

GLOBALE TEAM OG GLOBALE KOMPETENCER

Ellen B. Magnus

Globale team er karakteriseret ved faktorer som mangfoldighed, geografisk afstand og intrikate kommunikationsprocesser, som skaber en øget kompleksitet i sociale interaktioner i den organisatoriske kontekst. Disse faktorer har individuelt været genstand for omfattende empiriske undersøgelser, men vi mangler forskning, som omhandler måden, hvorpå de påvirker hinanden. Selvom der foreligger en del teori og empiri omkring, hvordan disse faktorer enkeltvis påvirker performance, så er det kun få studier, der fokuserer på deres indflydelse på kompetenceudvikling. Dette tomrum søges udfyldt ved at introducere en model for forholdet mellem social kompleksitet i teams og udvikling af globale kompetencer. Modellen foreslår, at dette forhold kan tage flere forskellige retninger, og at den retning, som gør sig gældende i det enkelte tilfælde, vil afhænge af følgende modererende variable: tid, organisatorisk klima, team-identitet samt individets opfattelse af og refleksion over den sociale kompleksitet.

Introduktion

Inden for de seneste årtier har globaliseringen¹ givet organisationspsykologien nye udfordringer, såsom at 1) identificere faktorer ved globalisering, som kan påvirke individet i organisationen og 2) vurdere virkningen af disse faktorer på individet. Denne artikel tager imod disse udfordringer ved at identificere nogle af de implicerede faktorer og vurdere dem i samspil med hinanden, og i denne sammenhæng fokusere på én af de potentielle virkninger, nemlig kompetenceudvikling.

Ved øget globalisering bliver interpersonelle og kommunikative kompetencer stadig mere vigtige. Både personer og virksomheder er i stigende grad afhængige af dannelsen af netværk. Medarbejdere skal være i stand til at kunne repræsentere deres virksomhed udadtil, både i national og international kontekst, og skabe kontakter for virksomheden. Sociale kompetencer bliver vigtigere, blandt andet i forbindelse med at kunne forstå,

1 Begrebet globalisering er blevet krediteret Levitt (1983). Mange mener, at begrebet blev brugt længe før Levitt, men det var ham, der udbredte det i forbindelse med spredning af virksomheder rundt om i verden (the Economist, 27. februar, 2009).

og interagere med, personer med anden kulturel baggrund. Eftersom medarbejdere i multinationale virksomheder skal være i stand til at fungere i mange forskellige organisatoriske kontekster, er der ydermere et behov for kompetencer, som ikke er betinget af en bestemt organisatorisk kontekst, for eksempel fleksibilitet i tankegang og adfærd, evne til at forandre ens antagelser, situations- og forandringsorienteret og åbenhed over for forskellige tænke- og handlemåder. Multikulturelt samarbejde nødvendiggør desuden viden og kompetencer om kulturelle anliggender, samt evnen til åbenhed over for andre kulturer, kulturel forståelse og non-etnocentrisme. Medarbejderes evne til at dele viden, uanset kulturelle forskelle, bliver essentiel. Disse evner kan samlet betegnes globale kompetencer.

Globale kompetencer er nødvendige i alle organisationer, men er specielt vigtige i multinationale virksomheder. Ifølge McGuire et al. (2002) mislykkes internationalt samarbejde mellem virksomheder ofte som resultat af manglende evne til at forstå og tilpasse sig andre kulturers tænke- og handlemåder. En organisation, som vil være konkurrencedygtig på det internationale marked, bliver derfor nødt til at udvikle globale kompetencer på individuelt, teammæssigt og organisatorisk niveau. Følgelig er der behov for indsigt i, hvorledes disse kompetencer udvikles, og hvilke faktorer der kan påvirke denne udvikling. Denne artikel tager fat i dette behov og tegner perspektiver for den videre forskning på området.

Selvom globale kompetencer har fået øget opmærksomhed inden for de seneste år, både teoretisk (fx Jokinen, 2005; Egan & Bendick, 2008) og empirisk (fx Caliguiri & DiSanto, 2001; Matveev & Milter, 2004; Furuya et al., 2009), så har denne forskning hovedsagelig behandlet globale kompetencer på et enkelt niveau. Nærværende artikel vil derimod beskæftige sig med globale kompetencer på såvel individuelt og teammæssigt som organisatorisk niveau, samt med hensyn til interaktionerne mellem disse niveauer. Artiklen introducerer således den første definition af globale kompetencer indeholdende flere niveauer.

Det er min antagelse, at en måde, hvorpå globale kompetencer kan udvikles, er gennem erfaring med arbejde i globale team. Globale team defineres her som team, hvor medlemmerne er geografisk distribueret, fra forskellige lande, taler forskellige sprog og sjældent mødes ansigt til ansigt (McDonough III & Cedrone, 2000). De komplekse kommunikationsprocesser, den kulturelle mangfoldighed og den geografiske distribution af teammedlemmer skaber en øget kompleksitet i den organisatoriske kontekst. Artiklen introducerer begrebet social kompleksitet, som inkorporerer disse komplicerende faktorer. Anvendelse af dette begreb gør det muligt at uddifferentiere og behandle forskellige aspekter ved globalt teamarbejde, både separat og som en helhed. Eksisterende viden om hvert enkelt aspekt vil blive gennemgået og derefter sat i relation til hinanden, med fokus på, hvordan interaktioner mellem disse aspekter kan påvirke udvikling af globale kompetencer.

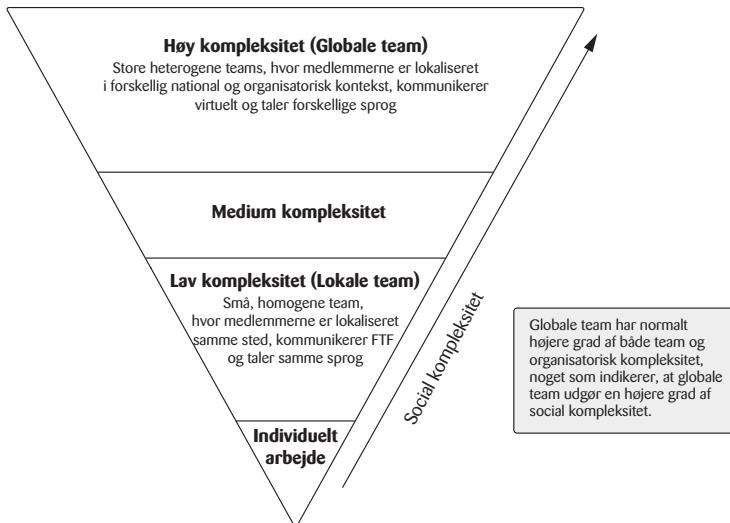
Formålet med artiklen er således at 1) introducere begrebet social kompleksitet, der inkorporerer centrale aspekter ved globale team, 2) definere globale kompetencer på flere niveauer, 3) drage en sammenhæng mellem teammedlemmers erfaring med social kompleksitet i globale team og udvikling af globale kompetencer på tre niveauer og 4) præsentere en multidirektional model, som specificerer bestemte betingelser, som kan påvirke dette forholds retning.

Social kompleksitet

Social kompleksitet defineres her som antallet og mangfoldigheden af sociale interaktioner i den organisatoriske kontekst. Figur 1 viser et kontinuum fra individuelt arbejde til globalt teamsamarbejde. Mit fokus i artiklen vil være på social kompleksitet på teamniveau, da teamorganisering, alt andet lige, afspejler en højere grad af social kompleksitet end individuelt arbejde, da den enkelte i teamsammenhæng skal forholde sig til et større antal mennesker på en mere omfattende måde end ved det individuelle arbejde

Figur 1: model for social kompleksitet ved forskellige team-strukturer

Min model opdeler social kompleksitet i 1) teamkompleksitet og 2) organisatorisk kompleksitet. Teamkompleksitet er egenskaber ved teamet, som



øger antallet og mangfoldigheden af de sociale interaktioner, dvs. teamets størrelse, teammangfoldigheden og sprogfamiliaritet (om teamsprog er modersmål for alle, nogen eller ingen af medlemmerne, samt teammedlemmers

færdighed i teamsproget). Modellen foreslår, at jo større og mere mangfoldigt teamet er, jo større grad af social kompleksitet vil der være.

