

Ida Juul Farver, 1 februar 2016

Cand.ling.merc. i Europæiske Studier, Copenhagen Business School

Nordisk Ledelse – Internationalt



Vejleder: PHD Lektor Joachim Lund

Institut: Department of Business and Politics

Fysiske sider: 73

CBS sider: 64,7

Anslag: 147.255

Abstract

In this thesis I analyze whether the Nordic model is clearly defined as a management theory. Furthermore, I have tried to establish, whether or not Danish companies succeed in exporting Nordic management styles and Nordic values, within branches in foreign countries.

In order to define whether shared Nordic values exist, I have used Anita Ekwall's model for defining the Danish, Swedish and Norwegian character. By using Schramm-Nielsen's definition of Nordic management, I have chosen to approach the concept as it was interpreted, before other experts began seeing globalization as affecting the definition.

I have used a philosophical hermeneutical approach, to gain a temporary insight into whether the managers themselves believe that they have succeeded in integrating Nordic values and management in the foreign country they reside and work in. My empirical studies are based on interviews with Nordic expat-managers from NNIT and FLSmidt.

In order to emphasize and analyze the challenges the managers face, when handling values from their home- and their expat-country, I have used the tools Top-down- and Bottom-up management. I have also used the horizontal cross-pressures to illustrate how communication becomes complex, when dealing with management abroad.

Hofstede's dimensions is the main theory used, based on his dimensions' ability to create a framework and measurability to values, and he is also used when illustrating the values commonly shared between the Scandinavian countries. Hofstede is also used to illustrate the type of values the expats implement in the values shared with the employees.

The Nordic model as a management model does exist, though varying definitions blur the definition a bit. We do succeed in exporting Nordic management to a certain degree, though only so far as it does not collide with the values of the locals, the suppliers and the government in the foreign country.

Key-words: NNIT, FLSmidt, Values, Nordic management, Hofstede, Horizontal cross-pressure, Schramm-Nielsen, Hermeneutical, Top-down, Bottom-up.

Indholdsfortegnelse

Kapitel 1. Introduktion	4
1.1 Præsentation af FLSmidth og NNIT	5
1.1.1 FLSmidth, historie (Web 1, 2015)	5
1.1.2 NNIT, historie (Web 2, oktober 2015)	6
1.2 Problemfelt og problemformulering	6
1.2.1 Problemformuleringen	7
1.3 Afgrænsning	8
Kapitel 2. Metode	10
2.1 Videnskabsteori	10
2.1.1 Subjektivitet og den hermeneutiske tilgang	11
2.1.2 Forforståelse og fordomme	12
2.3 Empiriindsamling	14
2.3.1 Interviewundersøgelse	14
2.3.2 Præsentation af empiri	21
Kapitel 3. Teori	23
3.1 Ledelsesteori	23
3.1.1 Nordisk ledelse	23
3.1.2 Værdibaseret ledelse	26
3.1.3 Diskussion af teori i forhold til værdibaseret og nordisk ledelse	28
3.2 Hofstede og de fire kulturdimensioner	29
3.2.1 Diskussion af Hofstede og dimensionerne	30
3.3 Opsummering	31
Kapitel 4. Analyse	32
4.1 Officielle virksomhedsværdier og ledelsesformer	32
4.1.1 NNIT Værdier:	33
4.1.2 NNIT Ledelse:	33
4.1.3 FLSmidth Værdier	34
4.2 Redegørelse for Nordens udvikling til velfærdssamfund	34
4.3 Analyse af nordisk ledelse	36
4.3.1 ISS	37
4.3.2 SAS	39

4.3.3 De skandinaviske landes grundlæggende karakteristika	42
4.3.4 Opsummering	45
4.4 Analyse af nordisk ledelse, ud fra Hofstedes dimensioner	45
4.4.1 Individualisme/kollektivism	46
4.4.2 Maskulinitet/femininitet	46
4.4.4 Magtdistance	47
4.4.5 Opsummering	48
Kapitel 5. Diskussion	63
5.1 Metodediskussion	63
5.2 Analysediskussion	64
5.3 Det centrale krydspres	65
5.3.1 Kommunikation	66
Kapitel 6. Konklusion	68
Kapitel 7. Perspektivering	69
8 Litteraturliste	71
8.1 Bøger	71
8.2 Rapporter	71
8.3 Hjemmesider	72
8.4 Teoretiske modeller	73
8.5 Appendix	73

Kapitel 1. Introduktion

Skandinaviske ledelsesværdier er et udtryk, der er oppe i tiden, men som kan være svært at forstå for den enkelte skandinaver. For det første ynder danskere, nordmænd og svenskere at påpege forskellighederne – at vi bestemt ikke er ens. Det værende sagt er vi samtidig godt klar over, at vi deler fællestræk, når vi sammenligner os med resten af Europa og verden. Men værdier er uhåndgribelige, konstant foranderlige og svære at definere. For en borger vokset op i et land med skandinavisk kultur, kan det derfor være svært at se, hvad det er, der er så unikt eller atypisk ved skandinavisk ledelse, da det udgør vores hverdag og dermed er implicit naturligt. Ser man ledelsesorienteret på virksomhedernes værdisæt og dets potentiale, udfolder der sig pludselig et andet perspektiv. Hvis det skandinaviske værdisæt giver andre og bedre muligheder i en given udenlandsk virksomhed, såfremt det implementeres, er der pludselig tale om en ”guldfugl”, der kan forbedre mange virksomheders kommunikation, effektivitet og potentiale i det hele taget. Dilemmaet ligger i, at skandinaverne på den ene side må være eksperterne i de skandinaviske ledelsesværdier, men på den anden side er det de færreste, der har etableret, hvorledes netop de skandinaviske værdier er særlige, samt implementeret dem i en værktøjskasse, der foranlediger, at andre kulturer har mulighed for at udnytte nævnte potentiale. Jeg ønsker derfor at undersøge, om skandinaviske ledelsesværdier er defineret i en sådan grad, at de allerede er implementeret i danske, internationalt baserede virksomheders ledelsesmetodik i en sådan grad, at der er tale om at benytte værdierne aktivt som værktøj. Desuden ønsker jeg at undersøge, om guldfuglen rent faktisk kan flyve (om strategien har den ønskede effekt), eller om udenlandske virksomheder har svært ved at acceptere de forandringer og antihierarkiske tilgange, som værdierne bringer med sig.

1.1 Præsentation af FLSmidth og NNIT

I dette afsnit gennemgås to danske virksomheders historie i henhold til udenlandsk aktivitet og virksomhed i udlandet. Dette er de virksomheder, som fungerer som hovedkilder i min analyse senere, samt de virksomheder der har inspireret denne afhandling. Nedenstående er den korte fortælling om de to virksomheders udvikling, og er med til at danne min forforståelse om de internationale organisationer.

1.1.1 FLSmidth, historie (Web 1, 2015)

FLSmidth blev stiftet som enkeltmandsvirksomhed af Frederik Læssøe Smidth i 1882. Virksomheden ekspanderede kort efter mod Sverige, og i 1901 havde virksomheden åbnet kontorer i London, Paris, New York og Berlin. Virksomheden havde nu udviklet sig fra en lille rådgivende virksomhed til at dække indkøb, produktion bearbejdning, salg og distribution af cement. Virksomheden klarede sig godt under 2. Verdenskrig grundet efterspørgslen på maskineri til krigsindsatsen samt i årene efter, hvor FLSmidth var en stor del af genopbygningen af Europa. I 70'erne og 80'erne blev virksomheden udvidet til at inkludere flere relaterede aktiviteter. FLS Industries A/S involverede sig nu i alt fra maskinproduktion, pakning og forsikring. Gruppen blev herefter inddelt i følgende syv sektorer: Ingeniørarbejde, byggematerialer, stål, services, pakning, aerospace og internationale investeringer. FLSmidth har i de senere år foretaget flere omstruktureringer og er blevet højt specialiseret. For at styrke deres internationale ståsted yderligere, etablerede FLSmidth en global brandingstrategi i 2009 – "One Company – One Name – One Source" – med formålet at strømline al ekstern kommunikation og marketing på et globalt niveau.

1.1.2 NNIT, historie (Web 2, oktober 2015)

NNIT's historie går tilbage til 1994. Men historien starter ikke her. Som en del af Novo Nordisk-koncernen går rødderne nemlig længere tilbage i tiden. I juni 1994 lagde Novo Nordisk sine it-aktiviteter ud i en selvstændig afdeling og profitcenter ved navn Novo Nordisk IT – det nuværende NNIT. I maj 1998 oprettes Novo Nordisk IT A/S som aktieselskab – ejet af Novo Nordisk A/S. Novo Nordisk IT indgik i 2001 i partnerskab med stærke teknologileverandører som bl.a. Microsoft, SAP, EMC/Documentum og Oracle og åbnede i 2003 NNIT salgskontor i Zürich. Samme år går NNIT Academy i luften, et uddannelsesforløb der har til formål at give alle NNIT-medarbejdere en bred og generel forståelse for kompleksiteten i den farmaceutiske industri - og en forståelse for, hvad der er med til at skabe og forbedre NNIT's succes. NNIT åbnede i 2006 kontor i Tjekkiet og Kina. Desuden købte NNIT i 2009 det filippinske Microsoft-udviklingshus, Corebuilt Technologies i Manila.

1.2 Problemfelt og problemformulering

Jeg vil nu identificere mit problemfelt, der leder videre til min problemformulering.

Begge virksomheder har filialer i lande verden over og er veletablerede og velansete inden for hver deres branche. Da både FLSmidth og NNIT er danske succeshistorier, både økonomisk og renommémæssigt, er de gode kandidater at undersøge, hvad angår eksporten af nordisk ledelse, idet de har hovedkvarter og øverste ledelse i Danmark. Afhandlingens omdrejningspunkt er derfor at undersøge og fortolke, hvorvidt virksomhedernes ledere faktisk eksporterer nordisk ledelse, agerer nordisk ledelse, og hvilke udfordringer de oplever i forbindelse med at integrere den ledelse. For at indskærpe fokusområdet undersøger jeg mulige udfordringer med hensyn til to temaer:

- Temaet *ledelse* handler om, hvordan nordisk ledelse og værdibaseret ledelse eksporteres til internationale virksomheder i lande, der har andre ledelses typer, samt hvordan ledernes og mellemlidernes udfordringer fortolkes af lederne selv.

- Temaet *kommunikation* fokuserer på lederens og mellemlederens rolle og deres kommunikation med den øverste ledelse og medarbejdere, hvilket undersøges i forhold til de kommunikative udfordringer, lederne og mellemlederne oplever.

1.2.1 Problemformuleringen

Hvilke ledelses- og kommunikationsmæssige udfordringer oplever ledere og mellemledere i forbindelse med eksporten af nordisk ledelse?

Formålet med afhandlingen er derfor at analysere de to temaer i forhold til potentielle udfordringer, som ledere og mellemledere oplever. Jeg vil besvare problemformuleringen ved hjælp af et kvalitativt empirisk studie, der vil tage udgangspunkt i NNIT og FLSmidths udenlandsk baserede ledere. Med afsæt i ovenstående opbygges afhandlingen i overensstemmelse med 3 arbejdsspørgsmål, som vil blive besvaret i analysens kapitler. Formålet med arbejdsspørgsmålene er at give afhandlingen en rød tråd og sørge for, at de to temaer bliver analyseret og diskuteret grundigt, hvorfor de er med til at sætte rammen for undersøgelsen. Problemformuleringen og arbejdsspørgsmålene vil blive besvaret i overensstemmelse med min teoretiske referenceramme, som er afgrænset til de to temaer.

Spørgsmål 1: Kan man overhovedet tale om fælles skandinaviske værdier? Hvordan er dansk, norsk og svensk virksomhedskultur forskellig?

Formål: At afdække hvorvidt nordisk ledelse praktiseres som en etableret ledelsesstil, eventuelt om dette foregår ubevidst; altså i form af en virksomhedskultur, man har taget med sig fra den ene arbejdsplads til den næste. Formålet er dertil at optage ny viden, der kan understøtte min analyse af hvilke værdier, der gør sig gældende hos lederne, og hvorvidt disse indgår under begrebet nordisk ledelse.

Spørgsmål 2: Hvilke værdier og ledelsesformer tager skandinaviske virksomheder med sig, når de agerer uden for Skandinavien? Hvordan fortolkes værdierne af lederne, i forhold til virksomhedernes ledelsestilgang og værdisæt?

Formål: At afdække hvorvidt nordisk ledelse/skandinavisk ledelse er en afklaret og praktiseret ledelsesteori/stil, og hvilke fællesnævner og afvigere, der er med til at definere en eventuel teori.

Spørgsmål 3: Hvordan går det i praksis med de skandinaviske værdier, når de konfronteres med udenlandske medarbejdere, forbindelser, leverandører og deres potentielt anderledes værdier? Lægger vi dem bort, eller bruger vi dem aktivt? Og hvordan virker den tilgang i forhold til det centrale krydspres?

Formål: At afklare hvordan nordisk ledelse bliver modtaget, både hos ledere og medarbejdere, når den eksporteres til et land, der ikke besidder de samme kulturelle værdier eller arbejdskultur.

1.3 Afgrænsning

Afhandlingen kommer i berøring med mange områder, der kunne være spændende at undersøge nærmere. Dog er der mere end rigeligt at komme efter, og jeg redegør derfor her for mine fravalg, og hvorfor de er truffet.

Min oprindelige interesse for emnet beror på udlandets opfattelse af den nordiske model, da de på den ene side er hurtige til at rose den, men aldrig blev konkrete nok til at tilfredsstille min nysgerrighed om hvad det var vi var, så gode til (Web 3, 2015). Derfor ligger mit analysefokus også primært på, hvorvidt modellen eksisterer, benyttes og har den ønskede effekt i udlandet. Jeg har derfor fravalgt at lade hele opgaven omhandle skandinavisk ledelse i Skandinavien og ligeledes undladt at interviewe skandinaviske ledere, der praktiserer ledelse i de skandinaviske lande. Dette valg er også truffet på baggrund af, at der foreligger rigeligt med cases og interviews på området i bogen "Når Vikinger slås", og min empiri er derfor

fokuseret på interviews af dem, der praktiserer i udlandet. Desuden var det et ønske fra flere af mine interviewpersoner at få indblik i analysen af det nordiske præg på deres ledelse, og det ønsker jeg at imødekomme.

I opgaven vil udgangspunktet være ledere og mellemledere i NNIT og FLSmidt og deres rolle i forhold til praktiseringen af nordisk ledelse. Dermed afgrænser jeg mig også fra at inddrage medarbejderne som enkeltpersoner og betragter dem i stedet for som en helhed via mellemledernes udtalelser.

Medarbejderne har en vigtig funktion i tilgangen til, hvorvidt nordisk ledelse praktiseres internationalt med succes, da deres syn på den praktiserede ledelse afspejler sig i lederens egen opfattelse af sin succes, og dermed hans praksis af nordisk ledelse. Jævnfør problemformuleringen er mit fokus imidlertid på ledernes og mellemledernes udfordringer, og interviews med andre medarbejdere er derfor ikke relevant, upåagt at det kunne være spændende at undersøge og kunne bidrage med en dybde i analysen. Men da empirien er kvalitativt baseret, vil det alligevel ikke være muligt at foretage interviews der vil kunne bidrage med en bredde eller tyngde til opgaven, som en kvantitativt baseret undersøgelse blandt medarbejderne ville kunne. Her vælger jeg i stedet for at benytte Hofstedes kulturdimensioner, da hans undersøgelser er baseret på en stor medarbejderskare.

I afhandlingen diskuteres de skandinaviske værdiers eksistensgrundlag og "eksport" af disse, og jeg afgrænser mig dermed fra at undersøge, om de er gennemgående i Skandinavien eller blot praktiseres i nogle bestemte typer virksomheder. Dette vil være for omfangsrigt, selv om det ville bidrage til dokumentation omkring dens eksistensgrundlag, samt at det ikke har påfaldende relevans for undersøgelsen vedrørende praksis i udlandet.

Sidst afgrænser jeg mig fra det kulturelle perspektiv i nogen grad. Det havde været spændende at undersøge, om virksomhedskulturerne i NNIT og FLSmidt udspringer fra et værdisæt, eller om værdierne udspringer fra virksomhedskulturen, men grundet pladsmangel er det ikke en mulighed. Hvorvidt hønen eller ægget kom først må forblive et mysterium.

Definitionen *Nordisk ledelse* er valgt frem for *skandinavisk ledelse* af årsagen, at "nordisk" var det ord der oftest gik igen, når fænomenet blev omtalt. Udfordringen er, at der ikke er noget sprogligt godt valg, hvis jeg skal være præcis i min omtale. *Nordisk* omfatter typisk Danmark, Norge, Sverige, Finland, Færøerne, Island og Grønland/de selvstyrende områder omkring og i Skandinavien; men jeg skriver om de områder, der definerer Skandinavien, altså Danmark, Norge og Sverige. Hvis jeg skulle dække hele Norden ud fra ovenstående definition, så ville jeg have et noget mere broget datagrundlag – blandt andet fordi der

kommer nogle statistiske usikkerheder i målbareheden af nationers værdier i forhold til Hofstedes dimensioner. Datagrundlaget for værdier og det fælles ændrer sig markant, når man inddrager øsamfund, der udvikler sig meget anderledes end det kontinentale fastland. Dertil kommer, at Finlands historie og geopolitiske situation rent historisk har været så anderledes fra Danmarks, Norges og Sveriges, at en del af de områder, jeg påpeger som havende fællesnævner, ikke længere har en rød tråd, hvis Finland skal inddrages.

