

Globaliseringen sætter ny agenda for ledertræning



Amerikanske medicinstuderende på ledertræning i Danmark

Anders Uhrskov, Direktør DIS, Danish Institute for Study Abroad, au@dis.dk www.dis.dk

Under økonomiske verdenskriser presses de tektoniske plader imod hinanden, og de fremtidige magtforhold forrykkes fundamentalt imellem lande og kontinenter. Ud af disse års finanskriser vil formodentlig komme en mere globaliseret verden, formodentlig præget af kraftigere, hyppigere og mere uforudsigelige forandringer, måske bliver forandring og krise det normale. På virksomhedsniveau vil betydningen forøges af globalt netværkssamarbejde, som styrkes af erfaringsbaserede personlige relationer. De enkelte produkters finansiering, innovation, produktion og salg vil blive mere global og det enkelte produkts levetid på markedet afkortet. De virksomheder, der opbygger flade beslutningsstrukturer, hvor medarbejderne bliver *empowered* til at tage hurtige beslutninger så nær kundernes efterspørgsel som muligt, vil have en konkurrencefordel i forhold til den traditionelle hierarkiske kontrolstyrede virksomhed. *Management by objective, not control* i virksomheder med stærk fælles virksomhedskultur er en konkurrencefordel.

Vi bør alle være ledere

Lærer man om ledelse ved at studere succesfulde ledere? Bill Gate og Mærsk Mc-Kinney Møller er enestående, geniale – men næppe rollemodeller for "almindelige" moderne ledere. Ligesom nogle er født mere musikalske end andre, så findes der nok et "leder-gen" - naturlig autoritet, karisma, analytisk evne, kreativitet, evnen til at sammenfatte komplekse problemer i nyskabende løsninger, evnen til at begejstre og uddelegere. Det er vigtige egenskaber at kultivere, men som man siger i konsulent-branchen: *Vi kan ikke gøre en gris til en galophest, men vi kan gøre den til en hurtig gris*. Ledelse er ikke kun en medfødt egenskab, det er noget der kan læres.

Udgangspunktet for den ledertræning, vi bedriver i DIS er, at ledelse er en relation, som omfatter så mange som muligt i en organisation eller anden gruppe (eller i en klasse). Der er forskellige formelle lederpositioner, og de opstår igennem praksis i forskellige uformelle lederroller i grupperes samspil. Vi er alle involveret i ledelsesprocesser. Den moderne organisationer har brug for at alle påtager sig lederskabsrollen, som er at tage ansvar i organisation og forandring.

For at blive en god leder må du blive bevidst om dig selv og dine mål. Selvbevidsthed, *self awareness*, er en forudsætning for at kunne forstå andre. Kun ved at forstå dig selv, forstår du andre. Du skal desuden kunne føle empati. Empati betyder at den andens følelse påvirker din følelse. Den sørgendes smerte gør ondt i dig, du bliver beklemt og ked af det. Den glades glædestårer opløfter dit hjerte, du jubler med hende. Du skal endelig være i stand til at interagere effektivt i en gruppe, være synlig og levende.

Grundlæggende ledelsesfærdigheder

Selve det at lede kræver nogle grundlæggende færdigheder, som kan læres, og som hos DIS i de kommende år vil indgå i undervisningen af vore amerikanske studerende:

- At du kan træffe kvalificerede beslutninger.
- At du kan forhandle og samarbejde (helst interkulturelt).
- At du kan motivere, at du bliver en god storyteller.

Vi vil i det følgende se på disse tre lederkvalifikationer, og overveje hvordan de kan læres.

Bush syndromet

At være beslutningstager er et andet ord for at være leder. Præsident George W. Bush fremhævede med rette sin handlekraft. Han traf mange beslutninger, store og vidtrækkende. Kvalificerede beslutninger kræver imidlertid også evnen til at lytte, at inddrage alle relevante faktorer i beslutningen. Handlekraft ud fra ønskedrømme, et forenklet verdensbillede og tilsidesættelse af uenighed, fører ikke til kvalificerede beslutninger.

Hvilket S-tog jeg tager på Nørreport afhænger af, hvor jeg skal hen, hvad mit rejsemål er. Enhver beslutning forudsætter et mål, beslutningen er et middel, som tjener til at opfylde målet. Mål og midler hænger desuden sammen derved at konkrete mål tillige er midler til at opnå mere overordnede mål; dit mål er at tjene penge, som middel til at blive lykkelig. Langsigtede, strategiske mål opnås ofte igennem opnåelse af mere kortsigtede, taktiske mål. For at ville et mål skal du også ville midlerne; er du ikke klar til at yde den fornødne indsats, så når du næppe heller målet; så var det bare en ønskedrøm.