Organisatorisk kompleksitet er den kompleksitet, som skabes af de ydre faktorer, som omgiver teamet i kraft af, at teammedlemmerne er geografisk distribueret. Én faktor er, i hvilken grad teammedlemmer er lokaliseret i forskellig national og organisatorisk kontekst. En anden er kommunikationsformen (om kommunikation er ansigt til ansigt eller virtuel). Modellen foreslår, at jo mere geografisk distribution, jo større grad af social kompleksitet vil der være.

Disse variabler har alle det tilfælles, at de hver for sig repræsenterer et kvantitativt kontinuum fra høj til lav kompleksitet i forhold til de sociale interaktioner, som udspiller sig. Når disse variabler samles til en helhed under begrebet social kompleksitet, vil de forskellige kontinua samlet skabe en kvalitativ mangfoldighed, ud over den enkelte variabels kvantitative variation. Ved at bruge begrebet social kompleksitet åbnes en mulighed for, ikke udelukkende at undersøge de enkelte faktoreres indflydelse på forskellige output (som for eksempel kompetenceudvikling), men også den samlede synergi, som opstår i interaktionen mellem faktorerne.

I det følgende vil de nævnte faktorer for team- og organisatorisk kompleksitet kortfattet diskuteres i forhold til, hvordan de hver især er med til at skabe social kompleksitet.

Teamkompleksitet:

Teamstørrelse

Efterhånden som antallet af medlemmer i et team øges, vil kompleksiteten af de sociale interaktioner nødvendigvis øges. Der er flere personer at relatere sig til, flere perspektiver at tage højde for, flere virkelighedsopfattelser at forholde sig til samt flere forskellige tænke- og handlemåder at sætte sig ind i. Der er empirisk diskrepans i forhold til, hvad den optimale teamstørrelse er; nogle studier har vist, at forøgelse af teamstørrelse har positiv effekt på teamarbejde (fx Hambrick & D'Aveni, 1992), mens andre studier viser, at for store team har negative konsekvenser (Curral, Forrester, Dawson & West, 2001; Pearce & Herbig, 2004). Der er indtil videre begrænset empiri om effekter af teamstørrelse på kompetenceudvikling, og der kan derfor ikke drages slutninger om teamstørrelsens indvirkning på udvikling af globale kompetencer.

Teammangfoldighed

Et team kan være mangfoldigt på mange områder i forhold til for eksempel alder, køn, nationalitet, etnicitet, kontekstuel baggrund, personlighedstræk, fysiske og kognitive evner, funktionel og uddannelsesmæssig baggrund, anciennitet og sprog etc. I et team med stor mangfoldighed vil der være stor

variation i teammedlemmernes perspektiver og handlingsrepertoier, hvilket øger den sociale kompleksitet. Det enkelte teammedlem må relatere sig til mange forskellige virkelighedsopfattelser og indrette sig efter helt nye måder at gøre ting på.

Til trods for megen forskning i effekter af teammangfoldighed (fx van der Zee, Atsma & Brodbeck, 2004; Garcia-Prieto et al., 2003; Jackson et al., 2003; Staples & Zhao, 2006) mangler der empiri om interaktionen mellem mangfoldighed og kompetenceudvikling, idet de fleste studier fokuserer på mangfoldigheds indflydelse på performance-variabler, gruppeprocesser eller holdningsvariabler (fx tilfredshed, commitment etc.).

Sprogfamiliaritet

Et globalt team har ofte medlemmer, der snakker forskellige sprog. Kommunikationsproblemer kan opstå som følge af ulige færdigheder i det sprog, som teamet vælger at kommunikere med. Flere casestudier viser, at utilstrækkelig kyndighed i et fælles sprog kan skabe barrierer for kommunikation og samarbejde (fx Paulus, Bichelmeyer, Malopinsky, Pereira & Rastogi, 2005). Der er evidens for, at personer med manglende sprogkundskaber ofte anses for at være mindre kompetente (Molinsky, 2005). Derfor kan forskelle i sprogkundskaber også skabe ulighed mellem medlemmer, hvilket kan føre til autoritetskonflikter. Min model antager, at den sociale kompleksitet øges, jo flere forskellige modersmål medlemmerne af teamet har, og jo mindre familiaritet de enkelte teammedlemmer har med det fælles sprog, der bliver snakket. Studier af tosproglige viser, at når man taler et sprog, der ikke er ens modersmål, så kræves der ekstra tankevirksomhed (Fehring & Fry, 2007). I øvrigt må teammedlemmerne vænne sig til forskellige accenter og hele tiden være opmærksomme på de misforståelser, som kan opstå som følge af uens sprogfærdigheder.

Organisatorisk kompleksitet:

I et globalt team er teammedlemmerne lokaliseret forskellige steder. Geografisk distribution øges, jo flere sites teammedlemmerne er distribueret over, jo længere rejsetid, jo færre medlemmer pr. site og jo mindre overlap der vil være mellem tidszoner (O'Leary & Cummings, 2002), og dermed øges også kompleksiteten. To aspekter ved geografisk distribution har specielt stor betydning for social kompleksitet; lokalisering i forskellige organisatoriske og nationale kontekster samt virtuel kommunikation.

Organisatorisk og national kontekst

Teamets kontekst har implikationer for teamarbejdet (Hackman, Wageman, Ruddy & Ray 2000). Når teammedlemmer deler kontekst, deler de faktorer såsom kollektive værdier, og kontekstuelle betingelser (Hackman, 1999).

Når disse faktorer ikke længere er fælles, påvirker det teamet som gruppe og det enkelte teammedlem. Team, hvor medlemmerne er lokaliseret i forskellig national og organisatorisk kontekst, antages at give andre potentialer og barrierer, end når medlemmerne er lokaliseret i samme kontekst. Positive effekter af forskellige kontekster kan være deling af specifik kontekstuel viden, mens potentielle negative effekter kan være problemer med kommunikation og forskellig arbejds- og ledelsesstil i hver kontekst. Ifølge Myers et al. (1995) kan forskelle i ledelsesstil i et tværnationalt team have signifikant virkning på både teamets og organisationens performance.

Den nationale kontekst og kultur, som teammedlemmerne er placeret i, påvirker teamets måde at interagere på. Når teammedlemmerne er lokaliseret i forskellige lande, er de omfattet af forskellige formelle regler og lover forskellige uformelle adfærdsnormer, samt forskellige værdisystemer, som kendetegner den pågældende kultur. Dette kan have betydelig effekt på måden, hvorpå de interagerer – for eksempel i forhold til reaktion på fejl, relation til autoriteter etc..

Forskellig organisatorisk kontekst kan også implicere, at teammedlemmer har forskellige arbejdsfunktioner og i nogle tilfælde også tilhører forskellige virksomheder, hvilket tilsvarende øger den sociale kompleksitet og kan have positive såvel som negative konsekvenser for teamarbejdet. Cummings (2004) fandt, at teammedlemmer med forskellig organisatorisk tilknytning eksponerer gruppen for unikke kilder til viden, mens Ancona & Caldwell (1992) finder en negativ sammenhæng mellem forskellige arbejdsfunktioner og performance.