Kapitel 2. Metode

Det følgende kapitel omhandler mit metodevalg, herunder specialets videnskabsteoretiske basis og empiriindsamling. Afsnittet inkluderer mine empiriske metodeovervejelser samt de personer, hvis udsagn har haft afgørende relevans for bevisførelsen af min undersøgelse.

2.1 Videnskabsteori

For at besvare de spørgsmål, jeg har stillet vedrørende implementeringen af den nordiske ledelses model, har jeg indsamlet viden om lederes og mellemlederes opfattelse og fortolkning af kommunikation og ledelse i virksomhedernes daglige virke gennem en kvalitativ empiriindsamling. Inden gennemgangen af mine metodiske overvejelser beskriver jeg nedenfor specialets videnskabelige kontekst, da det er relevant at vurdere de rammer, der omgiver problemfeltet.

2.1.1 Subjektivitet og den hermeneutiske tilgang

Videnskabsteori beskæftiger sig med flere paradigmer og metoder for *"at se hvordan viden skabes"* (Thurén, 2008, s. 9-11). Når *"videnskab bevæger sig fremad"* betyder det, at vi aldrig kan være sikre på sandheden af vores viden, og at både sandhed og viden er forskellig afhængig af, hvilken videnskabelig tilgang man benytter – opfattelsen af sandhedens validitet afhænger rettere sagt af øjnene der ser og tilgangen, der benyttes til at vurdere et givent emne. *"Den kan derfor opfattes som subjektiv og er afhængig af den som oplever"* (Ibid).

Den subjektive tilgang til sandhed gør sig gældende ved en afhandling baseret på kvalitative interviews, og mit videnskabsteoretiske udgangspunkt vil være hermeneutikken. Opgaven baseres på kommunikation, kommunikationsværktøjer og tværkulturelle udfordringer samt den menneskelige relation, og deres værktøjer vil derfor være i centrum. Derved bliver hermeneutikken det relevante valg med hensyn til både indsamling og bearbejdelse af empirien. De store danske virksomheder på det internationale marked oplever konstante tværkulturelle udfordringer (Weiss, 2006), hvor problematikkerne og de eventuelle barrierer, der opstår mht. implementering, er kommunikationen og relationerne mellem de enkelte mennesker; hermed stiller hermeneutikken sig igen som det oplagte valg. Ved hermeneutik forstås, at fortolkning og forståelse kommer før forklaring, hvor de der studeres er omdrejningspunktet for genstandsfeltet (Højberg, 2009). De, som studeres, opleves selv som en del af fortolkningsprocessen, hvorfor vi må finde og fortolke deres subjektive mening i form af tanker, intentioner og følelser (Ibid). Den moderne filosofiske hermeneutik, jf. Gadamer og Heidegger i 1900-tallet, udlægges som; *"Som forudsætning for enhver forståelse må vi besidde en forforståelse af den sag eller det forhold, vi ønsker at forstå."* (Web 4). Ydermere, da vi allerede besidder en mængde viden, der præger vores tankesæt, er hermeneutikken forklaret ved; *"Historiciteten, dvs. det forhold, at vi allerede befinder os inden for en forståelseshorisont, på baggrund af hvilken vi kan udlægge verden, er altid udgangspunkt for forståelsen."* (Ibid). Altså, når hermeneutikken benyttes som ramme for tilgangen til min empiri, er det med erkendelsen af, at jeg med min nuværende viden og forståelse inden for det felt, jeg undersøger, allerede har en forforståelse af de ting, jeg undersøger, samt de resultater jeg forventer at få. Intet kan derfor ses som værende sandt for alle, og andre, der benyttede samme empiri, kunne meget vel nå frem til nogle andre resultater grundet deres forforståelse af det samme materiale. Det er ikke muligt for mig at stille mig udenfor den hermeneutiske cirkel og forholde mig objektivt til min empiri – hverken helt eller delvist

– og jeg må derfor betragte mig selv som en del af genstandsfeltet, når jeg anskuer de resultater, jeg når frem til. Jeg vil derfor forholde mig til min interviewbaserede empiri ved at undersøge interviewpersonernes forståelse af de kommunikative aspekter i deres hverdag, og hvordan de er nået frem til denne forståelse.

Den hermeneutiske cirkel er en essentiel illustration af hermeneutikken, da den billedliggør, hvordan helheden forstås ud fra de enkelte dele. I den filosofiske hermeneutik opleves cirkelbevægelsen som omdrejningspunktet mellem fortolkeren og samtalepartneren, hvor også fortolkeren selv spiller en aktiv rolle (Ibid). I dette tilfælde sker netop det i både min og mine respondents opfattelse, da mødet mellem begge parter tager udgangspunkt i vores historie og forforståelse af emnet. Derfor vil der også ske en udvikling i min forforståelse og forståelse af både emnet og respondenternes egen forståelse, i takt med at jeg tilegner mig viden om emnet. Gadamer pointerer vigtigheden af åbenhed ved mødet med respondenterne, da *"det er i mødet med genstandsfeltet, at vores fordomme udfordres"* (Ibid). Derfor stiller jeg mig så åben som muligt overfor de ledere, jeg taler med, og stiller gerne uddybende spørgsmål for bedre at kunne sætte mig i deres sted. Når vi på et tidspunkt en generel forståelse af den ramme, vi taler indenfor, er der tale om en såkaldt horisontsammensmeltning mellem mig og lederne, og min egen forståelse bliver derved nuanceret. Altså vil min forståelse fra start til slut forandre sig, og derved er sandheden som koncept også relativ.

2.1.2 Forforståelse og fordomme

Min umiddelbare forforståelse af og fordomme om kommunikation i NNIT og FL Smidth er baseret på TV-udtalelser, positivt ladede historier i aviserne og en generel antagelse om, at de fortsætter i de spor, man kender dem for hver især. Som udgangspunkt havde jeg antagelsen om, at de to virksomheder var repræsentative ved på den ene side at være giganter inden for deres felt og derfor have økonomien og ekspansionslysten til at have en aktiv tilgang til udvikling. På den anden side så jeg dem hver især som havende meget forskellige værdisæt, præget mest af én værdi – FL Smidth soliditet, NNIT innovation. Derfor var det også min forventning, at i de svar, jeg fik fra FL Smidth, ville være en minutiøs gennemgang af alt, jeg spurgte ind til, og fra NNIT forventede jeg en fortælling om, at udvikling og kommunikation er prioriteret højere end bundlinjen.

Da fordomme ofte er baseret på simple opfattelser (en fordom er sjældent kompleks), blev jeg hurtigt gjort til skamme. Hver leder og/eller informationsansvarlige, jeg har talt med, har givet mig indblik i, at de alle har tilgangen at forbedre både sig selv og deres arbejdsplads, og at deres fokusområder varierer meget afhængig af deres lokale udfordringer. Altså kan jeg ikke længere beholde min fordom om pågældende virksomhedslederes fokus, og jeg har derfor udskilt dem, som Gadamer beskriver det (Højbjerg, 2009). At udskille en fordom vil sige, at man har erhvervet sig viden om det givne emne, der ikke stemmer overens med fordommen, og den er derved blevet afkræftet. Altså er der ikke længere tale om en fordom.

Gadamer forklarer den hermeneutiske forståelse som en dialogisk forståelse, hvilket betyder at *"sproget er et universelt medium, hvorigennem forståelse -fortolkning, udlægning og erfaring i og af verden- kommer til udtryk"* (Højbjerg 2009;330) Når man dertil lægger, at umiddelbare svar på spørgsmål, man ikke har kendt til på forhånd, ofte besvares med det første, der falder respondenten ind, får jeg et direkte indblik i respondentens forståelse, uden at dennes svar er indstuderede og finpudsede. Altså har det talte ord en vigtig rolle i min fortolkning af den indsamlede empiri. Gennem interviews med mine respondenter fra de tre virksomheder udgør vi begge genstandsfeltet, og herved ligger også grundlaget for den udvikling, der fører til udskillelse af fordomme og udligning af horisonter.

Set med hermeneutiske briller, vil både min analyse og mine konklusioner være præget af min forforståelse og min fortolkning af både enkeltdelene og mit helhedsbillede af det samlede interview. Sammenlægger man det med mit valg om at foretage en kvalitativt baseret empiriindsamling, modsat den kvantitative, vil mine konklusioner ikke kunne give et entydigt billede baseret på objektive data, og derfor er fortolkningen af de tilkendegivelser og informationer jeg får subjektiv. Derfor vil afhandlingen også være en analyse af ledernes opfattelse af de givne problemstillinger, og min overordnede konklusion vil derfor bære præg af et grundigt og kritisk indblik, snarere end en endegyldig sandhed.

2.3 Empiriindsamling

Ovenstående dækker den videnskabelige tilgang og hermed også rammerne for afhandlingen. Dertil er min tilgang til brugen af hermeneutikken som værktøj gennemgået, inklusive min valgte tolkning af både mig selv og respondent som en del af genstandsfeltet.

Nedenfor gennemgås selve den interviewmæssige ramme, der er brugt i afhandlingen, inklusiv en kort redegørelse af, hvordan jeg har brugt interviewmetoden rent praktisk.

2.3.1 Interviewundersøgelse

Kvales interviewundersøgelse består af syv stadier, der skal gennemgås i et interview (Kvale, 1997). Som fortsættelse for den hermeneutiske tilgang beskrevet i det foregående afsnit benytter jeg det eksplorative interview for at kunne fortsætte den åbne tilgang til respondenterne, der er forudsætningen for at opretholde den hermeneutiske ramme. Spørgsmålene og dialogen i det eksplorative interview bærer præg af at være både åbne, semistrukturerede samt opfølgende i forhold til de svar, der er givet af respondenterne.

Jeg har udformet tre interviews. Det ene er henvendt til den danske leder af en dansk virksomhed, drevet i hhv. Tjekkiet, Kina og Egypten. Det andet er henvendt til den udenlandske medarbejder ansat i den danske afdeling af selvsamme virksomheder. Det sidste er henvendt til en ekspert inden for den skandinaviske model og appellerer derfor til, at en anden type interviews benyttes.

Idet forståelse er et af grundelementerne bag den filosofiske hermeneutik, hvor cirkelbevægelsen mellem fortolkeren og samtaleren er essentiel (Højberg, 2009), ligger samtalen og den indsamlede empiri til grund for både forståelse og fortolkning, før det er muligt at analysere det. Jeg er altså nødt til at sætte mig ind i den interviewedes forståelse og fortolkning, før jeg kan analysere det indsamlede materiale.

Følgende afsnit beskriver formålet med interviewene, og en besvarelse af hvad der skal undersøges, hvorfor samt hvordan feltet vil blive undersøgt, i overensstemmelse med Kvales syv stadier (Kvale, 1997). Dernæst følger en beskrivelse af interviewprocessen, hvor jeg redegør for mine valg og overvejelser gjort

undervejs i processen. Efterfølgende kvalitetssikrer jeg interviewene, samt redegør for min transskriberings- og analysemetode. Sidst benytter jeg begreberne generaliserbarhed, reliabilitet og validitet til at verificere empirien.

2.3.1.1 Formålsundersøgelse – NNIT og FLSmidths ledere og mellemledere

Formålet med interviewene er at opnå indblik i ledernes og mellemledernes oplevelser, når de er på arbejde i udlandet. Jeg ønsker at få kendskab til, hvilke nye udfordringer de støder på, når de i deres positioner som ledere bliver udfordret mellem mødet med en anderledes kultur og den ledelsesstil, de har med sig hjemmefra. Samtidig håber jeg, at det giver et indblik i, hvorvidt de har fået tilstrækkelige redskaber med sig til at løse ledelsesopgaverne. Jeg ønsker at undersøge deres opfattelse af, hvordan de oplever ledelse i udlandet, i forhold til den kultur de kender, samt hvorvidt de ser sig nødsaget til at revidere deres tilgang til medarbejderne. Feltet ønskes undersøgt for at kunne få indblik i, hvorvidt den nordiske model overhovedet kan fungere i en tværkulturel kontekst. Tilgangen baseres på synspunktet om, at den nordiske model ikke kan implementeres uden bevidsthed og velvilje om tilgangen fra ledere og mellemledere. Den opfattelse er baseret på, at mellemledere opleves som havende en nøglefunktion til at implementere nye strategier, hvor medarbejderne tager strategien til sig og agerer og tænker i henhold til strategien og de nye værdier (Pjetursson, 2013). Ligeledes undersøges feltet for at analysere om sådan et kulturskifte bliver en udfordring for mellemlederne, især med henblik på det centrale krydspres – altså om udfordringerne lokalt og den ønskede ledelsesstil dikteret fra topledelsen kolliderer i en sådan grad, at det er en problematisk ledelsesudfordring.

Interviewene er foretaget som semi-strukturerede med åbne spørgsmål. Det er min hensigt at lade informanterne tale frit, både for at få indblik i deres egen fortolkning, men også for at kunne spørge nærmere ind til det, de beretter.

2.3.1.2 Interviewproces

Formålsbeskrivelsen er lavet, før de egentlige interviews er foretaget. Derved var det formålet, der var i centrum, uanset at den interviewede til tider afveg fra spørgsmålene. Interviewene foregik ved en konference over Skype, så forståelse og tolkning var baseret på respondentens umiddelbare reaktioner og

svar. Videokonference var ikke altid mulig, da forbindelsen til tider var dårlig. Da der var tale om åbne spørgsmål, besvarede den interviewede oftest så grundigt, at det gav mig mulighed for at foretage uddybende spørgsmål. Temaerne i interviewet var: Ledelse, hierarki, samarbejde, tværkultur og kommunikation. Interviewets formål og fokus blev kort opsummeret for den interviewede, inden interviewet fandt sted, så denne kunne forholde sig til sin egen viden om området samt forholde sig til spørgsmålene som overordnede temaer, respondenterne selv kunne fortolke, forklare og uddybe i den udstrækning, det gav mening. Alle uddybende spørgsmål er derfor opstået som følge af respondenterens udsagn, og min vigtigste rolle var at følge op og lytte. Undervejs i interviewene forsøgte jeg at forholde mig til, hvorvidt jeg fik den viden, jeg ønskede. Måden, hvorpå jeg reviderede min tilgang derefter, var at stille uddybende spørgsmål i forhold til de steder i interviewet, hvor respondenterne ikke berørte det område, jeg undersøger (tilstrækkeligt). Ofte var manglende besvarelse af problemområdet nærmere grundet manglende viden og/eller fokus end en anderledes opfattelse af, hvorvidt der var tale om en udfordring eller problematik. Undervejs i interviewene oplevede jeg alligevel, at der var områder, der kunne spørges ind til på bedre vis. Derfor kan man som lytter opleve, at interviewene bliver bedre til at berøre problemområderne undervejs, dog uden at gå på kompromis med den åbne tilgang. Da hermeneutikken påpeger, at interviewerens forståelse undervejs i processen kan forandre sig, i takt med at denne tilegner sig de interviewedes forståelse, tolkning og viden på området, har min ændrede opfattelse af svarenes indhold præget min holdning til interviewets brugbarhed, hvis ikke det blev revideret. Det stemmer også overens med den filosofiske hermeneutik, som påpeger, at jeg i processen kan få en ny forståelse af både kulturen og mine informanter, hvilket resulterer i en forandret forforståelse som følge af mine fortolkninger (Højberg, 2009).

Interviewets form er semistruktureret, hvilket resulterer i, at jeg har informeret de interviewede om formålet med undersøgelsen, samt at det er deres oplevelse og forståelse af problematikken, der er i centrum – ikke virksomhedens eller koncernens opfattelse. Jeg har valgt ikke at gøre interviewene anonyme, men i stedet har jeg aftalt med respondenterne, at de har mulighed for at gennemlæse de passager af transskriptionen, jeg benytter, så de har mulighed for at korrigere eller tilføje noget til udsagnet.

Formen var som sagt semistruktureret, og jeg informerede informanterne tydeligt om formålet med undersøgelsen. Jeg forklarede dem min rolle og orienterede dem om, at det var deres holdninger og oplevelser som ledere, der havde interesse, ikke hvad deres virksomhed eller organisation mener. Jeg gav dertil muligheden for anonymitet, men det har de ikke ønsket.

Jeg havde svært ved at skaffe interviewpersoner til interviewene. Da jeg opsøgte virksomhedernes HR/kommunikationsafdelinger, modtog jeg standard svar på mails om, at de ikke havde plads til flere praktikanter netop nu. Selv om jeg fik kontakt til flere interviewpersoner fra Mærsk, der oprindeligt var en af de virksomheder jeg ønskede at tage med i min empiri, trak mine interviewpersoner sig, når jeg gjorde det klart for dem, at det ikke var skandinavisk kultur, de skulle forholde sig til (de var udlændinge, der arbejdede for Mærsk i Danmark), men derimod nordisk ledelse på arbejdspladsen. Det ønskede de ikke, heller ikke anonymt. Den ene holdt bare op med at svare mig per mail. Jeg har derfor skaffet mine 2 første interviewpersoner via mit personlige netværk, og de 2 har så skaffet mig de resterende informanter. Jeg har i alt skaffet 5 informanter til mine interviews – 3 fra FLSmidt og 2 fra NNIT. De tre fra FLSmidt er repræsenteret ved hhv.:

En højtstående mellemlider, en mellemlider et trin længere nede, og FLSmidts Senior Kommunikationsansvarlige i Danmark. Sidstnævnte var et forsøg på at få indblik i den overordnede strategi fra den danske hovedorganisation, dette gik dog ikke som ønsket, hvad interviewets kvalitet også tydeligt bar præg af. Ved første interview udeblev informanten, dernæst fik vi lavet en ny aftale, men grundet travlhed havde hun kun mulighed for at foretage interviewet telefonisk, mens hun kørte bil, og det bærer både kvaliteten af lyden og besvarelsene desværre præg af. De to andre fra FLSmidt tog sig heldigvis god tid, og interviewene foregik over Skype. De tre interviews med NNIT foregik problemfrit, og foregik også over NNIT's egen kommunikationsportal Lync, der minder om Skype i opsætning. Af de fem ud af seks interviews, var Skype/Lync det optimale at benytte, da mine informanter sad i udlandet. Af geografiske placeringer ønskede jeg at finde to lande, der kulturelt set lå langt fra Skandinavien. Det lykkedes heldigvis, da mine informanter primært havde base i Egypten og Tjekkiet, og flere af dem havde desuden erfaring fra Mellemøsten. Dog er jeg klar over, at med så lille en mængde af informanter, kan der kun være tale om eksemplets karakter, og jeg ville gerne have fundet flere.

