

FRA DANSK TIL GLOBAL LEDELSE

- Erfaringer fra tre ledergrupper

Hvad er de vigtigste udfordringer, som den stigende globalisering stiller danske ledere over for, og hvad gør lederne for at håndtere dem? Her er erfaringer fra tre af Danmarks største og mest succesfulde virksomheder: Arla Foods, Rambøll og TDC.

Af Manon de Jongh, dr., erhvervsforsker, UKON A/S, Anders Trillingsgaard, ph.d., forskningschef, UKON A/S, & Thomas Tøth, ph.d., konsulent og ejer af SourceWise Aps

Øget kompleksitet, fokus på udenlandske markeder, flere aktiviteter i udlandet samt stigende rekruttering af udenlandsk arbejdskraft. Det er blot i overskrifter nogle af forholdene i danske virksomheder, der i stigende grad bliver globaliserede og må finde nye pragmatiske løsninger for at håndtere de udfordringer, globaliseringen giver.

I et forskningsprojekt foretaget gennem det seneste halvandet år har vi taget globaliserings-temperaturen i tre meget forskellige virksomheder. Gennem fokusgruppeinterviews med involverede ledergrupper i virksomhederne har vi spurgt ind til de væsentligste udfordringer i forhold til at kunne agere i en global kontekst samt til deres håndtering af udfordringerne [1].

Mælk, transport og telekommunikation

Arla er et globalt andelsmejeri ejet af europæiske mælkeproducenter. Med en omsætning på over 70 milliarder danske kroner er Arla en af verdens største mejerikoncerner, med andelshavere og datterselskaber i en lang række forskellige lande. Arlas produkter sælges over hele kloden.

Rambøll er en fondsejet ingeniørvirksomhed med hovedsæde i København, der arbejder med teknisk rådgivning inden for en lang række områder samt management consulting. Med over 12.000 medarbejdere er Rambøll det største rådgivende ingeniørfirma i Norden, men aktiviteterne strækker sig langt ud Danmarks grænser, idet Rambøll har aktiviteter på alle seks beboelige kontinenter med primært fokus på Europa, Nordamerika og Asien.

TDC er med en lang række forskellige brands Danmarks største teleselskab, men er også aktive på markederne i de andre nordiske lande. Alt imens TDC har sit primære virke i Danmarks nærområde, er tele-branchen dog i høj grad internationaliseret, og således har TDC blandt andet indgået aftale med den kinesiske leverandør Huawei om drift og udbygning af mobilnetværket samt med indiske TCS, der er IT-leverandør til det danske teleselskab.

Til trods for det er tre meget forskellige virksomheder, har de altså alle det globale samarbejde tæt inde på livet. Vores resultater peger på tre gennemgående udfordringer:

Udfordring 1: Sprog

I Danmark bryster vi os gerne af vores høje engelskniveau. Men selvom der formodentligt er noget om snakken, så viser vores fokusgruppeinterviews med ledelsesgrupperne i de tre virksomheder – samt en lang række erfaringer med andre organisationer – at sproglige barrierer stadig er en af de

væsentligste udfordringer i at agere i globale organisationer. I ledergrupper er dette en særlig udfordring, fordi praktisk talt alt arbejdet i teamet er sprogligt, abstrakt og forpligtende. Man kan sjældent klare sig ved at vise ting eller se igennem fingre med misforståelser eller tabt information.

Selvom det er fristende at erklære, at "nu er koncernsproget engelsk", så er det vigtigt at huske på, at der er himmelvid forskel på at bestille et måltid mad og engagere sig i *small talk* om vind og vejr på engelsk til at være i stand til at kommunikere effektivt og koncist om komplekse faglige emner på et sprog, der ikke er ens modersmål.

Hos Rambøll har erfaringer vist, at især ældre medarbejdere, der i mindre grad er skolet på engelsk og igennem deres uddannelse og en stor del af deres karrierer ikke har været eksponeret for engelsk som *lingua franca*, føler en stor usikkerhed i forhold til at tale engelsk med deres kollegaer og samarbejdspartnere. Ikke desto mindre er der, qua Rambølls internationaliseringsstrategi, for nylig truffet en strategisk beslutning om at introducere engelsk som koncernsprog. Rambøll vurderer, at en sådan sprogstrategi må og skal være helhjertet, for at det lykkes. Det betyder blandt andet, at alt det skriftlige materiale som foldere og manualer m.m. er blevet oversat fra dansk til engelsk og implementeret i én omgang.

