

LEDELSE OG ORGANISATION

Man arver ikke sin titel her

Dialog, demokrati og delegering er nøgleord for den nordiske ledelsesstil. Og for arbejdslivet i de nordiske organisationer, hvor medarbejderne forventes at samarbejde effektivt og tillidsfuldt – indtil de går tidligt hjem for at passe deres work-life-balance. Idealerne er ligestilling og konsensus. Og chefer, der kigger deres medarbejdere over skulderen eller fører sig frem som dominerende enere, har det ikke let i Norden, hvor man ikke overvejende orienterer sig i forhold til hierarkier og relationer. I Norden skæler man ikke meget til striberne på ærmet, men samarbejder derudaf – med blikket stift rettet mod opgaven og uret.

”En svag, ineffektiv leder, der ikke aner, hvordan man styrer. Og som i øvrigt har så lidt respekt for arbejdet i sin egen afdeling, at han er flyttet ud af sit store hjørnekontor på direktionsgangens øverste etage og dermed signalerer til alle, at vores afdeling er helt lige gyldig. Han er totalt inkompetent!”

De barske ord om en dansk leder i verdens største containerrederi, danske Maersk Line, kommer fra hans nye russiske medarbejdere. Og er et glimrende eksempel på, hvordan ledelse altid praktiseres i en kulturel og organisatorisk kontekst. Her kommer nordiske ledere på glat is ude i verden – lige som udenlandske ledere og medarbejdere kan træde helt ved siden af, når de træder ind på et nordisk trægulv.

For den dygtige danske leder i historien her var netop forfremmet til et krævende internationalt topjob på grund af sine fremragende lederevner. I Danmark var han dybt respekteret af både medarbejdere og ledere, han sad i et typisk nordisk åbent kontorlandskab, tæt på sine medarbejdere, og hans ledelsesstil var faciliterende – han var ikke typen, der gav ordrer. Som chef i Danmark var hans stil uformel, også i påklædningen, han var på fornavn med alle og lyttede, uanset rang, og hans ledelses- og motivationsfilosofi var klar: skub magt nedad i organisationen, træd til side som chef og lad medarbejderne selv løse opgaverne.

Manden var kort sagt en klassisk nordisk leder, med alle de rigtige nordiske værdier.

Lighed er en grundpille i den nordiske ledelsesstil og den egalitære, lighedselskende ledelsesstil, som præger nordiske organisationer, forekommer de fleste andre kulturer dybt eksotisk, og indimellem, som i det russiske eksempel, direkte frastødende. Men modellen fungerer i Norden, og som leder eller medarbejder i en nordisk organisation forventes man at tilpasse sig værdierne. Og helst hurtigt.

I Norden opbygger man ikke relationer, man går lige på for at løse opgaven. Man spiser ikke lange frokoster sammen for at lære hinanden at kende, men vurderes på sin evne til at samarbejde og være effektiv: med de rette kompetencer og det nødvendige vidensniveau. Titler, formalia og hierarkier spiller ikke åbenlyst nogen stor rolle i Norden, hvor hierarkierne er uformelle og derfor svært gennemskuelige. For naturligvis eksisterer de også i Norden, men magtdistancen, altså oplevelsen af afstand mellem medarbejder og ledelse, mellem høj og lav, er i global sammenhæng lille. Man stræber efter en oplevelse af lighed og ”min mening er lige så god som din”. Og den

innovationsevne, der karakteriserer mange de nordiske virksomheder og har katapulteret landene til positionen som verdens mest velhavende, tilskrives ofte netop evnen til at samarbejde, uanset rang.

Find svaret selv

Spørger man medarbejdere over hele kloden, om det er vigtigt for dem, at deres chef har svar på rede hånd, når de spørger dem om noget jobrelateret, svarer de nordiske medarbejdere: Nej!ⁱ Blot syv procent af svenskerne svarer ja, mens næsten 60 procent af spanierne og italienerne gør det samme. Og en af de svenske ledere i undersøgelsen bemærker endda, at "selv om jeg havde svaret ville jeg måske ikke give det til mine medarbejdere. Jeg vil hellere have, at de selv finder det."