Jeg havde forventet at Skype/Lync interviews ville være mere upersonlige end ved personligt fremmøde, da man dermed ikke får mimik og kropssprog med i samtalen, men heldigvis viste min første interviewperson Søren Vestergaard sig at være passioneret omkring de temaer, jeg bragte op, og det, der var sværest i interviewet derfra, var mest af alt ikke at falde for meget i snak (fra min side) og ikke at have meninger og holdninger til hans udsagn. Ligeledes var interviewene med de resterende interviewpersoner behagelige, og den eneste reelle udfordring der kom undervejs, var, at jeg kom til at afbryde Mikkel Skov nogle gange, da han nogle gange holdt pauser, hvor jeg troede han var færdig med at tale grundet den langsomme forbindelse fra Egypten. Da først jeg havde fundet ud af, at Skype/Lync

interview ikke var noget problem, oplevede jeg nogle gode interviews, og informanterne fremstod åbne og velovervejede i deres besvarelser. Samtidig var det en fordel, at man ikke sad i samme rum, da jeg kunne kigge ned på mine papirer uden at fremstå uforskammet, mens jeg lyttede, og derved i højere grad holde overblik over, hvad jeg manglede svar og uddybning på.

Hvad angår reliabilitet er det måske en ulempe, at jeg ikke selv havde mulighed for at vælge mine interviewpersoner og vælge flere, men det var desværre ikke en valgmulighed. Med det værende sagt tyder intet på, at interviewpersonerne har talt sammen angående interviewene, hvis jeg skal dømme ud fra de svar, de har givet. Derudover giver alle interviewpersoner et rimeligvis tilfredsstillende øjebliksbillede, hvilket i bund og grund er det, jeg søger at skabe, da det er et kvalitativt, hermeneutisk baseret studie. Alle ledere, der er blevet interviewet, er i øvrigt ledere med mange års erfaring inden for deres felt, og der kan derfor afskrives usikkerheder på grund af manglende erfaring eller viden. Ingen af interviewpersonerne var bekendt med mine spørgsmål på forhånd, og validiteten forekommer derfor som rimelig.

2.3.1.3 Kvalitetssikring

Ovenfor er temaerne klargjort, formål med interviewene er defineret, og interviewprocessen er beskrevet, hvorved Kvaales første, andet, og delvist tredje stadie er gennemgået. Jeg vil nu se nærmere på kvaliteten af mine interviews, som udgør sidste del af 3 stadie.

De tre vigtigste måder, hvorpå man kan kvalitetssikre et interview, er ved, at interviewereren fortolker, lytter og stiller uddybende spørgsmål. Spørgsmålene bør desuden være korte, så det er den interviewede, der taler, og at spørgsmålene ikke forvirrer informanten (Kvale 1997). Undervejs i interviewene erfarede jeg, at nogle af mine spørgsmål blev for indviklede, og jeg forkortede eller omformulerede dem derfor. Hermed kvalitetssikrede jeg mine interviews i højere grad, og fik bedre respons fra informanten.

Med det semi-strukturerede interview og åbne spørgsmål som fokus blev det sjældent en udfordring at holde interviewet kørende og få uddybede svar. Der var dog et par få gange, hvor jeg måtte præcisere eller ændre et spørgsmål for at få et svar, jeg kunne analysere. Ved at nedskrive stikord og ved at lytte til, hvad han havde indsigt og interesse i, fik jeg undersøgt området, jeg spurgte ind til – Jeg spurgte ind til området med samme problemfelt i tankerne (modtagelsen af antihierarkisk kommunikation), men med et andet

emne end det, jeg først spurgte ind til – et område han havde mere forståelse af og indsigt i. Det førte til bedre resultater.

Undervejs stødte jeg på udfordringer, selv om jeg havde holdt mine spørgsmål åbne. I min forfortolkning af skandinavisk ledelse i udlandet havde jeg et par gange antaget, at jeg ville få et "ja" til mit spørgsmål, fulgt op af et eksempel eller en forklaring, men det var ikke altid tilfældet. Jeg forsøgte derefter at minimere de lukkede spørgsmål, det lykkedes dog aldrig helt at undgå et lukket svar. Desuden var det en udfordring at forholde sig til de udtryk, der typisk følger hermeneutikken, og derfor er der knap så mange spørgsmål indeholdende begreber som "føler", "opfatter" og "fortolker", som der burde være. Jeg opfatter kvalitetssikringen som havende fundet sted, som følge af at jeg blev bedre til at spørge ind til emner, der kunne uddybes, samt hvilke erfaringer jeg gjorde mig mht. hvad informanterne selv mente, de havde en indsigt i (og derfor følte de berettiget kunne svare på).

2.3.1.4 Transskribering

Transskribering er det fjerde stadig i Kvaless interviewundersøgelse. Jeg har valgt kun at transskribere de citater jeg benytter, efter aftale med min vejleder. Da jeg har valgt en hermeneutisk tilgang til min empiri, har jeg inkluderet tænkepauser, grin eller andre udtryk, der kan have betydning i forbindelse med fortolkning af interviewene. I Transskriberingerne er "..." brugt for at indikere en pause eller et "øh" i besvarelsen, og latter er markeret med en "***". Interviewene er transskriberet ordret, da især interviewet med Søren Vestergaard er meget uformelt, og der fremkommer derfor en masse information i den almindelige, beskrivende talestrøm – også når der er tale om information, der ikke er et svar på et spørgsmål. Da Søren Vestergaards beretninger i høj grad er beskrivende for hans daglige relationer på arbejdspladsen, ville jeg ikke risikere at miste sammenhæng ved at forkorte i transskriptionen. Jeg har valgt at beholde udsagn som "hmm, tja" og deslige, da de, set med hermeneutiske briller, kan fortolkes som prægende for det følgende udsagns karakter. Et hmm kan således for eksempel repræsentere "det skal jeg lige tænke over", eller "hvordan skal jeg forklare det" osv. De gange, hvor informanten gentager et ord, har jeg valgt at slette, så der kun står et tilbage, eks: "Altså det kan, kan....kan man godt sige" bliver til "Altså, det kan man godt sige". Herved bevares reliabiliteten også, selv om det måske er knapt så autentisk, når gentagelserne fjernes. Jeg har også valgt ikke at oversætte, når de har benyttet engelske ord, da min tolkning ikke nødvendigvis stemmer overens med deres hensigt. Da alle interviews er foretaget enten via telefon, Lync eller Skype, fortolker jeg ikke på mimik. Der er stadig mulighed for at tolke på

udtryk både i det talte og det usagte, da grin, pauser, øh og lignende alt sammen inddrages i tolkningen. Da den filosofiske hermeneutik fokuserer på det talte ord, mener jeg derfor, at interviewformen er dækkende jf. tilgangen til empirien.

2.3.1.5 Analysemetode

Hvad angår kontrol af interviews, har jeg først gennemlyttet og gennemlæst mit indsamlede materiale, og derefter har jeg meningskategoriseret det, altså benyttet en række definerende ord, der er beskrivende for indholdet i min samlede empiri. Ud fra det er jeg nået frem til følgende kategorier: *ledelse, skandinavisk, implementering, udfordringer, hierarki og kommunikation*, der alle synes at have relevans for både problemformulering og arbejds spørgsmål. Mindst to af ovenstående gør sig gældende i hvert interview, og de blev etableret efter grundig gennemlytning af lydfilerne. Det gav et godt indblik i, hvilke områder der var blevet afdækket, samt hvilke temaer og/eller problematikker der gik igen i de forskellige samtaler. Kategoriseringen er blevet udført med det formål at få indblik i, hvad hvert interview bidrager med, og derved hurtigere kunne identificere de dele jeg ønsker at bruge som citater i opgaven. Via opdeling i kategorier, tolkning på disse, udpluk af citater, der så igen bliver sat ind i opgaven (helheden), samt det faktum, at delene bliver analyseret og vurderet, og interviewene derefter bliver sammenlignet i deres fulde form for at undersøge, om der er tendenser, der går igen, opstår der således også den cirkelbevægelse, der er nødvendig for den hermeneutiske cirkel. Da jeg tager udgangspunkt i empirien for at skabe ny viden, benyttes derfor den induktive metode. Derfor arbejdes der eksplorativt i tilgangen (Ibid). Jeg har ikke geninterviewet informanterne, men jeg har derimod givet dem adgang til transskriberingerne af de citater jeg har benyttet samt analyse og fortolkning af dem og bedt dem om at overveje, om de havde mere at tilføje eller byde ind med, eller om de havde ændret mening til nogle af deres udsagn. Det havde Søren Vestergaard i et enkelt tilfælde, hvor han modererede et udsagn.

2.3.1.6 Verificering og rapportering

Analytisk generaliserbarhed "*indebærer en velovervejet bedømmelse af, i hvilken grad resultaterne fra en undersøgelse kan være vejledende for hvad, der kan ske i en anden situation*" (Kvale 1997; 228).

I analysen forsøger jeg at påvise en vis generaliserbarhed med henblik på at bekræfte min fortolkning af de tendenser, jeg mener at opleve i interviewene. Det værende sagt er det svært at generalisere ud fra følgende to argumenter: 1: Jeg mener ikke at have erhvervet nok materiale til at kunne generalisere, om end jeg har udsagn fra mine informanter, der tydeligt går igen. 2: Kan man generalisere inden for hermeneutikken? Da interviewene fortolkes subjektivt, og da jeg selv indgår i det samspil der repræsenteres af den hermeneutiske cirkel, er jeg ikke overbevist om, at generaliserbarhed er muligt. Dog kan tendenser påpeges, og deraf må modtageren af analysen selv vurdere, om det er tilstrækkeligt til at kunne verificere det generaliserbare.

Sidste stadig i Kvaless interviewundersøgelse er rapporteringen, hvor Kvale argumenterer for vigtigheden af at begrunde sin metode. I ovenstående metodeafsnit synes jeg at have redegjort for mit valg af metode, valg, fravalg og generelle refleksioner. Det er derved muligt at forstå, hvordan jeg har erhvervet min viden, og forstå mit metodiske udgangspunkt.

2.3.2 Præsentation af empiri

I afsnittet præsenteres kort min empiriindsamling jf. mine interviewpersoner

Jeg har foretaget i alt fem interviews, fordelt således at tre er foretaget med danske ledere, der har ageret på den internationale scene i FLSmidt, to er danskere der har ageret på den internationale scene i Tjekkiet – fælles for dem alle er dog, at de har arbejdet for de samme to virksomheder der jf. deres værdier og rammer er kendt for at være danske.

Alle interviews er foretaget enten over Skype, Lync eller telefonisk, da hovedparten af mine respondenter befandt sig enten i udlandet, eller langt væk i Danmark. Da det gjaldt hovedparten, valgte jeg, at det skulle gælde for alle, således for ikke at stå i den situation at tolke på mimik på dem, der kunne være blevet foretaget i samme lokale, og så ikke kunne gøre det samme hos de andre. Hvis min forståelse og tolkning af respondenternes forståelse og viden blev forskudt i forhold til hinanden, er jeg ikke sikker på, jeg ville kunne opretholde en saglig kontinuitet i min vurdering af de interviewedes forståelse, eller sågar min egen.

Interviewene er personlige – både fordi ingen har ytret noget ønske om anonymitet, og fordi de alle som udgangspunkt virkede meget åbne og parate til at berette om de områder, der vedrører mit problemfelt. Alle på nær en har været både ærlige og grundige i deres besvarelser (ærligheden vurderes herpå, at det et par gange var tydeligt, at den interviewede hellere ville kunne svare noget andet, altså at virkeligheden godt måtte have været anderledes i deres optik). Der er en kønsfordeling med en overvægt af mænd – dette kunne ikke være anderledes, når jeg vurderer en ledelsestilgang til eksport af skandinavisk ledelse (da det stadig er en manko i kønsfordelingen blandt ledelser), dog besidder den skandinaviske model værdier, der bl.a. af Hofstede defineres som havende karakter af feminine. Det kommer jeg mere ind på i andre afsnit. De interviewedes holdning til virksomheden, afhængig af deres placering, synes ikke at have en stor indvirkning på deres besvarelse.

2.3.2.1 Præsentation af nøglepersoner

Jeg vurderer, at alle er mellemledere i de to virksomheder med tilstrækkeligt personale under sig til at gøre deres deltagelse relevant.

Søren Vestergaard, Egypten, FLSmidth, Country CFO & Regional CFO MEA

Søren Vestergaard er netop ved at afslutte sin tid i Egypten hos FLSmidth som Country CFO for derefter at påbegynde sin kommende stilling som Regional CFO, MEA (Middle East Area). Hans ansvarsområder indeholder: Overordnet finansansvarlig, ansvarlig for optimering af off shore-projekter, optimering af købs- og finansieringsprojekter. Ansvarlig for opbygning af forretnings-afdeling samt support af denne. Han har 100+ ansatte under sig. Han er overordnet ansvarlig for at rapportere til FLSmidth Group og Managing Director.

Mikkel Skov, Egypten, FLSmidth, General Maintenance Manager

Ansvarsområder: Ansvarlig for et større hold af ingeniører og teknikere i den mekaniske, elektriske og præventive vedligeholdelsesafdeling. Ansvarlig for vedligehold af fabriksudstyr under forholdet, at tilstanden bidrager til at opnå mål, ved at udføre planlagt vedligehold, reparationsaktiviteter og vedligeholdsprogrammer af høj kvalitet. Han har 100+ ansatte under sig

Mette Nimb, Danmark, FLSmidth, Senior Communications Specialist

Nærmere vides ikke

Jakob Sassersen, Tjekkiet, NNIT, General Manager

100+ ansatte under sig

Peter Thomassen, Tjekkiet, NNIT A/S, Director, Corporate IT

100+ ansatte under sig

Kapitel 3. Teori

Kapitlet beskriver og diskuterer de teoretiske begreber, der bruges i afhandlingen. Begreberne benyttes til at analysere og diskutere det empiriske materiale og til at sætte en ramme for udgangspunktet for besvarelsen af problemformuleringen og arbejdsopgøvelserne. Temaerne, der udgør den røde tråd mellem teori og analyse, er henholdsvis *ledelse* og *kommunikation*. Jeg præsenterer i dette afsnit de teorier, jeg har benyttet, samt tilføjer en kort afgrænsning, der kort reflekterer over, hvilke andre teorier der kunne være benyttet, samt argumentation for fravalg af disse.

3.1 Ledelsesteori

Ledelse og ledelsesteori er nødvendigt at inddrage i opgaven, da det er ledere og mellemledere samt deres tilgang til brug af nordisk ledelse, der er fokus for opgaven.

3.1.1 Nordisk ledelse

Første kapitel er en præsentation af den Nordiske/Den skandinaviske model/New Nordic leadership som koncept. Præsentationen omhandler, hvordan den nordiske model defineres, samt hvordan den er opstået. Der eksisterer mange definitioner om nordisk ledelse, og de kaldes alt fra nordisk ledelse til new

nordic management. De forskellige eksperter er enige om de grundlæggende ting, der udgør nordisk ledelse, dog varierer det, hvor meget de hver især går i dybden. Jeg vil kort gennemgå de parametre, der er alment anerkendt som værende definitionen værdig.

Nedenfor følger de områder, der definerer nordisk ledelse (Schramm-Nielsen, 2004, s151-164).

Schramm-Nielsen definerer skandinavisk ledelse ud fra følgende hoveddimensioner:

- strategi
- esprit de corps
- produktion og organisation
- organisationskultur
- relation mellem ledelse og medarbejdere
- interpersonel adfærd.

Jeg vil herunder kort forklare betydningen af ovenstående:

-*strategi* refererer til, at det ikke så meget er de geografiske grænser, der definerer nordisk ledelse, men derimod branche/områdebetingelser samt sammenhængskraften med de andre dimensioner.

-*esprit de corps* handler om, at uanset hierarkisk placering i virksomheden deler de ansatte værdier. Det påvirker hele deres tilgang til både hierarki og kommunikation. Dette er ikke kun på overfladen, men inkorporeret i deres hverdag. Som eksempel kan nævnes kommunikationen på tværs af afdelinger og niveauer samt inddragelse af medarbejdere fra flere niveauer, når beslutninger skal træffes (konsensus).

-*produktion og organisation* handler om samarbejde på tværs af afdelinger, i teams på tværs af hierarkier, alt sammen udviklet på basis af en informationsteknologi, der kun er blevet mere kompleks gennem de sidste 20 år. Dette gør sig gældende for alle lande, men Skandinavien især har formået at inkorporere det effektivt på grund af deres antihierarkiske tilgang til medarbejderstaben.

