

#womenBOSSproject



Co-funded by
the European Union

BOSS

WOMEN IN FAMILY BUSINESSES

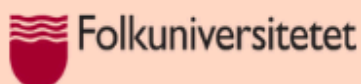


Affärsstrategier för hållbar utveckling med
hjälp av kulturarv

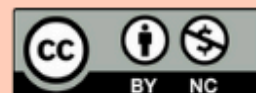
Arbetspaket 3

Utbildningsprogram för kvinnliga ledare i Europa Familjeföretag

2022-1-SE01-KA220-ADU-000087596



Finansieras av Europeiska unionen. De synpunkter och åsikter som uttrycks är endast upphovsmannens [upphovsmännens] och utgör inte Europeiska unionens eller Europeiska genomförandeorganet för utbildning och kulturs (EACEA) officiella ståndpunkt. Varken Europeiska unionen eller EACEA tar något ansvar för dessa. Projektnummer: 2020-1-SE01-KA202-077922





Co-funded by
the European Union

HANTERA MÅNGKULTURALISM I GLOBALA FÖRETAG

Innehåll:

1. Inledning 2

. Tabell över färdigheter/kunskaper

3. MODUL 4: Hantering av mångkultur i globala företag

3.1. Kulturens effekter på företagande på globala marknader

3.1.1. Modellering av kulturella inriktningar

3.1.2. Kulturella sammanhang

3.1.3. Kultur, status och funktion

3.1.4. Kultur och arbetsplats

3.2. Kulturens effekt på affärsrelationer

3.2.1. Interkulturell kommunikation

3.2.2. Nätverkande och deltagande

3.2.3. Förhandling

3.2.4. Hantering av konflikter

3.2.5. Empati

3.3. Interkulturella färdigheter

3.3.1. Kulturell mångfald

3.3.2. Kulturell kompetens

3.3.2.1. Bedömning av interkulturell kompetens

3Kulturell kompetens i internationella affärer

3Global ledare

3.3.2.4Ledarskap i virtuella team

intelligens

1.Modellen

3.3.3.2Element

Bästa personliga egenskaper för att ha/förbättra

3.3.3.4Utvecklingsstadier

3.3.3.5 Hur kan du utveckla din organisatoriska CQ?

4. Videor

5. Slutsatser

6. Bibliografi

1. Inledning

I den här modulen får deltagarna kunskap om hur man hanterar mångkulturalism i globala företag. Den är utformad som en del av BOSS-projektet för att ge deltagarna information om kulturens effekter på globala marknader och hur kultur påverkar affärsrelationer.

Begreppen förhandling, empati, nätverkande, konflikthantering etc. förklaras tydligt i de kommande kapitlen.

Kulturell intelligens kommer att förklaras i detalj, vilket kommer att ge de kvinnliga ledarna en vision om hur de ska hantera den kulturella mångfalden.

I slutet kommer du att få se några inspirerande videor som ger dig tips om hur du kan hantera mångkulturalism.

Tabellen över färdigheter och kunskaper ger dig detaljerad information om de färdigheter och kunskaper du kommer att få i slutet av utbildningen.

Utbildningsmaterialet kommer att passa behoven hos projektets målgrupp, som mestadels är andra eller tredje generationens unga kvinnor som går på universitetet eller redan arbetar och har ett familjeföretag och särskilt de kvinnor som tog över ansvaret när hennes man eller förälder försvann. Men det är en användbar källa för alla kvinnor som är intresserade av företagande.

Denna modul innehåller 3 huvudämnen

- Kulturens inverkan på företagande på globala marknader
Du kommer att få teoretisk kunskap om kulturella sammanhang, kulturella inriktningar samt kultur och arbetsplats.
- Kulturens inverkan på affärsrelationer
Du får lära dig interkulturella färdigheter, förhandling, konflikthantering och empati.
- Interkulturella färdigheter
Du kommer att lära dig Cultural Intelligence-modellen, elementen i Cultural Intelligence, de bästa personliga egenskaperna för att ha/förbättra Cultural Intelligence och hur du kan utveckla din organisations CQ?

2. Tabell över färdigheter/kunskaper

Innehållet i denna modul är kopplat till BOSS Competences Framework (WP2) och kommer att ge dig inledande information och verktyg för att utveckla följande färdigheter och kunskaper

| INNEHÅLL | LÄRANDERESULTAT | |
|--|--|--|
| | KOMPETENS FÖR MÅLGRUPPEN | KUNSKAP FÖR MÅLGRUPPEN |
| Modellering av kulturella inriktningar | * Att inse kulturens betydelse för den globala affärsvärlden. | Att ta reda på vilken effekt kultur har på globala marknadsföringsstrategier. |
| Kulturella sammanhang | analyserar relationer utifrån kulturens låga och höga kontext | ha kunskap om kulturens låga och höga kontext |
| Kultur, status och funktion | förutspår de beteenden som chefer och experter kan uppvisa beroende på landets kultur. | lära sig vilka beteenden chefer och experter kan uppvisa beroende på landets kultur. |
| Kultur och arbetsplats | Att inse kulturens betydelse för den globala affärsvärlden. | Att känna till den mångkulturella affärsmiljön. |
| Interkulturell kommunikation | Att stärka den interkulturella kommunikationen | Att ha kunskap om olika typer av interkulturell kommunikation |
| Nätverkande och deltagande | Att utveckla färdigheter för kommunikation och samhörighet med andra | Att ha kunskap om hur man skapar ett nätverk och/eller deltar i ett nätverk |
| Respekt för olikheter | Att skapa en arbetsmiljö med respekt för olikheter | Analys av goda exempel på respekt för mångfald och hantering av mångfald. |
| Förhandling | Att skapa en konstruktiv interaktion | Att ha kunskap om förhandlingar och nödvändiga förhandlingsfärdigheter |
| Konflikthantering | Att fastställa strategier för konflikthantering | Att ha kunskap om konflikthantering och konfliktstrategier |
| Empati | Att utveckla en stark känsla av empati för medarbetare från olika kulturer | Vad är empati? Hur man utvecklar sin empatiska förmåga och förstår vikten av empati |
| Kulturell mångfald | Att ha respekt för kulturell mångfald | Att förstå kulturell mångfald i affärsvärlden |
| Kulturell kompetens | Hantera kulturell kompetens med hög medvetenhet | * Att känna till de egenskaper som krävs för kulturell kompetens och de krav som |
| Kulturell intelligens | Att öka medvetenheten om kulturell intelligens | Att förstå definitionen av och betydelsen av kulturell intelligens. Att få information om studierna om kulturell intelligens |

3. Hantering av mångkultur i globala företag

3.1. Effekter av kultur

I. Effekter av kultur på företag på globala marknader

Kultur - Definition: Ett sätt på vilket en grupp människor löser problem och försonas med dilemman. [Trompenaars & Hampden-Turner, 2005, s. 6].

Ett problem som löses regelbundet försvinner från medvetandet och blir ett grundantagande, en underliggande premis. Grundläggande antaganden definierar den mening som en grupp delar. De är implicita. Det går inte att förstå individers och organisationers beteende utan att förstå de betydelser som de tillskriver sin omgivning. [Trompenaars & Hampden-Turner, 2005, s. 19].

Nivåer av kultur:

- Professionell
- Organisatoriskt (t.ex. företag, familjeföretag)
- Nationell (eller regional)
- Global

Kulturskikt [enligt Hofstede]:

- lager: explicita produkter - observerbar verklighet i form av språk, mat, byggnader, mode, konst
 - Mellanskikt: normer och värderingar
- a. Normer: en grups gemensamma uppfattning om vad som är "rätt" eller "fel" [formellt: skrivna lagar; informellt: social kontroll]
- b. Värderingar: definierar vad som är "bra" och "dåligt" och är relaterade till ideal som delas av gruppen
- Kärnan Antaganden om tillvaron - grundläggande sätt att hantera (den lokala) miljön. Grupper organiserar sig för att säkerställa bättre problemlösning. Olika geografi = olika problemlösningssförmåga = olika uppsättningar logiska antaganden.

Kultur är:

- Tillverkad av människor ("av oss för oss)
- Bekräftat av andra (acceptans)
- Konventionaliserad
- Förmedlas till yngre människor genom uppfostran och socialisering
- Lärs ut till nyanlända (de måste lära sig det för att "passa in" och kunna fungera effektivt)

Förutom språk och religion finns det två viktiga institutioner som påverkar kulturen.

1. Familjen - Den grundläggande organisationsenheten. Spelar en viktig roll i implementeringen av kulturella värderingar.

a. Kulturens kärnskikt: skapa lösningar för att hantera utmaningar i tillvaron.

Familjen tillhandahåller:

- Kunskap om den omgivande miljön

- Kunskap om hur man hanterar miljöutmaningar (förmedling av tidigare förvärvad information)
- Ger stöd för att hantera utmaningar

b. Kulturens mellanskikt: normer och värderingar.

- Normer: en grupps gemensamma uppfattning om vad som är "rätt" eller "fel" [Formellt: skrivna lagar; informellt: social kontroll].
- Värderingar: definierar vad som är "bra" och "dåligt" Är relaterade till ideal som delas av gruppen.

Familjen:

- Godkänd Förståelse för vad som är "rätt" och "fel"
- Genomför modeller för social kontroll (oskrivna lagar)
- Godkänd Förståelse för vad som är "bra och dåligt"
- Fungerar som en kanal för information och koncept från ut

c. Yttre lager av kultur: explicita produkter.

Familjen:

- Formar förståelsen av språket
- Formar uppskattning (eller...tolerans) av mat
- Vägleder till förståelse av arkitektur och symbolik

I kombination med den roll som familjen spelar i den ekonomiska socialiseringen blir den den grundläggande källan till kulturell överförbarhet för varje individ.

2. Utbildning - Formell utbildning är ett av de grundläggande sätten att forma kultur. Det är det också:

a. Ett medium genom vilket individer lär sig:

- Språk
- Konceptuella färdigheter
- Matematiska färdigheter

som är nödvändiga för att fungera effektivt i samhället.

b. En bärare av normer och värderingar, som upprätthålls utöver inom familjen.

c. En bärare av kulturella normer:

- Respekt för andra
- auktoritet
- Ärlighet
- Snygghet
- Punktlighet

d. Betygssystemet lär ut värdet av personliga prestationer och konkurrens.

Utbildning definierar också nationella konkurrensfördelar. Antalet och kvaliteten på den utbildade och kvalificerade arbetskraften (mänskliga resurser) i landet har ett betydande inflytande på den nationella ekonomiska framgången. M.Porter analyserade Japans framgångar under efterkrigstiden och drog slutsatsen att: "Med en lång tradition av respekt för utbildning som gränsar till vördnad, hade Japan en stor pool av läskunniga, utbildade och alltmer kvalificerade mänskliga resurser."

När det gäller internationella affärer är utbildningsnivån en viktig faktor när det gäller att bestämma lokaliseringar för internationella företag:

- Kunskapsintensiva företag kommer att söka sig till länder där det finns en stor pool av högt utbildade medarbetare (och rimliga priser)
- Företag som behöver en stor pool av okvalificerad arbetskraft kommer att söka sig någon annanstans för att hitta arbetskraft till låg kostnad (eftersom det vore ologiskt att anställa välutbildade medarbetare till hög kostnad för att utföra enkla uppgifter)

I en internationaliserad ekonomisk verksamhet ställs affärsmän inför utmaningar som:

- Personlig kultur
- Organisationskultur
- Plats kultur

Den största utmaningen är att förstå vad varje (även den minsta) sak betyder för människor i varje kultur.

För att förstå vilken inverkan kulturer har på företag och internationella affärer är det viktigt att först fundera över deras möjliga kategoriseringar, eftersom de olika vektorerna av möjlig orientering på olika sätt kommer att påverka människor, produkter, tjänster, företag och normer.

Det viktiga är att varje kulturkategori kan analyseras utifrån två motsatta perspektiv på potentiell påverkan:

- Närut ur en nation/region och till en ny plats
- När den finns inom en viss plats

3.1.1. Modeller av kulturella inriktningar

Kluckhohn & Strodtbeck (1961) utformade en jämförande modell med fokus på:

- Antagande 1: kulturer är stabila
- Antagande 2: Kulturer uppvisar en konstant "orientering" mot världen och mänskligheten

De föreslog sex grundläggande kulturella inriktningar:

1. Hurdan är människans natur? Skala: god - blandad - ond.
2. Vilken är personens relation till naturen? Skala: dominant - i harmoni - underkastelse.
3. Vilken är personens relation till andra människor? Skala: linjär (hierarkisk) - kollateral (kollektivistisk) - individualistisk.
4. Vad är modaliteten i mänsklig aktivitet? Skala: göra - vara i vardande - vara.
5. Vad är det tidsmässiga fokuset för mänsklig aktivitet? Skala: framtid - nutid - dåtid.
6. Vad är uppfattningen om utrymme? Skala: privat - blandat - offentligt.

I verkligheten är modellen alltför förenklad, eftersom alla medlemmar i en grupp inte behöver ha samma beteende. Men när vi tar hänsyn till de dominerande och underordnade variationerna kan samma modell användas för att förklara det övergripande beteendet (dominerande) från beteendet hos mindre (underordnade) grupper.

Underordnade variationer är betydande när:

- Undersökning av kulturella undergruppers beteende;
- Analys av vanliga grupper i onormala (ovanliga) situationer.

Medan den första kategorin (gott och ont) kan vara svår att tillämpa i verkligheten, har den andra kategorin (förhållandet till naturen) redan en inverkan på affärsverksamheten, särskilt under 2000-talet med dess proekologiska synsätt, strategier för att bekämpa den globala uppvärmningen och hållbar utveckling. Ett samhälle som är inriktat på harmoni med naturen kommer att fokusera på andra produkter/tjänster och kan ha (eller gynna) ett alternativt förhållningssätt inte bara till affärsverksamhet utan även till industrin (t.ex. fokus på förnybar energi, nedläggning av förorenande industrier, återvinningsbarhet för produkter och deras förpackningar).

Ett samhälle där individualismen dominerar kommer att vara organiserat på ett visst sätt (t.ex. värdesätts personliga prestationer) medan ett samhälle som är hierarkiskt kommer att vara svårare att tränga in i. På samma sätt kan arbetsmiljön vara mycket mer intensiv och krävande i ett samhälle som är inriktat på att göra, medan fritiden värderas högre i ett samhälle som är intresserat av att "vara", där konst, fritidssysselsättningar och till och med arbetsveckan kan vara kortare. Även om det tidsmässiga fokuset kan tyckas vara ett märkligt koncept, kan många samhällen som är förflutna orienterade (upphetsade av sin historia och tidigare storhet) vara mindre kapabla och villiga att sträva efter en ljus framtid, till skillnad från framtidsorienterade kulturer som strävar efter ett futuristiskt mål, kan omfamna snabba och diskontinuerliga förändringar och välkomnar entreprenörer som kommer med banbrytande innovationer. Utrymmet i kulturerna påverkar också affärsverksamheten, eftersom privatcentrerade kulturer gynnar privata transporter, mindre gemensamma utrymmen och föredrar att isolera människor från andra, medan ett förhållningssätt som utgår från det offentliga utrymmet tillåter annorlunda utformad arkitektur, tjänster eller infrastruktur.

3.1.2. Kulturella sammanhang

Hall (1976) fokuserade på hur människor tolkar och skapar kommunikation med hänsyn till sammanhanget. Kulturella erfarenheter avgör förståelsen av sammanhanget och definierar hur människor strukturerar sina liv. Kulturer varierar när det gäller att programmera sina medlemmar att vara beroende av sammanhanget när de kommunicerar. Hall kategoriserade kulturer som: hög- och lågkontextuella.

1. Hög kontext.

Yttre miljö, situation, icke-verbala beteenden är avgörande för att förstå (och skapa) budskap. Som exempel kan nämnas den japanska, arabiska och kinesiska kulturen.

Kännetecken:

- Subtilitet är ofta uppskattat.
- Relationerna är långvariga och det finns ett djupt personligt engagemang.
- En stor mängd gemensam "kod" säkerställer ekonomisk, snabb och effektiv kommunikation (men ofta är kommunikation en konstform, som i Japan).
- Myndighetspersoner är personligen ansvariga för underordnades handlingar.
- Avtal är oftare muntliga än skriftliga.
- Insiders och outsiders är noga åtskilda (outsiders kan vara personer som inte tillhör familjen, klanen eller organisationen).
- Kulturella mönster är djupt rotade och långsamma att förändra.

2. Låg kontext - Kännetecken:

- Relationerna mellan individer är relativt sett kortare, det finns mindre engagemang.

- Meddelanden måste vara explicita (de får inte vara beroende av att mottagaren använder sammanhanget för att skaffa mer information).
- Autoriteten är utspridd i hela det byråkratiska systemet.
- Personlig auktoritet är svår att sätta fingret på.
- Avtalen är skriftliga (snarare än muntliga). Avtal är slutgiltiga och juridiskt bindande.
- Insiders och outsiders är inte så åtskilda (bra för invandring och för att invandrare ska hitta sin plats i landet).
- Kulturella mönster förändras snabbare.

I den här kategoriseringen gör dubbelheten det enklare att förstå skillnaderna (många kulturer befinner sig naturligtvis på olika ställen på skalan, mellan de båda perfekta ytterligheterna). Lågkontextkulturerna har mer flyktiga relationer, med budskap som kan verka grova för en utlänning och det finns ett fokus på dokumentation (t.ex. omfattande kontrakt) - eftersom allt förändras snabbare behövs fler garantier. Kulturer med hög kontext är mer meningsorienterade, men det är både ett resultat av stabilitet och en bidragande orsak till den. För effektiv kommunikation och verksamhet inom en kultur krävs djup erfarenhet av kulturen, vilket ofta bäst uppnås genom lokala representanter.

3.1.3. Kultur, status och funktion

Laurent m fl (1983) analyserade chefers attityder till organisatorisk makt. De betraktade ledning som en implementeringsprocess genom vilken chefer uttryckte sina kulturella värderingar i explicita ledningsbeslut. Mead [1994, s. 61] tillhandahåller kategoriseringen:

1. Hierarki.

- Kulturer som värdesätter hierarkisk strukturering som ett medel för social sammanhållning innebär allvarliga begränsningar av kommunikationsflödet.
- När det gäller icke-hierarkiska system tolereras och uppmuntras kommunikation, och information kan skickas/kanaliseras på ett effektivt sätt.

2. Chefen som expert kontra chefen som facilitator.

- I Asien måste chefen vara en specialist/auktoritet (om inte, så: förlorar status).
- Organisationens tekniska effektivitet är beroende av chefs effektivitet och professionalism.
- I Europa måste chefen kunna utnyttja olika kunskaps-/kompetenspooler för att få ett problem löst.

Denna kategorisering är mer av en ledningsfråga inom företagsorganisationen, men den har en direkt inverkan på företagets transnationella verksamhet (i det här fallet TNE, transnationellt företag som verkar på flera marknader).

3.1.4. Kultur och arbetsplats

Hosftede (1984 och senare) tittade på kulturgruppens underliggande värderingar och deras inverkan på arbetsplatsen. Detta är förmodligen den mest välkända studie som någonsin genomförts.

1. Effektaavstånd.

Fokuserar på hur ett samhälle hanterar det faktum att människor har olika fysiska och intellektuella förmågor:

- Hög maktdistans: samhällen som låter ojämlikheter växa/öka;

- Lågt maktavstånd: samhällen som förminskar ojämlikheter.
2. Individualism kontra kollektivism.
Fokuserar på förhållandet mellan individen och hans medmänniskor:
- Individualistiska: samhällen där banden mellan människor är lösa och där individens frihet och prestationer värderas högt;
 - Kollektivism: banden mellan individerna är starka.
3. Undvikande av osäkerhet.
Fokuserar på i vilken utsträckning människor kan acceptera tvetydiga situationer och tolerera osäkerhet:
- Hög grad av osäkerhetsundvikande: samhällen där anställningstrygghet, karriärmönster och pensionslöften är viktiga. Starkt behov av regler och förordningar;
 - Låg osäkerhetsundvikande: större riskbenägenhet och mindre känslomässigt motstånd mot förändringar.
4. Maskulinitet kontra femininitet.
Fokuserar på förhållandet mellan kön och arbetsroller:
- Maskulin: Könrollerna är tydligt åtskilda och traditionella "maskulina" värderingar är starka (prestation, maktutövning);
 - Feminin: könrollerna är mindre tydliga.
5. Långsiktig kontra kortsiktig orientering.
- Långsiktigt fokus ger pragmatism och ödmjukhet och värdesätter kompromisser.
 - Kortsiktig omsorg om sanning, konsekvens och principer.
6. Överseende kontra återhållsamhet.
- Njutning ger större uppskattning av livet och prestationerna.
 - Restriktivitet belönar att inte skryta med sina prestationer, ett mer strikt beteende och att vara mer kontrollerad.

Den 1:a dimensionen understryker förekomsten av ojämlikhet i arbetsmiljön, dvs. skillnaden mellan människor med makt och människor utan makt. En hög poäng visar att samhället har kommit till rätta med den ojämna maktfördelningen och att medlemmarna i stor utsträckning vet var de står i en organisation och "sin plats".

Den andra dimensionen definierar, med en hög poäng, svagare och skakigare interpersonella band, där det är mindre troligt att människor tar på sig skulden och ansvaret för andras resultat och handlingar. I individualistiska samhällen och på individualistiska arbetsplatser separerar människor arbetslivet från det sociala livet, sätter tid, personlig frihet och integritet främst av allt och njuter av de utmaningar som uppstår då och då. I mer kollektivistiska system har människor nära band till den grupp de ingår i och är mer benägna att delta i gruppaktiviteter. I gengäld accepteras de i gruppen med öppna armar och gruppen står vid deras sida när det gäller att försvara deras rättigheter. I dessa samhällen bryr sig människor om varandra och den egna välfärden står alltid överst på den andras lista.

Den 3:e dimensionen visar att kulturer med hög grad av undvikande beskrivs som system där människor vill ta kontroll över allt och ha färre överraskningar på sin väg. Om de på något sätt inte kan kontrollera sina liv, lämnar de allt i händerna på tron och följer med flodens flöde. Detta leder till en mer konservativ, rigid och inramad arbetskultur.

I den 4:e dimensionen, när man arbetar i ett maskulint samhälle, överlappar inte mäns och kvinnors roller varandra så mycket. Här förväntas det av männen att de ska utöva sin makt och ta på sig de ledande rollerna. De ska vara pålitliga, friska, beslutsamma, snabba och gränsättande.

Den 5:e dimensionen fokuserar på den tidshorisont som människor i ett samhälle uppvisar. I grund och botten handlar det om att länder och kulturer som gillar att göra saker på lång sikt är mer pragmatiska och blygsamma. Medlemmar i dessa typer av samhällen undrar ofta vad som är rätt och värdesätter utbildning. De är mer benägna att kompromissa, men på sitt eget unika sätt. På den andra sidan, i de kortsiktigt orienterade samhällena, bryr sig människor mer om principer, sanning och konsekvens. De vill ofta ha klart för sig vad som ligger bakom händelser och ägnar stor uppmärksamhet och respekt åt religiösa och nationella ämnen.

Den 6:e dimensionen visar att överseende definierar länder med en större uppskattning av livet och med en mentalitet som går ut på att njuta av livet. Med större uppskattning kommer mer positiva vibbar och andra mycket omtvistade sociala beteenden, som yttrandefrihet eller personlig lycka. Arbetskraften uppskattar flexibla arbetstider och balansen mellan arbetsliv och socialt liv.