Man har et standpunkt....

Både midler og mål underkastes løbende revision. Statsminister Jens Otto Krag blev i sin tid hånet for udsagnet "Man har et standpunkt til man tar et nyt", som om han skiftede standpunkt, som man skifter skjorte. Den engelske økonom J.M. Keynes formulerede det samme mere offensivt: "When reality changes, I change. What do you do, Sir?"

En kvalificeret beslutningstager er nødt til:

- At være bevidst om sig selv, om sin identitet, hvor hun er i dag, eller hvor hendes organisation er i dag.
- At vide hvad hendes mål er, hvor hun vil hen i fremtiden, både grundlæggende (strategisk) og mere fleksibelt, og kortsigtet (taktisk).

- Dernæst skal hun kunne træffe beslutninger imellem muligheder, som hun præsenteres for eller selv skaber, ofte baseret på ufuldkommen og modstridende information og ofte med meget kort varsel, og på et tidspunkt hun ikke selv har valgt.
- Hun skal kunne analysere sine alternativer, således at hun kan træffe valg der fører hende nærmere sine mål, og hun skal kunne fornemme, at undertiden er den direkte vej til målet ikke den korteste.

At forhandle og samarbejde

Ledelse er relationel, dvs. ledelse udøves i tæt samspil eller interaktion med andre mennesker, individuelt og i grupper.

En helt central interaktionsform er forhandlingen. Den interkulturelle forhandling, hvor modpartens tankegang, adfærd, sprog og kropssprog er delvis uforståeligt, i alt fald svært at aflæse, er en vanskelig, men uhyre væsentlig interaktionsform i vor tids globale økonomi og samfund.

En forhandling består af to grundelementer, *konkurrence og samarbejde*.

Konkurrencen ligger i at forhandlingsparterne, to eller flere, har forskellige konkurrerende mål. Udgangspunktet er undertiden som i et nul-sums spil – det du vinder taber jeg, og omvendt.

Samarbejdet ligger i at forhandlingsparterne må formodes at have interesse i at nå et resultat, som normalt vil have karakter af et kompromis. Idealet er at skabe en *win-win* situation, hvor begge parter får noget med hjem, hvor ingen er taber, men alle er vindere. Det er ikke altid muligt. Som en israeler engang sagde, *hvis palæstinenserne bare elskede deres børn mere end de hader os, så kunne vi slutte konflikten*.

En god forhandler kender sit eget udgangspunkt og sine forhandlingsmål, både de fundamentale, strategiske, og de mere fleksible, taktiske. Hun har tillige empati nok til at kunne forestille sig modpartens forhandlingsmål. Hun har måske indsigt nok til at vurdere, hvad der er kort, og langt sigt og hvad der er synligt, *face-saving*, og hvad der ikke (endnu) er blevet politiseret. Hun skal i samarbejde med modparten søge hen imod løsninger, som fører hende hen imod sine egne mål, samtidig med at modparten helst skal kunne leve godt med løsningen.

At motivere, blive en god storyteller

Enhver leder skal kunne kommunikere effektivt med både kolleger, medarbejdere, kunder, klienter og offentligheden generelt. Kommunikation har karakter af *networking*, *face-to-face* kommunikation, skriftlig analytisk kommunikation, *advocacy skills*, evnen til at

opsummere en *entrepreneurial* ide i nogle få ord, i evnen til *storytelling*.

Stammens gamle har gennem årtusinder i rundkredsen omkring bålet fortalt historier om stammens historie, kampe og prøvelser. Eventyr og myter har styrket fællesskab og identitet. De unge har lyttet med strålende øjne eller gysende af angst. Historier skaber mening med vort liv og verden. Gennem fortælling forstås og formidles vi os selv.

Moderne virksomheder sælger deres produkter igennem de oplevelser og identitet kunden forbinder med produktet. Det sker ved at produktet *brandes*, og midlet er *storytelling*. Nike sko er viljen til at blive den første, LEGO er fantasi og kreativitet, Apple går mod strømmen, Lars Larsen er jordnær og reel (fra Klaus Fog m.fl. *Storytelling branding i praksis*, Samfundslitteratur, 2009).