Da den legendariske Scandinavian Airlines-chef Jan Carlzon i 1980'erne rev pyramiderne ned og i sin bog af samme navnⁱⁱ, fyrede chefen, der styrede medarbejderne med instruktioner om alt det, de ikke måtte, og i stedet ansatte den kommunikerende og informerende leder, ramte han en tydelig skandinavisk åre.

Jan Carlzons indgangsbøn i bogen "Riv pyramiderne ned" lyder:

- Det vigtigste for et menneske er at vide og føle, at der er behov for ham.
- Ethvert menneske vil gerne behandles som et individ.
- Når et menneske får frihed til at tage ansvar, frigøres hidtil utilgængelige ressourcer.
- Et menneske, som ikke har informationer, kan ikke tage ansvar. Et menneske, som har informationer, kan ikke undgå at tage ansvar.

Information er instruktionens modsætning, mente flyselskabschefen, der krævede, at fremtidens leder skulle mestre rollen som både kommunikerende visionær strateg og inspirerende pædagog.

Den definition holder stadig. Nordisk ledelse er unikt demokratisk, med flade hierarkier, og ledere, der forventes at være fremmest blandt ligemænd, men så heller ikke mere. Idéerne om demokrati og lighed omfatter i Skandinavien nemlig også topchefen, og amerikanske bulderbasser, aristokratiske franskmænd eller barske russere kan få det svært i Norden, hvor deres medarbejdere åbenlyst trækker på smilebåndet over dem og deres ledelsesstil. Her er ikke voldsom respekt for ledere, der "fører sig frem", og også topchefer forventes at holde lav profil. Indimellem også selv om det er decideret urentabelt. Som fx den franske topchef, der i sin nordiske afdeling af en stor fransk koncern, ikke kan få sine svenske og danske medarbejdere til at bestille sine flybilletter og lave sine rejseafregninger – "fordi vi alle sammen er lige her!"

Tillid og konsensus

Team, samarbejde og fællesskab er nordiske plusord, og der er i de fleste nordiske organisationer ret højt til loftet, når det gælder uenighed mellem ledere og medarbejdere. Konsensus og

kompromisser karakteriserer ofte samarbejds- og mødekulturen, og nordiske virksomheder og deres medarbejdere er generelt karakteriseret ved stor tillid, uddelegering af ansvar til underordnede, kort vej mellem top og bund, flade hierarkier og mere fokus på den enkeltes vurderinger og kompetencer end på stive, formelle regler.

Landene og ledelsesstilen er prægede af demokratiske traditioner, der rækker tilbage til i hvert fald bondesamfundet, hvor man var nødt til at kunne samarbejde for at få høsten i hus. Om vikingerne, der i Island skabte et af verdens første demokratier, også skal tilskrives æren for den samarbejdende egalitære ledelsesstil, er omdiskuteret. Det samme er teorier om, at de skandinaviske lande lettere end andre blev demokratiske, fordi de med Reformationen også var hurtige til at droppe præsteskabet som et autoritært indskudt mellemlid mellem menneske og Gud. Sandsynligvis er ledelsesstilen også påvirket af, at landene rummer mange små og mellemstore virksomheder, hvor man er nødt til at kunne lidt af hvert. Og selv de svenske storindustrier er oprindeligt opbygget i små landsbysamfund, hvor man var nødt til at samarbejde for at blive rige. En grundtanke i den skandinaviske selvforståelse er, at alle skal have en chance. Til tider også de inkompetente!

Tillid er et helt centralt omdrejningspunkt i ledelsesstilen. Og tillid defineres ofte i Norden som social kapital, fordi det høje tillidsniveau også påvirker dialogen på tværs af faggrænser og organisatoriske hierarkier. Da den danske ekspert i social kapital, professor Peter Hasle, begyndte af forske i, hvorfor man på nogle arbejdspladser havde meget færre strejker end på andre, forventede han, at det var fordi, man på de ikke-strejkende arbejdspladser havde gjort en masse godt for arbejdsmiljøet. Det havde man også. Men ikke i den form, forskerne havde forestillet sig. For den helt store udslagsgivende faktor viste sig nemlig at være, om ledelse og medarbejdere var i stand til at være i dialog med og have tillid til hinanden.ⁱⁱⁱ

Ingen slår hælene sammen og makker ret

Arbejde har høj status i Norden og meget identitet hentes på jobbet, der helst skal leve op til krav om at være både motiverende og interessant. Forventningen om at blive involveret, at være del af processen er stor. Processen kan tage lang tid. For alle har noget at have sagt, og man får ikke nordiske medarbejdere til at slå hælene sammen og makke ret ved at udstikke direkte ordrer, men ved at vinde opbakning til sin beslutning. Det kan være tungt, det kan være dyrt og besværligt, men det lønner sig at tage medarbejderne med på råd.