3.2. Kulturens effekt på affärsrelationer

3.1.1. Interkulturell

kommunikation Företag mår bra av kommunikation, och de kommunicerar med världen varje dag. De kommunicerar med intressenter, med inköpare och leverantörer, med arbetsgivare över hela världen och med samhällen i stort. De kommunicerar på olika sätt beroende på vem de kommunicerar med, eftersom de medvetet eller omedvetet anpassar sin kommunikationsstil efter sin motpart. Många forskare har analyserat de olika sätten att kommunicera, som främst beror på kulturella skillnader. Skillnaderna ligger i både öppen och dold kommunikation, beteendemässiga skillnader där tecken, gester, ritualer, religion, trosuppfattningar, tonfall och ljud är olika och har olika innebörd.

Att lära sig mer om kulturella skillnader ger bättre förståelse och kommunikation med personer från andra kulturer. Sambanden mellan kultur och kommunikation har undersökts ingående när det gäller beteende (Adair, Taylor & Tinsley, 2009), kognition (Baber & Ojala, 2015), kulturella dimensioner (Luomala, Kumar, Singh & Jaakkola, 2015) och globalt resursutbyte (Volkema, 2004). Kulturer kan stödja eller hindra en framgångsrik kommunikation mellan de inblandade parterna.

Definition av interkulturell kommunikation: *Interkulturell kommunikation innebär interaktion mellan människor vars kulturella uppfattningar och symbolsystem skiljer sig åt tillräckligt mycket för att förändra kommunikationshändelsen.*

Trots olika studier om kulturella skillnader verkar interkulturell kommunikation fortfarande vara en utmaning för globala företag, eftersom en fungerande interkulturell kommunikation bidrar till bättre organisatoriska resultat där relationerna inte äventyras. Bristande kunskap om interkulturell kommunikation har visat sig leda till otydlighet, vilket kan leda till missförstånd och felkommunikation (Collier, 1989).

Denna risk är mer betydande för företag som har anställda med olika kulturell bakgrund. För att förhindra missförstånd måste därför varje anställd ha särskild kompetens inom interkulturell kommunikation.

Enligt litteraturen listas de teoretiska ansatserna för interkulturell forskningskompetens i tabell 1:

| Källa | Perspektiv | Kompetens: |
|--------------------------|---|---|
| Gudykunst (1995, 2002) | Teorin om hantering av ångest/osäkerhet (AUM) | <p>Ytliga orsaker:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Motivation att interagera med främlingar utifrån självbild och självuppfattning • Reaktion på främlingar, social kategorisering av främlingar • Situationsberoende processer • Kontakter med främlingar <p>Grundläggande orsaker:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hantering av osäkerhet • Hantering av ångest |
| Kim (1986) | Personlig nätverksstrategi | <p>Modereringsprocess: mindfulness</p> <p>effektivitet i resultatkommunikation:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Heterogenitet i det personliga nätverket • Centralitetsnivå för medlemmar i en utomstående grupp i ett personligt nätverk • Omfattningen av jagets umgänge med medlemmar i en utomstående grupp. |
| Kim (1991, 1995, 2002) | Systemteoretisk ansats | <p>Faktorer som påverkar interkulturell anpassning:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Anlag hos enskilda individer • Miljön i värdkulturen • Dynamik i värd- och personlig interpersonell kommunikation och masskommunikation • Interkulturell omvandling av individen |
| Martin och Hammer (1989) | Perspektiv på sociala färdigheter | <ul style="list-style-type: none"> • Kommunikativa funktionsbeteenden • Verbala och icke-verbala beteenden • Beteenden för samtalsstyrning |

| | | |
|----------------------|---|---|
| Ting-Toomey (1993) | Identitetsförhandlingsperspektiv | <ul style="list-style-type: none"> • Interaktiva bilder: multipel självidentifiering • Interaktiva motiv och innebörder: kommunikativa motiv, identitetskoherens • Kommunikativ resursfullhet: kognitiv resursfullhet, affektiv resursfullhet, beteendemässig resursfullhet • Resultat: identitetsförhandlingsprocess |
| Wiseman et al (1989) | Kunskap om värdkulturen och inställning till den andra kulturen | <ul style="list-style-type: none"> • Kognitiv: stereotyper • Affektivt: etnocentrism • Konativ: socialt avstånd |

Tabell 1: Interkulturell kompetens. Interkulturell kompetens.

Vissa forskare, till exempel Collier (1989) och Ruben (1976), har identifierat behovet av att kunna avgöra om tvärkulturell kompetens är relaterad till attityd, kunskap eller beteende. Kulturens kärna ligger dock i den meningsväv som överförs genom språk och symboler (Geertz, 1973; Katriel och Philipsen, 1981). Enligt Ruben (1976) fokuserar metoden med beteendemässiga färdigheter på tillämpningen av kommunikationsfärdigheter i ett interkulturellt sammanhang, medan kulturell identitet bygger på etnisk identitet och förståelse av kärnvärden och traditioner i en viss kultur (Casmir, 1999; Ting-Toomey, 1993).

Å andra sidan påpekar vissa att upplevd kommunikationskompetens är av stor betydelse eftersom "denna syn på kompetens som ett socialt intryck är användbar eftersom den i lika hög grad kan tillämpas på studier av inomkulturell kompetens (ett interkulturellt sammanhang) och mellankulturell kompetens (ett interkulturellt ramverk)" (Martin och Hammer, 1989, s. 305).

Därför är de största utmaningarna i interkulturell kommunikation den individuella unikheten, att det inte finns två personer som är exakt likadana även om de kommer från samma kultur, dominerande kultur eller samkultur. Flera källor formar deras beteende, och var och en av dem är mer än bara sin kultur. Generaliseringar görs ofta utifrån kultur, där kultur används som hur människor potentiellt reagerar och kommunicerar.

Kultur och kulturell bakgrund kan visserligen användas som en indikator, men det ska ses som approximationer och inte som absoluta representationer. Generaliseringar bör handla om primära värderingar och beteenden i en viss kultur och använda dem som kan stödjas av en mängd olika källor. Att göra antaganden är vanligt i interkulturell kommunikation, där antaganden baseras på generaliseringar utifrån kulturellt ursprung. Människor tenderar att generalisera när de inte vet.

Edward T. Hall, som ofta kallas för grundaren av interkulturell kommunikation (Leeds-Hurwitz, 1998), talade om problemet med dolda kulturella antaganden som spelar roll när människor kliver in i tvärkulturella miljöer. Han introducerade begreppen "in-awareness" och "out-of-awareness" för att hjälpa till att skilja mellan det som är explicit,

känt eller observerbart i kulturen och det som är implicit, okänt och dolt - även för kulturens medlemmar.

Målet med forskningen om interkulturell kommunikation var att identifiera kulturellt förmedlade fenomen som var "omedvetna" och göra dem "medvetna". Genom att göra kulturaspekter "medvetna" kunde de många förvrängningar och missförstånd som plågar interkulturell kommunikation förklaras och till och med kompenseras för (Zaharna, R (2001).

Medan en landsprofil ger en bred översikt över vad som kan vara *genomförbart i ett visst land*, talar en kulturprofil om vad som kan vara *effektivt i det landet*.

| Kulturell profil | | |
|-------------------------|--|--|
| | | |
| Hall (1976) | Låg kontext | Hög kontext |
| | * betydelse i meddelandet | * betydelse i sitt sammanhang |
| | * explicit | * implicit |
| | * inkludera detaljer i meddelandet | * detaljer i sammanhanget, inte i budskapet |
| | * högtalare ansvarig för meddelandet | * lyssnare ansvarig för att förstå |
| Hall (1976) | Monokronisk | Polykronisk |
| | * tidssegmenterad | * tid osegmenterad |
| | * aktiviteter indelade i tidssegment | * flera aktiviteter samtidigt |
| Kluckhohn (1953) | Aktivitetsorienterad | Att vara orienterad |
| | * betona åtgärder, mätbara åtgärder | * betonar relationen i ett socialt sammanhang |
| | * koppling mellan ord och handling | * meddelande för social nytta |
| Kluckhohn (1953) | Framtidsorienterad | Tidigare orienterad |
| | * värde i framtida aktiviteter | * värde i tidigare aktiviteter |
| | * betoning på ny, potentiell innovation | * betoning på bekanta, kända, traditioner |
| | * svårt att se relevansen av historiska, detaljerade och | * svårt att föreställa sig aktiviteter i framtiden, t.ex. planering och strategiarbete |
| Lee (1950) | Linjär | Icke-linjär |
| | * ett tema | * kan ha många teman |
| | * organiserad med början, mitt och slut | * organisationen inte stressad ordningen verkar slumpmässig |
| | * tydlig relation mellan punkterna i argumentet | punkter kan förefalla sakna samband |

Tabell 2: Kulturell profil visar de kontrasterande ändarna av olika kulturella kontinuum som föreslagits av forskare. Även här är kulturerna utspridda längs kontinuum, där var och en representerar kulturella preferenser snarare än absoluta förhållanden.

Sammanfattningsvis är det många saker som formar vårt beteende, till exempel uppfostran, religion, värderingar, erfarenheter och vad vi lär oss, och att göra antaganden riskerar att leda till missförstånd som kan resultera i en konflikt.

Det finns också etiska skillnader i interkulturell kommunikation och företagen måste vara uppmärksamma på vad man bör och inte bör göra både inom företaget och när man gör affärer över kulturgränserna. Att ta med en gåva kan vara en isbrytare för att inleda ett samarbete och imponera på motparten, medan det i andra kulturer ses som mutor och inte som ett sätt att nå framgång. I kulturer där gåvor uppfattas som positiva måste företagen komma ihåg att vad som anses vara en lämplig gåva varierar mellan olika kulturer och ibland även inom kulturer.

Att tacka någon för en gåva skiljer sig också åt kulturellt. För att ta ett enkelt exempel på hur man tackar någon för en gåva kan vi titta på arabiska kulturer, där mottagare av gåvor förväntas vara översvallande i sitt tack, medan mottagare i den engelska kulturen förväntas vara återhållsamma i sitt tack eftersom alltför mycket överflöd anses stötande.

Huvudpoängen är att det är svårt och alltid utmanande att veta hur människor kommer att reagera på budskap eftersom de underliggande antagandena, såsom värderingar, ritualer och trosföreställningar, inte är uppenbara på ytan. Därför rekommenderas att företagen koncentrerar sig på både den andra parten och omgivningen. När det varierar inom kulturer kan det främst härledas till religioner och andra trossystem.

Ömsesidighet kan betraktas som normalt i en kultur medan det inte är så vanligt i en annan. Värderingar skiljer sig åt, och om parterna inte är utmärkta kommunikatörer kan det hända att företagen lämnar värden på bordet eftersom de inte kan kommunicera sina intressen på rätt sätt.

Enligt Samovar och hans kollegor (2016) kallas detta fokus på handlingar och resultaten av dessa handlingar i den buddhistiska traditionen för att *vara mindful*. "**Mindfulness är ett medvetet, balanserat accepterande av den nuvarande upplevelsen.**" Att koncentrera sig på personliga handlingar är mycket mer komplicerat än vad som kan uttryckas i en enda mening. Men det centrala budskapet är tydligt: Att vara mindful under ett kommunikationsmöte innebär att ge full uppmärksamhet åt ögonblicket. Genom att vara uppmärksam kan du anpassa dina budskap till både sammanhanget och personen. Men viktigast av allt är att du kan vara medveten om vad du gör mot en annan person - och det är en fråga om etik.

| | | |
|--|-------------------------|----------------------------------|
| Ett medvetet förhållningssätt till internationell public relations | | |
| Landsprofil | Kulturell profil | Kommunikationskomponenter |

| | | |
|--|---|---|
| Vilka är de strukturella egenskaper som påverkar utformningen och genomförandet av PR-projekt? | Vilka är de kulturella variationer som påverkar utformningen och genomförandet av PR-projekt? | Vilka är de grundläggande kommunikationsformerna som kan påverkas av nationella eller kulturella särdrag? |
| Olika sätt att se på länder | Olika sätt att se på kulturer | Olika sätt att se på PR-aktiviteter |
| Politisk struktur | Låg/hög kontext | Verbal kommunikation |
| Ekonomisk struktur | Monokronisk/polykronisk | Icke-verbal kommunikation |
| Massmedia | Individualism/kollektiv | Visuell kommunikation |
| Infrastruktur | Aktivitets/väsen-orienterad | Kommunikationsmatris |
| Juridisk struktur | Framtids-/Snabbtidsorienterad | Gruppdynamik |
| Social struktur | ad | Praxis för beslutsfattande |
| | Linjär/icke-linjär | |

Tabell 3. Ett medvetet förhållningssätt till internationella PR-aktiviteter Kulturella

Kulturskillnader

Ryggraden i både Globe-studien, serien av kulturstudier och Hofstede's forskning om kulturella dimensioner är att visa på de kulturella skillnaderna, som inte bara är rotade i trosuppfattningar, religioner, ritualer och andra beteendemässiga skillnader, utan också i samhällen som har likheter som till exempel språk. Ett av de tidigaste omfattande ramverken för tvärkulturell kommunikativ kompetens utvecklades av Ruben (1976). Han beskrev sju beteendedimensioner av interkulturell kompetens: respekt, interaktionsposition, kunskapsorientering, empati, självorienterat beteende, interaktionshantering och tolerans för tvetydighet.

Trots alla studier om kulturella skillnader är interkulturell kommunikation fortfarande en utmaning för globala företag, eftersom framgångsrik kommunikation bidrar till bättre organisatoriska resultat eftersom relationerna inte riskeras. Globaliseringen har lett till att kulturer lätt blandas när människor anpassar sin livsmiljö efter nya möjligheter i olika kulturer, vilket ökar både förståelsen och konflikterna samtidigt.

Risken för missförstånd ökar när individer från många olika kulturer ofta kommunicerar, och därför är det viktigt att lära sig nya och framgångsrika sätt att kommunicera mellan olika kulturer för att företag ska kunna utvecklas, där respekt för varandras olikheter spelar en avgörande roll för att företagen ska bli framgångsrika

För att kunna förstå hur man kommunicerar globalt är det viktigt att känna till några av de viktigaste begreppen när det gäller kulturer har delats in i dominerande kultur och samkultur och har definierats enligt följande av Samovar och medarbetare (2016):

En dominerande grupp är karakteristisk för alla kulturer, och detta kollektiv av människor besitter de maktmedel som gör det möjligt att sätta den breda samhällsagendan som majoriteten av andra vanligtvis kommer att följa

Samkulturella grupper eller sociala gemenskaper som uppvisar uppfattningar, värderingar, övertygelser, kommunikativa beteenden och sociala praktiker som skiljer sig tillräckligt mycket från andra grupper och gemenskaper och från den dominerande

3.1.2. Nätverkande och deltagande I det

Det moderna arbetslivet måste yrkesverksamma vara flexibla och självständiga i ständigt föränderliga miljöer (Castells, 2000). För att kunna göra detta på ett effektivt sätt är de beroende av olika färdigheter för livslångt lärande, bland annat självständigt och självstyrt lärande. Eftersom de delvis får stöd i sitt lärande genom att interagera med sina kollegor är förmågan att hitta och få kontakt med relevanta andra, *dvs.* professionellt nätverkande, en viktig färdighet för livslångt lärande som de behöver utveckla (Johnson, 2008; Nardi, *et al.*, 2000).

Vi definierar professionellt nätverkande som en aktivitet där man skapar kontakter med andra yrkesverksamma, med eller utan avsikt att knyta långsiktiga band med dem (Compton, 2009; Tempest och Starkey, 2004). Enligt vår uppfattning innebär de färdigheter som är centrala för nätverkande en förmåga att identifiera och förstå andras arbete i förhållande till sitt eget, och att bedöma värdet av kontakten med dessa andra för potentiellt framtida arbete. Resultatet av nätverksarbetet är ett personligt professionellt nätverk, *dvs.* ett egocentriskt, personligt och avsiktligt skapat nätverk av människor som en individ har skapat specifikt inom ramen för sin yrkesverksamhet. Nätverket består av en heterogen krets av människor som är utspridda i olika grupper och på olika platser och som är kopplade till individen med kontakter av varierande styrka (Granovetter, 1983; Nardi *et al.*, 2000).

Professionellt nätverkande ger olika fördelar. Ur individens perspektiv stöder det utvecklingen och tillväxten i yrkesutövarnas karriärer (Cross, *et al.*, 2003; Dulworth, 2006; Krattenmaker, 2002). Dina nätverk gör det också möjligt för dig att hitta lämpligt och konstant stöd när behovet uppstår (Haythornthwaite, 2002; Ru och Ortolano, 2009; Van Ryzin, *et al.*, 2009). Ur organisationens perspektiv är nätverk och nätverk avgörande för innovation och avgörande för att knyta till sig nya betrodda partner när det gäller att hantera förändrade affärsprioriteringar (Birkinshaw, *et al.*, 2007; Pulley och Wakefield, 2001; Vervest, *et al.*, 2009). Nätverkande stöder gruppbildning i syfte att öka medvetenheten och/eller socioekonomiska framsteg (se Compton, 2009; Fesko, 1997; Gupton och Slick, 1996; Hays, *et al.*, 2003). Professionella nätverk kan också användas som ett sätt att kontinuerligt stödja yrkesverksammas livslånga lärande i praktiken (Johnson, 2008). När personliga professionella nätverk väl har skapats är de plattformar där samtal och dialog kan äga rum, vilket möjliggör individuellt (icke-formellt) lärande (Eraut, 2000). Detta lärande är särskilt utbrett i praktiken, där tyst kunskap byggs upp genom erfarenhet och reflektion och delas genom social interaktion med andra (Bolhuis och Simons, 2001; Hearn och White, 2009). Dessutom anses förmågan att möjliggöra samtal mellan människor vid behov vara en viktig faktor för att skapa kunskap i organisatoriska miljöer (Von Krogh, *et al.*, 2000).

Både starka och svaga band bidrar till individens lärande: starka band möjliggör ett aktivt samarbete för att skapa kunskap, medan svaga band är källor till ny information, kunskap och idéer (Bell, 2010; Gargiulo och Benassi, 2000; Jones, 2008; Jones, *et al.*, 2008; Ryberg och Larsen, 2008; Wenger, 1998). Eftersom dikotomin mellan starka och svaga band inte är

självklar behövs mer förfining (Lin, 2008). För personliga nätverk föreslog Grabher och Ibert (2008) ett tredelat tillvägagångssätt, bestående av ett lager av gemenskap (starka band), ett lager av socialitet (svaga band) och ett lager av konnektivitet (mycket svaga band).

Man har också insett att band och nätverk avsiktligt kan byggas upp, skapas och underhållas som resurser för lärande och arbete (Burt, 1992). Strukturen i ett personligt nätverk kan förändras på ett sätt som bäst gynnar yrkesverksamma elevers behov under olika skeden av deras karriär (Margaryan, *et al.*, 2009). Genom att inkludera svaga länkar i sina personliga nätverk kan deltagarna skapa en miljö för lärande (Kester och Sloep, 2009). Vi tror att den yrkesverksammas intentionalitet är starkast i socialitetsskiktet, eftersom kontakter i detta skikt är de mest rörliga inom en persons personliga nätverk. Beroende på den professionella aktörens avsikter har dessa band potential att bli starkare kopplingar eller utvecklas till ännu svagare band. En individ kan därför skapa och orkestrera band för att effektivt stödja inlärningsbehov och potentiellt använda teknik för att stödja detta nätverk, vilket i praktiken gör det till ett *personligt inlärningsnätverk*(PLN)

I en kunskapsbaserad ekonomi blir konkurrenskraften allt mer beroende av förmågan att:

tillämpa ny kunskap och teknik i produkter och produktionsprocesser. I och med den ökande konkurrensen och globaliseringen och den snabba kunskapsutvecklingen har dock ny teknik och innovativa koncept ett större antal olika källor, de flesta utanför den direkta kontrollen av företag som har blivit mer specialiserade och fokuserade på sina kärnkompetenser. För att få kompletterande kunskap och know-how förlitar de sig alltmer på samarbetsarrangemang, utöver marknadsförmedlade relationer (t.ex. inköp av utrustning, licensiering av teknik). Samarbete mellan företag inom nätverk är nu den överlägset viktigaste kanalen för kunskapsdelning och kunskapsutbyte. Interaktionerna intensifieras också mellan företagen och ett antal andra institutioner som är involverade i innovationsprocessen: universitet och andra

institutioner för högre utbildning, privata och offentliga forskningslaboratorier, leverantörer av konsulttjänster och tekniska tjänster, tillsynsorgan etc.

I ännu högre grad än större företag är små och medelstora företag beroende av externa källor till information, kunskap, know-how och teknik för att kunna bygga upp sin egen innovationsförmåga och nå ut på sina marknader. Även om olika typer av små och medelstora företag har olika behov, måste alla vara anslutna till de mest produktiva källorna till ny kunskap och expertis, antingen direkt eller genom nätverk i flera lager som länkar höginnovativa företag till andra på regional, nationell och global nivå.

Empiriska studier har bekräftat att företag som samarbetar är mer innovativa än företag som inte samarbetar, oavsett storlek (OECD, 2001a).

Table 1. International innovation taxonomy

| Category | Participants | Forms |
|---------------------------------------|--|--|
| International diffusion of innovation | National and international companies | Exports of innovative products and services. Production in foreign countries. |
| Global innovation | International corporations | R&D and innovative activities in many countries. |
| Open innovation | Corporations, SMEs, R&D centres, Independent Labs. | Boundaries permeable, innovations easily transferred inward and outward of corporations. |
| Internet of things | Devices, Systems, Platforms, corporations and non-profit organizations, individuals. | Permeable boundaries, access to technology and access to mass information flows. |

Source: own study

- Över hela världen har kunderna blivit mer krävande och söker billigare produkter av högre kvalitet, så företaget måste introducera innovationer på ett sådant sätt att de överträffar den förändrade uppfattningen om värde för kunden,
- Förbättringarna inom transport och kommunikation har minskat transportkostnaderna och gjort den internationella handeln effektivare,
- Informationstekniken som förvandlar världen till ett "informationsnätverk", precis som moderna medier som sprider överstatliga värderingar, påverkar skapandet av globala innovationer - globalt företagande - ett globalt samhälle,
- Det har uppstått ett behov av att dra lärdom av internationella erfarenheter och ny teknik har spridits från ett land till ett annat,
- Konkurrenskraften på världsmarknaden kräver att nya produkter och tjänster skapas och implementeras snabbt och till lägsta möjliga kostnad. I detta fall blir marknadskoordinering, en allt bättre kännedom om och utnyttjande av situationen på många olika marknader allt viktigare, både för leverans och försäljning,
- avancerad teknik medför att kostnaden för att tillverka nya produkter och processer ökar, vilket gör att företagen måste öka försäljningsvolymen för att skapa en möjlighet att utnyttja skaleffekten för att behålla konkurrenskraften,
- I den globala ekonomin kan internationella företag förverkliga och implementera innovationer där det finns störst chans att lyckas på marknaden.

Därför är det nödvändigt att ständigt följa utvecklingen och fastställa utsikterna för de internationella företagens utvecklingsriktningar, deras FoU-politik och tekniköverföring.