Forskellen på amerikansk og dansk lederskab

Amerikanske virksomheder vil konkurrere med Kina, Indien og andre lavtlønsøkonomier ved at videreudvikle USA's styrkepositioner - innovation bl.a. indenfor IT, våbenindustri og underholdning, professionalisme, høj produktivitet i en global produktion og effektiv global markedsføring og salg.

I amerikansk management litteratur anbefales det at rive pyramiderne ned og styrke den enkelte medarbejders kompetence, empowerment. Realiteten er imidlertid at det amerikanske samfund fortsat er ret hierarkisk, og kommandovejene oftere top-down end bottom up. I det kæmpestore, multikulturelle amerikanske samfund er omgangsformen høflig og behagelig, samtidig med at samfundet også har et præg af rethaveriskhed, således i politiske, religiøse og moralske anliggender. Konflikter løses ofte ad rettens vej og strafferetten er barsk. Pionersamfundets kreative selvsvarlighed er dog et fremherskende træk.

Hulter-til-bulter metoden

Det danske minisamfund, som blandt stamme-danskerne fortsat er homogent, er ekstremt lighedsorienteret. Vi har den mest lige indkomstfordeling blandt OECD-landene. Vi har stor konsensus om sociale værdier og vort politiske liv er baseret på kompromisser. Velfærdsstaten er ikke udviklet ud fra en overordnet plan, men hen ad vejen igennem kompromisser. Statsminister Anker Jørgensen karakteriserede i sin tid socialdemokratiets beslutningsprocedure som *hulter-til-bulter* metoden. Vi har en flad struktur, en samtalekultur. Vi indgår kompromisser i en uformel, delvis kaotisk beslutningsstruktur. Det forvirrer udlændinge, især de mere autoritære, som er opvokset i *hammer-eller-ambolt* hierarkier. Der er et element af konfliktskyhed hos danskere, men på samme tid siges mange

ting meget direkte, ofte uden sordin, ofte på en måde som udlændinge opfatter som temmelig barsk. Danske børn vokser op i en kultur, hvor alt er til forhandling, ikke mindst de ordrer far og mor giver. På samme tid er vi bag en lidt forbeholden overflade ofte venlige og hjælpsomme. Danskerne er som en flaske ketchup, først kommer der ikke noget ud, så vælter det hele ud. Under en selvudslettende overflade, anser vi det danske samfund for det bedste, og så er vi de lykkeligste i verden, og klart lykkeligere end svenskerne. Velfærdsstatens ansvarsovertagelse for store dele af folks liv er dog et grundlæggende træk.

En dansk studerende på udveksling på et amerikansk college sammenlignede: I Danmark er jeg på fornavn med mine lærere, men de ved dårligt hvad jeg hedder og engagerer sig ikke i min præstation. Her i USA siger jeg professor og efternavn. De ved hvad jeg hedder og hvad jeg kan, de stiller høje faglige krav, giver konstruktiv feedback og forventer kvalitet.

Danske ledere og dansk ledelsesstil er produkt af den danske kultur. Det gælder forhandlingskultur, den direkte no-nonsense pragmatik, lighedsholdningen, åbenhed over for andre måder at gøre ting på, innovation.

På mange måder er den danske lidt kaotiske, lyttende og fleksible ledelsesstil, baseret på stærke moralske opfattelser i god overensstemmelse med den måde mange forventer fremtidens forandringssamfund vil udvikle sig på.

Derfor er det relevant i Danmark at træne den del af den fremtidige amerikanske elite, som studerer hos DIS i international ledelse. Denne ledertræning forventes i øvrigt at krydre undervisningen, fordi den vil være bygget op omkring - ikke kun samarbejde - men også konkurrence, hvilket sidste motiverer unge amerikanere. At træne unge danskere i de samme internationale ledelsesfærdigheder vil i øvrigt også være relevant for vort fædrelands noget trængte konkurrenceevne.

DIS, Danish Institute for Study Abroad er en selvejende nonprofit undervisningsinstitution, etableret i 1959, som på engelsk underviser amerikanske universitetsstuderende i København. DIS rekrutterer ca. 600 studerende per semester i tre semestre om året. De ca. 1.800 studerende (2010) der læser hos DIS svarer til over halvdelen af de i alt ca. 3.000 studerende (2005/06) der tager udlandsstudier i de fem nordiske lande med meritoverførsel til deres hjemuniversitet i USA. DIS omsætter omkring 136 mil. kr. om året.