

INTERVIEW

Du kommer ikke uden om stakeholder management – og lad være med at flytte hertil i oktober!

Britiske Nick Adams er Vice President & Strategic Consulting Director på Reputation Institute og tidligere Global Communications Manager i danske Novo Nordisk, en af verdens førende virksomheder inden for diabetesbehandling. Her var han i 2004-2016 leder af tre afdelinger med fokus på branding og kommunikation. Nick Adams flyttede til Sverige i 1996 og kom til Novo Nordisk via jobs i svenske og danske reklamebureauer, hvor han primært arbejdede med Health Care. Han bor i Sverige, men arbejder i Danmark.

Hvad vidste du om Norden, før du flyttede hertil?

Ikke meget, udover de generelle stereotyper: sne, kulde, is, store skove. Norden var ikke eksponeret dengang. Mit kendskab til Norden var meget begrænset.

Hvad er de største forskelle på at arbejde i en britisk og en nordisk organisation?

Management og ledelse. Og her skelner jeg også mellem svensk og dansk ledelsesstil. Britisk vs. dansk er meget tættere på hinanden end britisk vs. svensk. I Sverige træffer man beslutninger. Og så ikke alligevel. For nu viser det sig, at der er holdt et møde mere om sagen, der snakkes i korridorerne, og den beslutning, du egentlig troede lå fast, viser sig alligevel ikke at være en klar beslutning. Så det ender altid med, at vi holder et møde mere i Sverige. Det var meget frustrerende for mig i starten.

I Danmark siger folk meget mere lige ud, hvad de mener. Og når beslutningen er truffet, så er den truffet. Det betyder ikke, at beslutninger ikke kan revideres. Novo Nordisk har en stærk debatkultur og en villighed til at dele med hinanden, men generelt er det sådan i Danmark, at folk siger, hvad der er top of mind for dem. Og så træffer vi en beslutning og sætter tingene i bevægelse. Det passer min britiske baggrund bedre end den svenske.

Hvad er sværest at forstå i en nordisk organisation?

At man diskuterer og deler så meget. Jeg kan se, hvordan folk omkring mig, der som mig kommer udefra, kæmper med det og forvirres, når ens overordnede ligefrem foreslår, at man deler sine overvejelser om en opgaves løsning med en kollega. Dine kollegaer vil høre, hvordan det går med opgaven, hvordan skrider arbejdet frem? Det overrasker mange udefra: "Hvorfor spørger du mig, hvordan det går med opgaven? Jeg passer jo mit job."

Jeg tror, det stammer fra en nordisk arbejdsetik, som handler om, at "sammen er vi stærkere" og har mere magt, hvis vi kan spille bold og ideer med hinanden. Her hersker en etisk funderet tro på, at to tænker bedre end én. En meget stor del af den nordiske arbejdskultur handler om at dele,

diskutere og processe sammen. Fra et britisk perspektiv er det underligt. I England præsenterer vi vores ideer for andre, når vi har dem klar, altså har løst opgaven selv. Det kan godt være tough at komme ind i en kultur, hvor det forventes, at man deler sin viden. Det er en uddannelsesproces for mennesker, der ikke er vokset op i kulturen.

Hvordan vil du beskrive omgangstonen i nordiske virksomheder?

Her er en meget stærk arbejdskultur. Arbejde i Norden kan være meget business and that's it! Stemningen på jobbet er bestemt præget af humor og en social omgangstone, men skal det være rigtigt socialt, skal det bookes i kalenderen. I England er der altid en, der siger: "Hov, vi kunne da også lige smutte forbi pubben efter arbejde og få en drink." I Norden er vi på arbejde – og så har vi lagt fredag aften ind i kalenderen til at være sociale i. Fra et britisk perspektiv kan man mødes på pubben med kollegerne fra mandag til fredag.

Hvordan ser du forholdet mellem ledelse og medarbejdere?

Man er nok ikke så bange for chefen som i UK, hvor det er meget lettere at fyre folk, end det er i Norden, især i Sverige. Der er noget tab af magt dér for en leder. I Norden er respekten for overordnede knyttet til, at de bringer noget med til bordet, der gør dig til en bedre medarbejder, et bedre menneske. I mit job kan jeg studere ledertyper i mange andre kulturer, fx i USA, hvor det kan være svært at se mennesket der gemmer sig bag det fantastiske cv. Den slags fungerer ikke i Norden. Jeg har ikke mødt mange nordiske ledere, der er blevet ledere uden at være dygtige til at være det.

Hvad overraskede dig mest, da du bosatte dig i Norden?

Stilheden! Vinteren. Ikke kulden, men stilheden, især om vinteren. Jeg joker stadig med det hvert år i oktober: "Sig farvel til din nabo nu, I ses ikke igen før til marts." I Norden forsvinder folk om vinteren. I går ind i jeres hus, går i hi dér, og så ser man jer først igen til foråret, hvor I går og roder lidt ude i haven. I UK er vi rigtig gode til at arbejde med vinteren. Nogle af mine bedste oplevelser med kollegaer i UK handler om: "Ok, lad os gå ned på pubben og banke vinteren!" Det kom helt bag på mig, at I godt kan lide at være i fred i Norden om vinteren.