Kommunikationsform

Når teammedlemmer er lokaliseret forskellige steder, bliver de nødt til at udføre en stor del af deres kommunikation elektronisk. Dette medfører andre problemer end ansigt til ansigts (FTF) kommunikation. Et casestudie af Lagerstrøm og Andersen (2003) viser, at medlemmer i et transnationalt team efterspørger flere FTF-møder og opfatter manglen på møder som problematisk for teamets funktion. Carte & Chidambaram (2005) finder imidlertid, at virtuel kommunikation over tid har potentiale til at forbedre performance, teammedlemmers tilfredshed og reducere konflikter i teamet. Disse resultater støttes af Staples & Zhao (2006), hvis eksperimentelle studie viser, at virtuelle multikulturelle team præsterer bedre end FTF multikulturelle teams. Dette skyldes, at virtuel kommunikation kan gøre forskellene mindre fremtrædende og på den måde hindre indgruppe/udgruppe-konflikter. Ydermere kan selve kommunikationsmediet have indflydelse på teaminteraktioner. Hambley, O'Neill & Kline (2007) sammenligner team, der kommunikerer på tre forskellige måder: FTF, videokonference og tekstbaseret chat. Resultaterne afdækker, at der ikke er forskel på team, der kommunikerer FTF, og team, som bruger videokonference, men at begge har en højere samhørighed end teams, der benytter chat.

Der er følgelig modstridende resultater for den effekt, som kommunikationsformen kan have på teamets interaktion og performance, og der mangler forskning omhandlende kommunikationsformens effekt på udvikling af globale kompetencer.

Globale kompetencer

Der eksisterer ikke nogen almenyldig definition af globale kompetencer. Forskellig litteratur fokuserer på forskellige aspekter og bruger en række mere eller mindre overlappende begreber. To begreber, som har fået en del opmærksomhed, er *kulturel intelligens* (CQ) og *global mindset*. Kulturel intelligens blev introduceret af Earley og kolleger (Earley, 2002; Earley & Ang, 2003) og defineret som ”*an outsider’s seemingly natural ability to interpret someone’s unfamiliar and ambiguous gestures the way that person’s compatriots would*” (Earley & Mosakowski, 2004, p. 139). Global mindset defineres af Gupta & Govindarajan (2002) som “[*a mindset*] that combines an openness to and an awareness of diversity across cultures and markets with a propensity and ability to synthesize across the diversity.”. (Se Levy et al. (2007) for et review af litteratur og definitioner på global mindset). Global mindset ligner CQ i sin vægtlægning af kognition, men CQ adskiller sig blandt andet ved at lægge vægt på metakognition og motivation.

Der er blevet stillet spørgsmål ved den faktiske eksistens af begrebet om globale kompetencer. Bartlett & Ghoshal (2003) argumenterer for, at der ikke eksisterer universelt globale ledere, og at en global virksomhed i stedet kræver specialister på forskellige områder. Baruch (2002) støtter dette ved at hævde, at ledere, der er gode globalt, ikke er anderledes end ledere, som er gode lokalt. Imidlertid findes der en stor mængde litteratur, som argumenterer for en sammenhæng mellem bestemte kompetencer og succes i globale omgivelser. For eksempel understreger Matveev & Milter (2004) vigtigheden af interkulturelle kompetencer, når man arbejder i et multinationalt team, og både CQ og global mindset er blevet positivt relateret til performance (fx Nummela, Saarenketo & Puumalainen, 2004; Kim, Kirkman & Chen, 2006). Forskning, som viser, at mange ledere, der er succesfulde lokalt, ikke har succes på en international arena (Jokinen, 2005), støtter antagelsen om, at der eksisterer bestemte kompetencer, som er karakteristiske for arbejde i komplekse internationale kontekster.

Eksisterende litteratur fokuserer hovedsageligt på globale kompetencer på individuelt og organisatorisk niveau. Der eksisterer næsten ikke litteratur om globale kompetencer på teamniveau, og endnu mindre om forholdet mellem de to niveauer. Desuden udspecificerer en stor del af den foreliggende litteratur omhandlende globale kompetencer ikke, hvilket niveau de studerer (Levy et al., 2007). Det er derfor vigtigt at klargøre, hvad globale kompetencer indebærer på hvert niveau, om konceptet globale kompetencer er iden-

tisk på tværs af niveauer, og hvordan globale kompetencer på forskellige niveauer interagerer. Hermed introduceres derfor en heuristisk model (figur 2), som inkorporerer globale kompetencer på tre niveauer og interaktionerne niveauerne imellem.

Forskere inden for globale kompetencer har på forskellige måder forsøgt at forklare, hvordan globale kompetencer adskiller sig fra begreber som social og emotionel intelligens samt kognitiv fleksibilitet. De argumenterer for, at social og emotionel intelligens kan være meningsfuld i én kulturel kontekst, men ikke i en anden (fx Thomas, 2006). Earley & Gardner (2005) foreslår ydermere, at social intelligens kan stå i modsætning til kulturel intelligens: "*Oftentimes, those who are socially adept at home have internalized their own culture so much that it is difficult to step outside and be flexible elsewhere*" (p. 24).

I modsætning til dette vil jeg argumentere for opfattelsen af globale kompetencer som en udvidelse af social/emotionel intelligens og kognitiv fleksibilitet, og ikke som noget væsensforskelligt. Rationalet om, at ledere kan være socialt intelligente i egen kultur, men ikke i andre, udelukker ikke, at social intelligens af to årsager er en del af globale kompetencer, hvoraf den ene er, at de omtalte ledere ikke er socialt intelligente *nok*, idet tværkulturelt samarbejde kræver en højere grad af social intelligens end monokulturelt arbejde. Eftersom social intelligens er baseret på individets evne til at tilpasse sig forskellige mennesker og være opmærksom på deres emotioner (Marlowe, 1986), vil en person med høj social intelligens vide, at disse regler er forskellige i forskellige kulturer og intuitivt fornemme, at hensigtsmæssig adfærd i ens egen kultur ikke altid er det i en anden kultur.

Den anden årsag er, at social intelligens er nødvendigt, men ikke tilstrækkeligt til at fungere effektivt i omgivelser præget af kulturel mangfoldighed. Der behøves en anden dimension, som er kvalitativt forskellig fra social intelligens og kognitiv fleksibilitet. I min model består globale kompetencer på individniveau af tre komponenter: De to første er kompetencer, som ikke kun er vigtige for globalt samarbejde baseret på sociale evner og kognitiv fleksibilitet, mens den sidste komponent er specifik for kulturel interaktion.

En heuristisk model for globale kompetencer

Modellen definerer globale kompetencer på tre niveauer: organisatorisk, teammæssigt og individuelt. På det *organisatoriske niveau* defineres globale kompetencer som organisationens evne til at danne videns- og kompetence-delingsprocedurer i virksomheden (både i og på tværs af organisatoriske og kulturelle kontekster) samt evnen til at dele kulturspecifik viden.

Globale kompetencer på *teamniveau* opfattes her som teamets evne til at dele implicit kulturspecifik viden og udvikle ny fælles, generel viden, samt teamets evne til at udnytte hinandens forskelle til at skabe innovation og kreativitet.

