survey, som peger på, at åbenhed, kommunikationsevne, fordomsfrihed og respektfuldhed er nogle af de mest relevante egenskaber – sammen med noget nyt og interessant, som vi kalder 'kulturel intelligens' (eller CQ).

CQ handler om evnen til at begå sig i et tværkulturelt miljø og består af følgende fire kompetencer, som både kan læres og måles: Kognition, meta-kognition, tværfaglig motivation og kulturelt intelligent adfærd. Lad os dykke lidt ned i dem.

**DEN KOGNITIVE CQ** er individets viden om sin egen og andre kulturers rammer og er således en forudsætning for overhovedet at kunne tilpasse sin adfærd til forskellige kontekster. Vores undersøgelser viser for eksempel, at i det danske arbejdsmiljø er

der typisk en lille distance til magten – det er helt almindeligt, at ledelsen spørger om medarbejdernes mening, og at medarbejderne henvender sig til ledere på en åben og ligefrem måde.

Stor ulighed i status og indkomst er ikke specielt velanset, og i sådan en kultur er forfremmelse og løn derfor også mindre effektive incitament end i lande, hvor der er en stor magtdistance og statusforskelle mere velanset (som eksempelvis Tyskland). Ledere skal være meget opmærksomme på sådanne kulturelle forskelle for at kunne motivere deres internationale medarbejdere effektivt.

Kun en ledelsesadfærd, der matcher de givne kulturelle værdier vil generere et positivt udbytte – såvel menneskeligt som økonomisk. Hvilket leder frem til *den meta-kognitive CQ*, som netop er evnen til at kunne se forskellene og tilpasse sine handlinger i overensstemmelse hermed.

At være opmærksom på variationerne i adfærd og de underliggende kulturelle drivkræfter er noget af det vigtigste for ledere i globale kontekster. Og vi har udviklet en række kulturelle simulationer, der kan hjælpe til hurtigt at afdække egen metakognitive CQ.

Et eksempel på en simulation er, at vi deler deltagerne i to grupper. Den ene får en liste over adfærd, som er godkendt i den fiktive kultur – for eksempel at hilse på hinanden med et kys på skulderen.

Samtidig får de en oversigt over kulturelle no-gos, eksempelvis ikke at hilse korrekt på hinanden, at brug af sakse er komplet upassende for en mand, mens brug af lim er komplet upassende for en kvinde. Den anden gruppe får så til opgave at etablere et samarbejde med den første gruppe om at bygge en bro ved hjælp af pap, saks og lim.

Sådanne enkle simulationer afslører overraskende hurtigt, hvem der kan læse et nyt kulturelt miljø – og demonstrerer samtidig tydeligt relevansen af både kognitiv og meta-kognitiv CQ.

**MOTIVERENDE CQ** er en helt central drivkraft i forhold til at få udbytte af tværkulturelle interaktioner – både personligt og professionelt. Ledere som er i besiddelse af en motiverende CQ har typisk en naturlig nysgerrighed og interesse for mennesker, der er kulturelt anderledes – og vil sandsynligvis have stor glæde af at arbejde i tværkulturelle miljøer.

Det er en medfødt drivkraft, som er svært at lære, men let at identificere. Vores egne studerende har i de sidste to år haft en ekstraordinær høj motiverende CQ score –

## BLÅ BOG

## NICOLE F. RICHTER

Lektor ved Institut for Marketing & Management, Syddansk Universitet.

Hun forsker blandt andet i interkulturelle kompetencer og rådgiver også gerne om værktøjer til måling af tværkulturelle kompetencer og læringsmodeller.

Projektet **GLOBE2020** kan følges på <https://www.sdu.dk/en/iccp>



hvilket tegner et meget positivt billede af regionens fremtidige globale ledere.

Endelig betegner *den adfærdsmæssige CQ* lederens evne til at tilpasse sin egen adfærd til nye kulturelle omgivelser. Mange ledere har en foretrukket ledelsesstil, og den kan være svært at lave om på. Men det er forsøgt værd.

Vores lille, enkle simulationsleg kan identificere personer med en høj meta-kognitiv og adfærdsmæssig CQ, som uden problemer kan hilse med 'et kys på skulderen', og hurtigt uddelegere de jobs, der involverer at skære og lime til de rigtige mennesker, løse konflikter og integrere mennesker i harmoniske arbejdsgrupper, så de får bygget broen.

En høj samlet CQ betyder, at interaktioner med fremmede kulturer både er produktive og lystbetonede. Den har altså ikke alene en positiv effekt på bundlinjen, men også på jobtilfredshed, jobperformance, team performance og lederskabs performance.

Selvom ledelsesadfærd er kontekstafhængig, er der ifølge en række verdensomspændende analyser også nogle parametre, som synes eviggyldige, når det handler om virksomhedens performance og dedikerede medarbejdere.

Karismatisk ledelse er en universel kategori, der slår alt – og den handler om lederens evne til at kunne formulere en klar vision, planlægge langsigtet og styrke medarbejdernes moral gennem ros og opmuntring.