I lighed med Colavecchio & Harvey (2012), der betegner sprog som en væsentlig faktor i interpersonel kommunikation, er det også Rambølls erfaring, at sprog og kommunikationens effekt er tæt knyttet sammen: Uanset på hvilket niveau i organisationen man er, så har ens engelskkompetencer indflydelse på de resultater, man skaber. Denne indsigt bruger Rambøll blandt andet til aktivt at udvælge medarbejdere med et højt engelsksprogligt kompetenceniveau til at forestå eksempelvis kontraktforhandlinger med kunder og underleverandører.

Hos Arla Foods har de også en del års erfaring med håndtering af sproglige udfordringer, og ligesom Rambøll oplever de, at sprog "skaber rod i hierarkiet og magtstrukturer", og at sproglige kompetencer har en væsentlig indflydelse på karriereudviklingen. Disse erfaringer har afstedkommet flere initiativer: For det første er det blevet en ledelsesmæssig prioritet, at nøglemedarbejdere bliver tilbudt sprogkurser af høj kvalitet. For det andet investerer de på flere af deres strategiske møder i tolke, således at mødedeltagere taler på deres modersmål. Arla har også gode erfaringer med, at der i forlængelse af ikke-tolkede møder bliver arrangeret lokale møder, hvor det er muligt at sikre lokal forståelse af den globale agenda for at understøtte, at de rette initiativer sættes i spil lokalt.

Den østrigske filosof Ludwig Wittgenstein er kendt for at påpege, at vores sprogs grænser er vores verdens grænser, forstået således, at det er en nøje sammenhængen mellem, hvad vi kan udtrykke med vores sprog, og hvad vi kognitivt er i stand til forstå. Vi er således begrænset af vores sprog, og i tilfælde, hvor vi skal samarbejde på et sprog, vi ikke er trykke ved, kan det have betydelige konsekvenser for vores bidrag til samarbejdet samt andres opfattelse af vores evner. Sproglige udfordringer i grænsekrydsende samarbejder må ikke undervurderes.

Udfordring 2: Kulturelle forskelle

Når samtalen falder på globalisering, er kulturelle forskelle og de udfordringer, der følger med for rigtig mange, et af de første emner, der tænkes på.

Siden Margaret Mead i første halvdel af det tyvende århundrede begyndte at publicere sine antropologiske studier af livet i Polynesien, har forskere i tiltagende grad været optaget af at forstå

kultur og tværkulturelle interaktioner. Geert Hofstedes studier i IBM i 70'erne og efterfølgende introduktionen af kulturdimensionerne i 1980 har haft væsentlig indflydelse på både akademiske organisationsstudier, samt – ikke mindst – hvordan organisationer tænker omkring kultur (Søderberg & Holden, 2002). Rundtom i danske virksomheder kan man til stadighed ofte høre, hvordan eksempelvis *power distance* bliver brugt til at skabe mening i den kaotiske virkelighed, som tværkulturelle interaktioner uundgåeligt bringer med sig.

Selvom Hofstedes funktionalistiske dimensioner ofte – og med rette – er blevet kritiseret for at være generaliserende, unuancerede og for at skabe et praktisk ubrugeligt og stereotypet billede af medlemmer af andre kulturer, samt værende metodisk fejlbehæftede, blandt andre af professor Brendan McSweeney (2002) fra University of London, så kan det ikke nægtes, at Hofstede har haft væsentlig indflydelse på kulturdebatten i erhvervslivet. Kultur er blevet *top of mind*. I vores fokusgruppeinterviews i de tre virksomheder er kultur da også – og ikke overraskende – et af de emner, der fylder allermest.

Men kulturelle forskelle er ikke kun lig med udfordringer. Hos TDC advarer man mod udelukkende at tegne konfliktbilleder og påpeger i stedet, at rekruttering af forskellige mennesker skaber forskellighed i organisationen, hvilket åbner mulighed for en mere kreativ tankeproces. Samtidig understreger direktør i TDC Operations Jesper Oldenburg, at kultur er meget andet end blot nationalkultur, ved eksempelvis at påpege, at "ingeniørkulturen er ret identisk i hele verden. Vi tænker ens, Newton og tyngdekraften er ens – vi skal bare lære at læse konteksten, det lokale system".