-*organisationskultur* handler primært om konsensustilgang og fagforeningerne. Det har været svært at påvise, at skandinavisk organisationskultur er meget anderledes end hos andre lande, dog er det de to parametre, der er udslagsgivende i skandinavisk organisationskultur. De skandinaviske lande har et langt større krav om konsensus i beslutningstagen i organisationerne, og fagforeningerne spiller en meget stor rolle i påvirkningen af den kultur, den givne virksomhed vælger.

-*samspillet mellem ledere og medarbejdere* anses som antihierarkisk, og tolkes som værende opstået blandt andet på grund af fagforeningernes stærke indflydelse. Denne formalisering af medarbejderindflydelse er dog ikke rendyrket positiv og anses med blandede følelser af danskerne.

-interpersonel adfærd refererer til den lave magtdistance, mere specifikt ”...også lav magtdistance, egalitarisme, uformel omgangsform, direkte kommunikation, anstændighed og konfliktundvigelse” (Nordisk Lys, 2007, S.80)

3.1.1.1 Diskussion af Nordisk ledelse

Nordisk ledelse som defineret ovenfor fremstår ganske fornuftig og tilgængelig for en dansker. Men netop hans definition er også den mest konkrete, jeg har kunnet finde, som er holdt inden for en rimelig opsummering. Slående er det, at når man læser udenlandske beskrivelser af skandinavisk ledelse, er flere af dem noget diffuse og er grundlæggende mest enige om, at vores ledelse er meget værdibaseret (Nordisk Lys, 2007, rapport 2, s. 74-85). De nævner vigtigheden af værdier i arbejdsgangen og er også forholdsvis enige om, at det er kombinationen af stærke fagbevægelser i de tre lande samt stærke socialdemokratiske regeringer, der sad i mange år i træk, der har ført til velfærdsstaten, og at velfærdsstaten er blevet trukket med ind i virksomhedskulturen (Nordisk Lys, 2007). Det værende sagt er det stadig bizart, at de fleste udenlandske skrifter, jeg har fundet om skandinavisk ledelse, hovedsageligt snakker om, hvor godt det er – ikke hvad det kan, eller metoden til at bruge den. OECD har været ude og rose den nordiske ledelse, især den danske flexicurity model, da den tilføjer en fleksibilitet, de andre lande ikke har, men derudover forholder beskrivelserne sig stadig meget ikke-konkrete (Web 3). Jeg vælger dog at forholde mig til Schramm-Nielsens definition, da den blev skabt, inden der kom nyfortolkninger af den nordiske model. Haldor Byrkjeflot mener dog, at grundet behovet for stigende konkurrenceevne er der også opstået et behov for stigende individualisme, præstation og mindre og mindre påvirkning fra fagforeningernes side ” *There has been a movement towards a more elitist, person-centered and communicative model of democracy, interpreted as a necessary adaptation to the joint forces of globalisation, individualism and also as a necessary way of handling priority conflicts in the welfare state*” (Web 5, s.2. Jeg vil derfor tage udgangspunkt i den originalt definerede nordiske ledelse, men have nytolkningen in mente, når jeg tilgår analysen af mine informanternes udsagn om den ledelse, de arbejder med i det daglige.

3.1.2 Værdibaseret ledelse

Værdibaseret ledelse er kort og godt et værktøj. Det er et værktøj, der har bredt sig meget i Danmark fra 80'erne, hvor virksomhedskultur kommer på dagsordenen, og fremefter. (Web 6) "*Værdibaseret ledelse stræber efter at binde organisationens vision, mission og værdier sammen med strategien, arbejdsprocesser, ledelsesstil og handlinger*" (Ibid, Redaktionen).

Værdibaseret ledelse er et værktøj, der skal gøre ledere i stand til 3 ting:

- 1: Identificere de værdier, lederen ønsker skal inkorporere i virksomheden, og derefter arbejde dem ind, så de bliver en del af medarbejdernes hverdag.
- 2: Identificere værdierne for medarbejderne og sørge for, at de afspejler sig i handlinger hos både medarbejdere og ledere.
- 3: Implementere værdierne i en sådan grad, at medarbejderne gør dem til deres egne og således er med til at opretholde og udvikle den ønskede ledelseskultur. Derved er de også med til at forme det eksterne syn på virksomheden, så det interne og eksterne syn bliver ensartet.

Altså er det et værktøj til at definere, etablere og implementere en ønsket virksomhedskultur, der måler sig på værdier. Værdibaseret ledelse bliver brugt i mange virksomheder, også i udlandet, og også i de nordiske lande har metoden vundet indpas. Det er vigtigt ikke at forveksle værdibaseret ledelse med value based management¹, da sidstnævnte i høj grad fokuserer på økonomisk optimering, og udgør en af skillelinjerne ved den nordiske og den internationale tolkning af værktøjet.

Pjetursson beskriver flere måder, hvorpå man kan implementere en forandring, heraf inden for værdibaseret ledelse, hvor man typisk støder på top-down eller bottom-up kommunikation, (Pjetursson 2011).

Top-down er kendetegnet ved, at accepten af og motivationen til en forandring kommer oppefra og føres nedad gennem organisationen. Topleddelsen vil da stå for at etablere forandringsgrundlaget, hvorefter de vil involvere deres mellemledere gennem møder, kurser mm. (Pjetursson, 2011). Top-down

¹ In a Value-Based Management (VBM) approach, your overall goal is to maximize the value of your organization. This means that the decisions that you make today are not simply driven by short-term profit. Rather, you consider the longer-term effects that the decisions will have on organizational sustainability and profitability, reflected in future cash flows.

kommunikation besidder altså den fordel, at den kommunikative linje er lige, og at ledelsen er synlig. For at top-down kommunikation har et positivt udfald, kræver det ifølge Pjetursson dog, at lederen positionerer sig i leadership-rollen og fremstår som en inspirerende rollemodel. Han forventes herunder at være den, der sætter nye mål og går forrest, og han forventes at hjælpe medarbejderne med at gøre målene til deres egne.

Bottom-up kommunikation er en demokratisk proces, der starter nedefra (Pjetursson, 2011). Der gøres en stor indsats for at involvere medarbejderen i hele forandringsskabelsen, og ved at inddrage den ansatte fra begyndelsen sørger ledelsen for, at der er optimale vilkår for en reel adfærdsændring, som en del af forandringen. Bottom-up implementeres via etablering af dialoger, workshops, personalemøder mm, hvor medarbejderen bliver set og hørt og får lov til at gøre ejerskab af selve forandringsprocessen.

Både top-down og bottom-up har relevans for påvisning af de forandringsprocesser jeg berører, når jeg analyserer definitionen og eksistensen af den skandinaviske model samt ved den internationale implementering af denne.

Karakteristika af Anita Ekwall inddrages med det formål at kunne sammenligne nordiske værdier (Se model-weiss 2006, s. 112).

3.1.2.1 Diskussion af værdibaseret ledelse

Værdibaseret ledelse er spændende, da den passer som hånd i handske til nordisk ledelse og tilmed er opstået i 80'erne, hvor nordisk ledelse stod stærkt. Når man kigger på definitionerne af de enkelte parametre for hhv. værdibaseret ledelse og nordisk ledelse, kan man også tydeligt drage paralleller; konsensus, lav magtdistance, demokrati, tillid, kommunikation etc. Da value based management ikke betyder det samme som værdibaseret ledelse trods sammenfaldet af navne, kan det skyldes, at vi i Norden har tilpasset fænomenet til vores nordiske ledelse, eller at man i udlandet har tilpasset modellen til det konkurrenceorienterede præstationsledelse (eller andre ledelsesformer). Faktum er i hvert fald, at ud fra definitionerne om hhv. nordisk ledelse og værdibaseret ledelse er de to som skabt for hinanden. Som værktøj kan værdibaseret ledelse nok se rendyrket positivt ud, men hvis det står alene, kan det ikke nødvendigvis fungere som det drivende bag ledelse af en hel virksomhed (værdiledelse giver ikke nødvendigvis sorte tal på bundlinjen), og det kan være en svær og u håndgribelig størrelse at konkretisere.

Værdibaseret ledelse evner desuden ikke at favne eventuelle udfordringer vedrørende specialiserede arbejdere, der nemt kan komme til at se sig udenfor fællesskabet, hvis de f.eks. befinder sig et andet sted geografisk eller ikke er en del af den daglige tværkommunikation, der er med til at implementere værdierne. Ledelsesformen er igen svær at føre til dørs, hvis man befinder sig i en virksomhed, der har meget samarbejde og kommunikation på tværs af kulturskel – her tænkes på hvis man f.eks. har nedsat et team, der skal udvikle et teknologiprodukt med 4 japanske ingeniører og deres chef. Her vil værdier som demokrati og lav magtdistance f.eks. kunne udgøre reelle kommunikationsvanskeligheder, hvis den skandinaviske ingeniør går direkte til den japanske chef med en ide.

Værdibaseret ledelse har sine faldgruber og kan kritiseres på samme led, som nordisk ledelse bliver det i dag, nemlig at begge er så entydigt orienteret mod kulturelt baseret ledelse, at det ikke nødvendigvis er en fordel, hvad angår effektiv styring, output og bundlinjeresultater for en virksomhed. Selv hvis en virksomhed i et velfærdsorienteret samfund går mere op i medarbejdere, der har det godt, end sorte tal på bundlinje, er det nytteløst, hvis det resulterer i at den givne virksomhed ophører med at være rentabel. I SAS' tilfælde resulterede det i lange beslutningsprocesser, unødigt og omkostningstungt bureaukrati (rundflyvning af ansatte for at leve op til milimeter-demokratiet), (Weiss 2006).

3.1.3 Diskussion af teori i forhold til værdibaseret og nordisk ledelse

Leif Pjetturson fremstår som et oplagt valg, da han både er ekspert inden for værdibaseret ledelse, og han er specialiseret i kommunikation vedrørende organisationsstrategi og forvaltning. Hans tilgang til virksomheder, der er i færd med at implementere værdibaseret ledelse, gør ham relevant for opgavens problemer, da værdibaseret ledelse både hælder til den skandinaviske model i sin essens – at værdier driver værket – men også den hermeneutiske tilgang, at det i høj grad er både delene og den større helhed end tallene på bundlinjen, der definerer en virksomheds ledelsesmæssige succes.

Ligeledes er Henrik Holt Larsen et godt valg, da han er en af dem, der er mest velbevandret i viden om nordisk ledelse, er medforfatter til rapporten Nordisk Lys og dertil vedblivende laver projekter, der researcher i brugen af skandinavisk ledelse. Schramm-Nielsen er også valgt, da han går ud fra den originale definition af Nordisk ledelse og er derfor noget nemmere at forholde sig til. Det er ganske naturligt, at en hvilken som helst ledelsesstil udvikler sig, i takt med at vilkårene for virksomhedsdrift

også forandrer sig. Kombinationen af Henrik Holt Larsen, som er up-to-date med de nyeste udviklinger, og Schramm-Nielsen, som repræsenterer den originale stil, dækker således godt over ledelsesdefinitionen. Anita Ekwall er medtaget i teorien, da hun formår at sætte nogle grundvilkår (karakteristika) op for at definere de forskellige nordiske kulturtræk, hvilket ikke er struktureret på samme vis hos de andre teoretikere. Derved gør hun det muligt at stille værdierne op mod hinanden, hvilket giver grundlag for både analyse og sammenligning, når de nordiske værdier skal tilgås.

3.2 Hofstede og de fire kulturdimensioner

Hofstede er kulturanalytiker, og har via sit mangeårige arbejde i IBM udviklet sin kulturanalyse med fem gennemgående dimensioner, der resulterer i en målbarhedsskala fra 1-100. Derved har han haft succes med at gøre værdier og kulturelle tendenser målbare. Den femte, langsigtet/kortsigtet orientering, er tilføjet til hans arbejde senere af Michael Minkov, efter han var blevet kritiseret for, at hans kulturdimensioner ikke kunne dække over kompleksiteten af kultur (Hofstede, 2010, s. 255-258). Da der til stadighed eksisterer rigelig med kritik til selvsamme problem, vælger jeg ikke at medbringe den 5 her, men diskuterer den gerne ved lejlighed.

- Individualisme/kollektivism

Her måles, hvorvidt personen opfatter sig selv som et individ eller som medlem af en gruppe. Afhængig af synspunktet ser personen foranlediget deraf også succes målt efter egen præstation eller gruppens succes. Individualister agerer typisk, hvor staten har en begrænset rolle, og kollektivismen, hvor staten er stærk og centraliseret.

- Maskulinitet/femininitet

Her refereres til de værdier, der typisk betegnes som værende maskuline og feminine ud fra et noget konservativt synspunkt. Således er maskuline værdier f.eks. succes, karriere og magt, hvor fællesskab, omsorg og demokrati er feminine værdier.

- Struktureringsbehov

Struktureringsbehov kunne lige så godt være navngivet "sikkerhedsbehov". Det handler om behovet for sikkerhed og faste rammer. At score højt på det indeks indikerer den medarbejder, der ønsker at blive på samme arbejdsplads, være godt sikret i indtægt og ansættelse, og ikke blive kastet ud i det ukendte. Scorer man omvendt lavt på indekset, er man fleksibel, initiativrig og ikke bange for at tage chancer eller for forandringer.

- Magtdistance

Magtdistance redegør for den hierarkiske struktur i virksomheden, og en høj magtdistance vil derfor indikere, at der eksisterer stærke hierarkier, regler og kommunikationsveje, der forventes at blive fulgt til punkt og prikke. En lav magtdistance indikerer derimod, at man ikke ser hierarkiet som andet end en nødvendig organiseringsfaktor, hvor menig mand sagtens kan henvende sig direkte til chefen med et eventuelt problem.

I opgaven vil jeg benytte de af Hofstedes analyser, der tydeligt påviser målbarhed inden for de områder, hvorved de skandinaviske fællestræk inden for nordisk ledelse analyseres, samt benytte tallene til at illustrere sammenhængen mellem der, hvor skandinaviske ledere oplever at de har problemer med den fælles definerede ledelse, men også benytte dem til at illustrere mulige udfordringer mht. eksport af nordisk ledelse.

3.2.1 Diskussion af Hofstede og dimensionerne

Hofstedes dimensioner virker som et godt valg, da det er en af de få modeller, der er lavet til at måle noget så uhåndgribeligt som værdier. Hans 1-100 skala giver et værktøj til rent faktisk at måle kulturelle forskelle og værdier, hvilket især appellerer til nordisk ledelses- og værdikultur. Det at kunne måle på ovenstående, giver rent faktisk muligheden for at benytte Hofstede til både at etablere, hvorvidt nordisk ledelse eksisterer, samt give en grundigt funderet sammenligningsgrundlag med andre lande. Dertil giver det muligheden for at se på informanternes tolkning af værdierne i de lande, mine interviewpersoner kommer fra, for netop at kunne illustrere hvor der er modsætninger, og hvor problemer – både i forhold til kulturdimensioner samt det centrale krydspres – bedre kan illustreres og synliggøres. Men Hofstedes

dimensioner ER grove i trækkene og må nødvendigvis generalisere i nogen grad. Først må man tage i betragtning, at hans analyse er foretaget ud fra arbejdskulturen hos IBM og altså ikke dækker over mange forskellige brancher og kulturer i det enkelte land, men også at generaliserbarheden kan have en negativ effekt. Således kan man via hans teori foranlediges til at tro, at de skandinaviske lande har ens virksomhedskultur, da de på de fleste punkter ligger meget tæt i deres placeringer på hans skala. Men som jeg vil påvise senere i opgaven, har denne tro om ensartethed faktisk ofte været en hæmsko. Dertil tillægges, at de emner, man måler, enten skal være meget ensartede eller begge være forskellige, for at Hofstedes dimensioner bevarer en målbarhed.

Hofstedes dimensioner er gode som parametre inden for et felt, der ellers er svært at måle. Hans originale 4 parametre er med tiden blevet udviklet til først 5, og sidenhen 6. Men jeg har undladt at benytte de to sidste, da de for det første ikke virkede til at ville kunne give et bedre billede af hverken nordisk ledelse eller værdiskel i udlandet. Når det så er sagt, er det et konkret problem, at Hofstedes modeller er udviklet inden for IBM. Man kan faktisk se, hvori forskellene er, når jeg skal analysere hhv. en virksomhed, der beskæftiger sig med tung industri, og en virksomhed, der arbejder med IT og services, og derfor lægger sig meget tæt op ad IBM. I min analysetilgang til mine interviewpersoner har det således været nemmere at få kulturelle overvejelser og problemstillinger frem i lyset hos FLSmidths ansatte end hos NNIT's ansatte. Først må man gøre sig betragtningen, at ansatte inden for IT og kommunikation er vant til at arbejde meget på tværs af afdelinger og hierarkiske skel, da de arbejder med specialiserede arbejdsområder og dermed sætter sig lidt uden for kategori. Dernæst passer NNIT's ansatte muligvis bedre ind i Hofstedes dimensioner, da de rent virksomhedskulturelt ligner Hofstedes interviewpersoner bedre.

