

Sådan påvirker Kina de udenlandske ledere

Thomas Hermann, Worklife A/S, th@wl.dk, effektivitet.dk

Ledelse af virksomheder i udlandet er en udfordring. Men hvad betyder det for de ledere, der sendes ud, at finde "formlen" i et anderledes forretningsmiljø? I begyndelsen af sommeren gennemførte Teknologisk Institut seminaret "Lederskab i Kina" i samarbejde med Dacapoteatret, IFU, Kulturkurser.dk og "Danish-Chinese Business Forum". Seminarets udgangspunkt var, at succes i Kina handler om at have styr på detaljerne i den daglige drift. Derfor satte Institutet temaer som Konkurrenceevne og Arbejdsorganisering, Personaleledelse, Udviklingsarbejde, Den Lærende Organisation, Innovationsledelse, Lederstil og Kulturudfordringer på dagsorden.

Oplæg blev afholdt af erhvervsfolk med erfaring fra udstationering i Kina, samt forskere og embedsmænd. De forskellige input blev samlet i en dialog mellem eksperter og deltagere, som Dacapo Teatret havde organiseret som interaktivt teater.

Hvordan man ændrer lederens tankesæt

På seminaret "Lederskab i Kina" holdt Kirsten Høgh Thøgersen, tidl. Professor ved Sun Yat-Sen University i Guangzhou, oplæg om hvordan Kina påvirker ledere. Sammen med Nandani Lynton har Kirsten Høgh Thøgersen gennemført interviews med udenlandske topledere i Kina og på den baggrund har de skrevet artiklen "How China Transforms an Executives mind".

Artiklen er blevet en "Bestseller" med 230.000 hits på Google, og anvendes på lederuddannelse over hele verden.

Effektivitet bringer her en gennemgang af hovedkonklusionerne fra undersøgelsen, kommenteret af Martin Thomsen, Managing Director i JUAL Sourcing A/S. Martin har i 2 år været udsendt i Kina, og har desuden været direktør for JUAL's kinesiske selskab i 3 år

efter, han kom tilbage til Danmark.

JUAL fremstiller og sælger tagtilbehør samt tilbyder sourcingprodukter fra egen jern- og metalvirksomhed i Kina. JUAL har 45 ansatte i Danmark og 60 ansatte i Kina.

Undersøgelsen, bag "How China Transforms an executives mind", bygger på observationer og dialog med mere en 200 topledere over mere end 15 år og 30 dybdegående interviews med særligt succesfulde ledere i Kina. 50 % af de interviewede leder er europæere, 25 % asiater og 25 % amerikanere.

Udgangspunktet for artiklen er, at lederskab er personligt, og derfor fokuserer undersøgelsen også på, hvordan topledere agerer, og hvad de udstråler i deres daglige virke.

De fem ændringer

Undersøgelsen konkluderer, at der er 5 nye mønstre, som lederne har lært sig gennem erfaring fra Kina. Lederne;

- udvikler evnen til at arbejde intuitivt med strategi
- skifter tænke-måde
- viser omsorg for mennesker og diskuterer ikke følelser

- styrker opmærksomhed og koncentration
- ser ud over sig selv

Intuitiv strategi

At fokusere på strategi som en plan, der skal udrulles, begrænser forretningsmulighederne i Kina. I stedet for alene at arbejde lineært med strategi, og fokusere på de problemer, der kommer i vejen for "udrulning af strategien", udvikler lederne i Kina en evne til at stole på deres intuition og arbejde der, hvor de vurderer, at der er konstruktive resultater i sigte.

"In principle everything is forbidden, but everything can also be negotiated", påpeger en af deltagerne i undersøgelsen.

Martin Thomsen (MT): *Det kan jeg egentlig godt genkende. Spillereglerne i Kina er uigen-nemskuelige og svære er at nedfælde – det er svært at arbejde efter en snor. Der er mange ulogiske forhold, der gør sig gældende. Noget, der gav mening i går, giver ikke nødvendigvis mening i dag. Sådan er det for eksempel med leverandørhåndtering, HR og også i forhold til at samarbejde med myndigheder og offentlige*





instanser. Det tog et par år at lære, men det lykkedes og det betød, at vi havde succes i Kina, fordi vi ikke arbejdede imod strømmen, men i stedet fik truffet fremadrettede beslutninger på linje med de kinesiske spilleregler. Hjemme igen, med min erfaring fra Kina i bagagen, forholdt jeg mig mere til situationen og forudsætningerne i situationen i stedet for at irriteres over til der er sket noget, der ikke kan lade sig gøre.