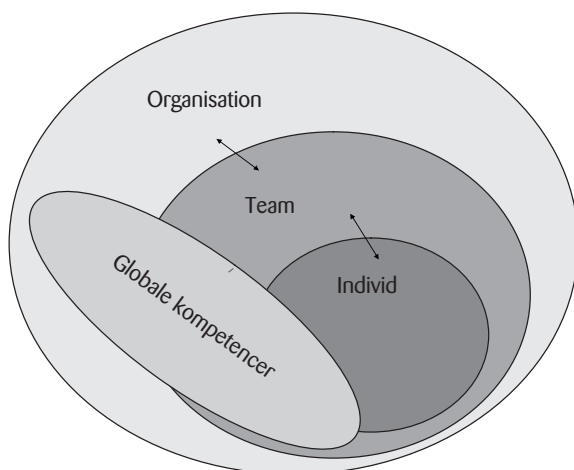
Globale kompetencer defineres på *individuel niveau* som tre grupper af kompetencer. Den første gruppe er sociale, interpersonelle og kommunika-

tive kompetencer, der indbefatter evnen til at forstå sociale situationer og intuitivt tilpasse sin adfærd til forskellige mennesker, evnen til at samarbejde og evnen til at formidle og dele kompetence og viden, kommunikationsevner, sproglige kompetencer samt empati og forståelse for andres intentioner og opfattelser. Den anden gruppe er fleksibilitet i tankegang og adfærd, forandringsorientering og situationsbestemte kompetencer. Her inkluderes egenskaber som evne til at kunne tilpasse sig forskellige kontekster, evne til at kunne se situationer fra flere perspektiver, åbenhed over for forskellige tænke- og handlemåder, evne og villighed til at forandre ens antagelser og evne til integration af forskellige tilgange til en problemstilling. Den sidste gruppe er kulturel forståelse og åbenhed, som inkluderer en intuitiv forståelse og anerkendelse af kulturelle forskelle, tolerance over for og accept af mennesker, som de er, og åbenhed og interesse for andre kulturer.

De første to grupper af kompetencer er naturligvis nødvendige i enhver sammenhæng, men bliver specielt vigtige, når man i sit arbejde skal kunne forstå, kommunikere med og samarbejde med personer fra andre kulturer. Den sidste gruppe er specifik for arbejde i multikulturelle sammenhænge. Min definition af globale kompetencer adskiller sig fra tidligere definitioner ved, at den inkorporerer generelle kompetencer, som er vigtige i alle sammenhænge, med kompetencer, der kun er vigtige ved krydskulturelle møder. Tidligere teori adskiller disse og fokuserer udelukkende på enten generelle eller kulturspecifikke kompetencer.

På baggrund af multilevel theory (fx Klein et al., 1999) forestiller modellen sig en gensidig interaktion mellem kompetencer på de tre niveauer (se figur 2). Hvert niveau er en akkumulering af de lavere niveauer og tilføjer en ny dimension, som beskrives nedenunder.

Figur 2 Kompetencemodel



Interaktioner mellem globale kompetencer på individuelt og organisatorisk niveau

Organisatorisk kompetence danner grundlaget for organisationens konkurrencedygtighed (Prahalad & Hamel, 1990). Eftersom medarbejderne i høj grad er med til at skabe konkurrencemæssige fordele, er organisation af individuelle kompetencer en vigtig del af den organisatoriske kompetence. Jeg foreslår, at dette kan gøres ved at skabe procedurer for viden- og kompetencedeling gennem en organisatorisk struktur, som fremmer interkulturel udveksling af ideer, viden og erfaring, og fokuserer på eksplicitering af tavs viden. På denne måde kan kulturspecifikke antagelser, viden og kompetence blive kultur-uafhængige. En matrix-struktur af globale og lokale team ville være optimal for at skabe disse procedurer. Endvidere kan individuelle kompetencer fremmes gennem HRM-strategier, som fokuserer på tilpasning af medarbejdere til globalt samarbejde. Sådanne strategier kan bestå af kulturel træning, undervisning i kulturel viden og eksponering i andre kulturer, for eksempel gennem udstationering.

Interaktioner mellem globale kompetencer på team- og organisatorisk niveau

Modellen foreslår, at globale kompetencer på organisatorisk niveau kan benyttes til at forbedre globale kompetencer på teamniveau. En organisation med en høj grad af global kompetence vil fokusere på at sammensætte de mest fordelagtige team i forhold til de beskrevne faktorer for social kompleksitet.

Globale team kan endvidere skabe organisatorisk kompetence ved at transformere lokal viden til global viden. Gennem teamarbejde kan tavs viden fra de enkelte teammedlemmers kulturelle og organisatoriske baggrund og kontekst deles i teamet og bringes videre til de andre teammedlemmers lokale kontekster.

Interaktioner mellem globale kompetencer på individuelt niveau og teamniveau

En vigtig global kompetence på teamniveau er teamets evne til at drage fordel af den sociale kompleksitet i teamet, altså evnen til at skabe innovation frem for konflikter. Hvis dette lykkes for teamet, giver det potentiale for, at teammedlemmerne kan udvikle globale kompetencer. Dette bliver uddybet senere i artiklen.

Udvikling af globale kompetencer

Ifølge Oddou, Mendenhall & Ritchie (2000) er den største udfordring for HRM i det nye årtusinde at udarbejde programmer, som kan etablere et global mindset hos medarbejderne. En måde, hvorpå en globalt set kompetent arbejdsstyrke kan skabes, er ved at rekruttere medarbejdere, der allerede besidder globale kompetencer. Artiklen diskuterer, om disse kompetencer

også kan udvikles hos den eksisterende medarbejderstab som følge af social kompleksitet i den organisatoriske kontekst.

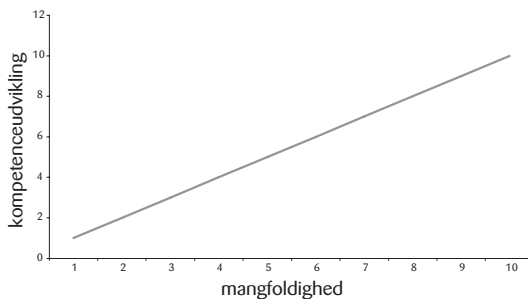
Bird & Osland (2004) argumenterer for en kvalitativ forskel mellem novicer og eksperter inden for global ledelse og indikerer dermed, at globale kompetencer kan tilegnes. Caliguiri & DiSantos (2001) studie af udstationerede medarbejdere giver delvis støtte til dette ved at vise, at videns- og evneaspektet ved globale kompetencer kan udvikles, hvilket personlighedsaspektet ikke kan. Der er bred enighed om, at globale kompetencer kan udvikles ved at udstationere medarbejdere (Oddou et al., 2000; Mendenhall et al., 2003; Jokinen et al., 2008), hvilket også har fået empirisk støtte (Nummela et al., 2004), og mange multinationale organisationer har indført globale lederprogrammer designet til at eksponere medarbejdere for internationalt arbejde (Caliguiri & DiSanto, 2001).

Der findes en del litteratur omkring specifikke programmer for optræning af globale kompetencer (fx Srinivas, 1995; Earley & Peterson, 2004), som jeg ikke skal komme ind på i nærværende sammenhæng. Mit fokus vil være på de specifikke dynamikker, som gør sig gældende i et globalt team, og i hvilken grad globale kompetencer kan udvikles som følge af erfaring med disse dynamikker.

Forholdet mellem social kompleksitet og globale kompetencer

Der kan forekomme et uendeligt antal sammenhænge mellem social kompleksitet og udvikling af globale kompetencer, men på baggrund af teori og empiri, som uddybes nedenunder, vælger jeg at fokusere på følgende 4 muligheder:

Positivt lineært forhold mellem social kompleksitet og udvikling af globale kompetencer



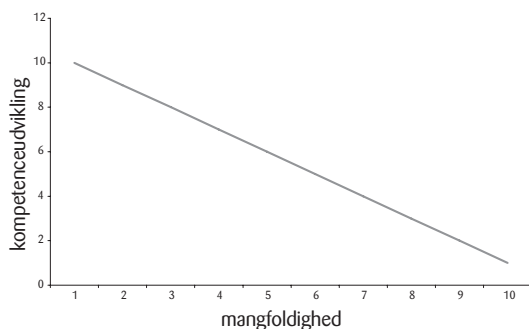
Højere grad af social kompleksitet kan give bedre betingelser for at udvikle globale kompetencer af tre årsager. For det første kan det antages, at erfaring med teamarbejde kan udvikle sociale kompetencer hos medarbejderne og

skabe bedre strukturer for deling af viden i virksomheden, idet social aktivitet netop afhænger af, at mennesker er i stand til at koordinere og synkronisere deres adfærd efter hinanden. Gennem social interaktion i team, opøver teammedlemmerne deres evner til at skabe, bruge og dele viden. Ifølge Hase (2000) er teamarbejde en kritisk faktor i udviklingen af det, som han kalder organisatoriske evner, defineret som kreativitet, altså evnen til at benytte kompetencer i nye såvel som kendte situationer og til at vide, hvordan man skal lære og samarbejde med andre. Thompson & Fine (1999) mener, at menneskelig viden ikke kan separeres fra omgivelserne, men skabes i interaktion mellem mennesker.