3.3 Opsummering

I ovenstående er jeg gået ind i temaerne ledelse og kommunikation ved at præsentere de teorier, der skal danne rammen for tilgangen til nordisk ledelse og værdiledelse senere hen i opgaven. Først er nordisk ledelse og værdibaseret ledelse bekræftet som koncepter, og det er ud fra disse, jeg vil undersøge mine problemstillinger. Dernæst har jeg redegjort for Schramms tilgang til nordisk ledelse, og også Henrik Holt Larsens nyere tilgang er kort redegjort for og vil blive benyttet. Jeg har desuden inddraget Hofstede for at tilføje opgaven nogle værktøjer i form af generalisering og målbarhed, når nu det ikke var muligt at gøre

ud fra interviewene grundet mit valg om en hermeneutisk tilgang. Hvad angår kommunikationstilgang, har jeg introduceret top-down og bottom-up tilgangene til kommunikation, da disse er gode illustrative værktøjer at bruge til at undersøge især mit sidste arbejdsspørgsmål. Anita Ekwalls ramme for skandinaviske karakteristika er medbragt for at muliggøre det komparative element de nordiske lande imellem. Sidst har jeg introduceret det centrale krydspres, da jeg mener, det kan bidrage til de problemstillinger, der kan opstå ved at benytte nordisk ledelse i en international kontekst. Med ovenstående gennemgang af teori og værktøjer, kan analysen nu tilgås.

Kapitel 4. Analyse

I det følgende vil jeg først præsentere virksomhedernes egne formulerede tilgange til ledelse og værdier samt tilføje en redegørelse for nordens udvikling til velfærdssamfund og arbejdsmarked. Derefter vil jeg gennemgå, hvorvidt nordisk ledelse fungerer i praksis i de skandinaviske lande, samt forsøge at be- og afkræfte hvilke dele af nordisk ledelse, der bliver implementeret og benyttet i moderne virksomheder. Dette primært ved at tilgå hhv. bogen om *ISS – Den Danske Ledelseskanon* og interviews fra bogen, "Når vikinger slås". Dernæst vil jeg undersøge hvordan dansk, svensk og norsk virksomhedskultur er forskellig. Her vil jeg primært gå ind i cases fra "Når vikinger slås", samt bidrage med udsnit fra rapporten *Nordisk Lys*, hvori Henrik Holt Larsen er medforfatter. Til sidst vil jeg undersøge nordisk ledelse ud fra Hofstede's dimensioner.

4.1 Officielle virksomhedsværdier og ledelsesformer

Herunder følger en præsentation af virksomhedernes egen tilgang til værdier og ledelse. NNIT og FLSmith har hver især et konstateret værdisæt. Fælles for dem begge er, at de er forholdsvis korte. Jeg har ladet dem stå på originalsprog de steder, de er formuleret på engelsk; dette for at forholde mig til min

hermeneutiske tilgang – jeg risikerer at fortolke i min oversættelse, og det er uhensigtsmæssigt, inden jeg har analyseret dem. Dertil har jeg valgt ikke at ændre andet end de skriftstørrelser og farver, de benyttede i teksten.

4.1.1 NNIT Værdier:

**"Open and honest
Conscience driven
Value adding**

Vores værdier er dybt forankret i os - både individuelt og som virksomhed. De sætter kulør på alt, hvad vi gør og siger – både til vores kolleger og til vores kunder. Som medarbejder er det vigtigt, at du føler dine egne personlige værdier er afsejlet i NNIT's værdier." (Web 8)

4.1.2 NNIT Ledelse:

"I NNIT tager vi ledelse alvorligt og forventer en stor del af vores ledere. Derfor har vi udviklet tre ledelsesværdier.

- ***Inspire*** – we challenge and support our people to make their mark on NNIT
- ***Involve*** – we respect and listen to our people
- ***Lead*** – we take the lead to drive our business

Disse værdier hænger sammen med vores måde at agere på i NNIT - vores NNIT Way - og dermed sikre at:

- *Vores ledere trækker i samme retning, når de udvikler medarbejderne, virksomheden og deres evner inden for ledelsesdisciplinen*

- *Medarbejderne ved, hvad de kan forvente af deres leder i forhold til opbakning, dialog og udvikling*
- *Kunderne ved, hvad de kan forvente af NNIT ” (Web 9)*

4.1.3 FLSmidth Værdier

“Over the past 130 years, FLSmidth has developed a business culture based on three fundamental values:

- Competence - Professionalism, Credibility and Integrity
- Co-operation - Team Spirit and Openness
- Responsibility - Ownership and Will to Change

In strict accordance with these values, we have earned the trust of our shareholders, customers, business partners, co-workers, suppliers, employees and the communities in which we live and work.

At FLSmidth, our overall strategy is to differentiate ourselves within our focus areas in the minerals and cement industries, and at the same time continue to maintain and sharpen our competitive edge by fulfilling our customers’ needs.

FLSmidth will be a focused company that differentiates itself from competitors by supplying full service solutions to our six focus industries – coal, iron ore, fertilizers, copper, gold and cement – and within our core technologies, from material handling in the quarry throughout processing to end product. “ (Web 10)

4.2 Redegørelse for Nordens udvikling til velfærdssamfund

Efter vores grænser én gang for alle faldt på plads, og handel, industri og national udvikling kom på dagsordenen, ser man mere og mere tydeligt, hvori de skandinaviske landes fællestræk består.

I takt med den individuelle udvikling, er Danmark, Norge og Sverige kendt for forskellige tilgange til handel, industri og virksomhedsdrift. Set i lyset af historien er udviklingen i virksomhedsdrift direkte relateret til den historiske udvikling rent industrielt.

Danmark er det mindste af de tre lande, rent geografisk set, og netop derfor er det også begrænset hvor meget storindustri til eksport, der er muligt at udvikle. Netop derfor var det hurtigt international handel (Mærsk), services (ISS, SAS) og sidenhen knowhow (Novo Nordisk, Danida) og unikke produkter som B&O, Georg Jensen og Vestas, der blev Danskernes fokus i handel og industri.

Norge derimod har draget fordel af at være et stort land, der måske ikke har de optimale betingelser for hverken landbrug eller griseeksport, men derimod er rigt på råstoffer. Deres udvinding deraf, kombineret med en målrettet samhandel med vesten grundet deres geografiske placering og geopolitiske situation, har holdt Norge rigt, selvstændigt og unikt. Olien skal her klart ses som det bedste kort, de har haft på hånden, også med henblik på deres handelsmæssigt situation i relation til de andre EU lande og de muligheder, der har budt sig.

Sverige har i høj grad været et land der på én gang har holdt sig så neutral som muligt rent geopolitisk, samtidig med at deres industri har været dominerende, langtidsplanlagt og solid. Alt fra Volvo til Ikea er det, der får Sverige til at indtage pladsen som den solide og stabile og ikke mindst den politisk korrekte, der søger at gøre alle tilpas og tilfredse – også med deres produkter.

Ser man på ovenstående uddrag af den udvikling, der ligger til grund for den skandinaviske udvikling for hver af landene, kan man dermed også se, hvorfor de rent arbejdsmarkedspolitisk har udviklet sig forskelligt – og dog alligevel med nogle markante fællestræk.

” Når det gælder de nordiske landes arbejdsmarkedsmodeller, er de bygget op omkring stærke organisationer på både lønmodtager- og arbejdsgiverside, med høje organisationsprocenter og stor legitimitet. De enkelte lande har udviklet forskellige forhandlings-, aftale- og konfliktløsningssystemer, men fælles for de nordiske lande er, at de i vid udstrækning har haft præferencer for indgåelsen af kollektive overenskomster i stedet for lovgivning, når det gælder regulering af løn- og arbejdsvilkår.”
(Web 7., Niels Martin Madsen)

Og hvorfor så det?

Selv om Danmark, Norge og Sverige har udviklet forskellige modeller, er der god mening i de valg, der er truffet rent kontekstuel. Danmark er en del af EU. Danmark har ikke nogen industriel storproduktion i sammenligning med de andre to lande. Netop derfor har Danmark måttet se sig om efter en fordel. Da Danmark i høj grad udvikler services og knowhow, har deres "industri" også måttet fokusere på en fleksibilitet, der står mål med de krav og ønsker, der er konstant foranderlige på det internationale arbejdsmarked. Heraf udvikles Flexicuritymodellen, der både sikrer en god bevægelighed af arbejdskraft, virksomhedernes evne til hurtig omstilling – både hvad angår tilpasning vedr. bemanning og ekspertise, men også vedrørende lønudvikling, der kan konkurrere på det internationale marked til trods for hård konkurrence fra andre lande med en lavere virksomhedsskat mm. Heraf gavnes Danmark også af de samhandelsaftaler, der gør sig gældende via EU medlemskabet.

Sverige derimod har haft behov for stabilitet, da de primært har beskæftiget sig med langsigtet storproduktion. Derfor skal medarbejderne være stabile, føle sig trygge i den stilling de besidder, være med i de beslutninger, der træffes ovenfra – så de beslutninger står mål med de udfordringer, en 5- eller 10-års produktion stiller.

4.3 Analyse af nordisk ledelse

Mennesker ser sjældent særpræget ved egen kultur, da de tager den for givet som værende normalen. Nej, det er ikke et smart citat fra en klog professor, men hvad jeg kan læse, efter at have gennemgået de mange virksomhedscases fra Kirsten Weiss' bog "Når vikinger slås". Vi er gode til at se forskellene mellem os og de andre skandinaviske lande – en stor del af dem baseret på fordomme og enkelte oplevelser – men vi er knap så gode til at se lighederne. Værst er nok, at det fremstår som en "enten-eller" situation. Der er de fremsynede ledere, der ser en kommunikativ, effektivitetsorienteret økonomisk gevinst ved at fusionere med skandinaviske virksomheder, og slet ikke tager i betragtning, at forskellene i de enkelte virksomhedskulturer kunne udgøre et problem. For hvordan skulle der kunne være et problem, når stockholmeren og københavneren har langt mere til fælles end københavneren og sønderjyden? Og der er dem der vælger at se udfordringerne kulturerne imellem, der ser dem i højere grad som forhindringer end udfordringer, der kan løses ved at benytte netop de tilgange, vi har prydet os selv med, når vi taler om nordisk ledelse.

"Succesfuld skandinavisk ledelse bygger på de styrker, som kulturen, konteksten og historien i Skandinavien giver. Disse styrker inkluderer fair processer for beslutningstagning, som er baseret på diskussioner før beslutninger træffes, kombineret med spredning af viden, up-skilling og empowerment af de ansatte, hvilket alt sammen fører til en følelse af fælles skæbne og en reel mulighed for at øve indflydelse. På den anden side viser vores undersøgelse, at ikke alle virksomheder har været i stand til at drage nytte af disse potentielle styrker. I sådanne virksomheder mangler ledelsen en klar retning i væsentlige strategiske spørgsmål, ansvar "tends to be diluted", og medarbejderne viser modstand mod forandring. Ikke al skandinavisk ledelse er god skandinavisk ledelse. (Schramm-Nielsen m.fl., 2004, s. 166-167)."

4.3.1 ISS

"Danmark og de øvrige skandinaviske lande er præget af en stærk ligeværdighedskultur. Samarbejde handler om dialog, forståelse, respekt og tillid. Man møder hinanden i øjenhøjde." (Stokholm, Lindholm s. 72)

ISS er i dag det eksempel, der fremhæves, når vi taler om den nordiske model og dens udvikling – både nationalt og internationalt. I selve introen til bogen om ISS, summeres succesen op ganske kort:

Forfatterne af bogen om ISS beskriver i introduktionen, hvordan ISS blev den globale virksomhed, den er i dag: *"Den "hemmelige" opskrift i ISS er den ledelsesmodel, som Poul Andreasen udkrystalliserede kort efter sin tiltræden i ISS for snart 50 år siden. Stor uddelegering af ansvar i selvstyrende grupper, masser af uddannelse i faglighed og et gennemsigtigt økonomisk rapporteringssystem. Det er en samarbejdsmodel, der mobiliserer engagement, synliggør de bedste og motiverer den enkelte." (Stokholm, Lindholm s. 68)*

Ovenstående kan i sig selv tolkes som det syn, mange med national stolthed vil have på en international virksomhed med succes. Så hvordan adskiller ISS sig? Det er især, hvis man ser på ISS med tiden i fokus, at

man bliver imponeret. Samtidig med at USA benyttede sig af klassisk, konkurrencepræget ledelse, var ISS' Poul Andreassen i gang med at etablere det, vi i dag anerkender som værdibaseret ledelse.:

"ISS er reelt drevet af værdier. Med mennesket i centrum. Tilliden til, at det enkelte menneske med de rigtige værktøjer og den rigtige viden kan gøre underværker, er stærk."

"Derfor kan ISS gå til en kunde, der er vant til at bruge 100 medarbejdere til sine serviceopgaver, og tilbyde at gøre det med 60-80 medarbejdere og 20 procent billigere. Fordi opgaverne bliver løst kreativt og ud fra de konkrete behov. Hvilket kun kan lade sig gøre med en kompetent og selvstyrende medarbejderskare." (Stokholm, Lindholm s. 70)

Her ser man tydeligt ISS' tidlige tilgang til nordisk ledelse. En kompetent og selvstyrende lederskare er ikke typisk for den ledelse, der foregik sideløbende med Poul Andreassen i 60'erne og 70'erne – især selvstyre var et fænomen, der ikke havde plads andre steder. Men set fra ISS' synspunkt gav det mening, da de havde investeret en del i specialisering af medarbejdere og uddannelse til disse – altså har ISS' ledelse håndteret den udfordring, der har ramt resten af Norden 30 år efter ISS – specialisering og IT-udvikling, der fordrer en mere kompleks kommunikationskultur på tværs af afdelinger og hierarkier.

"Poul Andreasens bedrift var – ligesom Jørgen Philip-Sørensen – at videreudvikle tænkningen til en samarbejdsmodel, der slipper kompetencerne fri, frem for at diktere handlingerne, og internationalisere den." (Stokholm, Lindholm s. 79) skriver forfatteren af bogen. Men kigger man nærmere på ISS og sammenligner med SAS, kan man påvise en stor forskel på de to selskaber, der muligvis kan have været udslagsgivende for, hvorfor ISS ikke havde samme udfordringer i de skandinaviske lande, som SAS havde. ISS lærte fra sine erfaringer i USA og andre lande, at fusioner var besværlige. Der var betragtninger, der gjorde det svært at tilpasse den nyfusionerede virksomhed til ISS' tilgang til arbejdsgangene, der var overtagelse af ledere med anderledes værdisæt og praktiseret ledelse og lignende. Så ISS holdt op med at fusionere og foretog i stedet for opkøb. Opkøb gjorde det muligt for ISS at diktere og implementere værdierne. De skulle ikke slås med flere forskellige syn på, hvordan ledelsen skulle foregå og dertil gav de deres ledere stor frihed til at lede efter det, lederen selv vurderede var bedst. Der var altså tale om frihed under ansvar, forudsat ISS' meget få, og simple regler, blev overholdt (Stokholm, Lindholm).

Især ISS' og G4S' globale succes demonstrerer styrken i Philip Sørensens tænkning og viser, at en ledelsesmodel, som er født ud af skandinaviske værdier og samfund fungerer i mange andre lande og evner en universel motivation af det enkelte menneske.

Med ansvaret (som leder, red) fulgte en betydelig frihed til selv at finde ud af, hvordan målene skulle opnås. Det fik mange ledere til at opleve det som spændende og engagerende at være leder i ISS – en arbejdskultur, som i sig selv tiltrak talenter og mobiliserede ideer og initiativ.

Her kan man igen drage en parallel til både værktøjet værdibaseret ledelse og nordisk ledelse. Han opfordrer lederne til at finde ud af, hvordan målene kan opnås – og muliggør derfor værdibaseret ledelse. Dertil muliggør han, at man differentierer ledelsen afhængig af værdierne i det enkelte land. Friheden tildelt lederne giver mulighed for den nordiske ledelse, da den åbne og motiverende tilgang lægger stærkt op til at basere sin ledelsesmæssige tilgang til at inddrage medarbejderne i forhold til bottom-up strategien, og derved sikre i høj grad, at medarbejderinddragelse var mere end et dikteret mål fra ledelsen.

”Det er ikke nok at meddele medarbejderne nogle planer, så de forstår dem. Det er nødvendigt at inddrage medarbejderne i udarbejdelsen af planerne, så de bagefter føler sig forpligtede til at føre dem igennem til målet.” (Stokholm, Lindholm, s.40). Poul Andreassen er en af de første til at indse værdibaseret ledelse at tolke ud fra ovenstående citat, Han forstod vigtigheden af medarbejderinddragelse, hvis passionen og ansvarsfølelsen for jobbet skulle gennemsyre virksomheden. Og han styrede efter ovenstående, hvilket også bidrog til, at han forholdsvis hurtigt fik feed back på de opkøb eller drifter, der ikke fungerede. *”Men den, der arbejder gennem mange mennesker, må kunne motivere dem, så de engagerer sig og gør hans visioner til deres egne” (Stokholm, Lindholm s. 41).*

4.3.2 SAS

SAS er en sammenlægning af de tre skandinaviske landes nationale flyselskaber. De slog sig sammen i 1946, og ejerskabet blev fordelt i syv dele, fordelt på en 3-2-2 fordeling, hvor Sverige var i besiddelse af de tre. Allerede fra start var der utilfredshed med, at Sverige ønskede at eje hovedparten, men man nåede til

enighed, og inkorporerede de værdisæt og regler fra det enkelte skandinaviske land, der fremstod bedst for både virksomhed og ansat. Men da der fra alle parter sider var et ønske om lighed, tog bureaukratiet overhånd, og det "bedste" skandinaviske gik hen og blev selve problemet. Alle piloter var f.eks. ansat under svenske vilkår – hvilket vil sige, at det var svært at fyre medarbejdere i takt med økonomisk nedgang, og det lagde en økonomisk byrde på organisationen. Høje lønninger og dårlig udnyttelse af medarbejderne (da man skulle bruge norsk, svensk og dansk kabinepersonale ligeligt blev de fløjet rundt mellem lufthavne for at komme på job) førte til flere ledelser, der søgte at lave om på forholdene for at redde virksomheden og gøre den konkurrencedygtig, men de blev mødt med strejker, bakket op af en stærk fagbevægelse (NVS). Da svenskerne desuden har lovgivet om "tvungen" medarbejderindflydelse, fik selskabet bøder, når ikke de informerede piloterne om de flyindkøb, der blev forhandlet. I 2001 resulterede 11. september dog i, at flybranchen kom i så store problemer, at ledelsen fik muligheden for at omstrukturere. SAS splittes op i 3 nationale enheder, der bliver 3 selvstændige selskaber – inklusiv personaleansvar, økonomi, marketing – og dette med succes. (Weiss, 2006)

Kort fortalt tog SAS den skandinaviske metode til sig, i måske for høj grad. ALT skulle være lige fordelt, og milimeterdemokrati var reglen – men skyldes det vores fælles værdier eller måske en jalousi omkring at skulle dele 3 nationale hjertebørn med de andre?