Skifte tænkemåde

Når ledere arbejder i Kina, lærer de at se bort fra vanetænkning, som ofte er den fokuserede analysebaserede tilgang (venstre hjernehalvdel) og i stedet arbejde mere med den holistiske tilgang (højre hjernehalvdel). Ledere, der har succes i Kina behersker begge tilgange og skifter mellem dem, og bruger dem som forskellige værktøjer til at sikre fortsat fremdrift.

"The most difficult part really is to not think the way one usually thinks", understreger en leder i artiklen.

MT: Jeg kan godt genkende det og havde ret hurtigt en aha-oplevelse af, at det var den måde de arbejdede på i Kina. Jeg kom ingen steder med mine danske principper. Det, som det har betydet for mig, er, at jeg cirkulerer mere omkring beslutningerne. For nogen kan det ligne ubeslut-somhed. For mig nuancerer det beslutningerne – og det virker.

Opmærksomhed på mennesker

I Kina er følelser ikke et vigtigt omdrejningspunkt for at gøre forretning. Men det er mennesker og deres trivsel. Lederne i Kina bruger ikke tid på medarbejdere og forretningsforbindelsers følelser, men i stedet på det de "gør".

"Emotions are like a storm that passes over. What counts is how you treat people", beskrives det i artiklen.

MT: Det er rigtigt, at måden at motivere kinesere i høj grad handler om at fokusere på deres faglige jobløsning. Når jeg skulle motivere vores folk, handlede det om at give dem feedback på arbejdet. Og, så er det vigtigt for vores kinesiske kolleger at vide, at det, de laver, er vigtigt og positivt for gruppen og for virksomheden. Kineserne spørger i vidt omfang: Hvad kan jeg gøre for firmaet? I Danmark har man brug for at føle sig speciel - Hvad kan firmaet gøre for mig?

Styrket opmærksomhed på øjeblikket

Når det er afgørende at kunne skifte tænkemåder og se nye perspektiver, er det helt afgørende at ledere i Kina kan fokusere på øjeblikket.

"Get into the situation, forget about yourself and go ahead and do the work, its all about mindset", siger en af lederne til undersøgelsen.

Forskningen viser, at intuition foregår meget hurtigere end analytisk tankegang. Undersøgelsen viser, at de vestlige ledere vænner sig til at styrke opmærksomheden på situationen ved at stole på deres intuition for at få ting til at ske hurtigere.

MT: Det genkender jeg udmærket. Min erfaring med at navigere i det kinesiske forretningsmiljø viser, at man kommer hurtigere frem med intuition end med analyse.

Hvad betød det for dine præstationer i Kina?

MT: Det betød meget. Vi rejste en ny virksomhed på 6 måneder og det var ikke lykket uden denne tilgang. Ellers havde vi brugt meget tid på kampe på tværs af kulturer, både med hinanden og overfor myndighederne.

Se ud over sig selv

I følge undersøgelsen lærer ledere, der arbejder i Kina, at se ud over sig selv. Lederne "forbinder sig" til et formål, som går ud over dem selv eller deres umiddelbare forretning. En leder understreger for eksempel, at det er vigtigt at lave forretning i Kina, fordi det er med til at understøtte udviklingen - som netop foregår nu.

"In my position I can use power, not for the pleasure of power, but to realize things for others", understreger lederen.

MT: Det kan jeg ikke genkende. Jeg var ikke i Kina for at understøtte udviklingen. Faktisk skræmmer den – udviklingen i Kina. Man skal huske, at de mennesker, der er grundlagt for denne artikel, er folk, der har overlevet i Kina. At Kina er med til at forme dem, er fuldstændig rigtigt.

Læs mere

Ønsker du at læse hele artiklen "How China Reforms an Executive's mind" kan den downloades på internettet – mest effektivt efter en søgning på Google.