For det andet kan det antages, at når teammedlemmer er lokaliseret i forskellige organisatoriske og nationale kontekster, vil disse kompetencer i højere grad udvikles, fordi teammedlemmer ikke har den samme implicite viden og de samme antagelser. Man kan altså klarlægge egne implicite formodninger ved, at teammedlemmer i andre kulturer og kontekster stiller spørgsmål ved dem. Ydermere kan viden implicit i en organisatorisk/national kontekst deles og overføres til en anden kontekst.

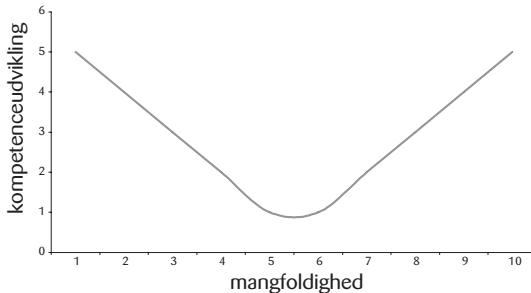
For det tredje: Jo større grad af kulturel mangfoldighed der er til stede i ens sociale interaktioner i arbejdet, jo mere træning får man i at forholde sig til og tilpasse sig forskelligheder, og jo større potentiale antages der at være for at kunne udvikle globale kompetencer. Når man omgås personer med anden kulturel, etnisk og/eller uddannelsesmæssig baggrund, er det sandsynligt, at man får sine fordomme modbevist og på denne måde udvikler kulturel åbenhed og forståelse. Ifølge Peterson & Pike (2002) begynder interaktioner mellem personer fra forskellige kulturer med forsøg på at finde et fælles grundlag. Der opleves forskelle i symboler, og der samarbejdes for at kommunikere mere effektivt for at løse misforståelser, som disse forskelle kan forårsage. Denne proces kan antages at være med til at udvikle globale kompetencer, og følgelig kan det antages, at mennesker, der hyppigt omgås personer fra andre kulturer, har større sandsynlighed for at udvikle globale kompetencer.

Negativt lineært forhold mellem social kompleksitet og udvikling af globale kompetencer



Konflikter og problemer med kommunikation kan være en barriere for vidensdeling og teammedlemmers læring af den sociale kompleksitet. Teammedlemmer fra samme kultur, der er lokaliseret i samme kontekst, vil i større grad have en delt forståelse, delte værdier og delte kontekstuelle betingelser. Kommunikation og som en konsekvens heraf også vidensdeling, vil dermed blive lettere, og læringshindrende konflikter vil formodentlig blive færre.

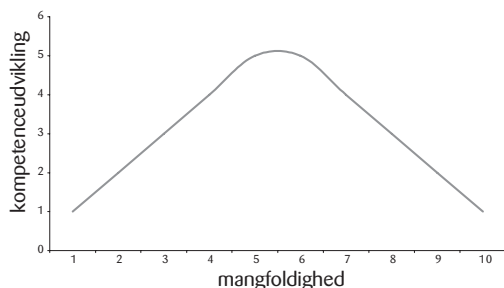
U-formet kurvelineær sammenhæng mellem social kompleksitet og kompetenceudvikling



Earley & Mosakowsky (2000) viser, at både homogene og betydeligt heterogene team præsterer bedre end moderat heterogene team. De mener, at dette skyldes, at moderate team er sammensat af undergrupper, hvor folk i højere grad identificerer sig med undergruppen end med teamet som helhed, og at der således skabes en indgruppe-udgruppe-mentalitet.

Følger man disse resultater, kan man forvente, at både meget høj og lav social kompleksitet i større grad end moderat social kompleksitet vil kunne skabe kompetenceudvikling. I team med moderat kompleksitet vil der ofte være undergrupper (enten baseret på nationalitet, lokalisering, arbejdsfunktion eller organisatorisk tilhørsforhold), som de enkelte teammedlemmer primært identificerer sig med frem for teamet som helhed. I team med lav eller meget høj social kompleksitet er der et spinklere grundlag for dannelse af undergrupper, eftersom der er få fælles kategorier. Medlemmer vil i stedet forsøge at skabe og etablere en ny, delt forståelse og på den måde i højere grad kunne drage fordel af de muligheder, social kompleksitet kan give for udvikling af globale kompetencer.

Omvendt U-formet sammenhæng mellem social kompleksitet og kompetenceudvikling



Hvis den sociale kompleksitet bliver for høj, kan det blive for meget for den enkelte at overskue. Stor variation i viden, perspektiver og adfærd kan skabe kaos og forvirring for det enkelte teammedlem. Så længe social kompleksitet bliver oplevet som en udfordring, som kan løses, vil det skabe mere læring, jo større udfordringen er. På den anden side set, hvis der er for mange informationer at tage stilling til, for mange perspektiver at forholde sig til og for mange handlesæt at tilpasse sig til, kan teammedlemmerne blive overvældet. Når den sociale kompleksitet når et punkt, hvor udfordringen er for stor og ikke længere kan blive løst, vil læringen mindskes.

Ovennævnte sammenhænge mellem mangfoldighed og kompetenceudvikling er alle sandsynlige. Hvilke af disse sammenhænge, som gør sig gældende i et bestemt team, kan antages at være afhængig af interaktionen mellem de beskrevne faktorer for social kompleksitet, samt et sæt af modererende faktorer. Artiklen vil fokusere på følgende fire potentielle modererende variabler: 1. tid; 2. individets opfattelse af og refleksion over den sociale kompleksitet; 3. teamidentitet samt 4. organisatorisk klima. Der kan være andre mulige faktorer, som kan moderere forholdet mellem social kompleksitet og udvikling af globale kompetencer, men jeg betragter disse fire som de mest væsentlige, idet de til enhver tid vil være til stede i et eller andet omfang. Dette leder frem til følgende overordnede antagelse:

*Antagelse 1: Social kompleksitet har indvirkning på udvikling af globale kompetencer på individuelle, teammæssige og organisatoriske niveauer. Denne sammenhæng kan tage forskellige retninger, afhængig af følgende modererende variabler: **tid; individets opfattelse af og refleksion over den sociale kompleksitet; teamidentitet samt organisatorisk klima.***

Antagelsens fire modererende variabler (markeret med fed) vil i det følgende blive diskuteret i forhold til deres indvirkning på interaktionen mellem social kompleksitet og udvikling af globale kompetencer. Disse diskussioner vil

trinvist lede frem til fire antagelser, som afslutningsvist vil blive indskrevet i en model over forholdet mellem social kompleksitet og udvikling af globale kompetencer.

Første variabel: Tid

Både teamarbejdets totale varighed og den tid, som reelt bruges på teamarbejdet, kan påvirke forholdet mellem social kompleksitet og udvikling af globale kompetencer. Social kompleksitet kan have indflydelse på omstændigheder, som kun efter en lang tid vil påvirke udviklingen af globale kompetencer. Mange modeller for teamudvikling omtaler en overgangsfase, hvor forskellige syn og præferencer ofte fører til konflikt og uro, som i sidste ende bliver løst gennem etablering af fælles mentale modeller (Klimoski & Mohammed, 1994). Ifølge Carte & Chidambaram (2004) opnås fordele af teammangfoldighed først efter, at teamet har interageret en vis tid.