- *Typ och variation av partners.* De nätverk som sammanför individer och organisationer inom funktionella områden (t.ex. forskning, produktion, logistik eller marknadsföring) blir allt viktigare i förhållande till de nätverk som sammanför partners i en mer traditionell vertikal kedja. En annan allmän trend är den snabba utvecklingen av nätverk som omfattar

en mängd olika aktörer, t.ex. leverantörer, användare, vetenskapliga organisationer, företagsinriktade tjänster, offentliga organ osv. Partnerskap mellan småföretag, storföretag och offentliga forskningsorganisationer blir allt viktigare eftersom de är effektiva sätt att förfina arbetsfördelningen inom innovationssystemen till gagn för alla.

- *Innovationsläge*. Många nätverk har fortfarande en stark sektoriell inriktning, men andra, som spänner över olika branscher och tekniska områden, blir allt vanligare.

- *Geografisk räckvidd*. Nätverk kan ha lokal, regional, nationell, internationell eller global räckvidd, beroende på typen av partner och det dominerande innovationssättet. Nätverkens geografiska gränser är genomsläppliga och förändras över tiden eftersom nätverk med ett starkt lokalt fokus och som bygger på nära personliga relationer snarare kompletteras än ersätts av internationella nätverk och elektronisk interaktion.

Organisation och relationer mellan partner - från lösa nätverk till strukturerade partnerskap med flera aktörer. Nätverksrelationerna varierar avsevärt och sträcker sig från mycket informella, flexibla och förtroendebaserade relationer till mer formaliserade och stabila arrangemang, t.ex. partnerskap.

Bakom varje formellt nätverk (forskningssamarbeten, joint ventures etc.) finns dock olika informella nätverk som ger det liv och hållbarhet.

Följande fördelar med nätverksarbete har identifierats i nyligen genomförda teoretiska och empiriska studier (OECD, 2001a):

- Ökad skala och omfattning av verksamheten. Resultaten av samarbetet kan vara tillämpliga på varje företags marknad och därmed bidra till att utöka kundbasen. Ett företags kapacitet kan utvidgas avsevärt om det kan uppnå synergi mellan olika tekniska kompetenser och mellan teknisk och organisatorisk innovation.
- Delade kostnader och risker. Kostnaderna i samband med innovationer har stigit snabbt och är nu ofta högre än vad ett enskilt företag kan bära. De höga kostnader och risker som är förknippade med innovationer kan delas inom ramen för ett samarbetsavtal.
- Förbättrad förmåga att hantera komplexitet. Många viktiga tekniska utvecklingar är komplexa och bygger på ett brett spektrum av vetenskaplig och kommersiell kunskap. Detta förstärker behovet av samarbete med deltagare inom olika expertområden. Nätverken hjälper företagen att hantera komplexiteten i de många olika källor och former av teknik som finns.
- Förbättrat lärande. På grund av kontinuerliga och snabba marknads- och teknikförändringar måste företagen vara anpassningsbara genom kontinuerligt lärande. Samarbete främjar sådant lärande om ny teknik, framtida teknik och hur

tekniska förändringar kan påverka den befintliga verksamheten. Det kan också lära företagen att ändra sitt organisatoriska tillvägagångssätt.

- Flexibilitet och effektivitet i kunskapshanteringen. Mycket kunskap är tyst och företagsspecifik och därför svår att överföra genom marknadsmekanismer. Nätverk underlättar utbytet av alla typer av kunskap på grundval av ömsesidigt förtroende, även mellan stora och små företag.

3.1.3. Förhandling

Förhandling är en diskussion för att lösa tvister och nå överenskommelser mellan två eller flera parter. Förhandling är en "ge och ta"-process som resulterar i en kompromiss där varje sida gör en eftergift som gynnar alla inblandade.

Det finns många situationer där du kan förhandla. Det kan handla om att förhandla om ett jobberbjudande, be om löneförhöjning, mobilisera för en budgetökning, köpa eller sälja egendom eller avsluta en försäljning med en kund. Alla dessa situationer kräver förhandlingsfärdigheter om du vill lyckas.

Viktiga kommunikationsfärdigheter är att kunna identifiera icke-verbala signaler och verbala färdigheter för att uttrycka sig på ett engagerande sätt.

Skickliga förhandlare kan ändra sin kommunikationsstil för att möta lyssnarens behov. Genom att skapa en tydlig kommunikation kan du undvika missförstånd som kan hindra dig från att nå en kompromiss.

Aktivt lyssnande är också avgörande för att förstå en annan persons åsikt i en förhandling. Till skillnad från passivt lyssnande, som innebär att man lyssnar på en talare utan att ta till sig budskapet, säkerställer aktivt lyssnande att man engagerar sig och senare minns specifika detaljer utan att behöva upprepa informationen.

Emotionell intelligens är förmågan att kontrollera sina känslor och känna igen andras. Att vara medveten om den känslomässiga dynamiken under en förhandling kan hjälpa dig att hålla dig lugn och fokusera på kärnfrågorna. Om du är missnöjd med den pågående förhandlingen, be om en paus så att du och motparten kan återvända med nya perspektiv.

Precis som du bör gå in i en förhandling med ett tydligt mål har den andra sidan sannolikt också sina egna definierade förväntningar. Om du tror att ni kanske inte kommer att kunna komma överens om varandras villkor kan du försöka justera dina förväntningar. Skickligförväntanshantering innebär att upprätthålla en balans mellan att vara en bestämd förhandlare och en som samarbetar

Vissa förhandlingar kan ta lång tid att slutföra, ibland med omförhandlingar och motbud. I stället för att sträva efter ett snabbt resultat har förhandlare ofta tålamod att bedöma situationen ordentligt och fatta det bästa beslutet för sina kunder.

Anpassningsförmåga är avgörande för en framgångsrik förhandling. Varje förhandling är unik och situationen kan förändras från en dag till en annan. Till exempel kan en inblandad part plötsligt ändra sina krav. Det är en utmaning att planera för alla tänkbara situationer, men en bra förhandlare kan snabbt anpassa sig och ta fram en ny plan om det behövs.

Förmågan att påverka andra är en viktig förhandling färdighet. Det kan hjälpa dig att förklara varför den föreslagna lösningen gynnar alla parter och uppmuntra andra att stödja din ståndpunkt. Förutom att vara övertygande bör förhandlare vara bestämda när det behövs. Assertivitet gör att du kan uttrycka dina åsikter samtidigt som du respekterar den andra sidans perspektiv

Förhandlingar kräver planering för att du ska kunna avgöra vad du vill ha och hur villkoren ska uppfyllas. Du bör överväga det bästa möjliga resultatet, ditt minst acceptabla erbjudande och vad du ska göra om en överenskommelse inte nås. Att förbereda sig, planera och tänka framåt är avgörande för en framgångsrik förhandling. De bästa förhandlarna går in i en diskussion med minst en reservplan, men ofta fler. Tänk på alla möjliga utfall och var förberedd på alla dessa scenarier. Detta är "bästa alternativet till en förhandlingsöverenskommelse" (BATNA) för förhandlare.

Integritet, eller att ha starka etiska och moraliska principer, är en viktig färdighet. Att vara omtänksam, respektfull och ärlig gör att den andra sidan kan lita på vad du säger. Som förhandlare bör du kunna fullfölja dina åtaganden. För att visa att du är pålitlig bör du undvika att lova för mycket.

Förmåganrelation gör att du kan skapa relationer med andra där båda sidor känner sig stöttade och förstådda. För att bygga upp en relation krävs att du kommunicerar dina mål och förstår den andra sidans önskemål och behov. Rapport bidrar till att minska spänningar, främjar samarbete och ökar sannolikheten för att nå en överenskommelse. För att bygga upp en relation är det viktigt att visa respekt och använda sig av aktivt lyssnande.

Förhandlingar kräver problemlösning för att se problemet och hitta en lösning. Om ett pris är för högt, hur kan det då sänkas? Om det råder brist på resurs, vad kan man göra för att öka tillgången? Att hitta unika lösningar på problem kan vara den avgörande faktorn för en kompromiss.

Goda förhandlare kan agera beslutsamt under en förhandling. Det kan vara nödvändigt att gå med på en kompromiss under en förhandling. Du måste kunna agera beslutsamt. Tänk på att dina beslut kan få bestående effekter för dig själv eller ditt företag. Det är viktigt att tänka igenom dina alternativ noggrant utan att övertänka ditt beslut. Att gå fram och tillbaka mellan olika alternativ utan att ha ett tydligt svar kan skapa onödig stress.

På dagens hyper uppkopplade och alltmer konkurrensutsatta marknad värderas förmågan att förhandla effektivt högre än någonsin tidigare. Enligt en studie i Storbritannien uppskattades det att brittiska företag förlorar cirka 9 miljarder pund i *timmen på grund av dålig förhandlingsförmåga*. Studien visade också att brittiska företag skulle kunna öka sin totala lönsamhet med så mycket som 7% per år om de hade bättre förhandlingsförmåga.

Det är uppenbart att förhandlingsförmåga är viktigt i affärlivet. Här följer fem specifika skäl till varför förhandlingsförmåga är absolut nödvändigt i affärsvärlden:

Ett förhandlingstänk är fördelaktigt för alla, från kunder

Även om förmågan att förhandla verkligen är en viktig del av styrelsemöten och att hamra ut kontrakt, sträcker sig fördelarna faktiskt långt bortom dessa mer välkända tillämpningar. Förhandlingsförmåga kan till exempel vara ovärderlig när man diskuterar vilka ansvarsområden en anställd eller nyanställd kommer att ha, och kan säkerställa att båda parter förstår exakt vad som förväntas av den andra.

Skapar Win-Win-situationer

I motsats till vad vissa tror handlar förhandlingsförmåga inte om att slå oppositionen ur den andra parten. Faktum är att de bästa förhandlarna är de som kan skapa win-win-situationer, där alla går ut och tycker att affären är bra. Även om förmågan att aggressivt få det man vill ha kan verka som en seger i stunden, är verkligheten den att den brist på goodwill som detta leder till kan orsaka problem längre fram.

Det är ingen tvekan om att det är svårt att hitta ett avtal som gör alla nöjda, men det är just därför det är så högt värderat.

Bra förhandlingsarbete kan förbättra ditt

Målet med en förhandling är i slutändan att få till stånd bästa möjliga avtal för dig och din organisation. Genom att göra det förbättrar du per definition ditt resultat. Om du till exempel kan minska dina kostnader med 10% tack vare en effektiv förhandling, går de pengarna direkt till din vinstmarginal.

Säkerställer att du kan gå in i en förhandling med gott självförtroende

Självförtroende är en viktig del. Att gå in i en viktig förhandling med den grundläggande vetskapen att du vet vad du gör innebär att du kan fokusera på själva affären istället för att oroa dig för om du blir utmanövrerad av den andra parten. Visat förmågan att med självförtroende göra en presentation och lämna erbjudanden eller motbud bättre avtal.

Förhandlingsfärdigheter Skapa respekt

Respekt är en viktig del av affärsverksamheten. Det är viktigt att dina anställda respekterar dig om du vill få ut mesta möjliga produktivitet ur dem, och det är lika viktigt att leverantörer, kunder och alla andra du förhandlar med också respekterar dig.

Det intryck du lämnar efter en förhandling kan vara bestående, vilket kan påverka allt från framtida förhandlingar till ditt rykte i branschen.

Detta faktum understryker en viktig punkt: det är mycket bättre att vara en lite skrämmande karaktär på grund av din förhandlingsförmåga än att bli betraktad som en mes vid förhandlingsbordet. I stället för att vara ett hinder i framtida affärer kommer din förmåga att förhandla med människor att vilja arbeta med dig.

Att lära sig att bli en effektiv förhandlare kan vara en utmaning, och därför är det alltid bra att ha verktyg till hands som kan hjälpa dig att nå det målet. EC Sourcing Group har en rad lösningar som är utformade för att göra allt från förhandlingar till att effektivisera RFP-processen så effektiv som möjligt.

3.1.4. Konflikthantering

Att kunna hantera konflikter är viktigt när man kommunicerar globalt eftersom kulturella skillnader är en rik källa till missförstånd. Därför är det nödvändigt att förebygga konflikter genom utbildning och sund kommunikation genom att fokusera på lösningar och problemlösningstrategier snarare än att skylla på och hålla fast vid individualistiska krav. För att undvika eller lösa konflikter måste båda parter vara villiga att göra eftergifter, anstränga sig genom att flytta sig från sina ursprungliga positioner mot ömsesidig förståelse, ställa frågor för att förstå varandra och lyssna på varandra för att komma överens och komma bort från konflikten.

Konflikthantering handlar om att kunna identifiera och hantera konflikter på ett förnuftigt, rättvist och effektivt. Konflikthanteringsprocessen hanterar (upplevda) inkompatibiliteter eller meningsskiljaktigheter som uppstår till följd av exempelvis skilda åsikter, mål och behov.

Eftersom konflikter i ett företag är en naturlig del av arbetsplatsen är det viktigt att det finns personer som förstår konflikter och vet hur de ska lösas. Detta är viktigare än någonsin på dagens marknad. Alla strävar efter att visa hur värdefulla de är för företaget de arbetar för och ibland kan detta leda till tvister med andra medlemmar i teamet.

Vanligaste sätten att hantera konflikter:

Samarbeta: Denna konflikthanteringsstil ger bäst resultat på lång sikt, men är ofta den svåraste och mest tidskrävande att uppnå. Varje parts behov och önskemål beaktas och en lösning som alla vinner på hittas så att alla blir nöjda.

Ofta innebär det att alla parter sätter sig ner tillsammans, diskuterar konflikten och förhandlar fram en lösning tillsammans. Den samarbetande konflikthanteringsstilen används när det är viktigt att upprätthålla alla parter relationer eller när lösningen i sig kommer att ha en betydande inverkan.

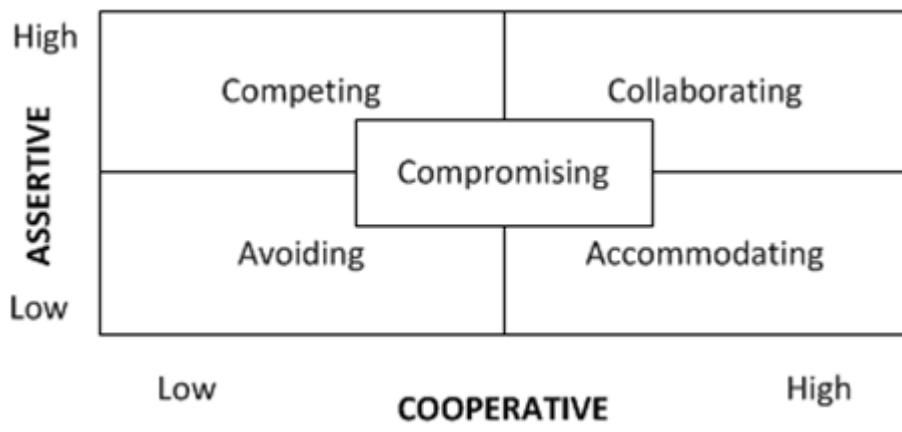
Konkurrerande: Den konkurrerande konflikthanteringsstilen avvisar kompromisser och ger inte efter för andras åsikter eller önsknings. Den ena parten är orubblig i hur den anser att en situation ska hanteras och ger sig inte förrän den har fått sin vilja genom.

Det kan vara i situationer där moralen kräver ett visst tillvägagångssätt, när det inte finns tid att pröva en annan lösning eller när ett impopulärt beslut måste fattas. Det kan snabbt lösa tvister, men det finns en stor risk att det sänker moralen och produktiviteten.

Avvärja: En konflikthanterare som har goda färdigheter i konflikthantering försöker minska konflikten genom att ignorera den, ta bort de stridande parterna eller undvika den på något

sätt. Teammedlemmar som är oense kan tas bort från projektet, deadlines kan skjutas upp eller personer kan omplaceras till andra avdelningar.

Om det skulle vara bra med en nedtrappningsperiod eller om du behöver mer tid för att fundera över din inställning till själva konflikten kan detta vara en effektiv konflikthanteringsstil. Undvikande bör dock inte användas i stället för korrekt konfliktlösning; att skjuta upp konflikter på obestämd tid kan leda till fler (och större) konflikter längre fram.



Tillmötesgående: Den tillmötesgående konflikthanteringsstilen handlar om att sätta den andra partens behov före sina egna. Du låter dem "vinna" och få sin vilja igenom. Tillmötesgående används när du inte bryr dig lika mycket om frågan som den andra personen, om det inte är värt din tid att förlänga konflikten eller om du tror att du har fel.

Det här alternativet handlar om att hålla fred, inte anstränga sig mer än nödvändigt och att veta när man ska välja sina strider. Även om det kan tyckas vara ett svagt alternativ kan anpassning vara det bästa sättet att lösa en mindre konflikt och gå vidare till viktigare frågor. Denna stil är mycket samarbetsvillig från den som löser konflikten, men den kan leda till förbättring.

Kompromissvillig: Den här konflikthanteringsstilen söker en medelväg genom att be båda parter att ge upp vissa aspekter av sina önskemål för att nå en överenskommelse. Denna stil kallas ibland för "förlora-förlora", eftersom båda parter måste ge upp några saker för att nå en överenskommelse i den större frågan.

När det finns en tidspress eller när en lösning helt enkelt måste ske snarare än att vara perfekt, används detta. Kompromisser kan skapa bitterhet, särskilt om de används för mycket som en taktik för konfliktlösning, så använd dem sparsamt.

3.1.6. Empati

Empati är en viktig aspekt av kommunikation och mänskligt beteende. Personer som kan visa

medkänsla visar att de förstår den andra partens känslor, vilket gör att de kommer närmare varandra när det gäller förståelse. Empati har definierats som den affektiva komponenten i decentrering; med andra ord en reaktion på en annan person som återspeglar erkännande och förståelse för den andras känslomässiga tillstånd (Redmond, 1985). De som kan visa empati är mer framgångsrika när det gäller att trappa ned situationer där missförstånd uppstår och därmed förebygga konflikter. En av de viktigaste aspekterna av nedtrappande strategier är aktivt lyssnande och att erkänna den andra partens känslor och upplevelser.

Varför är empati viktigt för företag? Det enkla svaret är att empati stärker. När ledare och medarbetare visar empati för varandra ger de varandra möjlighet att känna sig bekräftade och respekterade. Empati anses vara en organisatorisk superkraft och kan ha en positiv inverkan på medarbetarnas engagemang, motivation och välbefinnande.

Den verkliga kraften i empati ligger i din förmåga att föreställa dig själv i en teammedlems position eller i en ledarposition. När empati blir en del av organisationskulturen får medarbetarna möjlighet att stödja sina kollegor och samarbeta.

Ur ett ledarskapsperspektiv innebär empati att medarbetarna bjuds in i beslutsprocessen. Det signalerar att ledarna värdesätter och litar på sina medarbetares åsikter och ståndpunkter. På så sätt känner fler medarbetare en känsla av bekräftelse och drivs att engagera sig i sitt arbete och i sina team.

Empati på arbetsplatsen är en del av ett större samtal om organisationsetik. En organisations etik handlar om hur ledningen och medarbetarna förhåller sig till den externa miljön. Etiken dikterar de principer och riktlinjer som avgör hur företaget och dess medarbetare bedriver sin verksamhet på arbetsplatsen.

Ledare bör arbeta för att införliva empati i sin organisations etik för att säkerställa att varje beslut styrs av ett engagemang för att lyfta fram och skapa kontakt med andra. För att få genomslag för empati och få in det i företagskulturen bör du se till att din organisation har en tydlig etisk kod. Genom att bygga in empati i din etik lär du dina ledare och medarbetare att ständigt prioritera varandras känslor och perspektiv på arbetsplatsen.

Empati har en mångfacetterad inverkan på arbetsplatsen. Empati är utan tvekan en viktig del av alla verksamheter, från att stärka ledares förmåga och förbättra relationen mellan teammedlemmar till att prioritera kundernas behov och kundrelationer.

Empati gynnar företagen på följande sätt:

- Ledare som skapar en genuin kontakt med sina medarbetare kan skapa en känsla av lojalitet och behålla de bästa medarbetarna.
- Empatiska ledare kan framgångsrikt uppmuntra sina team och motivera dem att prestera sitt bästa.
- Ledare med empati kan bättre förstå kundernas behov och ta itu med deras önskningar, smärtpunkter och rädslor

- Genom empati kan teammedlemmarna utveckla starkare band och bygga upp förtroende för varandra. Detta gör att teammedlemmarna kan bli en verklig gemenskap både på och utanför arbetsplatsen.

- Empatiinnovation eftersom det gör det möjligt för teammedlemmar att vara nyfikna, generösa och jämlika gentemot sina kollegors idéer. Genom att sätta sig in i en annan persons perspektiv utvecklar teammedlemmarna en känsla av medkänsla som möjliggör kreativt tänkande.

Team som utövar empati leder med hjärtat. Detta skapar en känsla av psykologisk trygghet, vilket gör att andra kan känna sig sårbara och öppna för lärande och samarbete.

- Empatiska organisationer sätter sina kunder i första Detta människocentrerade förhållningssätt gör det möjligt för team och ledarskap att bygga verkliga band med sina kunder som kan vara livet ut.

- Varför är empati viktigt för företag? Empati gör det lätt att identifiera och prioritera kundernas önskemål och behov. Genom att gå en mil i deras skor får en organisation en bättre förståelse för kundernas förväntningar.

Människor blandar ofta ihop sympati och empati och använder de två termerna Det finns dock viktiga skillnader som gör att sympati och empati skiljer sig mycket åt:

Sympati: Att uppleva sympati innebär att du visserligen kan känna medlidande med någons situation eller kamp, men att du inte kan knyta an till eller förstå deras erfarenheter och känslor. Ett sympatiskt förhållningssätt förstår bara en annan persons utmaningar från ditt perspektiv, vilket begränsar din förmåga att svara på deras kamp. Till exempel, även om du kanske tycker synd om någon som har det svårt hemma, kan du inte förstå hur det känns ur deras perspektiv.

Empati: Empati gör att du kan leva dig in i en annan persons situation utan att döma. Du kan förstå varför någon känner som de gör och uppleva deras känslor, idéer eller åsikter. Empati hjälper dig att bygga och upprätthålla kontakter med andra människor genom att gräva under ytan i människors uttalanden och leta efter icke-verbala signaler. Empati är mer produktiv än sympati på arbetsplatsen eftersom medarbetarna känner sig mer stöttade.

Empati hjälper människor att känna sig bekräftade och förstådda. Att lyssna på någons utmaningar och förstå var de kommer ifrån kan räcka långt i personliga och yrkesmässiga relationer.

Empati och förmågan att skapa kontakt med människor är viktiga färdigheter i både yrkes- och privatlivet. Empati på arbetsplatsen, som är en viktig komponent i emotionell kompetens och ledarskapseffektivitet, förbättrar mänskliga kontakter i allmänhet och kan leda till mer effektivt engagemang och fördelaktiga resultat på både individ- och organisationsnivå.

De tre grundpelarna i organisatorisk empati är: lyssnande, öppenhet och förståelse.

Jämfört med 75 procent av medarbetarna i genomsnitt skulle 83 procent av Gen Z-medarbetarna föredra en organisation med en stark atmosfär av empati framför en organisation som ger lite bättre ersättning. Detta beror på att empatiska ledare och chefer förstår att ett företags slutresultat bara kan uppnås genom och med människor. Därför har de en tillgänglig och empatisk inställning till sina medarbetares känslor och tankar.