De flade hierarkier kan være vanskelige at orientere sig i, herunder at forstå, hvornår en diskussion er afsluttet og en beslutning er truffet. For ledere i Norden skal naturligvis også træffe beslutninger, men modstanden mod at vise åbenlys magt er stor. Fordi man ved, at man kan blive mødt med tilsvarende modstand blandt medarbejderne. "Helst skal beslutningen ligesom træffe sig selv," som en svensk leder udlægger beslutningsprocessen. Og derfor kan det også være svært at få øje på magten i et nordisk mødelokale, hvor chefen bestemt ikke altid befinder sig for enden af mødebordet. Uenigheder forsøger man at argumentere bort, og en nordisk leder gør klogt i at vende opgaver og overvejelser med sine medarbejdere først.

Kommer man fra et sted, hvor man som leder er vant til at udøve mere autoritativ magt og selv træffe de fleste beslutninger, kan det opleves som frustrerende, eller som en ikke-nordisk leder i Norge småsyrligt bemærker: "det er da dejligt, at så mange medarbejdere i Norge involveres, men måske ikke så mange hver gang."

I alle landene er kravene om saglighed hos ledelsen høje. Man arver ikke sin titel her. Og beskedenhed er en dyd, også hos ledere, der helst ikke må træde for meget frem på fællesskabets bekostning. Man må godt gøre det godt, og en endnu bedre karriere, men i Norden bliver man mindet om, at dem, man møder på sin vej op mod toppen, også er dem, man møder på sin vej ned – underforstået: det betaler sig ikke at træde alt for hårdt på de andre, mens man klatrer opad.

Julefrokost og work-life-balance

Det sociale spiller en ret stor rolle på jobbet, hvor man som chef forventes at sørge for, at folk trives, herunder at de kan opretholde den vigtige work-life-balance og hente deres børn fra børnehaver og skoler før lukketid. Man kan arbejde hjemme, hvis samme barn er sygt. Og man kan også ofte arbejde hjemme, bare fordi man har behov for det, fx ro til at skrive. Som en tysk topchef i Norge bemærker, så kan det være svært at fordøje, at "kun halvdelen af mine medarbejdere er på kontoret, resten er hjemme med sygt barn eller syg hund ...".

Samme chef nåede dog efterhånden til konklusionen: "Det handler ikke om 'face time', men om det, der i sidste ende bliver leveret. Og der bliver leveret."

Med til ansvaret for trivsel hører også den gode stemning på de mange møder, hvor det sociale spiller en ret stor rolle. Samt ansvaret for sociale arrangementer, der helst skal annonceres i god tid, så man derhjemme kan nå at aftale, om far eller mor passer børnene. Sociale sammenkomster, som fx julefrokosten og sommerfesten er vigtige, og som chef forventes man at deltage. Men ikke til den bitre ende og slet ikke at drikke sig beruset. Som leder forventes man at invitere til en god fest – fordi den i nordisk optik kitter folk sammen og gør det sjovere at gå på arbejde og levere en effektiv indsats alle de andre hverdage.

At det kan være svært at forstå for en udenforstående, oplevede den norske topchef Pål Thore Krosby, da han på et tidspunkt var chef i en virksomhed, der var delvist amerikanskejet, og han valgte at arrangere julefrokost for medarbejderne: "'Jeg ser, at du holder julefrokost,' bemærkede min amerikanske chef. Og jeg forklarede så, at jeg mente, at de penge, man brugte på sine medarbejdere til en julefrokost eller andre sociale aktiviteter, var godt givet ud. Min chefs kommentar til det var: 'Hvordan måler du det på bundlinjen?' Det er en helt anden måde at tænke på end i Skandinavien. Og skandinaviske medarbejdere trives ikke med den," siger Krosby, der også peger på, at det, i forhold til fx amerikansk ledelsesstil er tydeligt, at der i skandinaviske virksomheder er en grundlæggende forventning om, at medarbejderne skal trives på jobbet.