Når man kigger nærmere på Anita Ekwalls sammenligning af de enkelte landes karakteristika, er der sammenfald der er værd at tolke på. Blandt andet er alle tre kulturer udsprunget af et velfærdssamfund præget af en stærk fagbevægelse. Skruer man tiden nogle årtier frem, ser man, at fagbevægelsen i Norge i dag er stærk, men har givet plads til individet. Fagbevægelsen er delvist svækket i Danmark – Flexicurity giver nemmere mulighed for firing i Danmark end i Sverige og Norge. I Sverige er fagbevægelsen derimod stadig utroligt stærk, sammenlignet med de to andre lande, og hvor det at blive fyret er svært både i Norge og Sverige, har fagbevægelsen helt op til starten af det nye årtusinde sørget for, at medarbejderne havde direkte indflydelse på ledelsesbeslutninger. Det vil naturligvis så splid, til trods for nok så mange fælles værdier, når national lovgivning går ind og forskelsbehandler de ansatte afhængig af geografi, samtidig med at lande, der er gået ind i en fusion, der virker lovende, pludselig ser sig slået omkuld økonomisk af et andet lands fagbevægelse og lovgivning. Det, der skulle blive en synergi og et samarbejde, får uforudsete udfordringer, og de forskellige landes værdisæt sætter ledernes syn på, hvorvidt denne lovgivning og fagbevægelses handlinger er rigtige eller forkerte, i tre forskellige lys.

For at gøre ondt værre, kan man dernæst benytte Ekwalls karakteristika (Weiss, 2006) til at se, hvordan topledelsen i SAS kunne være så uenige om tilgangen til forbedringer. Ovenstående eksempel vedrørende lovgivning og fagbevægelsens ret til at blande sig, er i svensk optik fair, da de går ind for det kollektive ansvar. Det kollektive ansvar indebærer da, at piloterne naturligvis burde have medindflydelse vedrørende indkøb af nye fly. Her er både norske og danske ledere vant til, at man naturligvis er berettiget til at træffe den beslutning, uanset hvad piloterne end må mene. Man rådfører sig muligvis med dem, man inddrager nok også nogle af dem i vurdering af, hvilke fly der er hensigtsmæssige at købe – men beslutningen, den er chefens – mener danskerne og nordmændene.

De skandinaviske landechefer ønskede at medbringe det bedste fra deres egen arbejdsmarkedsvilkår, men deres ansatte ønskede også det, de andre landeansatte havde, hvis det var bedre end det, de selv havde. Dette kombineret med en stærk fagbevægelse resulterede i skyhøje lønninger. De, der havde de bedste vilkår, inspirerede hurtigt dem fra de andre lande til at kræve det samme – men de var stadig under separate nationale lovgivninger. Det resulterede i krav om ensartet løn og vilkår, uanset forskellige skattevilkår, ansættelsesvilkår (flexicurity især) og krav om ligeligt fordelt flyvetimer for piloter fra de enkelte lande, uanset at man så måtte transportere en dansker fra København til Oslo for at foretage en flyvning fra Oslo til Stockholm, hvor en norsk pilot havde været billigere at bruge. Bureaukratiet og milimeterdemokratiet resulterede i røde tal på SAS' bundlinje. Dette til trods for, at alle 3 lande har mange ensartede værdier, der kunne lede til en synergi. Ud fra de forskellige problematikker synes problemet uoverkommeligt, og mange topchefer i SAS forlod jobbet med uforrettet sag. Men da muligheden for at foretage ændringer opstod, gjorde SAS det der gav mening for virksomheden. De sørgede for ikke længere at være bundet af hvert enkelt bogstav. Regler, love er ikke en del af den skandinaviske model – selv om fagforeningen er en gråzone i netop det område (da regler og medlemmer, er det de hviler deres magt på). Ved at fjerne regler og love (opdeling i 3 nationale enheder, så de kun skulle forholde sig til deres allerede anerkendte virksomhedskultur og organisationsstruktur), tilpassede de sig derved den skandinaviske model og værdibaseret ledelse i endnu højere grad. Dog kommer det kun med accepten af, at nordisk ledelse ikke er det samme som skandinavisk enhed.

4.3.3 De skandinaviske landes grundlæggende karakteristika

Nordisk ledelse har været anerkendt som ledelsesteori siden start 80'erne. Anita Ekwall er ekspert i Nordisk ledelse og har lavet et ark om grundlæggende karakteristika, der adskiller danskeren, nordmanden og svenskeren ud fra de erfaringer, hun har gjort sig inden for feltet. Se model nedenfor:

Grundlæggende karakteristika

	DANSKERE	SVENSKERE	NORDMÆND
Grundholdning	Individualister	Kollektivister	Nationalister/ individualister
Omgangsform	Uformelle Snakkesalige og provokerende. Kan være højroastede Gemytlige – før og efter forhandlingerne Frie og selvstændige	Uformelle, men stærkt optaget af strukturer og planlægning Aktive, men man skal huske at spørge alle. Man venter på sin tur Sociale – vil være som de andre Gruppe- og konsensusøgende	Uformelle Man forsvaret sit standpunkt. Kan virke indelukket. Sociale og rare. Stolte
Arbejds metode	Handlingsorienterede Information, coaching Klarhed, man er ligefrem	Analytiske Organisering. Styr på, hvem gør hvad? Ser på detaljen, hver en sten skal vendes	Analytiske, men kan handle hurtigt Detaljer er vigtige, ting lægges åbent frem Klarhed
Ansvar	Individuelt	Kollektivt. Gruppen deler	Individuelt/kollektivt. Beslutninger diskuteres, men når chefen træffer en beslutning, følger man den
Tidshorisont	Kort. Jo hurtigere, jo bedre. Tid er mål for effektivitet	Lang. Jo længere tid, det tager, jo finere er det. Tid er mål for kvalitet	Kort. Når vi har besluttet os, må det gerne gå stærkt
Forhandling	Pragmatiske, "ok, den sluger jeg så" Konfronterende Seje forhandlere – med en ræv bag hvert øre	Konsensus og kompromis. Er alle enige? Forhandler, undgår konflikt Alle skal have noget med hjem	Resultatorienterede, men forsigtige. Man forsvaret sit territorium og sine holdninger Dygtige forhandlere med fokus på pengene
Autoritet	Chefen bestemmer Regler er til for at brydes	Gruppen bestemmer Regler skal følges	Chefen bestemmer Regler følges, men hvis chefen siger noget andet, så gør vi det
Forhold til virksomheden	Stolte af deres virksomhed.	Stolte af kollektivet – og af virksomheden.	Stolte af deres virksomhed – og af Norge.

Grundlæggende karakteristika defineret af Anita Ekwall – suppleret af bogens forfatter.

Der er både ligheder og forskelle i skemaet, men grundlæggende, er der intet område, hvor alle tre lande er ens, med undtagelse af det uformelle – lige på det ene punkt er vi ens.

Allerede i beskrivelsen af første punkt, *grundholdning*, er der grundlag for konflikt. Danskere er individualister, nordmænd er både individualister og nationalister, og svenskere er kollektivistiske. Det kommer blandt andet til udtryk i de tilgange, ledere har, når de samles ved mødebordet. Her er Coop Norden et godt eksempel:

” Det norske ønske om hele tiden at reservere sin holdning og se meget på egeninteressen før fællesinteressen. Den svenske store selvforståelse – selvfølgelig er det med udgangspunkt i Sverige og en svensk virkelighed, at man diskuterer samarbejdet. Og så den lidt fandenivoldske danske holdning – det nationale er vi da sådan set ligeglade med. Skal vi ikke bare se at komme i gang med arbejdet?” Ebbe Lundgaard, Coop Norden (Weiss, 2006, s.126)

Ifølge Ebbe Lundgaard har der været store problemer med at fusionere de tre nationale Coop forretninger, da hvert land stillede sig på tværs med hensyn til helt specifikke krav. Der var en tendens til milimeterdemokrati, kombineret med et norsk ønske om at handle hurtigt – men at kunne trække sig ud igen, hvis ikke fusionen forblev lukrativ, en svensk gennemtrufning om hovedsæde i Sverige, til trods for at Danmark var det oplagte valg mht. erfaring inden for vareindkøb – hvorved resultatet blev en stor, arbejdstung administration baseret på konsensusorganisering, og en dansk frustration om at forhandlingerne ikke kunne lukkes, så man kunne drage fordel af den synergieffekt, man mente fusionen burde resultere i (Weiss, 2006)

Omgangsformen i de tre lande, illustreres også ved forskelligheder, når man mødes ved forhandlingsbordet. Både i historierne fra SAS, Coop Norden m.fl. oplever man, at forskellig omgangsform leder til problemer. Til trods for at alle parter gengives som værende uformelle, fremhæves svenskerne alligevel som værende dem, der skiller sig mest ud – her ved at konsensus og struktur er langt vigtigere for dem end for nordmænd og danskere, der er sociale og snakkesalige.

Ved *arbejdsmetode* er det til gengæld danskerne der skiller sig ud. Her er både svenskerne og nordmændene analytiske i deres tilgang, dog hvor nordmændene evner at handle hurtigere end svenskerne, der er proces- og detaljeorienterede.

Hvad angår *ansvar*, sker det helt store skel. Danskerne repræsenterer det individuelle ansvar, hvilket går i fin tråd med vores historiske ophav, som jeg kommer ind på senere. Svenskerne er, igen i tråd med deres ophav, tilhængere af det kollektive ansvar, hvilket i øvrigt spænder fint overens med deres stærke hang til konsensuspolitik i beslutningstagen. Nordmændene lægger sig her i midten – og går ind for den kollektive indflydelse, men at det er chefen, der står med den endelige beslutning og dermed ansvaret.

På *tidshorisont* er Danmark og Norge ganske ens og benytter korte tidshorisonter, mens Sverige sætter tid som et mål for kvalitet. Det kan ikke undre, da svenskerne i langt højere grad end de to andre lande har en historie af storindustri, hvorved langtidspanlægning og detailplanlægning er meget relevant.

Forhandling. Ja, når man kigger på forhandling, kan man se, hvor skandinavisk ledelse kan lide et knæk. For selv om vi muligvis deler værdier, forhandler vi på forskellig vis – og da det i høj grad er en del af virksomhedskultur, især hvad angår tværkulturel kommunikation, kan det på ledelsesniveau være altafgørende for en fusions succes. Et langt stykke hen ad vejen kan den danske pragmatisme og den norske resultatorienterede tilgang forenes i, hvad der kunne ligne en succesfuld forhandling. Men i skandinaviske forhandlinger er det oftest svenskerne, der lægger den største andel, hvad angår investeringer og produktion (Weiss, 2006), og derfor kan man på ingen måde dominere dem i en forhandling. Og svenskernes konsensuspolitik volder problemer. Nok kan både danskere og nordmænd velvilligt sætte sig ned og forhandle om tingene, men her stopper den kulturelle enighed også. Hvor nordmændene har en tendens til kun at ville være med, hvis de får en stor fordel, ønsker svenskerne at holde på formen, såfremt en aftale skal nås, alt imens danskeren tror, at den der tier samtykker – til svenskerens store frustration (Weiss, 2006).

Autoritet gengiver, hvad man kan læse sig til under "Ansvar", her er der blot endnu mere fokus på, at det også gælder ledelsen. Samme udfordringer gør sig gældende.

Forhold til virksomheden – vi er alle stolte. Men stoltheden gør os ifølge Kirsten Weiss også til de tre nationer, der konstant opfører sig, som om de var til landskamp med hinanden. Det er med hinanden, vi har udfordringer, når vi fusionerer, netop fordi vi har den fejlagtige opfattelse, at vi er ens (Ibid)

4.3.4 Opsummering

ISS formår som en af de første skandinaviske virksomheder at etablere den type ledelse og værdisæt, der på sigt vil blive til værdibaseret ledelse og nordisk ledelse. Casen med SAS benyttes derefter til at påvise, at ikke alle tvær-nationale fusioner går gnidningsfrit, og at vi foranlediges til at tro, at vi er ens, hvilket volder en del problemer landene imellem. SAS fremstår som klassisk nordisk i deres tilgang til ledelse, demokrati, lav magtdistance og hierarki, men netop de områder – regler og bureaukrati - hvor de ikke lever op til det klassisk nordiske værdisæt, er også der hvor børnesygdommene opstår. Casen om Coop Norden viser et lignende problem ved deres fusion.

Anita Ekwalls model, der beskriver de nordiske landes karakteristika, er med til at overskueliggøre ,hvor vi egentlig er forskellige fra hinanden. Modellen gør det muligt at påvise, at nok har vi mange værdier til fælles, men vi er også så forskellige fra hinanden, at man bør tage hensyn, hvis man vil undgå ledelses- og kommunikationsproblemer.

4.4 Analyse af nordisk ledelse, ud fra Hofstedes dimensioner

I afsnittet vil jeg både analysere de værdibegreber, der går igen i ledelse i de tre lande, jf. værdibaseret ledelse, samt inddrage Schramm-Nielsens definitioner af nordisk ledelse. Jeg tilgår begreberne og definitionerne via Hofstedes dimensioner, både for at validere de definitioner, der skulle skille sig ud som værende specifikt nordiske, samt undersøger, om det dermed er ensbetydende med, at værdierne står uimodsagte eller ensartet fortolket i de tre lande.

4.4.1 Individualisme/kollektivism

Ifølge Hofstede er dette et af de områder, hvor vi ikke er helt ens i de skandinaviske lande. Alle tre lande scorer højt på Hofstedes indeks, Danmark 74, Sverige 71 og Norge 69. Men det stemmer jo ikke overens med den opfattelse, vi ellers har afdækket, der konstaterer, at vores demokratiske sans og fællesskabsværdi er høj. Så hvorfor så udslagsgivende på dette punkt?

"Hofstede (1982) found that Nordic managers were among the most individualistic in the world, and it has been difficult to reconcile this with the common understanding that the Nordic nation-states and organisations are organised in a rather collectivistic manner." (Web 5, s. 21)

For at forstå Hofstedes tilgang til begreberne individualisme og kollektivism, er det vigtigt at kigge nærmere på ordenes betydning og tolkningen af dem i Hofstedes analyser. Kollektivism kan lyde, som om det passer perfekt på Sverige, men som tidligere beskrevet om Hofstedes dimensioner agerer individualister typisk, hvor staten har en begrænset rolle, og kollektivismen, hvor staten er stærk og centraliseret. Nok er Sverige stærk fortalende for konsensus og kollektivets bedste – men det er jo netop grundet vores unikke velfærdssamfund, at vi sætter pris på ovenstående. "Hvor staten er stærkt centraliseret" passer derimod bedre ind på vores opfattelse af Kina, Japan m.fl, og altså ligger 'konsensus' og 'medindflydelse' bestemt ikke inde under "kollektivism". Netop de skandinaviske frihedsbegreber kombineret med en lav magtdistance resulterer i, at vi ses af Hofstede som individualister, da vi i høj grad er medbestemmende på vores arbejdspladser og lever en dagligdag, der måske bedst kan defineres som "frihed under ansvar" – hvilket især kan ses i foregående eksempler som f.eks. nævnt af Poul Andreassen hos ISS. Til gengæld er det netop den demokratiske individualisme, der giver plads til, at en ledelsestilgang som Bottom-up modellen er mulig at implementere i skandinaviske virksomheder.

4.4.2 Maskulinitet/femininitet

"Management styles are supposedly more participative and democratic in these countries because of the strong democratic traditions and the smallness/openness of the

political economies. (Web 5, s.24, Kalleberg 1993, Katzenstein 1985,)"

Ifølge Hofstede, kan værdier defineres som hhv. maskuline og feminine. Hvor stærke/hårde værdier som konkurrenceorienteret, resultatorienteret, kontrol og regelorienteret er maskuline, er omsorg, fællesskab og hensyn feminine værdier. Kigger vi på Schramm-Nielsens definition af nordiske værdier, kan man tolke følgende: Både Danmark, Norge og Sverige har klart feminine værdier, da korpssånd, lavt hierarki, konsensus, medarbejderindflydelse og uformel omgangstone alle placerer sig i den feminine kategori. Yderligere ses det ud fra Henrik Holt Larsens tilgang til nordisk ledelse, at hele ånden omkring Norden til stadighed er en ånd, der antyder, at vi ønsker at nærme os hinanden og samarbejde og gå på kompromis i processen.