Teamarbejdets varighed har endvidere vist sig at mindske de negative effekter af demografisk mangfoldighed (Price et al., 2002) og geografisk distribution (O'Leary & Cummings, 2007). Earley & Mosakowsky (2000) fandt, at for at et heterogent team kan præstere lige så godt som et homogent team, skal teamarbejdet være af en vis varighed. Dette støttes også af Watson, Kumar & Michaelson (1993), der viser, at til trods for at team med en høj grad af mangfoldighed præsterer dårligere i begyndelsen, så overgår disse de mere homogene team i det lange løb. Hackman (1999) foreslår, at over tid vil teammedlemmers værdier i højere grad være rettet mod det materiale, som teamet arbejder med, og som resultat heraf kan teamet gradvist opnå større intern kohærens. Denne antagelse understøttes empirisk af Kilduff et al. (2000), som viser, at medlemmer i mangfoldige team, der præsterer højt, har divergerende tolkninger tidligt i teamets livscyklus, men at de flytter sig mod større enighed senere i forløbet.

Antagelse 2. Tid har indvirkning på forholdet mellem social kompleksitet og udvikling af globale kompetencer. I et langt tidsperspektiv vil forholdet være positivt.

Anden variabel: Teammedlemmers opfattelse af og kognitiv refleksion over social kompleksitet

Teammedlemmers opfattelse af den sociale kompleksitet, de bliver en del af, kan påvirke måden, hvorpå de udvikler globale kompetencer. Social kompleksitet kan opleves som en spændende udfordring eller en overkommelig barriere, hvilket har en henholdsvis motiverende og demotiverende effekt på teammedlemmet. Graden af teammedlemmets udvikling af kompetencer kan også afhænge af graden af kognitiv refleksion over den sociale kompleksitet, idet der er empirisk belæg for, at kognitiv refleksion fører til læring (Daudelin, 1996). Hvis social kompleksitet opfattes som en udfordring, der kan løses af teammedlemmet, kan det antages at fremme et positivt forhold

mellem social kompleksitet og udvikling af globale kompetencer. Dette forhold vil være stærkere, jo mere teammedlemmet reflekterer kognitivt over den sociale kompleksitet. Hvis social kompleksitet derimod opfattes som en barriere for at udføre teamarbejdet, kan det antages at give en negativ sammenhæng mellem social kompleksitet og udvikling af globale kompetencer. Social kompleksitet kan også opfattes som en udfordring, der kan løses af teammedlemmet, indtil det når et vist punkt. Dette kan antages at skabe en U-formet sammenhæng mellem social kompleksitet og udvikling af globale kompetencer.

Antagelse 3: Teammedlemmernes opfattelse af social kompleksitet har indvirkning på, hvordan de udvikler globale kompetencer.

Tredje variabel: Teamidentitet

En anden potentiel modererende faktor for forholdet mellem social kompleksitet og udvikling af globale kompetencer er teamets evne til at danne en fælles identitet. Earley & Mosakowski (2000) bruger begrebet *hybrid team cultures* til at referere til “*an emergent and simplified set of rules, norms, expectations, and roles that team members share and “enact.”*” (p. 26). En række teorier argumenterer for, at fælles commitment til teamet, delte værdier og en fælles identitet har en positiv effekt på teamarbejdet (fx Hackman, 1987; Shapiro et al., 2002; Myers et al., 1995). Flere undersøgelser støtter denne tankegang (fx Bezrukova, Jehn & Zanutto, 2001). Ifølge Hinds & Mortensen (2005) kan konflikter, som skabes som følge af geografisk distribution, minimeres ved, at der skabes en fælles teamidentitet.

Flere faktorer kan have indflydelse på, om teamet udvikler en fælles teamidentitet, hvoraf jeg vælger at fokusere på følgende tre. Den ene er, i hvor stor grad teamet *aktivt arbejder med forskelle*. Forskning viser, at anerkendelse og udnyttelse af forskelle i kulturelt mangfoldige team kan forbedre teamets præstationer (Distefano & Maznewski, 2000; Watson, 1998). Hvis teamet er opmærksom på de eksisterende forskelle og forsøger at udnytte de positive sider ved dem, vil dette sandsynligvis fremme dannelsen af en fælles teamidentitet og dermed også et positivt forhold mellem social kompleksitet og udvikling af globale kompetencer. Et team, der ignorerer forskelle, antages at skabe et negativt forhold. Hvis der derimod fokuseres på de negative sider, vil der kunne opstå undergrupper ved moderat social kompleksitet, og som ovenfor nævnt dermed et U-formet forhold mellem social kompleksitet og udvikling af globale kompetencer.

En anden faktor, som kan påvirke dannelsen af teamidentitet, er *social identifikation*. Ifølge Tajfel & Turners (1986) sociale identitetsteori har mennesker en tendens til at foretrække personer, der hører til deres indgruppe. Imidlertid vil det i mangfoldige team variere, hvilken gruppe der er ind-gruppen. Det kan for eksempel være personer fra samme kulturelle, sociale eller faglige kategori eller personer, som deler fysisk kontekst. Dette

har betydning for, hvordan og om en fælles teamidentitet kan udvikle sig. Garcia-Prieto et al. (2003) understreger subjektivitet og fleksibiliteten i teammedlemmers forskellige sociale identiteter og ser oplevelsen af diversitet som komplekst relateret til konflikt og emotioner. Dette understøttes af et studie af Earley & Mosakowski (2000), hvor samme kulturelle komposition i to team (teammedlemmer fra Thailand, USA og England) fører til identificering i ét team, fordi teammedlemmerne finder en fælles kulturel orientering, og differentiering i et andet, pga. fokus på nationale forskelle. På denne baggrund antager min model, at teammedlemmers sociale identifikation med teamet som helhed fremmer en fælles identitet og dermed også et positivt forhold mellem social kompleksitet og udvikling af globale kompetencer. Et team, hvis medlemmer identificerer sig med undergrupper i teamet i højere grad end teamet som helhed, antages at skabe en U-formet sammenhæng.

For det tredje kan graden af *autonomi* og *interdependens* i teamet påvirke måden, hvorpå teamet kan skabe en fælles teamidentitet. Flere studier finder, at team-autonomi og interdependens relaterer positivt til teamidentifikation og -sammenhæng (Rasmussen & Jeppesen, 2006). Min model antager derfor at høj team-autonomi og lav individuel autonomi fremmer en fælles identitet og dermed også et positivt forhold mellem social kompleksitet og udvikling af globale kompetencer, mens høj grad af interdependens antages at fremme en fælles identitet og dermed også et positivt forhold mellem social kompleksitet og udvikling af globale kompetencer

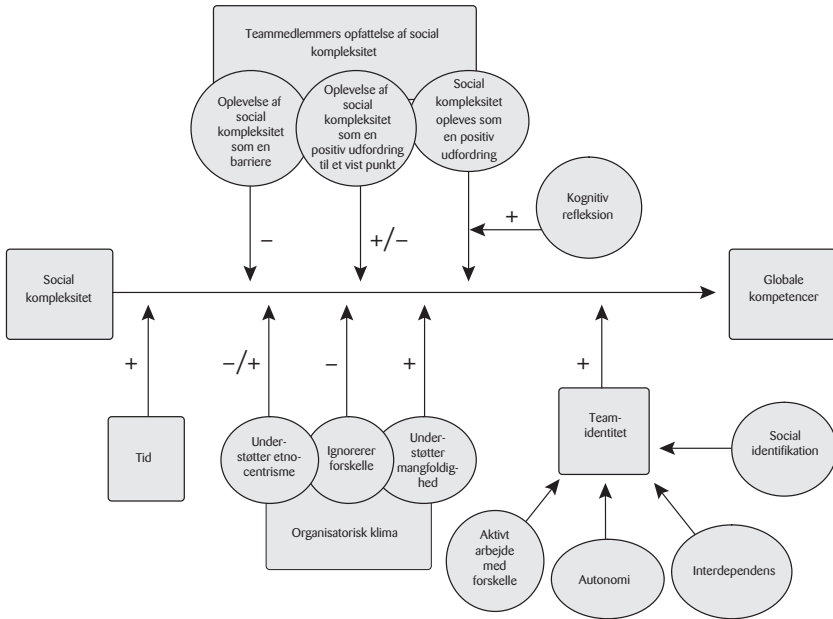
Antagelse 4: Fælles teamidentitet fremmer et positivt forhold mellem social kompleksitet og globale kompetencer.