"Skandinaver går op i livskvalitet, vi kommer fra privilegerede, velstående lande og er meget enige om, at medarbejdere i en virksomhed både skal være motiverede, føle ejerskab til virksomheden og være tilfredse. Det er utænkeligt i Skandinavien, at man, som jeg har oplevet i amerikanskejede

virksomheder, bare giver ordrer til sine medarbejdere. Amerikanere er vældig meget *straight to the point*. Skandinaviske ledere vil have tilbagemeldinger fra deres medarbejdere på et meget højere niveau. Og i Skandinavien betragter man mere samarbejdet mellem ledelse og medarbejdere som en rejse, vi begiver os ud på sammen. Demokrati og en høj social profil er en del af de skandinaviske værdier. Her kan man ikke *pushe* sine medarbejdere hele tiden," siger Pål Thore Krosby.

Mange møder, mange kurser

I Norden er både individet og kollektivet vigtigt. Men kollektivet er ikke, som i fx klassiske østasiatiske kulturer, defineret af familietilhørsforhold, tilknytningen til stammen, til historien eller til relationer, der er bygget op over mange år. Man er i Norden mere opgave- end menneskeorienteret – hvilket også betyder, at medarbejdere og ledere forventes at udvikle og dygtiggøre sig. Efteruddannelse, coaching og lederkurser er kæmpeindustrier i Norden, hvor holdningen til livslang uddannelse glimrende illustreres i det slogan som en dansk virksomhed, der træner teambuilding og samarbejde, sælger sine ydelser med: "CFO asks CEO: 'What happens if we invest in developing our people and they leave us?' CEO answers: 'What happens if we don't, and they stay?'" .

Der går en lige linje fra forventningen om at folk uddanner sig, til de mange møder, med mange meninger, som præger nordiske organisationer. Man er i Norden opdraget til at stille spørgsmål. Og man gør det. Ligesom man forventes at bidrage med noget til debatten. Den uformelle omgangstone hjælper munden på gлед, og generelt er nordiske ledere meget optagede af, om deres medarbejdere forstår de beslutninger, der træffes og har de kompetencer, der skal til for at omsætte beslutninger til handling. "At tage ejerskab for en beslutning" er vigtigt. Også for de beslutninger, man ikke er enige i.

Der er, som en svensk bosiddende britisk konsulent bemærker, tre ting i Norden, der er stensikre: Døden, skattebetalingen og flere møder.^{iv} For mennesker her mener, helt i demokratiets ånd, at de vitterlig har noget at bidrage med. Og bliver deres stemme ikke hørt, må man arrangere et møde mere, hvor nye argumenter bliver anført. Eller som en anden brite, den tidligere kommunikationsdirektør i danske Novo Nordisk, Nick Adams, bemærker: "Stakeholder management er utroligt vigtigt i Skandinavien. Det vigtigste for folk her er, at de bliver hørt. At få ting gennem systemet i Skandinavien kan være en meget lang proces. Jeg siger ikke, det er dårligt, for du får mange input, men mødekulturen i Skandinavien 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?' 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!"

Ens og forskellige

På trods af at man i dag kan tale om en særlig nordisk ledelsesstil, har de fem nordiske lande også hver deres, med bittesmå nuanceforskelle, de kun selv kan se. Men danskere, finner, islændinge, nordmænd og svenskere har ikke præcis de samme forventninger til deres chef og forsyner ham langt fra med samme magt. Ledelsesrollen er afhængig af det land, den praktiseres i, og også hierarki, delegering af arbejde, coaching og kontrol opfattes på forskellige måder i Norden. Forskellene har rødder i arbejdsmarkedernes historier og erhvervslivets vilkår, og chefer, der skal lede medarbejdere i et andet nordisk land, oplever, trods de mange ligheder, tydelige forskelle i forventningerne til deres lederskab.