4.4.3 Struktureringsbehov/uncertainty avoidance

- Norge 50, Danmark 23, Sverige 34

Hvad angår struktureringsbehov, er det tydeligt, at vi føler os trygge. Baseret på en solid velfærdsmodel i alle tre lande kombineret med en stærk fagbevægelse, scorer vi lavt på Hofstedes skala. Dertil kommer, at de skandinaviske lande har vænnet sig til at skulle være omstillingsparate – dette gælder især Norge og Danmark, der ikke baserer så meget af deres virksomhedsdrift på tung industri. Danmark har dog Flexicuritymodellen, der nok er en medvirkende årsag til, at vi scorer så lavt på Hofstedes indeks, da vi via den nok ikke er sikret mod fyring, men dog er sikret økonomisk i en vis periode, og vi er dertil mere vant til at skulle omstille os, da vi har en statistisk større bevægelse på arbejdsmarkedet.

4.4.4 Magtdistance

- Danmark 18, Norge 31, Sverige 31

Magtdistancen i de skandinaviske lande er lav, meget lav. Danmark markerer sig ved at score 13 point lavere end de andre. Den afstand kan tolkes ud fra flexicurity modellen primært, da det er den, der sikrer, at vi ikke frygter at blive fyret. Vi kan lettere blive fyret end i de andre skandinaviske lande, men vi er til gengæld beredte på det. Vi scorede også lave på struktureringsbehov, dette hovedsageligt da det primært er norske og svenske tendenser at sidde i det samme job i mere end 10 år. Flexicurity har lært danskerne,

at det ikke er farligt at skifte job – vi har ligefrem navngivet fænomenet – og roses for dets funktionalitet og motivation til fri bevægelighed, af OECD m.fl.. I Norge og Sverige er magtdistancen også lav, sammenlignet med andre europæiske lande.

Generelt ligger vi lavt på de scorer, vi forbinder med præstationsledelse og hierarki, og højt på de scorer, vi ifølge Schramm-Nielsen og Henrik Holt Larsen forbinder med skandinaviske værdier.

4.4.5 Opsummering

Ud fra Anita Ekwalls karakteristika og Schramm-Nielsens definitioner vurderer jeg, at der er en rød tråd. Nok er vi forskellige, men forskellene er små. Ligeledes gælder vores indeksering hos Hofstede. Set i lyset af det, kombineret med det faktum, at værdibaseret ledelse er fremherskende i alle tre lande må der påpeges et værdifællesskab inden for ledelsesstilen. Kombineret med at man, så vidt kan læses på Hofstedes indeks, ikke deler den fremhersken af værdiernes dominans i ledelse, så ER det Norden, der specifikt har noget til fælles, hvad angår tilgangen til ledelse.

Det skandinaviske værdifællesskab og værdiledelse tolkes som værende til stede. Hvad der kan udledes af cases som SAS og COOP Norden er, at det netop er når vi forsøger at benytte regler til at sikre vores nationale interesser, at det går galt. Den nordiske ledelse fungerer rettere sagt godt – det er når vi forsøger at afvige fra den i Skandinavien, at vi kommer op at toppes i ledelserne landene imellem.

4.1 Eksport af værdier og ledelsesformer

Nordisk ledelse i et andet land kan være en udfordring – især hvis landet har en kultur, der ligger langt fra det, vi kender fra Skandinavien. Poul Andreassen fra ISS benyttede en nordisk værdi, når det drejer sig om at etablere sig i udlandet. Med en enkelt undtagelse havde han som princip at ansætte lokale ledere og uddanne dem (*Stokholm, Lindholm, s. 36*). Hans forståelse var, at det derved var nemmere for de ansatte at følge ejerskab og tilegne sig virksomhedens værdier. Lederne blev stadig udvalgt ud fra deres evner og forståelse for virksomheden, og derefter blev de uddannet på det akademi, ISS havde oprettet for at kunne specialuddanne både ledere og medarbejdere. ISS havde lært American Management Association (ISS – *Stokholm, Lindholm, s. 39*), at uddannelse af ledere fremmede mange af deres forudsætninger for ledelse, og deraf havde han fået ideen at lave sig eget akademi.

Både NNIT og FLSmidth har værdier integreret i deres ledelse, jf. deres definerede værdisæt. Denne går igen i udlandet. Hvorvidt der også er tale om nordisk ledelse, er så spørgsmålet. NNIT's værdier er gældende for alle NNIT afdelinger, uanset nationalitet. Og som kan ses, er der tale om bløde værdier, der handler om at inspirere, støtte, respektere, lytte og involvere, kombineret med at tage ansvar.

Da jeg interviewer Jakob, spørger jeg ind til, om han ville kommunikere anderledes med lokalansatte end med danskere:

"I: Så du ville ikke forklare noget på en anden måde eller benytte anden humor eller?"

J: Nej

I: Nej, godt ...?

J: Der bruger jeg simpelthen bare den humor vi har fra Danmark, og den kan godt virke lidt ...sort og lidt ...direkte nogle gange, men ...alle dem de er jo også en del af kulturen.

I: Ja ?

J: Så... det er et bevidst valgt, at jeg har ført den stil videre. "

Jeg tolker her, at Jakob har truffet et bevidst valg om at benytte den ledelsesstil og de værdier, han har med fra Danmark.

Jakob fortæller yderligere om sin tilgang til ledelse i den tjekkiske afdeling:

"J: Men det jeg bruger ikke så meget en strategi. Men mere månedlige nyhedsbreve. Jeg prøver at være venlig og åben. Gå rundt og sige godmorgen på kontoret overalt, og sådan nogle ting, men det er i princippet noget jeg også ville gøre til medarbejdere, hvis jeg havde det i Danmark². Det er ikke noget, der er som sådan er en bevidst strategi omkring. Det er mere bare sådan jeg ville gøre derhjemme med ledelsen generelt."

Jeg tolker derfor, at han er tryk i den tilgang, han har taget med sig fra Danmark, og gør en aktiv indsats for at implementere den i virksomhedskulturen i Tjekkiet. Selvom han andetsteds gør klart, at han opfatter et større hierarki i Tjekkiet, gør han alligevel en aktiv indsats for at involvere medarbejderne, der tydeligt afspejler den nordiske ledelse:

² Han havde ikke ansatte under sig i Danmark.

J: "Vi har en gruppe af forskellige folk, uanset nationalitet eller ej, så handler det også om bare at få alle folk til at komme op med deres meninger. Også dem der måske ikke gør det naturligt."

Alligevel er der kulturelle udfordringer at gå til:

J: "så er der altså de elementer, der er mere end i Danmark, hvor man ...ikke i særlig høj grad respekterer strukturen ...eller de værdier, der skal opholdes."

Men Jakobs tilgang til det lidt mere stringente hierarki, fremstår klar:

"I: Ja, den der smule ekstra hierarki du snakker om, er det så en du har tilpasset dig eller har de tilpasset sig din type hierarki?"

*J: ...jeg tror, at de har tilpasset sig øh min type hierarki. ...jeg siger i hvert fald, at det altid er ok, at snakke –
00:14:16 - frem –*

I: Okay

J: ...og, når folk de ikke kan finde ud af det, fordi de er vant til noget andet, det er et spørgsmål, men det er det jeg prøver at køre. "

Selv om han altså ikke personligt har en bred ledelseserfaring med sig fra Danmark, formår han alligevel at handle aktivt for at implementere sin tilgang til ledelse. Jeg tolker, at han ikke bryder sig om det øgede hierarki, og derfor har arbejdet aktivt for at ændre det, blandt andet ved at opfordre dem til at tale med om tingene. Jakob har gjort sig overvejelser om både humor, hierarki og at inddrage de ansatte og lade dem tilkendegive deres meninger. Det er min opfattelse, at Mikkel vælger lidt som Søren, at tage den praktiske tilgang, og lade forskellige værdier blive brugt der, hvor det giver mening:

M - "Altså nogen gange så glemmer man at føre den der protokol med at gå rundt at give hånd, ik, jeg kan godt bare lige gå ind på et kontor nogen gange. Og så lige glemme at sige goddag først, og så høre hvordan det går."

I – Er det noget der er dikteret oppefra at du skal det, eller er det noget du gør for at tilpasse dig?

M – Nej altså, det er bare sådan man gør jo? Altså sådan man gør for at tilpasse sig hernede. Det er den måde tingene bliver kørt på hernede ik, det går jo begge veje"

4.1.2 Fortolkning fra ledernes side, i forhold til virksomhedens etablerede værdier.

J: " Vi har ikke en eller anden kommunikationsstrategi lige i forhold til hvordan gør jeg med arbejdskultur og den del af det. Vi har sådan lidt overordnet omkring hvordan vi arbejder med vores værdier"

Jakob antyder altså, at han går ud fra det værdisæt, NNIT benytter sig af. Det udsagn, kombineret med hans reference til, at han agerer ud fra NNIT's nyhedsbreve og forsøger at kommunikere det til medarbejderne, gør at Jakob giver mig indtrykket af, at han leder frit, men efter de værdier defineret af NNIT.

Peter giver dertil udtryk for, at mellemlederne har kendskab og adgang til et HR-værktøj, specifikt designet til at forberede medarbejderne på at lede i andre kulturer:

P:"Vi har sådan et HR-værktøj som laver sådan en sammenligning imellem kulturelle ledelsesstile kan man kalde det, hvor man ser hvordan det er at lede mennesker i Asien for eksempel, hvordan er det at lede mennesker i Centraleuropa, hvordan det er at lede mennesker i Amerika...."

I sin uddybning gør han det klart, hvor grundigt man egentlig har betragtet ledelse i en anden kultur fra NNIT's side:

"Og i forhold til hvordan vi bruger vores skandinaviske ledelsesstil så får man lavet sådan en ledelsesprofil.....og så holder den profil op imod Hvad der sådan er kendetegnene for gennemsnittet af en eller anden bestemt kultur. I det her tilfælde midteuropæisk ik? Det er sådan noget med, på nogle forskellige dimensioner hvor, hvor detaljeorienteret er man i sin ledelsesstil for eksempel, hvor struktureret og fleksibel er man, kontra hvad gennemsnittet er i den ledelsesstil du kommer til."

"Det er noget som vi egentlig bruger som et støtteværktøj, når man lissom har udpeget, ok nu er det mig der skal derned, så kan man få noget forskellig hjælp, man kan blandt andet få noget sprogræning, cultural workshop halløj, og så bruger man denne her assessment til, altså skabe en erkendelse af hvor er det, at min ledelsesstil måske afviger fra det som jeg skal."

Peter er altså den leder, der giver mest udtryk for at kende til de værktøjer, NNIT tilbyder sine medarbejdere, og han lyder til at have en forståelse af, hvilke områder værktøjet kan bruges til at støtte den enkelte.

4.1.3 I forhold til Hofstedes dimensioner fortolker jeg Søren opfattelser af korrelationen mellem nordisk ledelse og lav magtdistance som værende tydelig. Dertil er han klar over, hvilken ledelsestilgang han er kommet fra i Danmark, men også hvor han må omfortolke god ledelse til en mere hierarkisk tilgang, hvis kommunikationen skal lykkes for ham.

"S – Ja, ja ... nu snakker jeg meget om det hierarkiske, og med flad ledelse i Danmark kan vi rigtig godt lide at snakke om tingene

*I - ****

S - Måske snakker vi for meget om tingene, så skal vi nogle gange sige: "men ved du hvad, det her er en beslutning jeg tager!"

I – ja?

S – "Jeg forstår godt du har et andet synspunkt, men det er den beslutning jeg tager", det skal man gøre meget mere hernede end man skal gøre i Danmark

I – ja?

S - men vi er ikke gode nok til at gøre det i Danmark

I - nej ok, ja?

S - så jeg vil faktisk give feedback og sige, at den danske ledelsestil er rigtig god, men vi som danskere er nogle gange lidt konfliktsky og derfor bruger vi ikke de redskaber vi ellers kunne have brugt"

Her giver Søren tydeligt indtryk af, at han har taget en af de kommunikative værdier fra Egypten til sig, og at han føler, det virker. Han virker til at være glad for det flade hierarki jf. Hofstedes lave magtdistance, men oplever omvendt, at en mere maskulin tilgang til kommunikation kan have en positiv effekt.

Opsummering

Både Søren og Jakob er bevidste om hvilke værdier, de skal forholde sig til i forhold til de værdier virksomheden repræsenterer. Dog har Jakob mere held med at implementere sine værdier i sin ledelse, og Søren ændrer derved sin praktiske tilgang til ledelse. Peter Sassesen er fortrolig med de ledelsesværktøjer, NNIT udbyder for at ruste sine ledere til at møde en ny kultur.

4.3.1 Skandinavisk vs. Udenlandske værdier – hvordan går det?

Både ISS, FLS og NNIT synes at være baseret på feminine værdier:

NNIT's værdier er konstateret som værende: "Open and honest, Conscience driven, Value adding". Altså kan man ud fra det korte statement tolke, at værdibaseret ledelse i hvert fald er i centrum (value adding), og at der er tale om bløde værdier (honest, conscience driven).

FLSmith's værdier antyder det samme;

- Competence - Professionalism, Credibility and Integrity
- Co-operation - Team Spirit and Openness
- Responsibility - Ownership and Will to Change

'Team spirit and openness' går ind under bløde/feminine værdier, og også 'ejerskab' er en af de feminine værdier. Hvorvidt 'professionalism' går ind under maskuline eller feminine værdier ved jeg ikke, men 'troværdighed' og 'integritet' er igen endnu et eksempel på typiske feminine værdier jf. Hofstedes dimensioner.

Nedenfor taler Søren om sig selv, og den person der skal overtage hans stilling, samt forskellen på deres ledelsesstil. Hun er fra Egypten.

"S - ... hvor at min ledelses stil er involveret i selve processen og så løfte nogle af tingene selv, og så sige at; "jamen denne her del løfter jeg selv". Og hun vil i højere grad lede og fordele rent ud sagt

I - Hvad siger du?

S - hun vil lede og fordele, hun uddelegerer mere, og så holder hun fat i trådene. Lige netop hvor at min ledelsesstil er meget mere involveret... Der kan man sige.... det er svært at sige hvad for en der er bedst, men hvis du snakker om at skabe glade medarbejdere, så virker den involverede bedst."

Her er tydelig en indikation af, at Søren har bragt sine nordiske værdier med sig, og involverer sig aktivt i

det arbejde, medarbejderne udfører. Det er også tydeligt, at han tolker sin kollegas ledelsestilgang som værende anderledes end hans egen, og han genkender altså kollegaens værdi som værende anderledes. Jeg tolker derfor, at han har bragt en lav magtdistance med sig, og selv om han ikke underkender sin kollegas tilgang, er det tydeligt, at han mener, hans metode har gjort medarbejderne glade. Altså ligger medarbejdernes glæde ham også på sinde som leder, hvilket må siges at være en feminin værdi. Det lever også op til Schramm-Nielsens definition af nordisk ledelse (se: 3.1.1, Nordisk Ledelse)

"I - Følger du en given kommunikationsstrategi, eller leder du frit efter egen stil?"

S - ...der er en light-kommunikationsstrategi og meget stor.... og en egenstyring"

Her tolker jeg, at Søren føler han har frihed til at praktisere værdibaseret ledelse ud fra virksomhedens værdier. Han er bekendt med deres "light-kommunikationsstrategi", men giver udtryk for, at han har egenstyring. Det stemmer også overens med et andet sted i interviewet, hvor han gør det klart, at organisationen i Danmark ikke blander sig, med mindre der er tale om international omstrukturering eller lignende store forandringer, der skal føres igennem hele virksomheden. Derfor kan Søren tilpasse sin tilgang til ledelse, når han støder på de udfordringer, der ligger i den Egyptiske kultur, jf. hierarki, magtdistance og kommunikation.

"S - det er et dilemma hvis vi kræver højere standarder, så forsøger de at skjule de ikke lever op til de standarder"

Her tolker Søren både, at Egypten har en anderledes tilgang til kravet om højere standarder, end han ville opleve i Danmark, og at der er tale om et reelt problem, da medarbejderne forsøger at skjule forskellen i hans forventninger til dem og deres (manglende) ønske om at leve op til det i stedet for at italesætte det. Såfremt implementeringen af nordiske værdier havde været komplet, havde de italesat problemet og forhandlet sig til en løsning. Her er den nordiske værdi ikke blevet implementeret tilstrækkeligt, og han kan med fordel undersøge, hvorfor egypternes værdi er så stærk på det her punkt.

4.3.2 Benytter vi værdierne aktivt, eller lægger vi dem fra os?

"I- ja, har du bemærket noget anderledes ved den ledelses tilgang i benytter, end den fra Danmark?"

S - ja

I – mmm??

S - den er mere hierarkisk. Den del blev jeg forberedt på da jeg skulle herved ”

Her opfatter jeg, at Søren på den ene side støder på en ledelsesmæssig udfordring, men omvendt føler sig godt rustet fra virksomheden i Danmark til at håndtere det. Han anerkender den lave magtdistance, han har med hjemmefra.

”og så tager hver person i top ledelsen et område af fabrikken, og så går de ud og går igennem, og ser om de kan finde noget sikkerhedsmæssigt. Og en vigtig del af det er, at de stopper og snakker med medarbejderne undervejs, og snakker om f.eks. hvor er den nærmeste, hvad hedder det, safety station, hvor er den nærmeste brandslukker, hvornår havde du sidst en toolbox talk? så snakker vi med dem, så synliggør man at det er noget der betyder noget for ledelsen, det er ikke bare værdier.”

