



FRA KULTUR- FORSKEL TIL STRATEGISK FORDEL

UKON HUMAN
RESULTS

**Kulturelle forskelle i ledelsesteamet
kan være nøglen til succes i et globalt
marked - hvis forskellene bruges aktivt**

Hvordan kan det lykkes at sælge et dansk produkt på et asiatisk marked, hvis ikke lederne er dygtige til at få kulturer til at spille sammen inde i egen internationale organisation?

Vi lever i en tid, hvor danske organisationer globaliseres med stigende hast. Markeder, kunder, medarbejdere, samarbejdspartnere og ejerforhold globaliseres, uanset hvor lokalt forankret den enkelte organisation er. Dette stiller nye krav til ledelse, da en række forskellige arbejdsopgaver kun kan løses ved, at ledere med forskellige kulturelle baggrunde teamer op omkring opgaverne.

Men vi er hver især så dybt indlejret i vores egen kultur, at den bliver usynlig for os. Det betyder, at de af os, der arbejder i globale teams, ofte overser, at vi opfatter lederrollen, vores relationer eller betydningen af en beslutning anderledes, end dem vi leder eller samarbejder med. Vi kan derfor forhastet komme til at konkludere, at de andre er lettere utroværdige, ubegavede, inkompetente eller uforudsigelige. Når det sker, falder teamarbejdet i ledelsen sammen. Kun de færreste tager en chance og investerer noget særligt i andet end sit eget.

I forskningsprojektet "ALIGN" har UKON i samarbejde med Aarhus Universitet undersøgt, hvordan otte internationale ledergrupper, fra otte af Danmarks mest succesfulde virksomheder, bruger deres kulturelle forskelligheder til at lykkes med deres globale ledelsesudfordringer.

På de næste sider om globale ledelsesteams får du indblik i nogle af vores forskningsresultater. Her uddyber vi to modeller, der beskriver, hvordan de dygtigste chefer lykkes med at få deres ledere til at teame op om fælles internationale ledelsesopgaver.

Læs mere om forskningsprojektet ALIGN på hjemmesiden www.alignproject.org og download den fulde forskningsrapport på UKONs hjemmeside www.ukon.dk

”Kulturelle forskelle” – vi siger det ofte, men hvad taler vi egentligt om?

På fem afgørende områder er der store og uudtalte variationer i de logikker og forventninger ledere fra forskellige kulturer har til teamarbejde i ledelse. For et team der skal lykkes med ledelse globalt, er der visdom at hente i dem alle.





Lederrollen. Hvad man forventer af en leder, og måden man interagerer med lederen på, varierer mellem kulturer. I nogle kulturer er det f.eks. normen, at man forholder sig kritisk til lederen – i andre er det helt utænkeligt. For at undgå misforståelser i et globalt samarbejde kræves derfor en særlig opmærksomhed på forskelle i forventninger til leder- og følgerrollen.



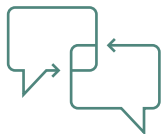
Beslutningsprocessen. Vejen frem til beslutninger er ofte kulturelt særegen. I nogle kulturer ligger en beslutning fast, når den omhyggeligt er truffet. Hvorimod andre kulturer arbejder med hurtige beslutninger som starten på involvering eller afprøvning.



Opbygning af tillid. I nogle kulturer opbygges tillid langsomt og personligt, hvorimod det i andre opbygges hurtigt gennem dét at løse opgaver sammen. Vi har alle forskellige signaler og symboler til at udvise styrken eller karakteren af vores arbejdsrelationer. Taler vi ikke åbent om det, kan vi heller ikke få forskellige dele af organisationen til at opbygge tillid til hinanden.



Forståelse af teamwork. Kulturer har ofte deres egne udtalte regler og forventninger til, hvordan et samarbejde skal fungere. Det kan være små ting som; hvordan et møde er struktureret og hvem, der har lov til at tale på hvilke tidspunkter. Jo bedre man bliver til at opdage og forstå disse forskelle, desto større repertoire af mødeformer har man og jo bedre møder, kan man afholde.



Metoder til feedback og læring. Feedback og læring udgør for de fleste en del af deres definition på teamwork. Men det er forskelligt, hvordan man på tværs af kulturer arbejder med det. Nogle kulturer har udviklet meget diskrete måder at skabe læring og feedback på, hvor man sikrer, at ingen taber ansigt eller går i forsvar. Andre kulturer har udviklet mere direkte metoder, hvor al feedback gives mere eller mindre flyvende over skrivebordet i fuld offentlighed.



Lederrollen



Beslutningsprocessen



Opgaven



Metoder til
feedback og læring



Opbygning af tillid



Forståelse
af teamwork

Tre forskellige ledelsesstrategier til at håndtere kulturelle forskelle

En stor gruppe af lederne i de globale lederteams, der deltog i vores forskningsprojekt, forholder sig til kulturelle forskelle ved at stereotypificere kultur.

Stereotypificerende tilgang til globalt ledelsesteamarbejde:

Disse danske chefer ser ud til at kende deres kolleger på baggrund af en stereotyp beskrivelse af nationale kulturer, som de har læst forud for indtrædelsen i det globale ledelsesteam. De praktiserer en "dansk/nordisk"-ledelsesstil som et modsvar, hvilken de prøver at lære lederne i teamet.