En af disse forskelle i "de lokale systemer", som TDC har oplevet, er håndteringen af problemer. TDCs erfaring er, at deres kinesiske samarbejdspartner, Huawei, typisk involverer flere medarbejdere til at løse problemerne, og uddyber, at denne strategi virker, idet de kommer i mål og overholder deadlines. Imidlertid er denne strategi, set fra et dansk perspektiv, kaotisk og svær at håndtere ledelsesmæssigt. Det er en samarbejdsform, der er fundamentalt anderledes, idet "vi [TDC] leverer fra dag til dag, mens kineserne hele tiden skubber leverancerne foran sig i iterative bølger", som Jesper Oldenburg udtaler.

TDC oplever, at deres kinesiske samarbejdspartner er en meget engageret samarbejdspartner, der i høj grad er interesseret i at hjælpe TDC med at få succes. Men de oplever også, at kulturforskelle kan give vanskeligheder, for eksempel i forhold til samarbejdet mellem de meget høflige og formelle kinesere og de danske medarbejdere, der i højere grad er influeret af en fleksibel virksomhedskultur karakteriseret ved uformelle aftaler og en uformel omgangsform. For at håndtere sådanne kulturforskelle har TDC blandt andet søsat et kulturkursus, hvor udvalgte medarbejdere to timer om ugen i fyre uger bliver undervist i kinesisk kultur og sprog.

Endvidere har man benyttet sig af rollespil til at eksperimentere med forskellige slags scenarier. Jesper Oldenburg forklarer: "*Vi 'afspillede', hvilke problemer vi forventede, vi ville løbe ind i, og fik feedback fra hinanden om, hvilke kulturforskelle og forståelser der var fordomme, og hvilke der gav anledning til justering. Vi viste, hvilke værdier der er vigtige for os, og undersøgte sammen*"

Hos TDC prioriterer man også at mødes uformelt med de kinesiske ledere, hvor forventningerne bliver afstemt, og det bliver sikret, at der er en fælles forståelse. Jesper Oldenburg beretter: "*Vi fortæller om, hvordan en sag ser ud fra vores vinkel, og lytter til, hvordan den ser ud fra deres vinkel og omvendt.*" Ydermere har samarbejdet med Huawei hjulpet TDC til en erkendelse af, at det

er meget vigtigt at have klare aftaler om, hvad den enkelte medarbejders opgaver og ansvarsområde er. Dette har blandt andet medført, at der er blevet udarbejdet nye organisationsdiagrammer, hvor det er tydeliggjort, hvordan den enkelte er indplaceret i forhold til de to organisationshierarkier i henholdsvis TDC og Huawei.

Overordnet påpeger TDC væsentligheden af, at de organisatoriske hierarkier og snitflader bliver tydelige, og at der er klare aftaler om, hvordan opgaver skal håndteres, men understreger også, at det helt overordnet er nødvendigt at *"kunne træde et skridt tilbage, slippe af og stole på, at det nok skal gå"*.

Hos Arla Foods oplever de også, at grænsekrydsende samarbejde kan lede til misforståelser og besvær. Men samtidig synes de, at det er svært at skelne "det kulturelle" fra "det personlige", og oplever ofte, at "kulturkortet" bliver trukket; og at kultur bliver brugt som forklaring eller undskyldning for alle mulige konflikter, selvom disse ofte måske slet ikke skyldes kulturelle forskelle, men derimod forskellige personligheder. Selvom de oplever udfordringer, er de dog helt på linje med TDC i forhold til, at kulturforskelle beriger samarbejdet.

Fælles for de tre virksomheder, vi har interviewet, er, at kulturforskelle har en væsentlig indflydelse på deres daglige arbejde. Ledelse handler om emner som beslutninger, autoritet, symboler, fællesskab, anerkendelse og så videre. Det er alle emner, der i høj grad er påvirket af kultur. Men fælles for virksomhederne er også, at de ser det som et praktisk problem, der rent faktisk *kan* løses. Virksomheder bryder så at sige ud af det statiske og stereotype kultursyn, der eksempelvis kendetegner Hofstedes kulturdimensioner.

I stedet arbejder de med at lære at forstå de andre kulturer, de samarbejder med, på en væsentligt mere detaljeret måde, hvilket giver dem mulighed for at finde løsninger og ikke blot bruge kultur som en undskyldning for, hvorfor noget ikke virker og ikke kan komme til at virke.