Empati är viktigt på arbetsplatsen för alla företag som har att göra med bakslag, underprestation eller individer som verkligen vill uppnå något. Så varför är inte individer mer empatiska på jobbet? Det beror på att empati kräver tid, ansträngning och ansträngning för att utvecklas.

Empati kräver tid och ansträngning för att visa förståelse och medvetenhet. Det är inte alltid enkelt att förstå varför en medarbetare känner eller tänker på ett visst sätt i en viss situation. En annan del av empatin kräver att man prioriterar andra före sig själv, vilket kan vara svårt i dagens konkurrensutsatta arbetsliv. Slutligen är många företag bara intresserade av att nå målen, oavsett personalkostnaden.

3.3. INTERKULTURELLA FÄRDIGHETER

3.3.1. Kulturell mångfald

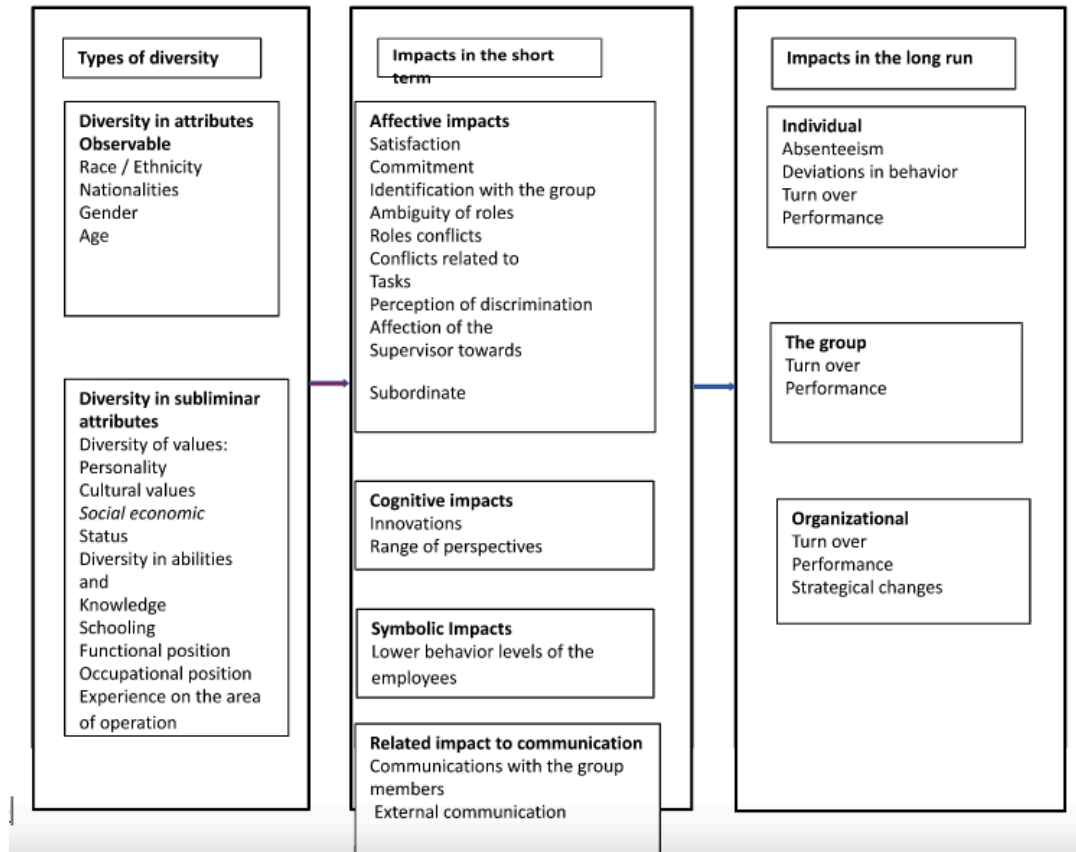
Frågan om kulturell mångfald är en ny fråga, liksom företagens intresse för hantering av kulturell mångfald, som uppstod under 1990-talet. Temat kulturell mångfald i organisationer har också betraktats som en faktor för strategisk fördel för företag (Hanashiro &, 2005).

Den kulturella mångfalden består av en uppsättning människor med olika identiteter som interagerar inom samma sociala system. Detta koncept är relaterat till erkännande och respekt för de anställdas individualitet, och att hantera mångfald kräver utveckling av färdigheter som är nödvändiga för företagets tillväxt och framgång (Fleury, 2000). Därför kräver hanteringen av kulturell mångfald ett holistiskt synsätt för att utveckla en organisatorisk miljö som gör det möjligt för alla att fullt ut utveckla sin potential för att uppnå företagets mål (Thomas, 1996).

De kulturella skillnaderna samspelar med en rad individuella faktorer, grupper och organisatoriska frågor för att fastställa mångfaldens inverkan på individuella och organisatoriska prestationer. Individuella prestationer delas in i variabler för affektiv respons, som tillfredsställelse, organisatorisk identifiering och engagemang i arbetet, och i variabler för prestationer (*prestation*, rörlighet i befattningen och ersättning). De organisatoriska resultaten kan påverka kvaliteten på närvaron, omsättningen, kvaliteten på arbetet och lönsamheten (Cox, 1994).

Miliken och Martins (1996) delar in effekterna av organisatorisk mångfald på individer i två tidsdimensioner, kort och lång sikt, och efter typ av effekter: de affektiva effekterna, som hänger samman med personens identifiering och tillfredsställelse med gruppen, och de

kognitiva, som anses vara individens förmåga att bearbeta information, uppfatta och tolka stimuli samt fatta beslut. I figur 1 presenteras den kulturella mångfaldens inverkan på individer.



Figur 1: Den kulturella mångfaldens inverkan på individer Källa: Miliken och Martins (1996) Den

kulturella mångfaldens inverkan kan vara både positiv och negativ, eftersom den förutom vissa fördelar också kan orsaka motivationsproblem, konflikter, personalomsättning och kommunikationssvårigheter, vilket i sin tur påverkar produktiviteten (Miliken & Martins, 1996).

I dagens affärsvärld är intressenterna inte längre från vördlandet som det var förr i tiden. På grund av den hårda konkurrensen på den lokala marknaden har företagen börjat bli globala genom att investera i andra länder. Det innebär att de möter konkurrens både lokalt och globalt. Det är ännu svårare att ta hänsyn till de interkulturella skillnaderna. Cheferna måste vara mer uppmärksamma på kulturella frågor för att lyckas på den utländska marknaden. Francesco och Gold (1998) definierar kultur som en komplex helhet som omfattar kunskap, tro, konst, moral, lagar, seder och andra förmågor och vanor som människan förvärvat som medlem av samhället. Kultur förvärvas genom en social process. Enligt Czinkota & Ronkainen (1998) består kultur av ömsesidigt beroende element som bland annat språk, seder, moral och värderingar. Utländska företag bör alltid ta hänsyn till kulturella skillnader som kan utgöra ett problem mellan affärspartnerna (Johan & Svedjeholm, 2006). Företagsledningen

bör alltid ta hänsyn till dessa kulturella faktorer för att kunna ge sig ut på den globala marknaden.

Tvärkulturella möten är idag vanligare i och med ökad handel, migration, mediebevakning och resande, vilket gör det nödvändigt att ta hänsyn till interkulturell och etnisk mångfald (Osman-gani & Joo-Senq, 2002). På grund av detta har kommunikation och teknik förbättrats avsevärt med tiden och länder är inte längre oberoende utan beroende av varandra (Francesco & Gold, 1998), vilket innebär att företag måste verka i globaliseringens tidevarv. Det mest utmanande elementet på marknaden är kulturen (Czinkota & Ronkainen, 1998). Harris & Moran (1996) hävdar att socialisering för affärsmän måste ske i deras egen kultur, i affärskulturen och i företagskulturen. Ett företags involvering i en utländsk kultur är det som visar företagets grad av anpassningsförmåga när det gäller utländska kulturella element (Czinkota & Ronkainen, 1998). Kulturell mångfald är fortfarande en viktig faktor i den moderna världens marknadsliberalisering och fusioner över gränserna. Enligt Adler (2002) är globaliseringen en realitet och interkulturell kommunikation är mer av en norm än ett undantag.

De utländska direkta investeringsmedel som ett land får in är direkt relaterade till värdlandets kultur. Enligt UNCTAD (1998) innebär utländska direktinvesteringar (FDI) att utländska företag på lång sikt engagerar sig i en affärsverksamhet i ett värdland (Bhardwaj, 2007). Företag gillar alltid att investera i länder med gynnsamma ekonomiska, institutionella och regleringsmässiga förutsättningar. Vissa kulturella attribut i värdlandet antingen attraherar eller stöter bort utländska investerare. Värdlandets kultur påverkar det utländska företagets inträde, strategi, struktur, marknadsföring, produktion samt finans- och ledningsstil. Som Gulbro och Herbig (1996) påpekar finns det tre saker som är nödvändiga för att ett företag ska lyckas på en utländsk marknad:

- Identifiera, förstå, acceptera och respektera den andra sidans kultur samt förbereda sig för att kommunicera och arbeta på två olika kulturella våglängder.
- Kulturell neutralitet.
- Känslighet för andra människors kultur.

När företagets verksamhet flyttades till det internationella området uppstod ett behov av att individer från olika kulturer interagerade i arbetsmiljön.

Anledningen till detta är den mångkulturella personalstrukturen i internationella företag som delar samma arbetsmiljö, fysisk eller virtuell, med gemensamma uppdrag och mål.

Som ett resultat av internationella uppdrag och virtuella team interagerar anställda i internationella företag med individer som har egenskaper från en annan kultur än deras egen.

I sådana fall där individer från olika kulturer delar samma miljö kan det uppstå vissa kommunikationssvårigheter. Dessa problem orsakas av missuppfattningar och fördomar som beror på att man inte har kunskap om varandras kulturer.

Sättet att undvika eller minska dessa utmaningar är att känna igen kulturer och förstå interkulturella skillnader.

Medarbetare som arbetar i internationella företag

- Internationella anställningar
Som ett resultat av internationella uppdrag och virtuella team interagerar anställda i internationella företag med individer som har egenskaper från en kultur som skiljer sig från deras egen
- I sådana fall där individer från olika kulturer delar samma miljö kan det uppstå vissa kommunikationssvårigheter. Dessa problem orsakas av missuppfattningar och fördomar som beror på att man inte har kunskap om varandras kulturer.

Det är viktigt att **känna igen** kulturerna och **förstå** skillnaderna för att internationella affärsanställda ska kunna förverkliga sina affärs mål. De måste utveckla sig själva inte bara i tekniska och administrativa frågor inom ramen för sitt arbetsområde, utan också genom att skaffa sig en interkulturell medvetenhet.



Internationell erfarenhet räcker inte för Cultural Intelligence

Medarbetares misslyckande på internationellt fält

Det framgår av forskningen att kostnaden för misslyckandet för den medarbetare som är placerad i ett annat land än sitt eget land är mellan 55.000-80.000 dollar för företaget beroende på tjänstgöringsort. (Mendenhall ve Oddou (1980))

I Indirekt kostnad:

Förlorad marknadsandel

Förlust av företagets rykte

Förlorade affärsmöjligheter

Värdlandets regering

Försämring av lokala organisationer och kundrelationer

Enligt litteraturen är medarbetarnas misslyckande på detta internationella område fortfarande ett problem som bör övervinnas.

Tilldelningsprocess

Utbildningsprocess före och efter arbetsintroduktion

Otillräcklig information om landets kultur och anpassningsproblem

Ett av de mest felaktiga antagandena i affärslivet är tron att kunskap som förvärvats i en viss sociokulturell miljö är giltig överallt.

Det finns skillnader mellan kulturer på följande områden:

Ledningsstilar,
Relationen mellan chef och medarbetare
Fördelning av ansvarsområden
Behörighet i beslutsfattande processer
Uppfattning om problem
Problemlösning och konflikter/teamwork etc.

Problem på grund av kulturella skillnader

Kulturella skillnader och problem förändras beroende på regioner. Det finns skillnader i Indien, Kina och Singapore. (De största marknaderna)

Skillnader när det gäller att äta och dricka i Indien: (äta för hand) skillnader i religion och trosuppfattning, avtagning av skor vid ingången till färjor och sjukhus, krav på vissa material / cigarett, livsmedel, tvål

Missförstånd på grund av skillnader i formerna för kulturell kommunikation i Indien, Kina och Brasilien

Förbud i Singapore som cigaretter, tuggummi.

Det finns problem med kommunikationen på grund av språkproblem i länder i Fjärran Östern, i Ryssland, Spanien och Frankrike där man har ett gemensamt språk (engelska).

Mat- och dryckeskulturen skiljer sig åt mellan Kina och Indien samt i länder som Singapore och Indonesien.

Problem med renlighet och hygien på grund av låg utvecklingsnivå i Nigeria och Pakistan

Tvingas till mutor i hamnar i Arabien, Indonesien, Ryssland och Ukraina

Många illegala verksamheter och bristande säkerhet i Mexiko och Sydamerika

Rasistiska attityder om historisk bakgrund i Frankrike, Grekland och Libanon

Europa; nästan inga problem

och dryckesvanor

Främmande språk

Teknisk utveckling

Affärskultur

3.3.2. Kulturell kompetens

3.3.2.1. Utvärdering av interkulturell kompetens

Interkulturell kompetens kan ses som förmågan att kommunicera framgångsrikt med andra människor med olika kulturella bakgrunder med hjälp av interkulturell kunskap, färdigheter och attityder.

Historiskt sett började man fokusera på interkulturell kompetens när västerlänningar började arbeta som volontärer för Fredskåren i andra länder på 1950-, 1960- och början av 1970-talet och upptäckte att kommunikationen med människor från dessa kulturer försvårades av kulturella skillnader. Det blev dock mer populärt efter 1980-talet i och med utvecklingen av kommunikationsteknik och multinationella företag, utlandsstudier och invandrarfrågor. Som ett resultat av detta breddades också forskningen om interkulturell kompetens genom att inkludera allt från beskrivningar till bedömning av den. Efter nästan fyra decennier konstaterade Ruben (1989) ändå att det fanns ett behov av att förtydliga begreppet. Även om stora framsteg hade gjorts efter Hall (1959), som anses vara områdets fader, finns det än idag en mängd olika ramverk och metoder för att definiera och bedöma interkulturell kompetens. Även om tillgången till ett brett spektrum av teorier och modeller ger språkutbildare en mängd olika sätt att förstå och undersöka interkulturell kompetens, komplicerar det också uppgiften att kommunicera om relaterade idéer på ett systematiskt och konsekvent tolkningsbart sätt. Som en följd av detta håller många andra forskare också med om att det är svårt att hitta en definition av interkulturell kompetens (Hammer, Gudykunst & Wiseman, 1978; Bennett, 1993; Gudykunst, 1994; Chen & Starosta, 1996; Byram, 1997; Fantini, 2000; Deardorff, 2006; Arsaratnam & Doref, 2005). Därefter har de tolkat det på olika sätt. Å andra sidan används också olika termer som tvärkulturell kompetens, global kompetens, interkulturell kompetens och globalt medborgarskap (Deardorff 2006) i litteraturen som liknande begrepp.

Idag spänner forskningen om interkulturell kompetens över ett brett spektrum, från internationella skolor till medicinsk utbildning, från korta utlandsstudier till permanent bosättning i främmande kulturer. Forskningens syften är också vitt skilda, från att välja ut lämpliga deltagare för utlandsvistelse till tvärkulturell medling och fastställande av inlärningsresultat i samband med olika typer av utbildning. I takt med att fokus och syfte med forskningen om interkulturell kompetens har utvidgats har också metoderna för att beskriva och bedöma den utvecklats, från korta attityd- och personlighetsundersökningar till mer komplexa självutvärderingar av beteenden, prestationsutvärderingar, portföljutvärderingar och annat. I de följande avsnitten görs ett försök att diskutera några viktiga modeller som utvecklats för att bedöma och utvärdera interkulturell kompetens. I litteraturen finns flera modeller som representerar utvecklingen av interkulturell förståelse och kompetens samt tillhörande begrepp. Dessa modeller återspeglar en rad olika teoretiska ansatser och metoder från både kvalitativa och kvantitativa data (Freeman et al. 2009) och diskuteras för att ge en inblick i de datainsamlingsinstrument som används för denna forskning.

A. Bennets modell

I den nordamerikanska kontexten har en annan modell för interkulturell kompetens fått stor uppmärksamhet under åren, Bennetts Developmental Model of Intercultural Sensitivity (DMIS) (Bennett, 1993). Developmental Model of Intercultural Sensitivity (DMIS) utvecklades med en grundad teoretisk ansats, på grundval av forskning under 1970- och 1980-talen, och är en dynamisk modell som förklarar hur individer reagerar på kulturella skillnader och hur

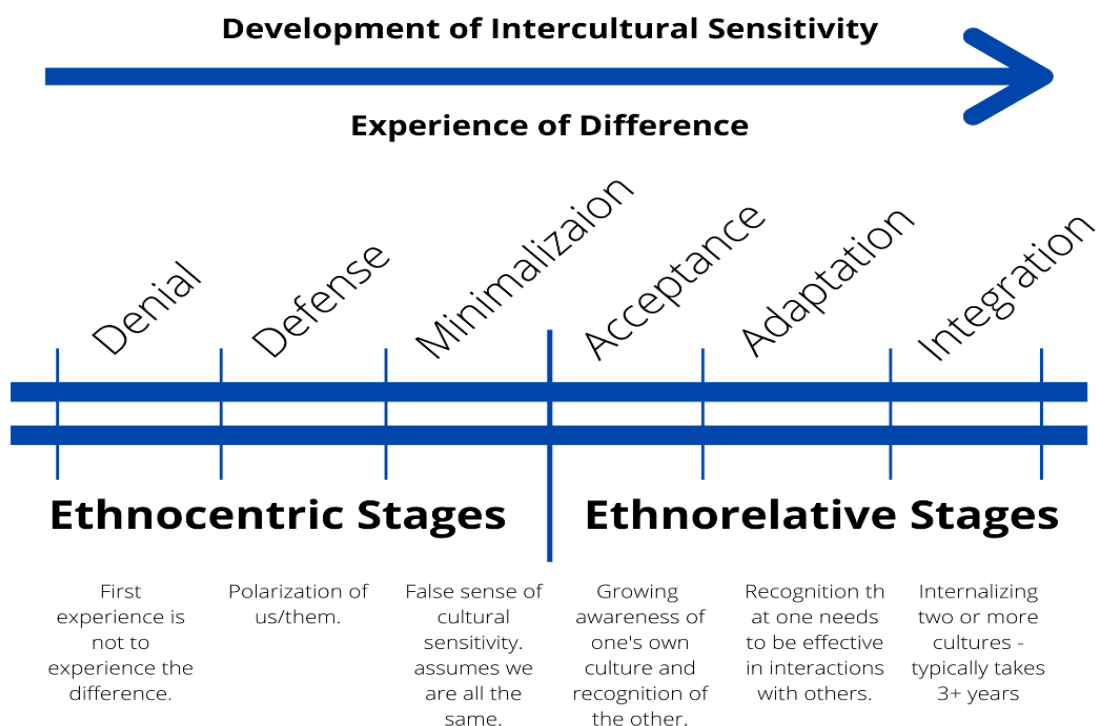
deras reaktioner utvecklas över tiden. Developmental Model of Intercultural Sensitivity (DMIS) består av sex stadier som är indelade i tre etnocentriska stadier (individens kultur är den centrala världsbilden) och tre etnorelativa stadier (individens kultur är en av många lika giltiga världsbilder) enligt följande:

1. I det första "etnocentriska" stadiet, "förnekande", förnekar individen skillnaden eller existensen av andra kulturer genom att bygga upp psykologiska eller fysiska barriärer i form av isolering och separation från andra kulturer.
2. I det andra etnocentriska stadiet, "försvar", reagerar individen mot hotet från andra kulturer genom att nedvärdera de andra kulturerna (negativ stereotypisering) och framhäva den egna kulturens överlägsenhet. I vissa fall genomgår individen en omvänd fas, där världsbilden skiftar från den egna kulturen till den andra kulturen och den egna kulturen blir föremål för kritik.
3. Slutligen, i det tredje etnocentriska stadiet, "minimering", erkänner individen kulturella skillnader på ytan men anser att alla kulturer är fundamentalt lika.

De tre "etnorelativa" utvecklingsstegen leder till en mer komplex världsbild där kulturer förstås i förhållande till varandra och handlingar förstås som kulturellt betingade.

1. Under fasen "acceptans" accepterar och respekterar individen kulturella skillnader i beteende och värderingar.
2. I det andra "etnorelativa" stadiet, anpassning, utvecklar individen förmågan att genom empati och pluralism flytta sin referensram till andra kulturellt olika världsbilder.

Figur 2. DMIS-modell enligt Bennet (1993)



Det mest grundläggande teoretiska konceptet i DMIS är att erfarenheter (inklusive tvärkulturella erfarenheter) är konstruerade, dvs. vi uppfattar inte händelser direkt. Snarare byggs vår upplevelse av händelser upp genom mallar, eller uppsättningar av kategorier, som vi använder för att organisera vår uppfattning av fenomenet. En amerikan som råkar befinna sig i närheten av ett japanskt evenemang kan till exempel inte ha en japansk upplevelse av evenemanget, om han eller hon inte har några japanska kategorier att bygga upp sin upplevelse med. Istället kommer han eller hon att ha en etnocentrisk upplevelse, vilket innebär att den egna kulturen är den enda grunden för att uppfatta händelser (s.)

En mer framgångsrik interkulturell kommunikation innebär också att man kan se en kulturellt annorlunda person som lika komplex som en själv (personcentrerad) och att man kan inta ett kulturellt annorlunda perspektiv. En större interkulturell känslighet skapar således förutsättningar för en ökad interkulturell kompetens. Kärnan i den interkulturella anpassningen är förmågan att ha en alternativ kulturell erfarenhet. Personer som har fått en i stort sett monokulturell socialisering har normalt bara tillgång till sin egen kulturella världsbild och kan därför inte uppleva skillnaden mellan sin egen uppfattning och den uppfattning som människor med en annan kulturell bakgrund har. Utvecklingen av interkulturell sensitivitet beskriver hur vi får förmågan att skapa en alternativ upplevelse som mer eller mindre matchar den som människor i en annan kultur har. Människor som kan göra detta har en interkulturell världsbild. DMIS utgår från att kontakt med kulturella skillnader skapar ett tryck på förändring av den egna världsbilden. Detta sker eftersom den etnocentriska världsbilden, som är tillräcklig för att hantera relationer inom den egna kulturen, är otillräcklig för att utveckla och upprätthålla sociala relationer över kulturgränserna. Varje förändring i världsbildsstrukturen genererar nya och mer sofistikerade frågor som måste lösas i interkulturella möten. Varje orientering i DMIS är en indikation på en viss världsbildsstruktur, med vissa typer av kognition, affekter och beteende i förhållande till kulturella skillnader som typiskt förknippas med varje konfiguration. Det är viktigt att notera att DMIS inte i första hand är en beskrivning av kognition, affekt eller beteende. Det är snarare en modell för hur den förmodade underliggande världsbilden går från ett etnocentriskt till ett mer etnorelativt tillstånd, vilket skapar större interkulturell känslighet och potential för ökad interkulturell kompetens. Förändringar i kunskap, attityder eller färdigheter ses som uttryck för förändringar i den underliggande världsbilden. Denna distinktion är viktig eftersom utvecklingsinsatser som utbildningsprogram lämpligen inriktas på världsbilden, inte på någon särskild kunskap (som i program för områdesstudier), någon särskild attitydförändring (som i program för att minska fördomar) eller något särskilt färdighetsförvärv (som rollspel eller kulturella assimilatorer).