Det blev fx klart dokumenteret, da Danmark og Sverige i 2000 blev forbundet med en bro og pendlingen mellem arbejdspladserne i de to lande for alvor tog fat. Her rapporterede danske ledere i Sverige og svenske ledere i Danmark om så uventet store problemer, at en svensk leder ligeud erklærede, at danske ledere ikke kan lede.^v

Den svenske chef har ret: Danske ledere leder ikke på svensk – og omvendt. Eller som den svenske topchef Åke Modig, der i fem år ledede en dansk-svensk fusion, udtrykker det:

”I Danmark agerer medarbejderne ud fra et individuelt synspunkt: Jeg har mit eget ansvar, jeg træffer mine egne beslutninger. Man er mindre kollektivt indstillet end i Sverige. Til gengæld har man i Danmark ofte lettere ved at acceptere – ’okay, du er chef, du bestemmer, så gør vi, som du siger’. Det er stort set utænkeligt i Sverige.”^{vi}

Det formelle hierarki afspejler sig i Danmark og Norge tydeligere i ledelsens magt, mens svenske organisationer i endnu højere grad end nabolandenes er prægede af en lang konsensustradition for, at ledelse, medarbejdere og fagforeninger taler sig til rette. Svenskere er berømte for både deres lange og mange processer, men også for at kunne lægge strategier, der er så gennemtænkte, at de rent faktisk holder i længden. Svenske virksomheders indtog på globale markeder sker ofte med en bemærkelsesværdig selvsikkerhed, mens især svenskerne opfatter danske ledere som kortsigtede og ude af stand til at holde fast i langsigtede mål. Finske ledere derimod var i mange år berygtede for at opføre sig ”som om de stadig var i hæren”, og den særlige finske ledelsesform blev ovenikøbet, af svenskerne, døbt Management by Perkele!

Perkele er et kraftigt finsk bandeord, der refererer til, at finner, i modsætning til deres svenske kollegaer, hellere ser en hurtig og kraftfuld ledelsesbeslutning end endnu en langsommelig omgang svensk konsensus, hvor alt og alle skal involveres. Management by Perkele er i dag, i det moderne finske samfund, en myte. Det samme er den berygtede finske tavshed. Men som Niina Aagaard, Senior Advisor hos Finpro, der arbejder med at bygge bro mellem finske og udenlandske virksomheder bemærker, så er kommunikationslinjerne i Finland typisk klare: ”Finsk ledelsesstil er afslappet. Det betyder ikke, at den er uhierarkisk, men hierarkierne kan være svære at få øje på, for i Finland fremhæver vi ikke distancen mellem leder og medarbejder. Men vores kommunikationslinjer er klare, med inspiration fra militæret. Alle skal vide, hvad der forventes af dem, og man er mere opgaveorienteret end menneskeorienteret. Det er dybt forankret i finner, at

man skal bruge sin tid på det rigtige og ikke spilde andre menneskers tid. Derfor kan man være tilbageholdende med at komme frem med sin mening, medmindre man bliver spurgt direkte.”

Det ideal om konsensus, der hviler over nordiske organisationer, vejer ikke lige tungt i alle lande. Og måske mindst i lille Island, hvor udviklingen fra fattigt fiskersamfund til moderne øliv er gået meget stærkt.

”Islands mentalitet er meget præget af individualisme, ingen skal dirigere os for meget. Og vi træffer gerne selv beslutninger, uden at bruge alt for meget tid på at mødes. ’We learn by doing – not by talking’ er holdningen her, og der er meget lille tålmodighed med fx at læse instrukser igennem. Islændinge er utålmodige, de går selv i gang! Og det skaber frustrationer, hvis folk bruger for lang tid på at tale og diskutere, for ’hvad venter vi på?’ Holdningen her er, at ’vi finder ud af det hen ad vejen’, og jeg kan se, hvordan det kan forvirre mennesker, der er vant til at arbejde under meget klare instrukser,” siger den islandske ledelseskonsulent Bjarni Snæbjörn Jónsson, der også pointerer, at beslutningsprocessen på Island nok er ganske uformel og de formelle hierarkier flade, men at de uformelle hierarkier tilsvarende stærke.