Resultat: De ikke-danske ledere føler sig misforståede og underudnyttede.

Over halvdelen af lederne i de globale ledelsesteams håndterer kulturelle forskelle ved at neutralisere dem.

Kulturneutraliserende tilgang til globalt ledelsesteamarbejde:

Her undgår lederne at tale om kultur, fordi de enten: 1) har den antagelse, at de samarbejder med erfarne internationale ledere, hvis erfaring betyder, at de kan håndtere kulturer uden at tale mere om det, eller: 2) oplever, at den internationale virksomhedskultur i organisationen er så stærk, at alle tilpasser sig "corporate culture". Lederne mener derfor ikke, at forskelle i nationale kulturer er noget, man behøver at tage særligt hensyn til.

Resultat: Med denne tilgang oplever lederne alene kulturelle forskelle som forhindringer, der skal overvindes. Dermed lader de muligheden for at bruge diversiteten som konkurrencefordel forvinde mellem hænderne på dem - uden at opdage det.

En lille gruppe af lederne i undersøgelsen håndterer kulturelle forskelle ved at fremhæve og udnytte dem til at træffe bedre beslutninger og bygge stærke relationer i ledelsesteamet.

Kulturaktiverende tilgang til globalt ledelsesteamarbejde:

Lederne ser, at hver kultur har forskellige måder at problemløse på.

Resultat: Ved at forstå de involverede kulturers tilgange til ledelsesarbejdet, kan de bruge forskellige problemløsningsstrategier til forskellige udfordringer. Ledes og times det rigtigt, udnyttes kapaciteten i ledelsesteamet til bedre beslutninger, og der opbygges større organisatorisk effekt af og commitment til de fælles globale ledelsesopgaver.

Desuden oplevede de ledere, der havde kulturaktiverende chefer for bordenden, deres ledelsesteam som mere reelt samarbejdende, følte at deres kompetencer blev bedre anvendt af virksomheden og havde en helt anden loyalitet og tilknytning til organisationen.



**Fire teknikker
kulturaktiverende
ledere bruger, når de
udnytter kulturelle
forskelle til effektivt
ledelsesarbejde og
bedre resultater
i globale projekter.**

1

Clue searching. Lederne udviser en særlig opmærksomhed overfor "spor", der indikerer en kulturel forskel mellem lederne i teamet. Det kan være et særligt grin eller et blik, der giver anledning til at undersøge, hvordan teammedlemmerne tænker om en bestemt situation. De lægger mærke til sporene og prøver at forstå dem for derigennem at optimere samarbejdet.

2

Perspective taking. Lederne opøver evnen til at anskue aktuelle problemstillinger fra forskellige vinkler. På den måde sikrer de, at alle teammedlemmer kan se på en sag fra forskellige perspektiver og inkluderer derved flere kulturelle vinkler i opgaveløsningen.

3

Personalizing. Midt i den kulturelle smeltedigel og globale kompleksitet er den korteste vej mellem to mennesker ofte et menneske-til-menneske forhold. Kulturaktiverende ledere sørger for, at alle i ledergruppen bruger hinandens navne og opbygger en forståelse for hinandens baggrund og arbejdsituation.

4

Integrating. Over tid sørger lederne for at sammenstykke løsninger og arbejdsformer, der indeholder det bedste fra flere relevante kulturer, og som er udtryk for de arbejdsformer, der af teammedlemmerne opleves som den optimale måde at løse de pågældende opgaver på.

4

INTEGRATING

Analyserer og udvikler sammenbyggede løsninger og arbejdsformer.

3

PERSONALIZING

Skaber bevidst og personligt kulturkendskab.
Dynamisk, kontekstuel forståelse af kultur.

2

PERSPECTIVE TAKING

Evner at se på opgaven fra forskellige kulturelle vinkler.
Kulturel opmærksomhed, pragmatisk lokalviden.

1

CLUE SEARCHING

Særligt opmærksom på spor, der indikerer en kulturel forskel.
Lytter og observerer.

De kulturelle forskelle udgør således både farerne OG den indsigt, der bliver drivkraften i at få internationale projekter til at lykkes. Globale ledergruppers arbejde med aktivt at gøre forskellene synlige, nuancerede og brugbare er én af flere vigtige trin til accelereret udvikling af globale ledelsesteams.

Udover at oparbejde ledelsesteamets evne til at bruge kulturelle forskelle som konkurrencefordel, har UKONs udviklingsmodel for ledelsesteams yderligere en række trin, som f.eks. kan findes i en engelsk udgave i vores folder "Redefine your leadership team", til download på UKONs hjemmeside.

Er din nysgerrighed vakt, kan du læse mere om at skabe udviklingsryk i dit ledelsesteam i bogen "Ledelsesteamet Gentænkt" af Anders Trillingsgaard.

Med den nye viden om globale ledelsesteams og kulturaktiverende ledere fortsætter vi med at videreudvikle UKONs modeller til ledelsesteamudvikling rettet mod globale teams. Stay tuned på UKONs linkedin, vores nyhedsmail og hjemmesiden **www.ukon.dk**.



UKON HUMAN
RESULTS

UKON A/S

Aarhus

Brendstrupgårdsvej 13, 2. sal
8200 Aarhus N

København

Sankt Knuds Vej 25
1903 Frederiksberg C

www.ukon.dk

Tlf: +4586261366

E-mail: Info@ukon.dk