**Overskrifter og udvalg af af pointer fra oplæg v. Dennis Nørmark, Living Institute, 14.11.2011, Esbjerg Højskole**

**Den mindre kulturelt inteligente virksomhed:**

* Mangler viden om andre kulturer end egen (kan ikke skelne mellem personlighed og kultur)
* Og har derudover et misvisende selvbillede af egen kultur
* Har intet sprog til at tale om kulturforskelle (og lader derfor som om de ikke er der)
* Har berøringsangst for at rette på andres kultur (fordi de ikke har nogle kriterier for det)
* Fører værdibaseret ledelse uden at vide hvordan værdierne virker over kulturgrænser
* Ved for lidt om hvilken mangfoldighed der virker på en mangfoldig arbejdsplads

**Problemerne når kulturforbistringer opstår**

* Internt:
  + Misforståelser som giver forsinkelser, fejl, frustrationer, lav motivation (ex. offshore)
  + Kvalificerede medarbejdere føler sig ikke hjemme og rejser igen
  + Expatriation failure
  + Innovative fordele og lønmæssige fordele ædes op af kulturel forbistring
* Internationale aktiviteter
  + Kontakter med kunder, partnere, leverandører forbliver slidsomt, tidskrævende, fordyrende eller mislykkes

**Hvad med bundlinjen:**

* Blandt 1.700 mellemledere i internationale virksomheder mener over 90 procent, at kulturel intelligens er af afgørende betydning for deres virksomheds succes (Gugin)
* Forventet produktivitetsforøgelse ved kulturtræning: 26% (Accenture)
* Reel rapporteret produktivitetsforøgelse efter kulturtræning: 30% (Accenture)

**Hvorfor mangfoldighed**

* Virksomhedens valg:
  + Mangfoldighed af
    - Politisk/idealistiske grunde
    - Af nød (løn, mangel på dansk arbejdskraft)
    - For at få en innovativ fordel
* Kan alle virksomheder høste udviklingsmæssige fordele af mangfoldighed?
  + Nej - virksomheder med fokus på innovation og vidensproduktion er tilsyneladende de eneste, hvor vi kan dokumentere det (ny forskning fra Aarhus Universitet)

**Hvad skal der til for at mangfoldighed bliver en innovativ success:**

* Ny forskning fra Handelshøjskolen i Aarhus (AU) (Lauring et al.):
  + Den innovative fordel høstes ikke i alle typer virksomheder men når den findes er den afhængig af
    - Et godt mangfoldighedsklima (kulturelt intelligente medarbejdere og ledelse)
    - Planlagt og organiseret mangfoldighed (den rigtige type mangfoldighed til den rigtige virksomhed)
    - Konsekvent sprogpolitik

**Problemområder I DK**

* Beslutningstagning
  + Konsensus i Danmark, møder, ”usynlig ledelse”, beslutningsdygtighed på flere niveauer
  + Expat study 2010: “The decision-making process in Danish companies is extremely slow”
  + Agree:/strongly agree: 45 %
  + Disagree/strongly disagree: 25 %
* Kommunikation
  + Uklar, indforstået, uhøflig
* Dansk er bedst
  + Begrænset åbenhed overfor ideer der ikke er udviklet her (IMD: Internationalisering og Åbenhed, drop fra plads 4 til 11)
* Ledelse
  + Fraværende, ikke beslutningdygtig, ikke konkret vidende, overlader for meget til andre, kan ikke skære igennem….
* Arbejdsopgaver
  + Ukonkret defineret, uklar jobbeskrivelse, – det kræver at man kan ”tankelæse” ledelsen
* Kollegialt samvær
  + Intenst på arbejdspladsen, men fraværende efter kl. 16, fællesskabet gør det svært at konkurrere indbyrdes

**Kulturel intelligens**

Definition:

”evnen til at handle passende i situationer, hvor kulturforskelle har betydning og evnen til at gøre sig forståelig og etablere et konstruktivt samarbejde på tværs af kulturforskelle”

Elisabeth Plum 2007

**Pointe:**

Øger man denne generelle evne i virksomheden er der belæg for at hævde en ”spill over effekt” der gør at man også klarer sig bedre på internationale markeder – da virksomheder med et godt mangfoldighedsklima også er virksomheder med god succes i udlandet målt iforhold til de virksomheder der har et mindre godt mangfoldighedsklima

Sammenhængen *kan* dog teoretisk set også skyldes andre ting.

**Om Living Institute**

Living Institute hjælper virksomheder og medarbejdere til at få succes som globale aktører ved at tilbyde forskningsbaserede kultur-træningsprogrammer og individuel rådgivning

**Om Dennis Nørmark**

Chefkonsulent, head of faculty, cand. mag. i antropologi.  Dennis er hovedkraften bag udviklingen, afviklingen og kvalitetesikringen af Living Institutes workshops og kurser.

Han er forfatter til flere bøger der i blandt den anmelderroste: “Kulturforståelse for Stenalderhjerner” som er en håndbog i praktisk kulturforståelse fra et særligt dansk perspektiv.

Bogen kan blandt andet erhverves på Dennis Nørmarks blog: [www.kulturforstaaelse.dk](http://www.kulturforstaaelse.dk)