Udfordring 3: Fysisk afstand

Ikke overraskende tydeliggør vores studier, at det globale samarbejde opleves mere vanskeligt på grund af de geografiske afstande, der ofte er forbundet med det. For, selvom vi i de seneste år har fået en masse nye teknologiske muligheder, der gør det muligt at kontakte hinanden hvor som helst og når som helst, så erfarer de fleste ledere, at mange ting bliver nemmere, når vi er tæt på hinanden.

For det første er der de praktiske ting, der kan besværliggøre samarbejdet på afstand. Det gælder tidsforskel, transportproblemer og tekniske udfordringer. Men nok så vigtigt er, at lederne opsnapper meget baggrund og gør sig mange umiddelbare indtryk, når de arbejder samme sted. De ved for eksempel, hvilke kollegaer der er til stede, hvordan folks humør er, og hvordan arbejdet udføres, når de er samplacerede. Til trods for at nogle af de udfordringer, der er relateret til fysisk afstand, er minimeret qua udviklingen af teknologi-baserede kommunikationsværktøjer, er der således stadig en del udfordringer, der er svære at håndtere på grund af manglende samplacering.

I litteraturen bliver denne tilstedeværelse, hvor vi kontinuerligt – og ofte ubevidst – observerer hinanden, kaldt *passive face time* (Elsbach et al., 2010). I en artikel fra 2010 påpeger Kimberly Elsbach og hendes kollegaer (Elsbach et al., 2010) vigtigheden af *passive face time* og påviser, at *passive face time* spontant og ubevidst skaber stærke og generaliserende forestillinger om andres

karakter – om hvorvidt de eksempelvis er pålidelige, engagerede, og om de tager ansvar for arbejdet.

Hos Arla prøver de lige netop derfor at prioritere, at kollegaer, der skal arbejde meget sammen, besøger hinanden af og til i hverdagen. Arla forklarer, at "ved fysisk tilstedeværelse kan vi rode i maskinrummet sammen. Det betyder at vi kommer ud over vores egne forforståelser, og at vi skaber gensidig forståelse, også for den lokale dagligdag". Det er forholdsvis nemt at organisere, når der er tale om korte afstande, såsom Tyskland, Holland eller England. I Rambøll har de nogle steder ansat en lokal sekretær på afstand, der gør det nemmere for dem at finde ud af at gå i kontakt lokalt eller opfange problematikker, før det er for sent.

Gode råd til ledere med internationale opgaver

Danske ledere oplever i stigende grad globaliseringen i deres daglige virke – og sproglige samt kulturelle udfordringer følger uvægerligt med denne globaliseringstendens. På baggrund af de tre konkrete cases, deres råd til andre lignende grupper, vores erfaringer med adskillige andre teams samt litteraturen på området har vi opsummeret seks råd til ledere med internationale ansvarsområder.

Gør kvalitet i dialogen til alles ansvar: Sproglige forskelle er udfordrende og bør ikke undervurderes. Sprogkurser, tolke, samt bevidst allokering af forskellige medarbejdere med gode sprogkompetencer til kritiske opgaver er eksempler på nogle af de forholdsregler, man kan tage for at minimere det sproglige tab. Men det kræver også træning for de, der er sprogligt på hjemmebane, at tale langsomt, undgå indforståetheden og talemåder samt blive gode til at opsummere og skriftliggøre konklusioner tydeligt.

Forbyd kultur som undskyldning: I globale samarbejder er det nødvendigt, at alle lytter mere, er fleksible og giver plads til andre måder at gøre tingene på. Lad være med at bruge kultur som en undskyldning for, hvorfor noget ikke kan lade sig gøre. Forhold jer i stedet nysgerrige over for, hvorfor "de andre" gør, som de gør – der er som regel en god grund.

Hold det fælles mål knivskarpt: Sørg for at etablere klare fælles mål. I mange tilfælde handler det om at tydeliggøre disse fælles mål – om at bringe dem frem i lyset. I andre tilfælde handler det om at forhandle et fælles mål, som alle anerkender og arbejder efter. Det handler med andre ord om at skabe fælles identitet og mål på tværs af forskelle.

Lav eksplicite rollebeskrivelser: Sørg for at afsætte tid til at udarbejde præcise og konkrete rollebeskrivelser, for eksempel ved at tage udgangspunkt i procesbeskrivelser og præcisere, hvem der er overordnet ansvarlig, hvem der har ansvaret for udførelsen, hvem der skal konsulteres, og hvem der skal informeres. Det øger gennemsigtigheden i samarbejdet og hjælper til lettere at identificere potentielle misforståelser på forkant.