Fjerde variabel: Organisatorisk klima

Den organisatoriske kontekst er vigtig for ethvert teams funktion, og dette sandsynligvis i endnu større grad, når den sociale kompleksitet er høj, eftersom et støttende organisatorisk klima potentielt kan skabe stabilitet og enhed til kompleksiteten. Desuden kan et organisatorisk klima, som understøtter mangfoldighed og accepterer, at medlemmer fra minoritetskulturer og dominerende kulturer er ligeværdige, sandsynligvis generelt set bedre udnytte de positive, og nedtone de negative, aspekter af kulturel mangfoldighed. Min model antager derfor, at et organisatorisk klima, som understøtter social kompleksitet, fremmer et positivt forhold mellem social kompleksitet og udvikling af globale kompetencer. Et organisatorisk klima, som ignorerer den sociale kompleksitet, antages derimod at skabe negative forhold. Et klima, som understøtter etnocentrisme, antages at skabe en U-formet kurve mellem social kompleksitet og udvikling af globale kompetencer, fordi det styrker tilliden indadtil i kulturelle grupper, men sænker tilliden grupperne imellem.

Antagelse 5: Det organisatoriske klima indvirker på forholdet mellem social kompleksitet og udvikling af globale kompetencer.

Figur 3: Model over forholdet mellem social kompleksitet og udvikling af globale kompetencer



Denne model illustrerer, hvordan forholdet mellem social kompleksitet og udvikling af globale kompetencer kan modereres af de fire omtalte variabler. Plus- og minustegnene viser, i hvilken retning de enkelte variabler vil påvirke forholdet. For eksempel indikerer et $-/+$ -tegn at der er et U-formet forhold, eftersom kompetenceudviklingen vil blive mindre indtil et vist niveau af social kompleksitet, og derefter øges.

Diskussion og konklusion

Globalisering og fremvæksten af multinationale organisationer skaber et organisatorisk landskab, som altid er i bevægelse, og som er karakteriseret ved uvished og ambiguitet. Idet personer med forskellige agendaer, motiver og præmisser kobles sammen, øges kompleksiteten i de sociale relationer. Denne sociale kompleksitet udgør et centralt element af globalisering og har derfor vigtige implikationer for organisationen og deres ansatte. Denne

artikel har diskuteret en potentiel implikation, nemlig udvikling af globale kompetencer.

Det centrale budskab i artiklen har været, at forholdet mellem social kompleksitet og globale kompetencer er mangesidigt, og ikke kan reduceres til en unidirektionel sammenhæng. Artiklen har fokuseret på fire variable, som antages at påvirke, hvilken retning denne sammenhæng kan tage; tid, det enkelte teammedlems opfattelse af og refleksion over social kompleksitet, teamidentitet, samt organisatorisk klima. Et sæt antagelser for disse variabelers indvirkning på dette forhold er blevet opstillet. Hver variabel repræsenterer en variation i kvalitet, og de forskellige kvaliteter antages at have forskellig indvirkning på den retning, som forholdet mellem social kompleksitet og globale kompetencer kan tage.

Den præsenterede model bidrager til eksisterende forskning på tre forskellige måder. For det første introduceres social kompleksitet som et begreb, der kan tilknyttes udvikling af globale kompetencer. Ved anvendelse af begrebet social kompleksitet skabes en ny fællesnævner mellem fænomener som mangfoldighed, teamstørrelse, geografisk distribution og måder at kommunikere i team på. Derved muliggøres en sammenkobling af disse forskellige fænomeners antagede effekt på kompetenceudvikling. Modellens multidirektionalitet indebærer desuden, at forskningsfeltets kompleksitet tages i betragtning, idet modellen søger at forklare inkonsistens i forskningsresultater ved introduktion af et sæt modererende variable.

For det andet er dette den første model for udvikling af globale kompetencer, som inkorporerer disse fænomener, og den første, som inkluderer modererende variable. Modellen identificerer processer for, hvordan social kompleksitet kan påvirke udvikling af globale kompetencer, og kaster lys over udfordringer og barrierer ved social kompleksitet. For det tredje identificerer modellen, som den første, globale kompetencer på tre niveauer og forholdet mellem dem.

Idet stadig flere organisationer benytter sig af globale team, intensiveres løbende den sociale kompleksitet, som omgiver individet og teamet. Det er derfor vigtigt at undersøge, hvad konsekvenserne kan være af en sådan forøgelse af den sociale kompleksitet, og hvordan denne kan udnyttes til organisationens fordel. Eftersom organisationer, som opererer i globale kontekster, har brug for globalt kompetente ansatte, understreges her udvikling af disse kompetencer som én mulig fordel. En udfordring for ledere og forskere er at vide, hvilke faktorer som skal være til stede, for at disse kompetencer kan udvikles. Denne artikel har taget imod denne udfordring og præsenteret nogle rammer for den videre forskning på området.

LITTERATUR

- ANCONA, D. G., & CALDWELL, D. F. (1992). Bridging the boundary: External activity and performance in organizational teams. *Administrative Science Quarterly*, 37(4), 634-665.
- BARTLETT, C. A., & GHOSHAL, S. (2003). What is a global manager? *Harvard Business Review*, 81(8), 101-108.
- BARUCH, Y. 2002. No such thing as global manager. (cover story). *Business Horizons*, 45(1), 36.
- BIRD, A. AND OSLAND, J. (2004). Global Competencies: An Introduction, in H. Lane, M. Mendenhall, M. Maznevski, and J. McNett (eds.) *Handbook of Global Management: A Guide to Managing Complexity*, Blackwell: Oxford, pp: 57-80.
- CALIGIURI, P., & SANTO, V. D. (2001). Global competence: What is it, and can it be developed through global assignments? *Human Resource Planning*, 24(3), 27-35.
- CARTE, CHIDAMBARAM, (2005): Diversity – is it more than meets the eye? *Proceedings of the 38th Hawaii International Conference on System Sciences*.
- CUMMINGS, J. N. (2004). Work groups, structural diversity, and knowledge sharing in a global organization. *Management Science*, 50(3), 352-364.
- DAUDELIN, M. W. (1996). Learning from experience through reflection. *Organizational Dynamics*, 24(3), 36-48.
- EARLEY PC, ANG S. (2003). *Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures*. Stanford, CA: Stanford Univ. Press.
- EARLEY, P., & GARDNER, H. K. (2005). Internal dynamics and cultural intelligence in multinational teams. In Shapiro D.L., Glinow M.A. & Cheng J.L.C.(Eds.), *Managing Multinational Teams: Global Perspectives. Advances in International Management*, 18: 1-33. Oxford, UK: Elsevier Ltd.
- EARLEY, P. C., & MOSAKOWSKI, E. (2004). Cultural intelligence. *Harvard Business Review*, 82(10), 139-146.
- EARLEY, P. C. (2002). Redefining interactions across cultures and organizations: Moving forward with cultural intelligence. *Research in Organizational Behavior*, 24, 271-299.
- EARLEY, P. C., & MOSAKOWSKI, E. (2000). Creating hybrid team cultures: An empirical test of transnational team functioning. *Academy of Management Journal*, 43(1), 26-49.
- EARLEY, P. C., & PETERSON, R. S. (2004). The elusive cultural chameleon: Cultural intelligence as a new approach to intercultural training for the global manager. *Academy of Management Learning & Education*, 3(1), 100-115.
- FEHRINGER, C., & FRY, C. (2007). Hesitation phenomena in the language production of bilingual speakers: The role of working memory. *Folia Linguistica*, 41(1), 37-72.
- FURUYA, N., STEVENS, M. J., BIRD, A., ODDOU, G., & MENDENHALL, M. (2009). Managing the learning and transfer of global management competence. *Journal of International Business Studies*, 40(2), 200-215.
- GARCIA-PRIETO, P., BELLARD, E., & SCHNEIDER, S. C. (2003). Experiencing diversity, conflict, and emotions in teams. *Applied Psychology: An International Review*, 52(3), 413-440.
- GUPTA, A. K., & GOVINDARAJAN, V. (2002). Cultivating a global mindset. *Academy of Management Executive*, 16(1; 1), 116-126.
- HACKMAN, J. R. (1987). The design of work teams. In J. Lorsch (Ed.), *Handbook of organizational behavior*: Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- HACKMAN, J. R. (1999). *Thinking differently about context*. US: Elsevier Science/JAI Press.