B. Deardorffs modell

Deardorff (2004) har utvecklat en cyklisk modell eller processmodell som visualiserar interkulturell kompetens som en rörelse från den personliga nivån till den interpersonella nivån i interkulturella interaktioner. Enligt henne börjar den individuella nivån med attityderna och den interaktionella nivån är det förväntade resultatet. Modellen baserades på en arbetsdefinition av interkulturell kompetens som är "förmågan att kommunicera

effektivt och på ett lämpligt sätt i interkulturella situationer baserat på ens interkulturella kunskaper, färdigheter och attityder" (Deardorff 2006, s. 247), som består av de 22 element i interkulturell kompetens som de internationella forskarna och administratörerna i hennes studie enades om enligt följande.

Attityder: Respekt, öppenhet, nyfikenhet och upptäckarglädje. Öppenhet och nyfikenhet innebär en vilja att ta risker och att gå utanför sin egen komfortzon. När man kommunicerar respekt till andra är det viktigt att visa att andra värdesätts. Dessa attityder är grundläggande för den fortsatta utvecklingen av kunskaper och färdigheter som behövs för interkulturell kompetens.

Kunskap: Kulturell självmedvetenhet (dvs. på vilket sätt ens kultur har påverkat ens identitet och världsbild), kulturspecifik kunskap, djup kulturell kunskap, inklusive förståelse för andra världsbilder, och sociolingvistisk medvetenhet, dvs. att förstå världen ur andras perspektiv (enligt en överenskommelse mellan alla interkulturella forskare)

Färdigheter: Observation, lyssnande, utvärdering, analys, tolkning och relaterande (dessa är nödvändiga för att förvärva och bearbeta kunskap)

Dessa attityder, kunskaper och färdigheter leder i idealfallet till ett internt resultat som består av flexibilitet, anpassningsförmåga, ett etnorelativt perspektiv och empati. Detta är aspekter som uppstår inom individen som ett resultat av de förvärvade attityder, kunskaper och färdigheter som krävs för interkulturell kompetens. Vid denna punkt kan individen se saker ur andras perspektiv och bemöta dem på det sätt som den andra personen önskar bli bemött. Individer kan nå detta resultat i varierande grad av framgång.

Utfall: Summan av attityderna, kunskaperna och färdigheterna, liksom de interna resultaten, visas genom individens beteende och kommunikation, som blir de synliga resultaten av interkulturell kompetens som andra upplever. Detta blir sedan den definition som de interkulturella forskarna är överens om, nämligen att interkulturell kompetens är "ett effektivt och lämpligt beteende och kommunikation i interkulturella situationer". Det är dock viktigt att förstå att denna definition bygger på de element som lyfts fram ovan. Det är också viktigt att förstå innebörden av "effektivt" och "lämpligt" beteende och kommunikation: Effektivitet kan bestämmas av individen medan lämplighet endast kan bestämmas av den andra personen, där lämplighet är direkt relaterad till kulturell känslighet och efterlevnad av den personens kulturella normer. I det sista stadiet, "integration", utvidgar och införlivar individen andra världsbilder i sin egen världsbild. Tillsammans utgör dessa sex steg ett kontinuum från minst kulturellt kompetent till mest kulturellt kompetent, och de illustrerar ett dynamiskt sätt att modellera utvecklingen av interkulturell kompetens.

De två följande modellerna är i linje med dessa forskare när det gäller att betona attitydens betydelse för det lärande som följer. Attityderna öppenhet, respekt (att värdesätta alla kulturer) samt nyfikenhet och upptäckarlust (att tolerera tvetydighet) anses vara grundläggande för interkulturell kompetens.

Denna pyramidmodell för interkulturell kompetens (figur 3) möjliggör olika grader av kompetens (ju fler komponenter som förvärvas och utvecklas ökar sannolikheten för en högre grad av interkulturell kompetens som ett externt resultat), och även om den ger en

viss avgränsning av definitionen är den inte begränsad till de komponenter som ingår i modellen.

Modellen gör det möjligt att utveckla specifika bedömningsindikatorer i ett sammanhang eller en situation samtidigt som den ger en grund för allmän bedömning av interkulturell kompetens och därmed omfattar både allmänna och specifika definitioner av interkulturell kompetens. Denna modell för interkulturell kompetens rör sig från den individuella nivån med attityder och personliga egenskaper till den interaktiva kulturella nivån med avseende på resultaten. De specifika färdigheter som beskrivs i denna modell är färdigheter för att förvärva och bearbeta kunskap om andra kulturer såväl som om den egna kulturen. Modellen betonar också vikten av attityd och förståelse av kunskap (Bloom, 1965).

| | |
|---|---|
| Desired External Outcome | |
| Behaving and communicating effectively and appropriately (based on one's intercultural knowledge, skills and attitudes) to achieve one's goal to some degree | |
| Desired Internal Outcome | |
| Informed frame of reference/filter shift -Adoptibility (to different communication styles and behaviours; adjustment to new cultural environments) -Flexibility (selecting and using appropriate communication styles and behaviours; cognitive flexibility) -Ethnorelative view -Empathy | |
| Knowledge and Comprehension | Skills |
| -Cultural self awareness -Deep understanding and knowledge of culture (including contexts, role and impact of culture and other worldviews) -Culture specific information Sociolinguistic awareness | -Listen -Observe -Interpret -Analyze -Evaluate -relate |
| Requisite Attitudes | |
| Respect (valuing other cultures, cultural diversity) Openness (to intercultural learning and to people from other cultures) Curiosity and diversity (tolerating ambiguity and uncertainty) | |

Källa: Resultaten har utarbetats i enlighet med Deradorffs "Intercultural Sufficiency Pyramide Model"

De följande två modellerna överensstämmer med dessa forskare när det gäller att betona attitydens betydelse för det lärande som följer. Attityderna öppenhet, respekt (att värdesätta

alla kulturer) samt nyfikenhet och upptäckarlust (att tolerera tvetydighet) ses som grundläggande för interkulturell kompetens.

Denna pyramidmodell för interkulturell kompetens (figur 3) möjliggör olika grader av kompetens (ju fler komponenter som förvärvas och utvecklas ökar sannolikheten för en högre grad av interkulturell kompetens som ett externt resultat), och även om den ger en viss avgränsning av definitionen är den inte begränsad till de komponenter som ingår i modellen.

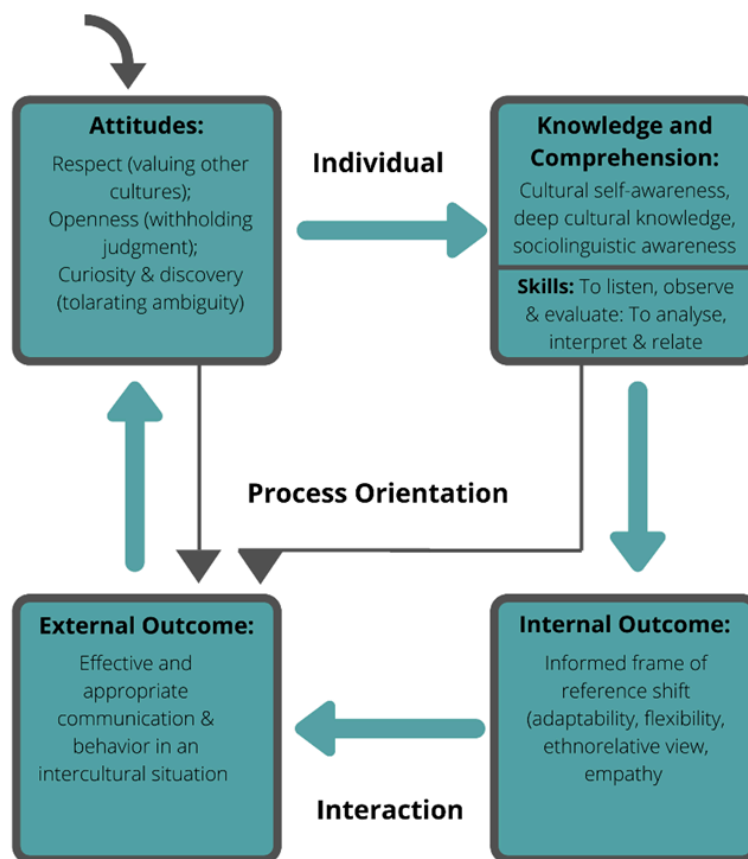
Modellen gör det möjligt att utveckla specifika bedömningsindikatorer i ett sammanhang eller en situation samtidigt som den ger en grund för allmän bedömning av interkulturell kompetens och därmed omfattar både allmänna och specifika definitioner av interkulturell kompetens. Denna modell för interkulturell kompetens rör sig från den individuella nivån med attityder och personliga egenskaper till den interaktiva kulturella nivån med avseende på resultaten. De specifika färdigheter som beskrivs i denna modell är färdigheter för att förvärva och bearbeta kunskap om andra kulturer såväl som om den egna kulturen. Modellen betonar också vikten av attityd och förståelse av kunskap (Bloom, 1965).

Hon förklarar vidare att dessa komponenter av interkulturell kompetens kan bedömas med hjälp av en blandning av kvalitativa och kvantitativa mått. Följande bedömningsmetoder kan användas för att mäta studenternas resultat av interkulturell kompetens: analys av narrativa dagböcker, självrapporteringsinstrument, andra rapporteringsinstrument, triangulering (flera metoder) och en bottom-up-strategi som omfattar tekniker som fokusgrupper, dialoger och workshops. Särskilt fallstudier och intervjuer fick det starkaste stödet, följt av analys av narrativa dagböcker, självrapporteringsinstrument, observation av andra/värdkulturen och bedömning av sig själv och andra. Det är faktiskt viktigt att notera att endast 65% av forskarna ansåg att för- och eftertester borde användas för att bedöma interkulturell kompetens, medan administratörerna (90%) till överväldigande del höll med om att för- och eftertester borde användas. Orsakerna till denna kontroversiella syn på för- och eftertest är många och kräver ytterligare utredning. Utgångspunkten är att administratörerna tycker att för- och eftertester i allmänhet är lätta att administrera och att de är hoppfulla om att interventionen verkligen har gjort skillnad, vilket ger ett mer meningsfullt och mätbart resultat. Delphi-deltagarna uttryckte dock skepsis mot användningen av självrapportinstrument (som ofta används i *International Journal of Scientific and Research Publications*, Volume 5, Issue 4, April 2015 9 ISSN 2250-3153 för- och eftertest), särskilt som enda metod, för att mäta resultaten av en intervention.

I slutändan försöker dessa modeller förklara de typer av attityder, kunskaper och färdigheter som individer behöver för att fungera i kulturellt olika miljöer och de processer de genomgår för att utveckla de färdigheter och förmågor som krävs för att vara interkulturellt kompetenta. När man studerar ovanstående modeller bör man komma ihåg att även om individer kan komma in i dessa ramverk vid vilken tidpunkt som helst, så är attityden en grundläggande utgångspunkt (Byram, 1997). Lynch och Hanson (1998) lyfter fram attitydens grundläggande roll i interkulturell kompetens när de skriver: "Efter att alla böcker har lästs och alla färdigheter har lärts ut och praktiserats kommer den interkulturella effektiviteten

hos var och en av oss att variera. Och den kommer att variera mer beroende på vad vi tar med oss in i lärandet än på vad vi har lärt oss" (s. 510). Precis som kulturen ständigt förändras, förändras också forskarnas åsikter om interkulturell kompetens med tiden. Därför är det viktigt för forskning och praktik att hålla sig uppdaterad med forskarnas forskning och tankeprocesser.

Processmodellen för interkulturell kompetens. Källa: Deardorff (2006): Deardorff (2006).



Ett annat sätt att organisera och visa de slutliga uppgifterna är processmodellen i figur 4 som utvecklats av Deardorff (2004). Denna processmodell för interkulturell kompetens innehåller visserligen samma element som den första pyramidmodellen för interkulturell kompetens, men den visar hur komplicerat det är att förvärva interkulturell kompetens genom att beskriva mer av den rörelse och processorientering som sker mellan de olika elementen.

Den här modellen innebär en rörelse från den personliga nivån till den interpersonella nivån (interkulturell interaktion). Precis som i pyramidmodellen är det möjligt att gå från attityder och/eller attityder och färdigheter/kunskaper direkt till det externa resultatet, men graden av lämplighet och effektivitet i resultatet kanske inte är lika hög som när hela cykeln är

avslutad och börjar om igen. Det unika inslaget av såväl interna som externa resultat bibehålls också med denna processmodell, och det skulle faktiskt vara möjligt för en individ att uppnå det externa resultatet att uppträda och kommunicera på ett lämpligt och effektivt sätt i interkulturella situationer utan att fullt ut ha uppnått det interna resultatet av en förändring av referensramen.

Graden av lämplighet och effektivitet skulle dock vara mer begränsad än om det interna resultatet också hade uppnåtts. Denna processmodell visar också den pågående processen för utveckling av interkulturell kompetens, vilket innebär att det är en kontinuerlig förbättringsprocess, och kan man därför aldrig uppnå den ultimata interkulturella kompetensen. Precis som i pyramidmodellen är attitydelementet i denna processmodell det mest kritiska, och därför anges attityder som startpunkt i denna cykel.

3.3.2.2. Kulturell kompetens i internationella affärer

Interkulturella kommunikationsutmaningar är ett av de största problemen för företag som verkar i ett internationellt eller multinationellt sammanhang. Innan globaliseringen slog igenom stod företagen inte inför sådana utmaningar eftersom deras verksamhet mer eller mindre bedrevs i ett lokalt sammanhang med en gemensam kultur och ett gemensamt språk.

Ny teknik, industrialisering och konkurrens på en global marknad för att maximera vinsten och överleva och växa samtidigt som man arbetar i olika länder med medarbetare från olika kulturella bakgrunder har blivit en viktig kompetens för chefer. Företagsledare behöver utveckla interkulturell kommunikationskompetens som gör att de kan samarbeta smidigt med alla medarbetare över gränserna. Men detta är inte en lätt uppgift. Cheferna måste få stöd och vissa viktiga åtgärder bör vidtas.

Interkulturell kompetens visar sig i förmågan att känna igen, respektera, värdera och produktivt använda - hos sig själv och andra - kulturella villkor och bestämningsfaktorer när man uppfattar, bedömer, känner och handlar i syfte att skapa ömsesidig anpassning, tolerans för oförenligheter och en utveckling mot synergistiska former av samarbete, samlevnad och effektiva orienteringsmönster när det gäller att tolka och forma världen. (Thomas 2003a: 143; översatt av Franklin)

Kompetent kommunikation är en interaktion som uppfattas som effektiv när det gäller att uppfylla vissa belöningsmål på ett sätt som också är lämpligt för det sammanhang där interaktionen sker.

Lämplighetskriteriet uppmärksammar betydelsen av sammanhanget och "människors förmåga att vara flexibla i sitt beteende". Interkulturell kompetens måste vara förankrad i en person som hans eller hennes förmåga att hantera de olika sammanhangen i det interkulturella mötet oavsett vilka specifika kulturer som är inblandade.

Flexibilitet i interkulturell kompetens Kriterierna för kommunikationens lämplighet, effektivitet, anpassningsförmåga och kreativitet kan fungera som utvärderingsmåttstockar för att avgöra om en interkulturell kommunikator har uppfattats som flexibel eller oflexibel i ett kommunikationstillfälle. En dynamisk och kompetent interkulturell kommunikator är en person som hanterar flera betydelser i kommunikationsutbytet - på ett lämpligt, effektivt, anpassningsbart och kreativt sätt. Anpassningsförmåga avser vår förmåga att ändra våra kommunikationsbeteenden och -mål för att möta situationens specifika behov. Kreativitet i kommunikationen är att skapa något uppfinningsrikt med hjälp av fantasi och flexibla färdigheter. (Ting-Toomey och Chung 2005: 17-19)

Empiriska studier, psykologer och kommunikationsforskare har fokuserat på att identifiera vad som kännetecknar interkulturell managementkompetens, som omfattar följande komponenter

- fördomsfrihet,
- icke-dömande (kallas ibland interaktionsställning),
- empati,
- tolerans för tvetydighet,
- flexibilitet i tänkande och beteende,

Utveckling av interkulturell managementkompetens 13

- självmedvetenhet,
- kunskap om den egna och andra kulturer,
- motståndskraft mot stress,
- och kommunikations- eller meddelandefärdigheter (inklusive kunskaper i främmande språk, även om detta nämns mer sällan)

Bland de komponenter som anses spela en viktig roll för att skapa ändamålsenlighet och effektivitet i interkulturell managementkompetens finns nyckelkomponenterna och attributen i tre konceptuella ramverk, som alla har viktiga konsekvenser för bedömning och utveckling av interkulturell managementkompetens. Dessutom är de viktigaste egenskaperna i ett medvetet tillstånd att skapa nya kategorier, vara öppen för ny information och vara medveten om mer än ett perspektiv. Öppenhet är inte bara för ny information, utan även för olika synsätt är en viktig del av mindfulness. När vi blir medvetna om andra synsätt än våra egna börjar vi inse att det finns lika många olika synsätt som det finns olika observatörer. Vi måste vara kognitivt medvetna om vår kommunikation om vi ska kunna övervinna vår tendens att tolka främmande människors beteende utifrån våra egna referensramar. När vi kommunicerar med främlingar blir vi medvetna om vår kommunikation. Vårt fokus ligger dock oftast på resultatet snarare än på själva kommunikationsprocessen. För att kommunikationen ska bli effektiv måste vi fokusera på processen när vi kommunicerar med främlingar. När vi är uppmärksamma kan vi göra medvetna val om vad vi behöver göra i en viss situation för att kunna kommunicera effektivt. (Gudykunst 2004: 253-5) Mindfulness innebär att vi är medvetna om vårt eget och andras beteende i situationen och att vi ägnar fokuserad uppmärksamhet åt den kommunikationsprocess som äger rum mellan oss och olikartade andra. (Ting-Toomey 1999:

16) Många multinationella företags dåliga resultat i dag beror på att man inte inser kulturens betydelse och dess inverkan på standardiseringen av design, rutiner och organisationssystem. Cheferna måste därför anpassa organisationen efter marknadens, lagstiftningens, skattesystemets, det sociopolitiska och kulturella systemets särdrag. Kulturen sprider således betydelse i varje aspekt av företaget (Fons Trompenaars) och ett sådant misslyckande kan vara ett resultat av följande, Tung (1987: 117)

- Oförmåga hos chefens make/maka att anpassa sig till en annan fysisk eller kulturell miljö.
- Chefens oförmåga att anpassa sig till en annan fysisk eller kulturell miljö.
- Andra familjerelaterade problem.
 - Chefens personlighet eller känslomässiga omognad.
- Chefens oförmåga att klara av det ansvar som utlandsarbete innebär.
- Chefens avsaknad av teknisk kompetens.
- Chefens brist på motivation att arbeta utomlands.

Många studier har gjorts för att;

Utvärdera internationella företag ur ett interkulturellt kommunikationsperspektiv och förstå vikten av interkulturell kompetens för att förstå och hantera kulturella skillnader.



Bildkälla : Tung (1987 : 117, sidan:48)

Kompetens är en grupp av kunskaper, färdigheter och talanger

- som kan mätas med standarder,
- vilket kan förbättras genom utbildning och
- som påverkar ansvar och roll för arbetsprestanda?

3.3.2.3. Global ledare

"Toppcheferna i många av dagens ledande företag håller på att förlora kontrollen över sina bolag. Problemet är inte att de har missbedömt de krav som ställs av en alltmer komplex

omvärld och en allt snabbare förändringstakt i miljön, eller ens att de har misslyckats med att utveckla strategier som är anpassade till de nya utmaningarna. Problemet är att deras företag är oförmögna att genomföra de sofistikerade strategier som de har utvecklat. Under de senaste 20 åren har det strategiska tänkandet vida överträffat den organisatoriska kapaciteten.

I dag är det människor som skapar nationell konkurrenskraft, inte bara tillgång till fördelaktiga produktionsfaktorer, som den klassiska ekonomiska teorin antyder. Men mänskliga system är också ett av de största hindren för att genomföra globala strategier. Det är därför inte förvånande att personalfrågorna har blivit "ett viktigt fokus för företagsledningen, särskilt i multinationella företag". "

Det är tydligt att strategin (vad) internationaliseras snabbare än implementeringen (hur) och mycket snabbare än de enskilda cheferna och ledarna själva (vem). "Utmaningarna [är] därför inte vad som ska göras, som vanligtvis är välkänt. Det handlar om hur man hanterar mänskliga resurser i ett globalt företag."

Hur förberedda är cheferna på att leda transnationella företag? Hur bra är företagens personalförsörjningssystem på att rekrytera, utveckla, behålla och använda globalt kompetenta chefer och ledare? I en nyligen genomförd undersökning av stora amerikanska företag framkom att endast sex procent ansåg att utlandsuppdrag var avgörande för högre chefers karriärer, medan fyrtionio procent ansåg att utlandsuppdrag var helt oväsentliga.

- Ledare i gränslösa organisationer står inför komplexa utmaningar som härrör från geografiska, kulturella, operativa, politiska och kommersiella skillnader. Dagens globala ledare måste på ett skickligt sätt integrera globala strategier med lokala krav, navigera i en föränderlig och matriserad miljö och utnyttja globalt samarbete för att skapa konkurrensfördelar.
- Det finns kulturella skillnader, kaos och internationell konkurrenskraft i företagen. I detta sammanhang har de organisationer som har en chef som förstår, effektivt gör sin plikt och hanterar de kulturella skillnaderna en global ledare som är värdefull, sällsynt och ger dem en konkurrensfördel.

Enligt Upper Tier Theory är det organisationens högsta chefer:

| | | |
|--|-----------------------|---|
| -Strategies -Functions -Activities -Processes, etc. | Have direct effect on | In this regard personal characteristics and level of knowledge and skills are important factors in the process of globalization of SMEs |
|--|-----------------------|---|

Källa: Tabellen är sammanställd enligt Upper Tier Theory-Jokinen 2004

I en genomgång av litteraturen om globalt ledarskap identifierade Jokinen (2004) tre huvudtyper eller *nivåer av* globala ledarskapskompetenser, som författaren definierade som

"de universella egenskaper som gör det möjligt för individer att utföra sitt arbete utanför sin egen nationella kultur och organisationskultur, oavsett vilken utbildning eller etnisk bakgrund de har, vilket funktionsområde deras arbetsbeskrivning representerar eller vilken organisation de kommer ifrån" (Jokinen, 2004, s. 201).

Den första nivån kallas "kärnan av globala ledarskapskompetenser", eftersom dessa är väsentliga för utvecklingen av andra egenskaper eller kompetenser. Dessa kärnkompetenser eller grundläggande kompetenser är *självmедvetenhet* (en persons djupgående förståelse av sig själv, inklusive förståelse av sina känslor, styrkor och svagheter, värderingar, självbild, behov och drivkrafter), *engagemang i personlig transformation* (en persons engagemang för kontinuerlig utveckling av personlig kunskap och färdigheter, inklusive önskan att uppleva och lära sig nya saker, en positiv och proaktiv inställning till lärande, öppenhet för förändring och kritik, och förekomsten av starka motiv för prestation och bemästrande) och *nyfikenhet* (en persons nyfikenhet och intresse för sammanhanget, inklusive motivation och vilja att möta okända situationer och att potentiellt konfrontera nya saker, viljan att söka information, kunskap och feedback från många olika källor för att stödja den personliga utvecklingen, och viljan att ifrågasätta sin egen kunskap) (Black, 2005; Jokinen, 2004).