Skab tillid: Det er mere krævende at opbygge tillid og relationer på tværs af globale forskelle. Når følelsesmæssig tillid er vanskelig og tager lang tid, bliver det vigtigt med opgavebaseret tillid: Tydelighed af, hvad man laver, hurtighed i responsen til hinanden, overholdelse af aftaler, kvalitet i leverancer.

Vær tydelig med grader af globalisering: Selv meget globaliserede virksomheder har store områder, der må fungere helt lokalt for at være effektive. Så det er vigtigt at have tydelighed omkring, hvad det aktuelle, realistiske og rentable ambitionsniveau er.

Noter

1. Forskningsprojektet "Praktisk håndtering af internationalisering i ledergrupper" har haft som formål at søge svar på, hvilke udfordringer ledergrupper særligt oplever, når de bliver mere internationale, og hvordan forskellige ledergrupper, helt praktisk og på forskellig vis, tackler disse udfordringer. Varighed: halvanden år; i fase 1 udvalgte vi fire ledergrupper til fokusgruppeinterviews. Ledergrupperne skulle have 5 til 10 medlemmer, der de seneste år har arbejdet med at blive mere internationale (som minimum et medlem med anden national baggrund end resten). Interviewet handlede om, hvad udfordringerne særligt har været og hvordan gruppen har tacklet dem. I fase 2 har vi "testet" vores resultater i vores praksis.

Litteratur

Askær, S. (2015). Ledere vil hente højtuddannede medarbejdere i udlandet. *Lederne.dk* 1. juni 2015

Colavecchi, G. & Harvey, C. (2012). Improving Interpersonal Communication in Today's Diverse Workplace. In: Harvey, C.P & Allard, M.J. *Understanding and Managing Diversity*. Pearson, New Jersey, p. 289-299.

Elsbach, K. D., Cable, D. M., & Sherman, J. W. (2010). How passive "face time" affects perceptions of employees: Evidence of spontaneous trait inference. *Human Relations*, 63(6), 735-760

McSweeney, B. (2002). Hofstede's model of national cultural differences and their consequences: A triumph of faith-a failure of analysis. *Human relations*, 55(1), 89-118.

Søderberg, A. M., & Holden, N. (2002). Rethinking cross cultural management in a globalizing business world. *International Journal of Cross Cultural Management*, 2(1), 103-121.

OM FORFATTERNE

Manon de Jongh, cand.comm. i organisatorisk adfærd, dr. (ph.d.) i psykologi; partner ved UKON a/s. Manon er opvokset og skolet i et internationalt miljø. Arbejder som organisationskonsulent og forsker på projekter, der har med organisations- og ledelsesudvikling, personlig udvikling, og forandring at gøre. Hendes specialer er: ledelse på tværs, ledelse af samskabelse, Diversity & Inclusion, collaborative leadership, og personlig udvikling. Manon de Jongh underviser på Master i

Ledelses- og Organisationspsykologi (LOOP) ved Aalborg Universitet og CBS' Master of Public Governance. Kontakt: mdj@u-k.dk

Anders Trillingsgaard er forskningschef og partner i konsulentvirksomheden UKON. Han har skrevet den første og foreløbigt eneste ph.d. om udvikling af ledergrupper og bogen "Ledelsesteamet gentænkt". Anders har arbejdet med hundredevis af ledergrupper og er en rost foredragsholder på masterprogrammer og ledelseskonferencer. Kontakt: at@u-k.dk

Thomas Tøth driver konsulentvirksomheden SourceWise, hvor han hjælper organisationer med at skabe resultater på tværs af landegrænser og kulturer. Han holder også foredrag og workshops om distancesamarbejde og –ledelse, kulturforskelle, tillidsskabelse på arbejdspladsen m.v. Med sig i bagagen har Thomas Tøth både praksiserfaring og en solid teoretisk ballast. Ud over sit virke som konsulent har Thomas Tøth blandt andet ledet større teams af indiske IT-udviklere på distancen; samt været udstationeret i Indien som en del af den danske ledergruppe i et IT-setup med over 500 indiske konsulenter. Tillige en ph.d.-grad fra CBS, hvor han i marts 2015 forsvarede afhandlingen "Trustworthiness: Enabling Global Collaboration". Ekstern lektor samme sted, hvor han blandt andet underviser i global projektledelse og interkulturelt samarbejde på projektlederuddannelsen på CBS. Kontakt: tt@sourcewise.biz