”Mange beslutninger træffes mellem to personer, og det er ok at fejle. Man skal ikke forvente grundige instruktioner eller vejledning, og på Island beder man hellere om tilgivelse end om tilladelse. Mentaliteten er i høj grad, at du er ’overladt’ til dig selv. Vi roser ikke meget. At ingen siger noget om dit arbejde eller dig er den største ros!”

Bløde værdier

Trods nuanceforskellene er der dog meget mere, der forener end skiller, når man sammenligner de fem nordiske lande, deres organisationer og ledelsesstil. Og også udenlandske ledelsesforskere har fået øje på den nordiske ledelsesstil. Skandinaviske *business cases* studeres flittigt rundt om på verdens universiteter, og fx beskriver den amerikanske ledelsesekspert Gary Hamel i sin bog *The Future of Management* en ledelsesstil, der er baseret på innovativ uddelegering til kompetente, veluddannede og selvstændigt tænkende individer, som fremtidens. Både forskere og praktikere er efterhånden enige om, at man godt kan definere et særligt Nordic Leadership og argumenterer ovenikøbet for, at fremtiden tilhører den flade, demokratiske og åbne skandinaviske ledelsesstil, hvor lederne styrer med bløde værdier frem for hårde befalinger.^{vii}

Her er det værd at notere sig, at ledelse altid praktiseres i en kulturel og organisatorisk kontekst. Og at Norden endnu har til gode at se sin ledelsesstil som en universel succes i en verden, der ofte orienterer sig langt mere hierarkisk og relationelt. Fx kan et begreb som respekt have mange betydninger, afhængig af den kulturelle kontekst, man befinder sig i; tænk bare på de russiske medarbejdere hos Maersk Line, der ikke oplevede deres danske chef som særlig respektfuld – fordi han sagde nej til at sidde alene på chefkontoret i magtens centrum og heller ikke brød sig om at blive tiltalt ”Mr. President” – og derfor i de russiske medarbejders optik fratog dem og afdelingen status.

Den særlige nordiske ledelsesform er desuden tæt koblet til den måde de nordiske velfærdssamfund har udviklet sig på, herunder den måde ledelse og medarbejdere samarbejder om at finde løsninger i en i hvert fald tilstræbt demokratisk dialog. Tillid og medskabelse er flotte nordiske idealer, men den nordiske ledelsesmodel staver fortsat noget usikkert rundt på de internationale direktioner, hvor topledelse og virksomheder med helt andre traditioner for ledelse stiller sig noget skeptiske over for kemien mellem bløde værdier og behårde krav om målbarhed og indtjening.

For de værdier, som kendetegner nordisk ledelse, appellerer nok, som den finske professor Eero Vaara fra Aalto Universitet i Helsinki peger på, til den voksende middel- og overklasse i verdens storbyer.^{viii} Men klassiske nordiske ledelsesværdier, som tillid, dialog, delegering og lighed har endnu til gode at bevise, at der også er plads til dem i en globaliseret verden, hvor virksomhederne overskrider landegrænser – og den lokale leders frirum ofte indskrænkes.

Globalt set er idealet fortsat kontrol frem for frihed og titler, og magt frem for lighed og samarbejde. Og globaliseringens udfordringer var i hvert fald ikke forudset dengang den nordiske velfærdsmodel udviklede sig, som den norske leder af BI Norwegian Business Schools afdeling for Communication, Culture and Languages, Gillian Warner-Søderholm, påpeger. Lavprislande, outsourcing, børnearbejde, folkevandringer, arbejdskraftens fri bevægelighed og nye måder at cyber- og terrortrue virksomheder og stater på harmonerer dårligt med den skyhed over for konflikter og åbenlys magtudfoldelse, som karakteriserer den nordiske leder, som ifølge Warner-Søderholm simpelthen ikke er en kriger!

Nordisk ledelse er hot og nordiske ledere er efterspurgte – bare ikke uden for Norden. Og selv om de bløde nynordiske vikinger år efter år stolt smykker sig med titlen som ”verdensmestre i tillid” har verden endnu til gode at se, om de faktisk kan skabe værdi for flere end deres egne nordiske kollegaer – som i god ro, orden og klassisk konsensus i forvejen er helt enige med dem!