- HACKMAN, J. R., WAGEMAN, R., RUDDY, T. M., & RAY, C. R. (2000). Team effectiveness in theory and practice. In C. Cooper & E. A. Locke (Eds.), *Industrial and organizational psychology: Theory and practice*. Oxford, UK: Blackwell.
- HAMBLEY, L. A., O'NEILL, T. A., & KLINE, T. J. B. (2007). Virtual team leadership: The effects of leadership style and communication medium on team interaction styles and outcomes. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 103(1), 1-20.
- HAMBRICK, D. C., & D'AVENI, R. A. (1992). Top team deterioration as part of the downward spiral of large corporate bankruptcies. *Management Science*, 38(10), 1445-1466.
- HASE, S. (2000). Measuring organisational capability: Beyond competence.
- HINDS, P. J., & MORTENSEN, M. (2005). Understanding conflict in geographically distributed teams: The moderating effects of shared identity, shared context, and spontaneous communication. *Organization Science*, 16(3), 290-307.
- JACKSON, S. E., JOSHI, A., & ERHARDT, N. L. (2003). Recent research on team and organizational diversity: SWOT analysis and implications. *Journal of Management*, 29(6), 801.
- JOKINEN, T. (2005). Global leadership competencies: A review and discussion. *Journal of European Industrial Training*, 29(3), 199-216.
- JOKINEN, T., BREWSTER, C & SUUTARI, V. (2008). Career capital during international work experiences: contrasting self-initiated expatriate experiences and assigned expatriation', *The International Journal of Human Resource Management*, 19:6,979-998.
- KILDUFF, M., ANGELMAR, R., & MEHRA, A. 2000. Top management-team diversity and firm performance: Examining the role of cognitions. *Organization Science*, 11(1), 21-34.
- KLEIN, K. J., TOSI, H., & CANNELLA JR, A. A. (1999). Multilevel theory building: Benefits, barriers, and new developments. *Academy of Management Review*, 24(2), 243-248.
- KLIMOSKI, R., & MOHAMMED, S. (1994). Team mental model: Construct or metaphor? *Journal of Management*, 20(2), 403-437.
- LAGERSTROM, K., & ANDERSSON, M. (2003). Creating and sharing knowledge within a transnational team – the development of a global business system. *Journal of World Business*, 38(2), 84-95.
- LEVY, O., BEECHLER, S., TAYLOR, S., & BOYACIGILLER, N. A. (2007). What we talk about when we talk about 'global mindset': Managerial cognition in multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, 38(2), 231-258.
- MARLOWE, H. A. (1986). Social intelligence: Evidence for multidimensionality and construct independence. *Journal of Educational Psychology*, 78(1), 52-58.
- MATVEEV, A. V & MILTER R. G. (2004). The value of intercultural competence for performance of multicultural teams. *Team Performance Management*, 10(5), 104-111.
- MCDONOUGH III, E. F. & CEDRONE, D. (2000). Meeting the challenge of global team management. *Research Technology Management*, 43(4), 12.
- MENDENHALL, M. E., JENSEN, R. J., BLACK, J. S., & GREGERSEN, H. B. (2003). Seeing the elephant: Human resource management challenges in the age of globalization. *Organizational Dynamics*, 32(3), 261-274.
- MOLINSKY, A: Language Fluency and the Evaluation of Cultural Faux Pas: Russians Interviewing for Jobs in the United States *Social Psychology Quarterly* (2005), Vol.68, No.2,103-120.
- MYERS, A., KAKABADSE, A., MCMAHON, T., & SPONY, G. (1995). Top management styles in Europe: Implications for business and cross-national teams. *European Business Journal*, 7(1), 17.

- NUMMELA, N., SAARENKETO, S., & PUUMALAINEN, K. (2004). A global mindset – A prerequisite for successful internationalization? *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 21(1; 1), 51-64.
- Oddou, G., Mendenhall, M. E., & Ritchie, J. B. (2000). Leveraging travel as a tool for global leadership development. *Human Resource Management*, 39(2), 147.
- OLDHAM, G. R., & CUMMINGS, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39(3), 607-634.
- O'LEARY, M. B., & CUMMINGS, J. N. (2007). The spatial, temporal, and configurational characteristics of geographic dispersion in teams. *MIS Quarterly*, 31(3), 433-452.
- PAULUS, T. M., BICHELMeyer, B., MALOPINSKY, L., PEREIRA, M., & RAS-TOGI, P. (2005). Power distance and group dynamics of an international project team: A case study. *Teaching in Higher Education*, 10(1), 43-55.
- PEARCE, C. L., & HERBIK, P. A. (2004). Citizenship behavior at the team level of analysis: The effects of team leadership, team commitment, perceived team support, and team size. *Journal of Social Psychology*, 144(3), 293-310.
- PETERSON, M. F., & PIKE, K. L. (2002). Emics and etics for organizational studies: A lesson in contrast from linguistics. *International Journal of Cross Cultural Management*, 2(1), 5-19.
- PRAHALAD, C. K., & HAMEL, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
- PRICE, K. H., HARRISON, D. A., GAVIN, J. H., & FLOREY, A. T. (2002). Time, teams, and task performance: Changing effects of surface- and deep-level diversity on group functioning. *Academy of Management Journal*, 45(5), 1029-1045.
- RASMUSSEN, T. H., & JEPPESEN, H. J. (2006). Teamwork and associated psychological factors: A review. *Work & Stress*, 20(2), 105-128.
- SHAPIRO, D. L., FURST, S. A., SPREITZER, G. M., & VON GLINOW, M. A. (2002). Transnational teams in the electronic age: Are team identity and high performance at risk? *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 455.
- SRINIVAS, K. M. (1995). Globalization of business and the third world. *Journal of Management Development*, 14(3), 26.
- TAJFEL, H., & TURNER, J. C. (1985). The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel & W. G. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations* (2nd ed., pp. 7-24). Chicago: Nelson-Hall.
- THOMAS, D. C. (2006). Domain and development of cultural intelligence: The importance of mindfulness. *Group Organization Management*, 31(1), 78-99.
- THOMPSON, L., & FINE, G. A. (1999). Socially shared cognition, affect, and behavior: A review and integration. *Personality and Social Psychology Review*, 3(4), 278-302.
- VAN DER ZEE, K., ATSMAN, N., & BRODBECK, F. (2004). The influence of social identity and personality on outcomes of cultural diversity in teams. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 35(3), 283-303.
- WATSON, W. E., KUMAR, K., & MICHAELSEN, L. K. (1993). Cultural diversity's impact on interaction process and performance: Comparing homogeneous and diverse task groups. *Academy of Management Journal*, 36(3), 590-602.
- THE ECONOMIST: Management Guru: Theodore Levitt: http://www.economist.com/business/management/displaystory.cfm?story_id=13167376