Den andra nivån av globala ledarskapskompetenser handlar om det som Jokinen (2004) beskriver som "önskade mentala egenskaper hos globala ledare" (s. 206). 206) och omfattar kunskaper, färdigheter, förmågor och personliga egenskaper som har ansetts viktiga för ledare som arbetar i ett globalt sammanhang, t.ex. *optimism*, *självreglering* (här brett definierat som förmågan att hantera stress, kontrollera humör och impulser, känslomässig stabilitet, motståndskraft, öppenhet och självförmåga), *social omdömesförmåga*, *empati*, *motivation att arbeta i ett internationellt sammanhang*, *kognitiv komplexitet*, *ett accepterande eller en tolerans av komplexitet och dess motsägelser* (t.ex. genom att se möjligheter i mångfald och genom att använda mångfald för att stimulera kreativitet).

Slutligen kallas Jokinens (2004) tredje nivå för "ledarskapskompetenser på beteendenivå" (s. 208) och den behandlar kompetenser som är relaterade till att utföra specifika eller konkreta handlingar, inklusive *sociala färdigheter* (interpersonella färdigheter som kommunikation, övertalning, förhandling, konflikthantering, teambuilding och förmåga att motivera och anpassa andra till en enda vision), *nätverksfärdigheter* (mer formaliserade färdigheter i relationshantering som att bygga och upprätthålla nätverk, partnerskap eller allianser, och bygga upp gemenskaper), *kunskap* (*kunskap om arbetsuppgifter och relaterade färdigheter*, t.ex. datorkunskaper eller tekniska färdigheter, kunskap om organisationen och viktiga affärsfrågor samt kunskap om människor och kulturer, särskilt förståelse för och uppskattning av kulturella skillnader) och *erfarenhet* (internationell arbetslivserfarenhet, personliga erfarenheter som ger möjlighet till interkulturell interaktion).

Med tanke på den avgörande betydelse som "kärnkompetenserna i globalt ledarskap" har för att möjliggöra utveckling av förmågor och färdigheter på de andra två nivåerna, fokuserar vi i det utbildningsprogram som presenteras i detta dokument inledningsvis på denna första nivå (fas ett i programmet). Författarna kommer att föreslå erfarenhetsbaserade övningar som syftar till att utveckla en kärnkompetens (självupptäcktskompetens) som specifikt tar upp komponenterna självmedvetenhet, personlig omvandling och nyfikenhet, såsom de

diskuteras och integreras i Jokinens (2004) forskning. I det här dokumentet definieras kompetens som "en dynamisk kombination av kunskap, förståelse, färdigheter och förmågor" (Azevedo et al., 2012, s. 26).

3.3.2.4 Ledarskap för virtuella team

Ledarskap i virtuella team diskuteras utförligt i studien Virtual Team Leadership: Perspectives From the Field av Hambley, O'Neill & Kline (2007). Forskarna intervjuade teamledare och medlemmar i virtuella team i sex olika organisationer i Kanada. Studien kom fram till fyra viktiga resultat, bland annat vikten av ledarskap i virtuella team, effektivitet, personalisering och effektiv användning av olika medier. I studien betonas behovet av att utveckla utbildning för ledare och medlemmar i virtuella team och att utvärdera deras effekt på teamets sammanhållning och prestation. Författarens nuvarande antagande är att ledarskaps- och managementutbildningar i företag inte erbjuder något specifikt perspektiv för ledarskap i en virtuell teammiljö.

Ledaren för ett virtuellt team står inför ytterligare utmaningar utöver de utmaningar som en ledare för ett traditionellt team har. Enligt Settle-Murphy (2013, 3) måste en ledare ägna extra uppmärksamhet åt:

- Skapa förtroende mellan ledaren och teammedlemmarna, men också inom teamet
- Skapa en teamklimat som främjar samarbete och kamratskap i teamets arbete mot sina mål
- Få insikt i teammedlemmarnas personliga kvalifikationer, färdigheter och preferenser och skapa en gemensam bas för ett framgångsrikt teamsamarbete
- Säkerställa att teamets medlemmar har en gemensam förståelse för teamets leveranser, mål och uppdrag
- Skapa en arbetsmiljö som ger medarbetarna en känsla av att bli rättvist behandlade och respekterade
- Utarbeta och implementera allmänna riktlinjer för kommunikation och samarbete som ett team
- Utveckla kompetens inom prestationsbedömning och coaching för distansarbete
- Observera desorienterade teammedlemmar och ingripa vid behov för att få dem tillbaka till rätt kurs
- Utveckla virtuella teammöten till fokuserade och produktiva möten

Zofi (2011, 243) betonar att kommunikationen i virtuella och traditionella team i hög grad är beroende av teamets virtuella tankesätt. Chefen måste hjälpa medlemmarna i virtuella team att anpassa sig till ett globalt tankesätt för att kunna hålla jämna steg med konkurrenterna.

3.3.3. Kulturell intelligens

3.3.3.1. Modellen för kulturell intelligens

Interkulturell kommunikationskompetens eller CQ (cultural intelligence) har sina rötter i

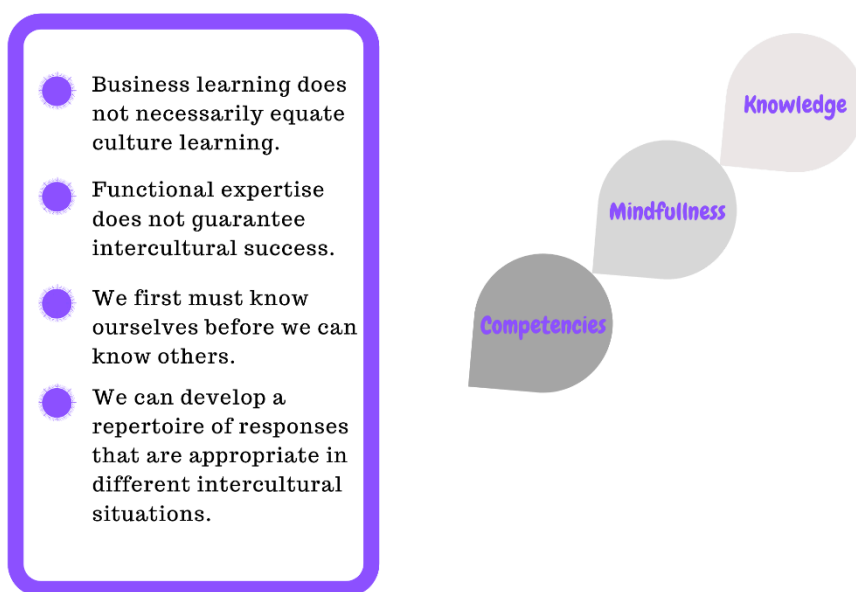
interpersonell intelligens (Gardner, 1983) och även i *social*emotionell intelligens (Goleman, 1995; Goleman & Boyatzis, 2008) som är förmågan att känna igen, förstå och hantera känslor både hos sig själv och hos andra. Golemans (1995) resultat tyder på att emotionell intelligens bidrar med 80-90% av de kompetenser som skiljer enastående ledare från genomsnittliga ledare. Dessa kompetenser inkluderar förmågan att ha självmedvetenhet och omvärldsmedvetenhet - att vara lyhörd för både sina egna och andras känslor. Emotionell intelligens innebär också att man har självreglering, eller förmågan att kontrollera känslor och handlingar under press, samt motivation att skjuta upp tillfredsställelse för att uppnå långsiktiga mål.

Dessutom innebär det att en person kan visa empati för andra och använda sociala färdigheter för att kommunicera. Kulturell intelligens tar denna själv- och omvärldsmedvetenhet ännu längre. CQ är en persons förmåga att fungera skickligt i ett kulturellt sammanhang som skiljer sig från ens eget (Earley & Ang, 2003; Ng et al., 2009a, 2009b). Det innebär att en kulturellt intelligent person inte bara kan känna empati och arbeta bra tillsammans med andra, utan också kan ta hänsyn till olika värderingar, övertygelser, attityder och beteenden för att kunna förutse, agera och reagera på lämpliga sätt för att uppnå bästa möjliga resultat, och sedan omvärdera och försöka agera eller reagera på ett annat sätt (Alon & Higgins, 2005; Rockstuhl, Seiler, Ang, Van Dyne & Annen, 2011).

Den kulturella intelligensmodellen som den tolkats av Thomas (2006; Thomas et al, 2008; Thomas & Inkson, 2009) visar att kunskap, medvetenhet och färdigheter (även kallade kompetenser) som samverkar hjälper en person att uppnå CQ (se figur 1). kulturella fenomen som kommer i deras väg; de använder medvetna kognitiva strategier som både observerar och tolkar en given situation; och de utvecklar en repertoar av färdigheter som de kan anpassa och sedan visa lämpliga beteenden i ett brett spektrum av situationer (Thomas & Inkson, 2009, s. 22). Det är dessa färdigheter som behövs mest i dagens globala affärliv.

Mindfulness in Global Leadership Development

One develops intercultural communication competence by practicing mindfulness, which means reflecting on one's knowledge of any given situation and then trying to figure out the meaning of the events.



Figur 1 Mindfulness i global ledarskapsutveckling. Bearbetad från Thomas, David C., och Kerr Inkson, (2009), "Cultural Intelligence: Att leva och arbeta globalt". (Berrett-Koehler Publisher, San Francisco, Kalifornien).

Kunskap

Kunskap innebär att man känner igen vissa grundläggande principer för beteende (seder, bruk, ritualer, hälsningar, språk etc.) och/eller förstår något om en kulturs historia, politik, ekonomi eller samhälle. Man kan förstå hur en viss kultur skiljer sig från ens egen, hur den kulturen påverkar beteenden, vad som är några av de grundläggande principerna i denna kulturs trossystem eller till och med några av de grundläggande principerna för hur man interagerar med människor i den kulturen.

Det är definitivt positivt att sakna kunskap om en viss kultur, men det räcker inte att bara känna till människors, samhällets eller myndigheters praxis. Mänsklig interaktion är komplex och det finns otaliga kulturella förvecklingar och känsligheter, så att bara ha kulturell kunskap - hur viktig den än är - är inte en indikator på kompetens. Att till exempel tala ett annat språk flytande ersätter inte att vara lyhörd för människors trosuppfattningar och beteenden, även om det är ett steg i rätt riktning. Vi har alla hört talas om en person som kan vara språkligt kompetent, men kulturellt inkompetent (Bennett, 1986; 2004). Bara för att man talar ett eller flera språk flytande innebär det inte att man automatiskt är lämpad att interagera med eftertanke och respekt med människor från en annan kultur. Att uppleva kulturell kontakt - oavsett hur länge den varar - innebär inte heller nödvändigtvis att en person blir kulturellt kompetent.

Mindfulness

Mindfulness i Thomas modell (2006; Thomas et al., 2008; Thomas & Inkson, 2009) indikerar att den transformativa skillnaden i att korsa kulturer är att aktivt uppmärksamma de subtila signalerna i tvärkulturella omständigheter - och sedan anpassa sig till sina tidigare kunskaper, tankar, känslor, handlingar och reaktioner på vad som händer. Den som utövar mindfulness är medveten om sina egna antaganden och uppfattningar och de känslor och attityder som är kopplade till dem. Personen försöker också vara uppmärksam på den andra personens handlingar, både underförstådda och uttalade. Mindfulness kan beskrivas med hjälp av en annan modell för kulturell intelligens, nämligen kulturell meningsskapande. Denna modell föreslår ett annat sätt att föreställa sig hur den kulturellt intelligenta personen kan gå bortom antaganden och stereotyper genom att aktivt söka inkulturation, vilket förflyttar oss bort från etnocentrism. Den kulturella modellen för meningsskapande ger klarhet i den metakognitiva process som uppstår när man är uppmärksam.

Kulturellt meningsskapande innebär att man omformulerar och ändrar sitt manus snarare än att begränsa sig till rigida standardmanus (Bird & Osland, 2006). Det handlar om att byta perspektiv och öppna upp för nya möjligheter och sätt att se på världen. Processen består av tre steg: inramning, attribuering och val av manus. Det första steget, *inramning*, handlar om de förväntningar vi har på en situation. Före, under eller efter en situation tänker vi på vad vi vet - vi observerar och söker efter ledtrådar som kan bekräfta våra förningar. Baserat på detta skapar vi en ram för situationen. I det andra steget, att *göra attribueringar*, analyserar vi dessa ledtrådar och försöker matcha dem med scheman, eller mentala mönster som vi skapar. Dessa scheman är kognitiva ramverk som hjälper oss att tolka information och upplevelser som vi inte känner till - och kognitiva psykologer försäkrar oss om att det är ett naturligt sätt att lära sig om världen (Piaget, 2001) genom att göra attribueringar som påverkas av vår bakgrund och våra erfarenheter, vår tro och våra attityder. Det tredje steget är att *välja ett manus, som vi gör utifrån den ram vi skapar och de mentala mönster (schema) som vi har skapat* - detta manus blir vår vägkarta för att navigera i det okända området. Vårt manus påverkas ofta av våra tidigare erfarenheter och vi drar sedan likheter eller skillnader mellan det vi känner till och det vi inte känner till.

Färdigheter/kompetens

Att vara skicklig innebär att en person kan välja lämpliga beteenden (baserat på utvecklad kunskap och erfarenhet) som passar för en given interkulturell situation. Thomas och Inkson (2009) skriver: "För att behålla denna kunskap krävs också att man kan överföra kunskap från en specifik erfarenhet till bredare principer som kan användas i framtida interaktioner i andra miljöer" (s. 29). Om man har utvecklat kunskap om kulturen och hur den påverkar beteenden, bör man kunna reflektera över den för att förstå dess innebörd. I det läget är den kulturellt kompetenta personens mål att ta reda på hur man kan tillämpa kunskapen genom att omsätta den i lämpliga åtgärder. Kunskap som man reflekterar över på djupet kan leda till ett effektivt beteende.

Dessutom måste man bedöma den kunskapen genom en kognitiv process och sedan agera därefter och omvärdera vad som händer utifrån de icke-verbala signaler som de andra parterna gav (t.ex. Gjorde du det på rätt sätt? Fanns det något subtilt kroppsspråk som kunde ha signalerat missnöje? Kan ett positivt kroppsspråk - t.ex. ansiktsuttryck som ett leende - betyda framgång eller kan det möjligen dölja missnöje?) Skicklighet kräver ständig uppmärksamhet och att man i varje situation försöker reda ut "vad" och "varför". Thomas (2006; Thomas et al., 2008; Thomas & Inkson, 2009) menar att begreppet *mindfulness* är den kritiska länken mellan ens kunskap och ens beteendemässiga färdigheter när man leder i olika kulturer. Man måste bygga på kunskap och gå längre än att bara lära sig fakta, sedan analysera sitt beteende och reflektera över det för att bygga upp en repertoar av skickligt beteende. Utan denna medvetna, reflekterande praktik är kunskapen tom och leder till svårigheter att utveckla de kompetenser som behövs för interkulturella interaktioner. Även företag har kulturer, ofta mycket distinkta; alla som börjar på ett nytt företag tillbringar de första veckorna med att dechiffrera dess kulturella kod. Inom varje stort företag finns det också subkulturer som slåss mot varandra: säljarna kan inte prata med ingenjörerna och PR-folket tappar tålamodet med juristerna. Avdelningar, divisioner, yrken, geografiska regioner - var och en har en konstellation av sätt, betydelser, historier och värderingar som kommer att förvirra den som kommer in och får honom eller henne att snubbla. Om han eller hon inte har en hög CQ, vill säga.

Kulturell intelligens är besläktad med emotionell intelligens, men den tar vid där den emotionella intelligensen slutar. En person med hög emotionell intelligens förstår vad som gör oss mänskliga och samtidigt vad som skiljer oss från varandra. En person med hög kulturell intelligens kan på något sätt ur en persons eller gruppens beteende utläsa de drag som skulle gälla för alla människor och alla grupper, de drag som är speciella för just den personen eller den gruppen och de drag som varken är universella eller idiosynkratiska. Den stora sfär som ligger mellan dessa två poler är kultur.

En amerikansk utlandsstationerad chef som vi känner fick sin kulturella intelligens testad när han arbetade i ett designteam där två tyska ingenjörer ingick. När andra gruppmedlemmar kom med idéer fördömde ingenjörerna dem gång på gång som hämmade, omogna eller ännu värre. Chefen drog slutsatsen att tyskar i allmänhet är oförsämda och aggressiva.

Ett minimum av kulturell intelligens skulle ha hjälpt amerikanen att inse att han felaktigt likställde en idéns förtjänst med förtjänsten hos den person som presenterade den och att tyskarna kunde göra en skarp åtskillnad mellan de två. En chef med ännu mer subtil urskilningsförmåga hade kanske försökt avgöra hur mycket av de två tyskarnas beteende som kunde sägas vara tyskt och hur mycket som kunde förklaras av att de var ingenjörer.

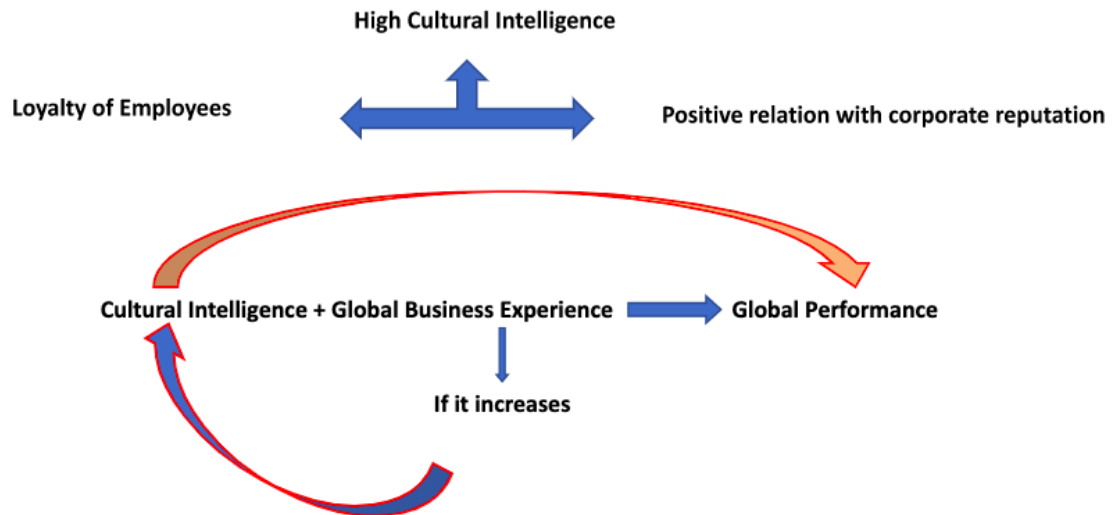
Frågor om kulturella skillnader på tillväxtmarknaderna Globaliseringen leder till att olika individer från olika kulturer möts och interagerar med varandra (Earley et al. 2006). Dessa skillnader leder till kulturella barriärer som kan skapa missförstånd och leda till ineffektiva interaktioner (Lievens et al., 2003; Ang et al., 2006) och skada organisationens resultat (Glick, Miller, Huber, 1993). Chin, C. O., et al (2006) konstaterade att kommunikation, förhandlingar, socialt beteende, beslutsprocesser och teambuilding i företaget blir förvirrande om man inte tar till sig den lokala kulturen eller skapar kulturella synergier.

Kulturella skillnader kan också hindra samordningen mellan de anställda och informationsflödet i organisationen (Gomez-Mejia, Palich, 1997). Statistiken visar att många företag går i konkurs när de saknar förståelse för olika kulturer (Inkson och Thomas, 2004). I den nyligen genomförda studien av Unit, E. I. (2012) fann man att 90 procent av cheferna från 68 länder ansåg att "cross-cultural management" var deras största utmaning när de arbetade över gränserna. Vid interaktion mellan olika kulturer skapas osäkerhet och oro på grund av okända kulturella koder som påverkar deras prestationer (Bücker, J. J., et al. 2014). Dessutom ökar antalet gränsöverskridande uppdrag till följd av globaliseringen, vilket är en utmanande uppgift för organisationerna. Detta har skapat svårigheter för de anställda att anpassa sig till en ny arbetsmiljö, social kultur, klimatförhållanden och språk.

Andreason (2003) framhöll att andelen misslyckanden är 70 procent i underutvecklade länder och 40 procent i utvecklade länder. Det har tydligt antytts att om den kulturella mångfalden inte hanteras på rätt sätt kommer det att äventyra hela organisationen på tillväxtmarknaderna (Unit, E. I., 2012). I och med globaliseringens ökade interaktioner ökar också risken för konflikter på grund av kulturella skillnader (Kaushal & Kwantes, 2006). Stone-Romero et al (2003) fann att anställda presterar dåligt i en annan kulturell miljö när de inte förstår de kulturella skillnader som krävs för att de ska kunna utföra sina roller som förväntat, och därför inte lever upp till sina rollförväntningar och inte kan etablera en god relation med sina chefer. Därför krävs det att ledare i organisationerna effektivt hanterar och känner igen kulturella skillnader för att kunna möta olika tankemönster, affärsmetoder och förhandlingsstilar (Senge, 1990; Adler, 1991; Friedman, 2005).

Nu behöver företagen ledare som effektivt kan anpassa sig till olika mångkulturella förhållanden med kunder, leverantörer och medarbetare med olika kulturella bakgrunder (Livermore, D., Linn Van Dyne & Soon Ang, 2012). Det är ett faktum att inget företag bör bortse från ledarskapets kulturella sammanhang i den globala affärsutvecklingen. Det har rapporterats att organisationer kan hamna i fallgropar som att gå miste om tvärkulturella affärsmöjligheter, motvilja mot att dela idéer när andra kulturer inte är väl förstådda och eventuellt förlorade intäkter för organisationerna (Janssens & Brett, 2006). Om dessa kulturella skillnader inte hanteras väl kan missförstånd uppstå i affärsverksamheten över hela världen, vilket leder till stora hinder för organisationernas produktivitet. Organisationer kan alltså vara i riskzonen om företag och ledare misslyckas med att lösa konflikter på grund av kulturella skillnader på tillväxtmarknaderna.

- Kulturell intelligens är en viktig förmåga som tillskrivs chefer. Nivån på chefernas kulturella intelligens anses ha en effekt på företagets internationella prestationer (Kim vol. 2008).



Om små och medelstora företag har global verksamhet innebär det att chefer i den privata sektorn och institutioner i allmänhet måste hantera olika kulturella miljöer.

- Beror på teorin om multipla intelligenser (Gordner, 1983)
- Kognitiv intelligens används inom managementområdet
- Emotionell intelligens EQ → Relaterat men ur en annan aspekt
- Emotionell intelligens definieras som ett system av kunskaper och färdigheter relaterade till kulturell metakognition, som gör det möjligt för individer att anpassa sig till och forma de kulturella förhållandena i sin omgivning

3.3.3.2 Element i kulturell intelligens Kulturell

Intelligens (CQ) konceptualiseras i fyra kritiska element som är nödvändiga för effektiv interkulturell interaktion: metakognitiv, kognitiv, motiverande och beteendemässig.