En af mine tidligere kolleger her, en brite, som har arbejdet over hele verden, kom fra et job i Sydamerika for at arbejde og bo i Malmø. Han kom i starten af oktober, og den stakkels mand var helt slået ud. Han kom alene, i starten af efteråret, hvor alt lukker ned. Han rejste igen, efter at have tilbragt måneder med at forsøge at lære folk at kende. Jeg sagde hele tiden til ham: "Vent til sommeren, så kommer de alle sammen ud! Så er det party time!" Var han kommet april og maj, havde han elsket stedet og kunne have forberedt sig på, at vinteren kommer.

Jeg vil ikke bede skandinaver om at være mere åbne. Men der er en kæmpe forskel i mentaliteten her sommer og vinter. Og jeg kan se, hvordan folk udefra kæmper med tendensen til at trække sig

tilbage i mørket og overvintre indendørs. Jeg har sagt det til min nye nabo, som er australier og kom i september: "You came at the wrong time, mate!" Jeg ved ikke, om der er noget at gøre ved det, men non-Scandinavians bør være opmærksomme på det.

Hvad er det mest irriterende i en nordisk organisationskultur?

At beslutninger ikke altid er truffet, selv om man tror det. Det er så frustrerende, set fra den britiske måde at gå til tingene på: Når en beslutning er truffet, så rykker vi fremad.

Her rykker man også. Og så går det op for en, at folk slet ikke er ombord på toget alligevel. Nogle processer er meget langsommelige. For nogle år siden havde vi en global diabeteskonference i København og samtidig en stor kampagne for Novo Nordisk i Københavns Lufthavn. Jeg stod for at udvikle kampagnen og nedsatte alle de grupper og kommitterer, der skulle til. Alle havde holdninger! Og selv om det var en rigtig god proces, så var vi virkelig tæt på deadline, da der pludselig dukkede nye synspunkter op. Min måde at løse det på var at indkalde mine to overordnede chefer til et møde og ligeud sige til dem: "Nu har jeg hørt en hel masse, og det kan ikke fortsætte. Vi skal træffe en beslutning nu, og jeg synes, vi skal gøre det her. Jeg har brug for, at I siger jeres mening om det." Sådan blev det. Og det var der folk her, som blev vrede over. De følte sig ikke hørt. Men jeg havde hørt deres synspunkter – jeg valgte bare at handle på noget andet.

Stakeholder management er utroligt vigtigt i Norden. Det vigtigste for folk her er at de bliver hørt. Det kan køres til en vis grænse. Men der er en grænse. At få ting gennem systemet i Norden kan være en meget lang proces.

Jeg siger ikke, det er dårligt, for man får mange input, men mødekulturen i Norden er meget stærk. Jeg kan stadig blive overrasket, når jeg kommer til et møde og tænker: "Hvad laver alle de mennesker i det her rum? Hvorfor er vi 10 mennesker samlet, når der er tre, der skal træffe en beslutning?" Indimellem siger jeg til folk, at ét menneske for meget i mødelokalet er ét menneske, der ikke passer sit arbejde. Der er en tendens til at tro, at man kan deltage i alt her. Mødekulturen og CC-kulturen i e-mails kan drive mig til vanvid!

Har du bemærket, at der altid er en nordisk løsning på alle verdens problemer?

Ja, og det bliver virkelig testet i disse år med flygtningekriser og migrationer. Den nordiske velfærdsmodel er, når man tager det bedste fra alle landene, en fantastisk model, men er modellen skabt til fremtiden? Jeg er ikke sikker.

Det man i Norden er mest stolt af i forhold til åbenhed bliver virkelig testet i øjeblikket. Måske er man en smule naiv, men de nordiske ideer om åbenhed og demokrati er også smukke. Det er dem, der er med til at gøre Norden til noget særligt, og jeg ser, at folk her stadig er stolte af at være skandinaver.

Hvad er dit bedste råd til mennesker, der kommer udefra og skal leve og arbejde i Norden?

Kom om sommeren! Og vær parat til at lave stakeholder management – til alle sider, op, ned, til venstre, til højre. Sørg for, at folk bliver hørt og giv dem anerkendelse for succeserne. Involvering er en meget stor del af nordisk arbejdskultur, og du er nødt til at gøre det til en del af din måde at arbejde på. Men det tager tid. Alle udefra bemærker de mængder af møder, der skal holdes for at få ting til at bevæge sig her. Det kan godt være du ankommer med storslåede ideer – men du er nødt til at mødes med 50 mennesker, før du får dem sat dem i værk. Du er nødt til at være tålmodig.