Bildkälla: Att leda team som präglas av mångfald: vikten av kulturell intelligens/exjournal.org (www.exjournal.org/leading-diverse-teams-the-importance-of-cultural-intelligence)

1. Metakognitiv kulturell intelligens

De mentala processer som personen använder för att inhämta och förstå den kulturella informationen och kontrollen av denna process.

Denna underrättelsetyp omfattar planering av mentala modeller om kulturella normer för grupper av människor eller länder, övervakning av dessa aktiviteter och utvärdering.

Metakognitiv kulturell intelligens är viktig av tre skäl.

-Den uppmuntrar till effektivt tänkande om människor och situationer i fall med olika kulturella infrastrukturer

-Det uppmuntrar oss att vara känsliga för traditioner, vanor, antaganden och tänkande som är relaterade till kultur

-Ökar noggrannheten i den kulturella förståelsen genom att låta dem skapa och utvärdera sina mentala kartor över både sin egen kultur och andra kulturer

2. Kognitiv kulturell intelligens (kognitiv CQ)

Den kognitiva dimensionen av kulturell intelligens handlar om att förstå kulturella likheter och skillnader. Den här dimensionen visar människors allmänna information och mentala kartor över kulturen. Den omfattar information om språk, religion, sociala normer, juridiska och ekonomiska system i olika kulturer.

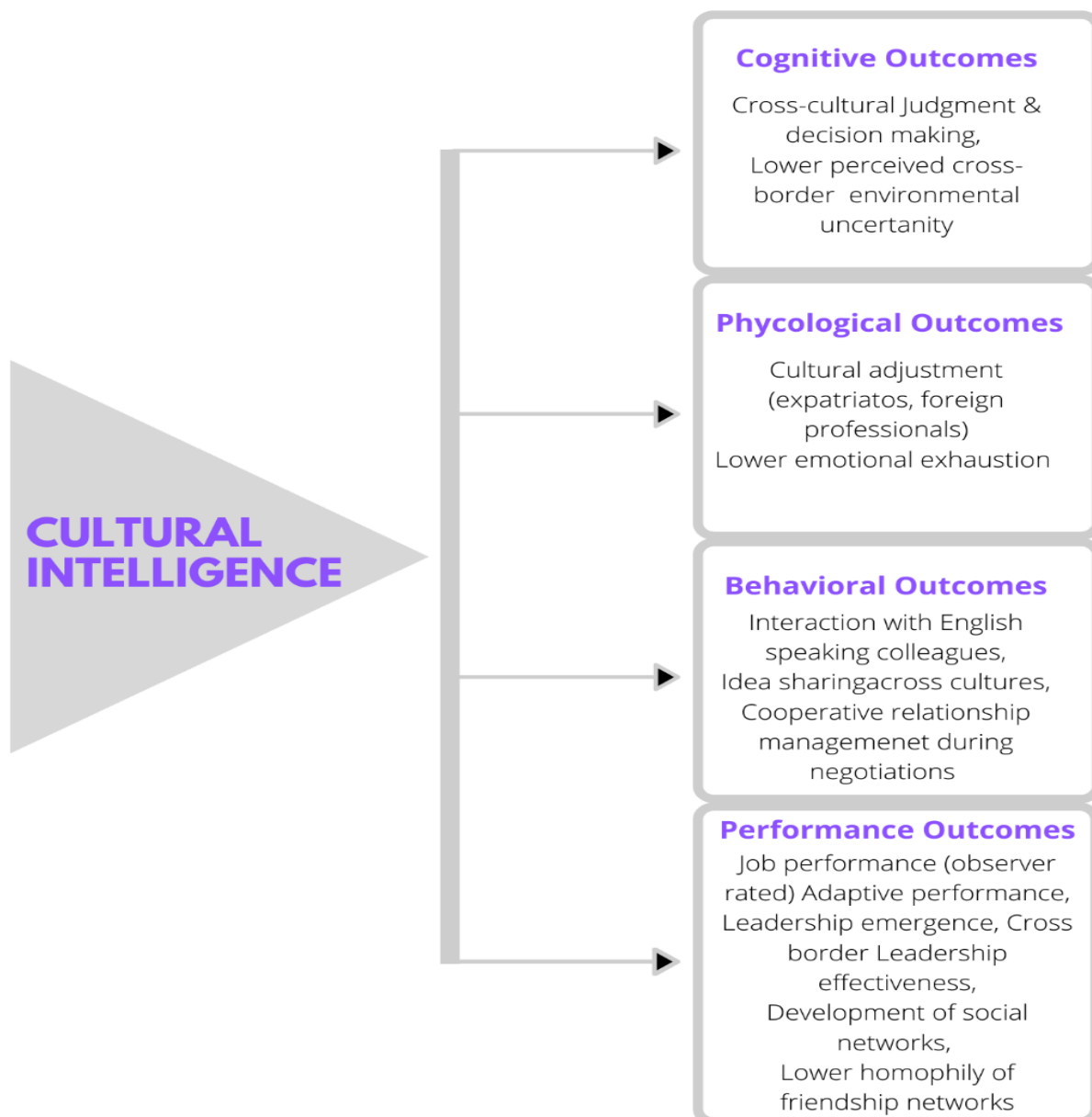
Kognitiv komponent är att använda information om sig själv, sin sociala miljö och bearbeta data. Denna data innehåller allmän information om kulturens struktur, sociala, juridiska och ekonomiska system i termer av kultur. Denna komponent är kunskap som erhållits genom erfarenhet och utbildning, inklusive normer, traditioner och även universella dimensioner av kultur.

3. Beteendemässig kulturell intelligens (Behavioral CQ)

Beteende Kulturell intelligens är förmågan att visa verbala eller icke-verbala beteenden på ett lämpligt sätt under interaktion med olika kulturer. Den sista komponenten i kulturell intelligens är beteende, med andra ord den del av strukturen som handlar om handling. Det handlar både om att förebygga vissa beteenden och att acceptera att ingen interaktion är bättre i vissa situationer.

3.3 Best Personal Characteristics to have/improve Cultural Intelligence

Cultural Intelligence is also positively associated with high levels of communication effectiveness, job satisfaction and reduced anxiety for multinational companies (Bücker, J. J., et al., 2014). Hence, cultural Intelligence is strongly associated with cultural adaptation, behavioural and interactional adjustment, effective cultural judgement and decision making. There is a systematic pattern of links between aspects of CQ and particular intercultural effectiveness outcomes (Soon Ang & Linn Van Dyne, 2007). Studies have established that higher levels of cultural intelligence helps in increasing an individual's ability to fine-tune with a diverse cultural situation, which helps in developing interpersonal trust with other team members (Rockstuhl & Ng, 2008). Since those individuals who have high levels of cultural intelligence experience fewer social problems during intercultural interactions, they feel less depressed and therefore they have lower levels of burnout. (Ward et al. 2008). It is stated that particularly managers' burnout levels rise in multicultural environments but cultural intelligence emerges as a preventive factor in these unwanted situations (Farber, B. A., 2000; Stokes, 2013). With better cross-border collaboration, there has been a great impact in the company's financial performances and is being widely recognized that better cross-border collaboration through cultural intelligence offers increasing performances of organisations (Unit, E. I., 2012). Thus, managing cultural differences is a key factor in building and supporting organisational competitiveness in the emerging markets. The significance of cultural intelligence in the emerging markets can be summarised in the fig. 1.



Cultural Intelligence Research Findings

Källa: Ng, K. Y., Van Dyne, L., & Ang, S., (2012). Kulturell intelligens: En granskning, reflektioner och rekommendationer för framtida forskning. I A.M. Ryan, F.T.L. Leong och F.L. Oswald (red.), *Conducting Multinational Research: Applying Organisational Psychology in the Workplace* (s. 29-58). Washington, DC, American Psychological Association.

Kulturell intelligens är förmågan hos människor, organisationer och företag att förhålla sig till olika kulturella situationer och arbeta effektivt i dem. Det är en viktig aspekt för internationella företag eftersom varje land de är baserade i kräver ett annat kulturellt förhållningssätt och förmågan att komma väl överens med de konsumenter man arbetar med. Globalt samarbete har blivit en viktig aspekt för företagens framgång och detta kan inte ske om företagen inte har resurserna, kunskaperna och talangerna för kulturell IQ.D

Att utveckla kulturell IQ mellan medarbetare kan vara komplicerat, tidskrävande och kostsamt. Många hävdar dock att det är värt investeringen eftersom det stärker företagets rykte, ger bättre resultat i tvärkulturella organisationer och gör det möjligt för företaget att snabbt anpassa sig till olika miljöer. Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) och Society of Human Resource Management (SHRM) genomförde 2012 en undersökning för att ta reda på vilken som var den bästa metoden för att förbättra den kulturella intelligensen inom organisationer och företag. Resultatet visade att skräddarsydda program var den högst rankade metoden, vilket innebär att det bästa tillvägagångssättet var att utveckla ett program som var specifikt anpassat till det enskilda företagets behov och kunskapsluckor. Dessutom letar företag nu efter ledare och medarbetare med hög kompetens när det gäller kulturell IQ. Coca-Colas program för ledare med hög potential, kräver till exempel att varje deltagare testas för kulturell intelligens genom Cultural Intelligence Centre. Det är viktigt för företagen att veta hur väl du interagerar och kommunicerar med människor som är annorlunda än du själv.

I takt med att tillväxtmarknaderna växer tvingas företagen anpassa sina internationella produkter till de olika lokala kulturer där de säljs. Denna process kallas "glokalisering" och för att kunna genomföra den krävs det att företagen har kulturell intelligens. McDonald's Corp. är världens största restaurangkedja och har verksamhet i 119 olika länder. McDonald's implementerar dock olika menyer beroende på vilket land man är verksam i. Till exempel har restaurangerna i Indien en omfattande vegetarisk meny. USA är också ett av de länder som står inför en snabb ökning av den asiatiska, latinamerikanska och afroamerikanska befolkningen, vilket gör företagen mer medvetna om vikten av att agera och förnya sig på olika sätt beroende på dessa mångkulturella grupper.

Risker med brist på CQ

Det finns en mängd organisatoriska risker förknippade med bristande kompetens inom kulturell intelligens:

- Felaktig kommunikation
- Kritiska affärsfel
- Bristande sammanhållning och förtroende i teamet
- Demotivation
- Hög personalomsättning
- Förlust av kunder
- En inverkan på resultatet

Economist Intelligence Unit bedömer att kulturella frågor är en viktig faktor som ökar risken för framgångsrika internationella fusioner och förvärv.

Missförstånd till följd av felaktig kommunikation kan skada gränsöverskridande relationer och leda till betydande förluster för företagen.

Det står också att "...effektiv kommunikation och samarbete över gränserna blir allt viktigare för den ekonomiska framgången för företag med internationella ambitioner".

CQ ger dig en konkurrensfördel

Företag som inte har investerat i att utveckla kulturell intelligens i hela organisationen kan komma att förlora i förhållande till sina konkurrenter.

Som en **studie från Mckinsey** visar fortsätter kriget om talangerna, och kulturellt intelligenta organisationer som bejaktar mångfald är mer benägna att bli den arbetsgivare man väljer. PwC vet detta - de har antagit CQ som ett av sina kärnbeteenden. **Enligt Robert Moritz, ordförande för PwC** i USA, är "det enda sättet att få de bästa talangerna att ha de mest mångsidiga talangerna".

Denna åsikt delas av 90% av företagsledarna från nästan 70 länder, som tillfrågades i en annan **studie av The Economist Intelligence Unit**.

Samtliga ledare pekade ut CQ som den viktigaste kompetensen för 2000-talet

Det finns dock ett hinder - samma 90% sade också att deras största utmaning är att hitta effektiv, kulturellt kompetent personal

Varför behöver organisationer kompetens inom kulturell intelligens?

Att bygga upp en kulturell intelligens innebär inte bara att enskilda medarbetares kompetens förbättras, det har också en positiv inverkan på företagets resultat.

1. CQ = Finansiell säkerhet

Efter publiceringen av **McKinsey & Companys rapport "Diversity Matters"** är det nu allmänt erkänt att team med etnisk mångfald har 35% större sannolikhet att prestera bättre ekonomiskt jämfört med team utan mångfald.

Att bejaka olika kulturer och synsätt främjar innovation, förbättrar beslutsfattandet, ökar personalens produktivitet och förmåga att stanna kvar samt leder till högre lönsamhet.

Därför måste organisationer med mångfald vara kulturellt intelligenta för att kunna attrahera och hantera talanger med mångfald.

2. CQ = Kundlojalitet

En **undersökning från British Council** visar att interna talangteam anser att förmågan att arbeta effektivt i olika kulturer är en nyckelfaktor för att behålla kunder genom att bygga effektiva relationer. De anser också att det är en betydande fördel när det gäller att vinna nya kunder.

Omvänt kan 25% av de misslyckade förhandlingarna delvis hänföras till bristande interkulturell kompetens.

3. CQ = Framgångsrika globala mobilitetsuppdrag

Trots den snabbt ökande globala sammankopplingen misslyckas **fortfarande** anställda som åker på **internationella** uppdrag. Även om antalet medarbetare som återvänder hem i förtid verkar minska, är antalet uppdrag som inte når upp till förväntad produktivitet eller prestationsnivå fortfarande högt.

Enligt E&Y:s **undersökning Global Mobility 2015**, som även har visats i efterföljande undersökningar av Santa Fe, ett ledande företag inom omlokaliseringstjänster, är andelen misslyckanden så hög som 40 %, och detta tillskrivs direkt bristen på kulturell utbildning och assimilering

I en separat undersökning som publicerades 2010 visade det sig dock att interkulturell utbildning minskade andelen misslyckanden till under 10%, vilket visar hur viktigt det är med adekvat utbildning och stöd.

Utbildning i interkulturella frågor bör genomföras före avresan så att medarbetaren redan från början kan hantera sina förväntningar på olika kulturella nyanser och kontorslivet.

I ett framgångsrikt internationellt uppdrag kommer en medarbetare att få ovärderliga färdigheter, till exempel förmågan att **balansera missförstånd mellan hög- och lågkontextuella talare**. När de återvänder till hemmakontoret kommer de att ha ett mycket bredare perspektiv som leder till mer kreativa idéer och lösningar, baserat på att de observerar olika idéer och arbetsmetoder.

4. CQ = Ett måste för globala ledare

Cultural Intelligence (CQ) är en självklar utveckling av de väletablerade begreppen Intelligence Quotient (IQ) och **Emotional Intelligence (EQ)**.

Så när man funderar på vad som krävs för ett effektivt globalt ledarskap, vilka kvotvärden ska man då ta hänsyn till? Svaret är alla tre.

I *CQ: The Competitive Edge for Leaders Crossing Borders*(2014) gör interkulturalisten Julia Middleton en tankeväckande iakttagelse om att organisationer ofta anställer ledare för deras IQ. Flera år senare får dessa ledare sparken på grund av sin brist på EQ.

Hon menar att CQ snart kommer att bli den mest eftertraktade kompetensen för ledare som verkligen vill lyckas med att leda globala organisationer som består av en alltmer diversifierad arbetsstyrka

Historikern **R G Collingwood** konstaterade i sin bok *The Idea of History*(1946) att "historikern är en detektiv

På samma sätt måste en global ledare inta rollen som utredare och ta reda på vilka värderingar, attityder, motiv och antaganden som finns hos individerna i teamet

Sammanfattningsvis leder organisatorisk CQ till:

- Bättre samarbete i team både på distans och ansikte mot ansikte
- Ökad kreativitet och innovation
- Bättre beslutsfattande och problemlösning
- Framgångsrika globala uppdrag
- Framgångsrik global expansion (t.ex. fusioner och förvärv)
- Snabbhet och effektivitet när du arbetar över gränserna
- Förbättrad kundservice
- Attrahera och behålla toptalanger
- Att vara en valfri partner/leverantör
- Lönsamhet och kostnadsbesparingar
- Bättre ledare

3.4 Utvecklingsstadier för kulturell intelligens

Kiznyte, J., Ciutiene, R., & Dechange, A. (2015) har utformat ett ramverk för kulturell intelligens (CQ) baserat på fyrfaktormodellen Cultural Intelligence (fig. 2) för projektledning. Det består av fyra steg - (i) Förbättra CQ-drivkraften, (ii) Utveckla CQ-kunskap, (iii) Bygga CQ-strategi och (iv) Anpassa CQ-åtgärder. Detta ramverk kan användas för att införliva kulturell intelligens i organisationerna. Baserat på deras ramverk är de fyra stegen för att införliva kulturell intelligens följande:

| |
|----------------------|
| Enhance CQ Drive |
| Develop CQ Knowledge |
| Build CQ Strategy |
| Adopt CQ Action |

STEG 1: Förbättra CQ-drivkraften. Det handlar om att öka medvetenheten om kulturella skillnader och dess för- och nackdelar. Det handlar också om att förstå hur CQ kan vara värdefullt för varje individ och ge fördelar för organisationen. Den högsta ledningen kommer att bidra till att öka medvetenheten om kulturella skillnader och fatta beslut om att införliva CQ i organisationen. Det är deras uppgift att sätta upp mål och utforma en strategi för hur CQ ska införlivas i organisationen. I processen med att skapa en modell för att införliva CQ bör följande aspekter beaktas:

- Aktivitetsform: utbildning, workshops, coaching, peer-to-peer-coaching, e-learning etc.
- Aktiviteternas innehåll: kulturell känslighet, konfliktlösning, identifiering av kulturella skillnader etc.
- Tid för att genomföra aktiviteter: på jobbet, utanför jobbet.
- Tillvägagångssätt för individuell utveckling: individuell utbildning (fördelad enligt individuella behov), teamutbildning (samarbetsmetoder).
- Teamstruktur: virtuell, distribuerad, outsourcad, på distans, på plats etc.

STEG 2: Utveckla CQ-kunskap. I det här steget läggs större vikt vid det teoretiska tillvägagångssättet för att få grundläggande kunskaper om kulturell mångfald som kan tillämpas på chefer och teammedlemmar. E-learning bör också blandas med seminarier. Det är för att passa individuella kunskapsbehov som det läggs större vikt vid att skapa en grundläggande medvetenhet om kulturella skillnader.

STEG 3: Bygga upp en CQ-strategi. För att motivera den individuella kunskapen om interkulturella möten med verkliga uppgifter (on-the-job approach) bör utbildningen vara mer praktisk med en "hands on"-strategi. Att bygga upp en CQ-strategi skulle bygga på coaching för chefer och teammedlemmar, utbyte av bästa praxis från deras erfarenheter,

utformning av "tänk om"-förhållanden för framtida relationer och simulering av olika kulturella situationer.

STEG 4: Anpassa CQ-åtgärden. För att kontrollera om CQ har utvecklats betonas detta steg i självutvärderingen. Det är för att säkerställa att CQ-kunskaperna tillämpas under interkulturella möten och för att ta reda på utmaningarna under workshopparna för att diskutera lärdomar, ge feedback och öka kunskapen om konfliktlösning från verkliga situationer. De har föreslagit att CQ-utveckling ska uppfattas som en cykel av åtgärder som skapar incitament för varandra, så att kulturell drivkraft ökar motivationen att förvärva ny kunskap; kunskap utgör den grundläggande förståelsen för kulturella skillnader och denna förståelse är grunden för att bygga en strategi för kulturella interaktioner som leder till vissa åtgärder när individen står inför kulturella interaktioner. Processen fortsätter i flera cykler för att uppnå hög CQ med självutvärdering för att granska förbättringen.

3.5 Hur kan du utveckla din organisations CQ?

SHRM Foundation anser att "för att kunna utnyttja möjligheterna i 2000-talets värld krävs en strategi för att bedöma och utveckla kulturell intelligens".

Organisationer måste ta hänsyn till flera faktorer när de skapar en färdplan för att bygga upp medarbetarnas kulturella intelligens.

1. Kultur är nyckeln

Kulturen kan utnyttjas för att öka den långsiktiga framgången, men många chefer prioriterar inte detta. Att förnya organisationskulturen innebär att ändra beteenden i hela företaget, och det kan verka som en övermäktig utmaning.

- *Fas 1:* Få stöd från de högsta ledarnivåerna (utvärdera deras motivation)
- *Fas 2:* *Skapa* medvetenhet och en vision om varför kulturell intelligens är viktigt (skapa ett business case)
- *Fas 3:* Kompetensutveckla dem som har flest direkta interkulturella engagemang först (detta kan också hjälpa dig att identifiera dina viktigaste påverkare och förkämpar)
- *Fas 4:* Ge alla medarbetare grundläggande kunskaper om hur man **arbetar effektivt i olika kulturer (skapa en kultur** av kontinuerligt lärande)
- *Fas 5:* Integrera kulturell intelligens fullt ut i organisationskulturen (utveckla en kulturellt intelligent affärsstrategi). Genom att bryta ner processen och utnyttja ledarskapets och kulturförespråkarnas stöd anpassar sig organisationen till den kulturella visionen och visar resultat på mikro- och makronivå (dvs. per avdelning, per team etc.).

2. Investera i utbildning i interkulturella färdigheter

Genom att investera i interkulturell utbildning kommer din organisation att kunna röra sig mot kulturell intelligensmognad, en plats där:

- Utnyttjar mångfalden i dina team för att skapa innovativa resultat och lösningar
- Främjar lika utvecklingsmöjligheter baserade på unika bidrag från alla
- Identifierar de icke förhandlingsbara aspekterna av er företagskultur och policy, men tillämpar dessa värderingar och policyer i olika kulturella sammanhang
- Utmanar **omedvetna fördomar**, stereotyper och antaganden, samtidigt som kulturellt informerat beteende och kulturell nyfikenhet uppmuntras
- Förbättrar samarbete och problemlösning i team

Reflektioner kring CQ

Även om det är lätt att se utvecklingen av CQ som något som är trevligt att ha, snarare än en prioritet, är det en viktig tillgång att anpassa till produktiviteten. Det gör det också lättare att rekrytera och behålla de bästa medarbetarna. Att utveckla en CQ-mogen organisation tar tid, kräver konsekvent arbete, budskap och resurser. Därför är det viktigt att börja nu för att vara förberedd för framtiden. Även om det kan verka skrämmande till en början är CQ en färdighet - och som med alla färdigheter krävs det arbete för att förbättra sig och bli bäst. Det är dock värt ansträngningen; att utrusta sin personal med färdigheter inom kulturell intelligens är avgörande för alla organisationer som vill konkurrera och utmärka sig på den globala marknaden. (Gabriela Weglowska , Learnlight)

| Storbritannien och Irland | Norden, Nederländerna | Germanska | Frankrike | Medelhavet | Östeuropeiska |
|--|--------------------------------------|---------------------------------|---|---------------------------------|----------------------------|
| Mestadels egalitär | Egalitär | Hierarkisk | Hierarkisk | Hierarkisk | Mestadels hierarkisk |
| UK: indirekt, kodad ROI: mer direkt | Direkt och rakt på sak | Mycket direkt | Ofta direkt | Indirekt, relation | Mestadels direkt |
| Tiden rimligt viktig | Tiden är viktig | Tiden särskilt viktig | Tidsåtgång för att donera status | Tid är inte alltid viktigt | Tid är inte alltid viktigt |
| Pragmatisk i planeringen | Planering, alla röster i samförstånd | Planering in i minsta detalj | Planering men ibland teori > pragmatism | Relationer > planering | Blanda |
| Balans mellan arbete och fritid | Balans mellan arbete och fritid | Balans mellan arbete och fritid | Balans mellan arbete och fritid | Balans mellan arbete och fritid | Längre arbetstid |
| Försiktig | Något försiktig | Försiktig | Risktagare | Kan ta risker | Kan vara opportunistisk |
| Regler | Regler | Ordning | Regler kan tänjas | Regler kan tänjas | Blanda |

| | | | | | |
|---------------|---------------|------------------------|---------------------------|-----------------|----------------|
| Rättvist spel | Rättvist spel | Kvalitet | Intellektuell skicklighet | Vem känner du? | Blanda |
| Kompromiss | Inriktning | Noggrannhet, precision | Vinna | Tillmötesgående | Vad är bäst nu |

Handout tre - Tips och råd för affärskommunikation

| General Pacific | Asia | Japan | Kina | Singapore | Indien | Mellanöstern Allmänt |
|--|------|---|--|--|---|---|
| Hierarkiska andra än OZ, NZ | | Mycket hierarkiskt | Mycket hierarkiskt - fastlandet, HKG, TWN lite mindre så | Något hierarkisk | Hierarkisk | Hierarkiskt påverkad av utlandsstationerade |
| Indirekt, bibehålla harmoni | | Mycket indirekt | Mycket indirekt i en hierarki, kan vara burdus mot utomstående | Rimligt direkt | Direkthet beror på position inom hierarkin | Kan växla från indirekt till direkt relationsberoende |
| Tid är relativt viktigt i Norden, mindre viktigt i Sydostasien | | Tiden viktig men inte stressad | Tiden är särskilt viktig men kan påverkas av hierarkin | Tid generellt viktigt | Tid är inte alltid viktigt | Tiden är i allmänhet mindre viktig, ofta omprioriterad |
| Planering generellt viktigt men kan använda olika faktorer | | Noggrann planering, alla parter i samförstånd | Central planering - fastlandet, mer input HKG, TWN | Planering med sikte på snabbt genomförande | Relationer > planering | Relationer > planering men kan påverkas av expats |
| Balans mellan arbete och fritid | | Mycket långa och sena arbetstider | Tidiga och långa arbetstider | Långa arbetstider beror på globaliseringen | Sen start, långa arbetstider | Korta arbetstider för offentlig sektor och många branscher |
| Generellt försiktig, kan vara fatalistisk | | Mycket försiktig | Följ anvisningarna försiktigt | Kan vara risktagande | Försiktig med hierarkier, kan vara mycket fatalistisk | Kan vara spontana, risktagare, kan vara mycket fatalistiska |
| Regler | | Regler | Regler från ovan | Regler | Regler kan tänjas | Regler för vissa men inte för andra |
| Ansikte | | Ansikte | Ansikte | Ansikte | Ansikte | Anseende, heder |

| | | | | | |
|---------|------------|---|-------|-------------------------------------|----------------|
| Harmoni | Inriktning | Lojalitet mot Kina, konkurrenskraftiga HKG, TWN | Vinna | Tillmötesgående men tyst konkurrens | Vad är bäst nu |
|---------|------------|---|-------|-------------------------------------|----------------|

| USA | Kanada | Spansktalande Amerika | Brasilien | Mexiko |
|---|--------------------------------------|---------------------------------|---|----------------------------|
| Verkar egalitär | Egalitär | Hierarkisk | Hierarkisk | Hierarkisk |
| Direkt | Direkt och rakt på sak | Mycket direkt | Ofta direkt | Indirekt, relation |
| Tid är pengar | Tiden är viktig | Tiden särskilt viktig | Tidsåtgång för att donera status | Tid är inte alltid viktigt |
| Planering men kan ändras i ström | Planering, alla röster i samförstånd | Planering in i minsta detalj | Planering men ibland teori > pragmatism | Relationer > planering |
| Balans mellan arbete och fritid, "presenteeism" | Balans mellan arbete och fritid | Balans mellan arbete och fritid | Balans mellan arbete och fritid | Längre arbetstid |
| Försiktiga och uppmärksamma på rättstvister | Pragmatiskt försiktig | Generellt försiktiga | Risntagare | Försiktig |
| Regler | Regler | Regler kan tänjas på | Regler kan tänjas på | Regler kan tänjas på |
| Utseende av rent spel | Rättvist spel | Vem känner du? | Vem känner du? | Vem känner du? |
| Konkurrenskraftig, vinna | Samarbete | Relationer, inflytande | Relationer, inflytande | Relationer, inflytande |

Källa: Culturewise Limited Culturewise Limited 2 Stephen Street, London, W1T 1AN, Storbritannien

| Nordafrika | Afrika söder om Sahara | Sydafrika | Nigeria | Kenya |
|--|---|---|---|--|
| Mer formellt hierarkisk | Mestadels hierarkisk | Hierarkisk med vissa undantag bland personer med europeisk bakgrund | Hierarkisk - stam-, språk-, religionsbaserad | Hierarkisk - stammens språk, påverkan från indianer och européer |
| Rimligt direkt, formell | Kan vara direkt | Direkt och rakt på sak | Ofta direkt | Något direkt |
| Tid är inte alltid viktigt | Tid är i allmänhet mindre viktigt än relationer | Tid kan vara viktigt för vissa grupper, "nu nu" | Tidsåtgång för att donera status, inte alltid viktigt | Tid är inte alltid viktigt |
| Planeringen sker ofta med franska metoder som förebild | Långsiktig planering svårt för de flesta | Planering men flexibilitet inför utmaningar | Relationer > planering | Relationer > planering |
| Balans mellan arbete och fritid | Balans mellan arbete och fritid | Balans mellan arbete och fritid | Balans mellan arbete och fritid | Balans mellan arbete och fritid |

| | | | | |
|------------------------|----------------------------|---|-------------------------------------|--|
| Försiktig | Något försiktig | Kommer att ta vissa risker | Rishtagare | Kan ta risker |
| Regler kan tänjas på | Regler < vem du är | Reglerna beror fortfarande på vem du är | Regler kan tänjas på | Regler kan tänjas på |
| Vem känner du? | Vem känner du? | Vem du är | Vem du känner, kopplingar till väst | Vem du är, din stam och din etniska tillhörighet spelar roll |
| Relationer, inflytande | Vad är bäst för min grupp? | Vad är bäst för min grupp? | Vad är bäst för min grupp? | Vad är bäst för min grupp? |

<https://insights.learnlight.com/en/articles/cultural-intelligence-skills-the-key-to-your-organizations-success/>

4. Videoklipp

Ytterligare videomaterial för modulen

1. Kommunikation över kulturgränserna: Vilka är de 3 grundläggande aspekterna av kultur? <https://www.youtube.com/watch?v=0SNGe0AtV3s>
2. Vad är kulturell intelligens och varför är den viktig för att leva och arbeta <https://www.youtube.com/watch?v=0wnX4Lu69GI>
3. 3 steg för att få som du vill i en förhandling

<https://www.youtube.com/watch?v=Z3HJCQJ2Lmo> 4. Den överraskande paradoxen med interkulturell kommunikation

<https://www.youtube.com/watch?v=JzJNA-3b6NA>

5.Slutsats

Företag mår bra av kommunikation, och de kommunicerar med omvärlden varje dag. De kommunicerar med intressenter, med inköpare och leverantörer, med arbetsgivare över hela världen och med samhället i stort. De kommunicerar på olika sätt beroende på vem de kommunicerar med, eftersom de medvetet eller omedvetet anpassar sin kommunikationsstil efter sin motpart. Många forskare har analyserat de olika sätten att kommunicera, som främst beror på kulturella skillnader. Skillnaderna ligger i både öppen och dold kommunikation, beteendemässiga skillnader där tecken, gester, ritualer, religion, trosuppfattningar, tonfall och ljud är olika och har olika innebörd.

För att kunna förstå hur man kommunicerar globalt är det viktigt att känna till några av de viktigaste begreppen när det gäller kulturer.

Interkulturella kommunikationsutmaningar är ett av de största problemen för företag som verkar i ett internationellt eller multinationellt sammanhang. Innan globaliseringen slog igenom stod företagen inte inför sådana utmaningar eftersom deras verksamhet mer eller mindre bedrevs i ett lokalt sammanhang med en gemensam kultur och ett gemensamt språk.

Ny teknik, industrialisering och konkurrens på en global marknad för att maximera vinsten och överleva och växa samtidigt som man arbetar i olika länder med medarbetare från olika kulturella bakgrunder har blivit en viktig kompetens för chefer. Företagsledare behöver utveckla interkulturell kommunikationskompetens som gör att de kan samarbeta smidigt med alla medarbetare över gränserna. Men det är inte en lätt uppgift.

6. Litteraturförteckning

- Bean, R. ,2008, Cross-Cultural Training And Workplace Performance, NCVER
- Deardorff, D.K., 2006, Identifiering och bedömning av interkulturell kompetens som student Resultatet av internationaliseringen, *Journal of Studies in International Education*, Vol. 10 No. 3
- Dangmei,J. , 2016, Kulturell intelligens: Att överbrygga de kulturella skillnaderna på tillväxtmarknaderna, *Indian Journal of Research*, volym: 5, nummer: 9
- Johnson, J. P. , Lenartowicz, 2006, Cross-cultural competence in international business: Toward a definition and a model, *Journal of International Business Studies* (2006) 37, 525-543
- Kurpis, L.H. Hunter J. , 2017, Developing Students' Cultural Intelligence Through an Experiential Learning Activity: En tvärkulturell intervju om konsumentbeteende, *Journal of Marketing Education* 2017, Vol. 39(1) 30-46
- Kosak, S. , Mahdi,O., Vubangs,P., 2019, Utveckling av interkulturell managementkompetens, <https://www.researchgate.net/publication/331047979>
- Matsumoto, O. , Chiu C. Y. , Ward. C. , 2013, Cross-Cultural Competence: Theory, Research, and Application, *Journal of Cross-Cultural Psychology* 44(6) 843- 848
- McCrea, E. , Yin, J.Z. , 2012, Developing Cultural Intelligence: An Undergraduate Course Assessment Framework, *Organization Management Journal*, VOL 9, ISS 2
- Robert J. , Goemans, A. , 2006, Att tänka om när det gäller förberedelser för utlandsstationerade
- Rajpal, S. , Onyusheva, I. , 2018, Managing Cross-Cultural Differences In Multinational Corporations Of Thailand, [https://doi.org/10.35678/2539-5645.3\(10\).2018.61-72](https://doi.org/10.35678/2539-5645.3(10).2018.61-72)
- Roux , P. W, Suzuki, K. Matsuba , R. , Goda, Y. ,2018, Developing Cultural Intelligence (CQ): Designs for Blended Learning, *International Journal for Educational Media and Technology* 2018, Vol. 12, nr 1, s. 18-28
- Roux , P, 2017, Design för att utveckla kulturell intelligens (CQ), <https://www.researchgate.net/publication/324835627>
- Roux , P. W, Suzuki, K. 2017, Designing Online Instruction for Developing Cultural Intelligence (CQ): En rapport från en klassrumsbaserad workshop, *International Journal for Educational Media and Technology* 2017, Vol.11, No. 1, pp.87-96
- Roux , P. W, Suzuki, K. 2017, Designing Online Instruction for Developing Cultural Intelligence (CQ): En rapport från en klassrumsbaserad workshop, *International Journal for Educational Media and Technology* 2017, Vol.11, No. 1, pp.87-96
- Salla, M.,2013, Ledarskap i mångkulturell virtuell teammiljö, kandidatuppsats
- Tuleja, E. A. , Developing Cultural Intelligence for Global Leadership Through Mindfulness, *Journal of Teaching in International Business*, 25: 5-24,
- Tennekoon, S. R. , 2015, Crossing the Cultural Boundaries: Developing Intercultural Competence of Prospective Teachers of English, *International Journal of Scientific and Research Publications*, volym 5, nummer 4,
- Wit, H. J. S, S. 2015, Hur man tillhandahåller effektiva inlärningsmöjligheter för internationella handels- och managementstudenter för att utveckla sin interkulturella kompetens?, *Interkulturell kompetensutveckling vid IBMS*
- Waxin, M. , Panaccio, A. , 2005, Cross-cultural training to facilitate expatriate adjustment: It works! <https://www.researchgate.net/publication/242343590>

Burack, E., 1991, Changing the company culture - the role of human resource development, *Long Range Planning*, 24(1), 88-95.

Cook, S., 1998, Daimler-Chrysler merger, i Gleich, R., 2010, *Value in Due Diligence*, Routledge.

Carol T. & Holbrook, L., 1987, *Demographics in Service Encounters: Effekter av ras och kön*, Wiley.

De-Mooji, 2015, Cross-cultural research in international marketing: clearing up some of the confusion, *International Marketing Review*, 32(6): 646-662.

Dietl, J., & Gasparski, W., 1997, *Etyka biznesu*, PWN Hall, E., 1976, *Beyond Culture*, Anchor: Doubleday.

Fox, J., 2011, *Etikett för dummies*, Wiley.

Gates, M., 2016, Cross-cultural issues relating to the DaimlerChrysler merger, *Crossculture*.

Hammerich, K., Lewis, D., 2012, *Fiskar kan inte se vatten*, Wiley

Hofstede, G., 1984. *Kulturens konsekvenser: Internationella skillnader i arbetsrelaterade värderingar (2:a upplagan)*.

Kluckhohn, F. R. & Strodtbeck, F. L. (1961). *Variationer i värdeorienteringar*. Evanston, IL: Row

Kono, T., 1988, *Förändring av företagskulturen*, Tokyo: Ko-dan-sha

Laurent, E., (et al), 1983, The cultural diversity of Western Management conceptions, *International Studies of Management and Organisation*, 8 (102):75-96

Laurent, A., 1986, The cross-cultural puzzle of international human resource management, *Human Resource Management*, 25(1): 91-102

Leyland F. Pitt och Russell Abratt, *Corruption in Business: Är ledningens attityder de rätta?*, *Journal of Business Ethics*, vol. 5(1): 39-44

McClelland, D., 2010, *The Achieving Society*, Martino Fine Books

Mead R., 1994, *International Management-Cross-Cultural Dimensions* Cambridge: Blackwell Publishers

Ostle, D., 1999, *Kulturkrocken på DaimlerChrysler var värre än väntat*, online-dokument <https://europe.autonews.com/article/19991122/ANE/911220842/the-culture-clash-at-daimlerchrysler-was-worse-than-expected>

Paine, L., 1994, *Managing for Organisational Integrity*, *HBR (mars-april)*: 107-117.

Parsons, T., & Shils, E. A. (Eds.), 1951, *Toward a general theory of action*. Harvard University Press

Porter, M., ed., 2000, *Can Japan Compete*, Basic Books Trompenaars F. & Hampden-Turner, C., 2005, "Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in business" (Nicholas Brealey, Storbritannien)

Rugimbana, R; Nwankwo, S (2003). *Cross Cultural Marketing*. England: Thomson.

Demangeot, C., ed, 2015, *Multicultural Marketplaces: new territory for international marketing and consumer research*, *International Marketing review* 32(2): 118-140

Schindler J., (2019), "Fördelarna med kulturell mångfald på arbetsplatsen", *Forbes online*

CFI, 2020, *Diversity Management*, online-dokument, <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/other/diversity-management/>

Simmel, G., 1950, *Simmel om kultur: Valda skrifter*, SAGE

Tönnies, F. (1957). *Gemenskap och samhälle*. [Gemeinschaft und Gesellschaft]. Michigan State University. Press.

Wertheim, G., 1965, *Forskningsrapporter*, Stanford university

- Whipple, T.W., Swords, D.F. Bedömningar av affärsetik: En tvärkulturell jämförelse. *J Bus Ethics* 11, 671-678 (1992)
- Wilkinson, I., Cheng, C., 1999, *Multicultural Marketing in Australia: Synergy in Diversity*, *Journal of International Marketing*, 7(3): 106-125
- Adair, W. L., Taylor, M. S., & Tinsley, C. H. (2009). Att börja på rätt fot: Förhandlingsscheman när kulturer kolliderar. *Negotiation and Conflict Management Research*, 2(2), 138-163. <https://doi.org/10.1111/j.1750-4716.2009.00034.x>
- Adair, W. L., Okumura, T., & Brett, J. M. (2001). Förhandlingsbeteende när kolliderar Förenta staterna och Japan. *Journal of Applied Psychology* 86(3), 371-385
- Adler, N. J., & Graham, J. L. (1989). Tvärkulturell interaktion: den internationella jämförelsefelaktigheten? *Journal of international business studies*, 20(3), 515- 537
- Arasaratnam, L., & Doerfel, M. (2005). Kompetens i tvärkulturell kommunikation: Identifiering av nyckelkomponenter från mångkulturella perspektiv. *International Journal of Cross-Cultural Relations*, 29, 137-163.
- Baber, W. W., & Ojala, A. (2015). Kognitiva förhandlingsscheman inom IT-industrin i Japan och Finland. *Journal of International Technology and Information Management*, 24(3), 87-104.
- Bailey, B. (1997). Kommunikation av respekt i interetniska servicemöten. *Språk i samhället*, 26(3), 327-356
- Casmir, F. L. (1999). Grunderna för studiet av interkulturell kommunikation baserade på en tredje kulturens byggnadsmodell. *International Journal of Intercultural Relations*, 23, 91-116.
- Collier, M. J. (1989). Kulturell och interkulturell kommunikationskompetens: Nuvarande tillvägagångssätt och riktningar för framtida forskning. *International Journal of Intercultural Relations*, 13, 287-302.
- Early, P.C. och Ang, S. (2003). *Kulturell intelligens: Individuella interaktioner över kultur*. Stanford Business Books, Stanford.
- Fiske, S. T., Xu, J., Cuddy, A. C., & Glick (1999). (Dis) Respektera Versus (Dis) Gillar: Status och ömsesidigt beroende förutspår ambivalenta stereotyper av kompetens och värme. *Journal of Social Issues*, 55(3), 473-489.
- Fulmer, I. S., & Barry, B. (2004). Den smarta förhandlaren: Kognitiv förmåga och emotionell intelligens i förhandlingar. *International Journal of Conflict Management*, 15(3).
- Garcia, C. (2010). "Cuento Conmigo": Uttrycket av sympati av peruanska spanska talare. *Journal of Pragmatics*, 42, 408-425.
- Geertz, C. (1973). *Tolkningen av kulturer. The interpretation of cultures*. New York: Basic Books pp. 3-13, 412-453.
- Gudykunst, W. B. (1995). AUM-teorin (Anxiety/uncertainty management). I R. L. Wiseman (red.), *Intercultural communication theory* (s. 8-58). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Gudykunst, W. B. (2002). Interkulturell kommunikation. I W. B. Gudykunst, & B. Mody (Eds.), *Handbook of international and intercultural communication* (s. 179-182). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hall, E. T. (1959). *Det tysta språket*. New York: Anchor Books.
- Hewstone, M., Rubin, M., & Willis, H. (2002). Fördomar mellan grupper. *Annual review of psychology*, 53(1), 575-604.
- Katriel, T., & Philipsen, G. (1981). "Vad vi behöver är kommunikation": "Kommunikation" som en kulturell kategori i vissa amerikanska tal. *Communication Monographs*, 48, 301-317.
- Kim, Y.Y. (1986). *Understanding the social structure of intergroup communication*. In W. B. Gudykunst (Ed.), *Intergroup communication* (pp. 86-95). London: Edward Arnold.

- Kim, Y. Y. (1991). Interkulturell kommunikationskompetens: En systemteoretisk syn. I S. Ting-Toomey, & F. Korzenny (Eds.), *Cross-cultural interpersonal communication* (s. 259-275). Newbury Park, CA: Sage.
- Kim, Y. Y. (1995). Tvärkulturell anpassning: En integrativ teori. I R. L. Wiseman (red.), *Intercultural communication theory* (s. 170-193). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kim, Y. Y. (2002). Adapting to an unfamiliar culture. In W. B. Gudykunst, & B. Mody (Eds.), *Handbook of international and intercultural communication* (pp. 259-273). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kumar, R., & Worm, V. (2004). Institutionell dynamik och förhandlingsprocessen: en jämförelse mellan Indien och Kina. *International Journal of Conflict Management*, 15(3), 304-334
- Kluckhohn, C., Murray, H.A. och Schneider, D.M. (1953). *Personlighet i natur, samhälle och kultur*. American Psychological Association.
- Imai, L. och M. J. Gelfand (2010). "Den kulturellt intelligenta förhandlaren: Effekten av kulturell intelligens (CQ) på förhandlingssekvenser och resultat" *Organisational Behaviour and Human Decision Processes* 112(2): 83-98.
- Lee, D. (1950). Linjär och icke-linjär kodifiering av verkligheten. *Psykosomatisk medicin*, 12, s. 89-97.
- Luomala, H. T., Kumar, R., Singh, J. D., & Jaakkola, M. (2015). När en interkulturell affärsförhandling misslyckas: Jämförelse av känslor och beteenden hos individualistiska och kollektivistiska förhandlare. *Group Decision and Negotiation*, 24(3), 537-561. <https://doi.org/10.1007/s10726-014-9420-8>
- Martin, J. N., & Hammer, M. R. (1989). Beteendemässiga kategorier av interkulturell kommunikationskompetens: Vardagliga kommunikatörers uppfattningar. *International Journal of Intercultural Relations*, 13, s. 303-332.
- Mackenzie L. och Wallace M. (2011). Kommunikation av respekt som en viktig dimension av interkulturell kommunikationskompetens. *Tvärkulturell kommunikation*. Vol 7(3), s. 10-18.
- Redmond, M.V. (1985). Förhållandet mellan upplevd kommunikationskompetens och upplevd empati. *Communication Monographs*, 52(4), s. 377-382.
- Ruben, B. & Kealey, D. (1979). Beteendebedömning av kommunikationskompetens och förutsägelse av tvärkulturell anpassning. *International Journal of Cross-Cultural Relations*, 3, 15-48.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotionell intelligens. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185-211. doi:10.2190/dugg-p24e-52wk-6cdg
- Ting-Toomey, S. (1993). *Kommunikativ resursfullhet: En teori om identitetsförhandling*. I R. L. Wiseman, & J. Koester (Eds.), *Intercultural communication competence* (s. 72-111). Newbury Park, Kalifornien: Sage.
- Volkema, R. J. (2004). Demografiska, kulturella och ekonomiska prediktorer för upplevd etiskhet i förhandlingsbeteende: En analys av nio länder. *Journal of Business Research*. 57, 69-78.
- W. Leeds-Hurwitz, *Anteckningar i den interkulturella kommunikationens historia: The Foreign Service Institute and the mandate for intercultural training*, i: J. Martin, T. Nakayama och L. Flores (red.), *Readings in Cultural Contexts*, Mayfield, Mountain View, CA, 1998, s. 16.
- Wiseman, R. L., Hammer, M. R., & Nishida, H. (1989). Prediktorer för interkulturell kommunikationskompetens. *International Journal of Intercultural Relations*, 13, 349-369.
- Zaharna, R. (2001). "In-awareness"-metoden för internationella offentliga relationer. *Public Relations Review*, 27(2), 135-148. doi:10.1016/s0363-8111(01)00076-5



Co-funded by
the European Union

BOSS
WOMEN IN FAMILY BUSINESSES

**AFFÄRSSTRATEGIER FÖR
HÅLLBAR UTVECKLING MED
HJÄLP AV KULTURARV**



<https://bossproject.eu/>