Her tolker jeg, at Søren er i gang med at praktisere både værdibaseret ledelse og nordisk ledelse. Værdibaseret sørger han for at skabe en fælles værdi for virksomheden (medejerskab). Han er fokuseret på at være anerkendende i sin ledelse i det daglige, og han tager et konkret initiativ for at implementere de værdier, han benytter i sin ledelse. Selve det inddragende er typisk for nordisk ledelse, og dette understøttes af Hofstedes lave magtdistance-placering for Danmark og den høje score på feminine værdier. Hans eksempel giver også indtrykket af, at han er meget bevidst om, at han gør disse tiltag for at etablere en god kommunikation mellem sig selv og medarbejderne, fremme effektiviteten ved at identificere gode og dårlige ting i virksomheden, og nedbryde de hierarkier, der eksisterer.

Synlighed er endnu en værdi, der er aktivt implementeret i den egyptiske afdeling:

S:”Det vi har gjort for at implementere det, det er synlighed, dvs. at ... f.eks. sikkerhed, for at tage den meget store værdi. Hver måned så tager hele topledelsen, dvs. executive committee, ud på en fabrik, og bruger en hel dag på at diskutere sikkerhed på den fabrik. De gennemgår alle de incidents og alle de near-misses der har været”

S: ”Den ene måde jeg fokuserede på i starten, ved at gå rundt herved, det var at lave noget anderkendende, hvor vi f.eks. tog en dag væk, hvor jeg tog med hele min afdeling, og så satte jeg mig ned og fik deres indblik på alt hvad der skete i afdelingen. Så lavede vi sådan en, hvad hedder det, en start-stop-sustain-analyse: hvad gør vi nu som vi skal holde op med? stop! Hvad gør vi nu som er godt? Sustain! og hvad burde vi begynde på,

men gør ikke nu? Start!

S - og så fik jeg printet dem ud i træ, så røg de op på væggene i afdelingen så folk kunne se det, og så sørgede jeg for vi rent faktisk gjorde de ting

I - hvad var deres ... respons på ... at du tog dem med ud på sådan en dag og spurgte ind til det her?

S - utrolig positiv"

Hvor Søren altså har held til at implementere de værdier, han selv prioriterer højt, oplever Jakob, at der er værdier inden for den maskuline, ikke nordiske kategori, der praktiseres i den daglige kommunikation:

J: "Når man laver en fejl bliver det påpeget i højere grad end det gør i Danmark."

"så du skal passe på, hvis du begår fejl, og du bliver straffet for dine fejl og lignede. Det er generelt kulturen i ... Tjekkiet."

Opsummering

Ovenstående interviewudsagn understøtter min forståelse af, at Jakob og Søren som udgangspunkt har held med at bringe deres værdier med sig, dog ikke uden forhindringer. Værdier som straf og hierarki går begge under den maskuline definition jf. Hofstede, og der er altså tale om en prioritering af at implementere sine vigtigste værdier og en bevidsthed om, at de nordiske værdier ikke er implementeret til fulde.

4.3.3 Hvordan udspiller det sig, i forhold til det centrale krydspres?

Model af det centrale krydspres (DEA, 2008)

Figur 1: "Mellemlideren og de fire ledelsesdimensioner"



De ledere, jeg har interviewet, befinder sig et sted mellem definitionerne leder og mellemlider. De har alle en eller flere overordnede, og kommunikerer med mange ansatte i det daglige. Da de ikke sidder med den absolutte topledelse for virksomheden, har jeg besluttet herefter at referere til dem som mellemledere.

Deres rolle er, uanset hvilken lederstilling de har, essentiel for afhandlingens analyseområde, da de hver især i det daglige er ansvarlige for at skulle kommunikere med og implementere virksomhedernes værdier i de afdelinger, de befinder sig i. Deres rolle er altså central, og de opleves som altafgørende i relation til, hvorvidt medarbejderne formår at tage den nye strategi til sig (Pjetursson, 2011). Derfor vil jeg i det følgende forsøge at redegøre for deres rolle, dette ved at se nærmere på de udfordringer, de står over for, når de skal implementere værdierne. Det er min oplevelse, at en af de større udfordringer, de står med, er balancegangen mellem at kommunikere godt både til toppen (ledelsen i Danmark), bunden

(de ansatte), og på tværs (regering og leverandører af services). Derfor vil jeg nedenfor diskutere det centrale krydspres for at påvise nogle af de udfordringer, mellemlederne oplever, når de skal implementere værdibaseret og nordisk ledelse i en international kontekst.

Mellemlederens rolle

Mellemlederen spiller ifølge Pjetursson (2011) en vigtig rolle i den moderne virksomhed. Mellemlederens strategiske rolle i en virksomhed er afgørende, når der skal implementeres forandringer, idet deres rolle i dag er tæt knyttet til processerne, og de agerer dialogorienteret og faciliterende (Ibid).

Mellemlederens krydspres.

Min fortolkning af mellemlederne er, at de fungerer som facilitatorer af de værdier NNIT og FLSmidth ønsker implementeret. Deres rolle som kommunikator bliver derfor også større, da nordisk ledelse og værdibaseret ledelse skal nå ud til alle ansatte i virksomhederne. Mellemledernes potentielle udfordringer i NNIT og FLSmidth kan ifølge DEA (2008) deles op i 4 områder: topledelse, medarbejdere, tværgående samarbejde og kunder&brugere. Da kunder og brugere ikke bliver inddraget i denne afhandling grundet manglende relevans for problemstillingen, erstatter jeg feltet med den egyptiske stat.

Ledelse op:

Kommunikationen mellem topledelsen og mellemlederne bør være tydelig i en sådan grad, at mellemlederne ikke føler de mangler information (Hansen 2014). Mellemlederne har ifølge Hansen selv et ansvar for, at der skabes god kommunikation til topledelsen, så de får feed back på om deres strategi er hensigtsmæssig. Den tydelige kommunikation fra topledelsen er dog ikke helt så tydelig, som mellemlederen Søren Vestergaard kunne ønske sig. Dog kommer hun ikke ind på, om der i det materiale vil være værktøjer for bedre kommunikation inkluderet. Så jeg kan tolke, at Søren Vestergaard ikke føler, han får anvist tilstrækkelig med strategi/retning oppefra, til gengæld tyder det på, at FLSmidths mellemledere er bevidst om at forbedre deres kommunikation i organisationen. Men ifølge hvidbogen fra Dea (2008) skal topledelsen holde sig bevidst om, at det er mellemlederen, der skal besvare over for medarbejderne, hvad topledelsen vil med strategien. Netop derfor kan det være rentabelt at optimere kommunikationen på højeste plan, uanset at det bryder med den nordiske model.

Informanten Jakob Sassesen giver til dels samme billede. I interviewet giver han udtryk for, at alle i den ledergruppe, han er ansvarlig for, er nye ledere, men det virker ikke til, at han er blevet givet værktøjer til at guide dem i, hvordan man leder, eller hvilken retning den øverste ledelse ønsker, de skal tage.

Frihed under ansvar understøtter den nordiske model, dog kan man undre sig over, at der ikke er en tættere kommunikation fra topledelsen, når der er tale om en kombination af en ny leder, der skal supportere nye ledere i et land, hvis kultur de ikke er bekendt med. Af de 4 mellemledere, der arbejder i ledelsen i enten Egypten eller NNIT, er det kun Peter Thomassen, der tilkendegiver, at han er blevet godt rustet med værktøjer hjemmefra.

Hvis man derimod ser på hvorledes mellemlederne bør kommunikere til topledelsen, kan man med rette påpege vigtigheden af, at mellemlederen agerer selvstændigt nok til at tage kontakt og informerer, hvis noget ikke virker, som det skal (Dea 2008). Her kan man dog tolke, at det kan være vært for Søren Vestergaard at sætte fingeren på, hvad det er han ønsker specifikke anvisninger om, da det kan være en kompliceret vurdering at skulle afgøre, hvilke værdier eller hvilken del af den nordiske model, der evt. ikke virker til trods for, at andre gør. Således var tidligere eksempel om, at han var nødt til at sætte sig igennem, når en medarbejder ville diskutere, relevant, netop da den situation kun opstod, da nordisk ledelse mødte en klassisk hierarkisk struktur, og medarbejderen lod til at stå midt imellem de to.

Umiddelbart er ovenstående dog de eneste eksempler, jeg har fået, der kan indikere, at topledelsen måske ikke er så aktiv kommunikativt, som kunne ønskes for at klæde mellemlederne bedre på til at praktisere den nordiske model. Og omvendt kan man så argumentere, at det netop er i tråd med den nordiske model, at der eksisterer en tillid til, at mellemlederen evner at vurdere de lokale forhold, der skal tages med i overvejsen om implementeringen af værdier, og at de er i stand til selvstændigt at vurdere den bedste tilgang til at forvalte implementeringen ud fra deres viden og tolkning.

Ledelse ned:

Ved ledelse ned undersøges kommunikationen fra mellemlederen ned til medarbejderne. Mellemlederne i NNIT og FLSmidt har til opgave at lede deres ansatte ud fra de værdisæt, de er givet af organisationen. Ved inddragelse af medarbejderne kan deres fokus på de forandrede værdier bedre fastholdes (DEA, 2008).

Topledelsens målsætninger, der binder mellemlederne op på værdierne, kan bidrage til udvikling af medarbejderne og øge virksomhedens værdi (Ibid).

Mellemlederens opgave er altså at formidle og integrere det værdisæt, topledelsen har kommunikeret, og det kan være en udfordring. Da topledelsen i afhandlingens tilfælde sidder i Danmark og mellemlederne i udlandet, kan netop det at skulle kommunikere og implementere værdier være ekstra svært.

Især FLSmidth kan være udfordret, da den egyptiske kultur er væsentlig anderledes end den danske, og således kan det at opnå fælles værdier i overensstemmelse med de nedsatte værdier fra organisationen være en lang proces, man skal arbejde sig frem imod ved at benytte mange forskellige værktøjer.

"I - Hvor meget af jeres ledelse dikteres fra Danmark?"

S - noget, men ikke ret meget

I - ja ...?

S - det er også for lidt

I - for lidt faktisk, hvordan det?

S - ja det vil jeg sige... vi har historisk set ikke været gode nok til at skabe en FLSmidth... ånd"

Ved ovenstående eksempel kan læses, at udfordringen ikke nødvendigvis er nem at løse, selv om Søren er bevidst om den. Han er klar over, at der er en FLSmidth ånd, og at han bør arbejde hen i mod at få integreret den mere blandt medarbejderne. Søren's tilgang til at løse problemet er naturlig jf. nordisk ledelse, i det han blandt andet afviger fra det direkte hierarki og vælger at tage ansvar for at rette op på problemet og skabe sin egen løsning:

S - "...og dvs. Egypten har vi f.eks. ... der har vi f.eks. gået ud og sat vores egen prioriteringer for året, i stedet for at tag dem der var fra forretnings-synet eller fra virksomheden "

Ledelse på tværs

Næste led i krydspreset er den kommunikation, der foregår horisontalt. (Hansen, 2014). Her er mellemledernes rolle udfordret, da der ofte er tale om samarbejde med noget, der ikke nødvendigvis er deres ekspertområde, men hvor de stadig forventes at kommunikere virksomhedens værdier. Dog er nordisk ledelse her en fordel, da man som udgangspunkt allerede har den åbne tilgang og respekt, der fordrer god kommunikation på tværs af områder.

Ingen af mine informanter giver udtryk for at de er blevet instrueret i, hvordan de skal kommunikere med leverandører, når de er udfordret på ledelsesstilen eller værdierne. Et eksempel på en sådan udfordring er sikkerhedsområdet. FLSmidth, set i lyset af at de bevæger sig inden for den tunge industri, er udfordret i at få de lokale til at ønske at leve op til sikkerheden. Der er altså ikke tale om manglende sikkerhedsfokus fra mellemlederens side, men der er et krav til deres leverandør af rengøring, der ikke lever op til sikkerhedsstandarden. Her vil FLSmidth gerne betale for sikkerhedssko, arbejdsveste og hjelme, men at få de lokale til at bære dem er sværere end som så, da det ikke er en del af deres kultur. Som følge deraf, kræver de egyptiske ansatte mere i løn:

"S - det er delvist ved at give dem flere penge, ved at sige: men vi kræver mere af jer nu så så til gengæld bliver I også fyret hvis I ikke lever op til det. Vi vil have I registrerer når jeres medarbejdere bliver skadet ellers bliver I fyret "

Her er sikkerhed så vigtigt et parameter, at FLSmidths mellemleder vælger at give dem mere i løn. Det er det eneste håndgribelige incitament han kan komme på, dette blandt andet fordi en underleverandør ikke er integreret i virksomhedens virksomhedskultur, som de medarbejdere der arbejder på fabrikken til hverdag. På den ene side er det ikke typisk nordisk ledelse at benytte lønstigning som incitament for at overholde sikkerhedsregler eller true med fyring, men omvendt er det en nordisk værdi at prioritere medarbejdernes helbred højt. Her er der altså tale om, at mellemlederen tilpasser sig kulturen for at opretholde noget af det, der i hans optik er en fundamental værdi for driften af arbejdspladsen.

Til gengæld må man sige til mellemledernes fordel, at tilgangen ser ud til at virke:

"S - og det vil sige vi skal gå ind og uddanne denne organisation, og det lykkedes for os. Nu har vi kørt et år uden nogen skader.

I - hmm?

S - da vi havde nu kørt 3 måneder uden skader, var det første gang i 40 år de havde kørt 3 måneder uden skader."

Så det kan altså tolkes, at det især er på den horisontale front, at virksomhederne er udfordret, når det gælder værdier i forhold til lokal kultur. De forbindelser, der eksisterer, som ikke nødvendigvis er ansat i den inderste organisation, tilpasser sig ikke i samme grad som de andre medlemmer. Dette blandt andet da det ville kræve en stor investering i social kapital i forhold til afkastet. At skifte kultur hos en

leverandør af rengøring med flere 100 ansatte, blot for at overholde sikkerhedskrav kan virke voldsomt. FLSmidth har da også valgt at betale sig fra, at leverandøren overholder sikkerhedskravene, og har formuleret en slags social kontrakt med dem: Nu får I mere i løn, til gengæld skal I overholde sikkerhedskravene, uanset hvad I må mene om dem.

Ledelse ud

Kommunikationen fra Mellemlideren til staten.

I tilfælde af interviewene med NNIT opleves der ikke nogle problemer med staten. Dette vælger jeg at tolke i forhold til, at NNIT er baseret på at levere IT-løsninger og altså støder de ikke på samme udfordringer, som en storproduktion inden for svær industri.

Hvad angår FLSmidth, kommer det dog frem, at kommunikation med staten er vigtig. Dette både fordi staten ejer eller har ejet flere af de produktionsværker, som FLSmidth overtager, og det derfor er vigtigt, at medarbejderne ser en fordel i at få en ny ejer, der muligvis gør tingene anderledes, men også fordi den egyptiske stat har kraftig indflydelse på de regler, der omgiver FLSmidth. For eksempel må cementfabrikken ikke beskæftige mere end 20% udlændinge, hvilket kan sætte en voldsom restriktion på, hvis man skal benytte højt specialiseret arbejdskraft. Det har i følge Søren Vestergaard ikke været et stort problem i Egypten, men det har dog forekommet i Mellemøsten, at de ikke har kunnet skaffe kvalificeret arbejdskraft. Dertil eksisterer der en kultur af networking i Egypten, der resulterer i, at det er vigtigt at bygge på sine relationer:

"S - ...det man så i stedet for, forsøger at bruge det er at man forsøger og ansætte folk i firmaet som også kender folk i regeringen fordi oftest specielt i det

*I - ****

S - egyptiske samfund er det, er det drevet af ... af relationer

I - det vil sige det handler om netværk.

S - ja"

Altså er en delvis tilpasning til de horisontale udfordringer nødvendig, når man opererer med en skandinavisk model i udlandet. Ikke alt kan tilpasses, især ikke de udefrakommende udfordringer (lokalsamfund, staten).

Opsummering:

Ved at benytte det centrale krydspres kommer det frem hvor komplekse udfordringer, der kommer af at integrere et værdisæt, der er fremmed for de ansatte. Ledelse op illustrerer, at ingen af informanterne føler at de har helt så god kommunikation med topledelsen, som de kunne ønske sig. De har frihed til at handle, men giver indtrykket af at have behov for enten retningslinjer eller sparring fra tid til anden.

Krydspreset illustrerer, at god kommunikation bliver sværere, når man er geografisk adskilt. Ved ledelse ned, er den frihed tildelt af topledelsen udslagsgivende, i at mellemlederne gør det, de mener der skal til, for at kommunikationen og samarbejdet fungerer godt. Den horisontale del af krydspreset illustrerer den nordiske ledelses største udfordringer ved, at de værdier, der ledes efter, ikke er blevet implementeret hos leverandører. Og ledelse ud fordrer ikke nordisk ledelse, da en hierarkisk struktur bliver bragt ind i opstillingen – at man er nødt til at kende nogen i regeringen, hvis man ønsker et godt samarbejde med staten.

Kapitel 5. Diskussion

I kapitlet diskuterer jeg metoder, der kunne være blevet benyttet med fordel i afhandlingen. Derefter diskuterer jeg de problemstillinger, analysen belyser, og de overvejelser, der følger med.

5.1 Metodediskussion

Metoden i min afhandling omfatter en række interviews, der udgør min empiri, der suppleres af interviews fra Når Vikinger Slås og de to virksomheders værdisæt og kommunikative tilgang til ledelse. Dertil knytter jeg Hofstede for at tilføje afhandlingen en målestANDARD, for at gøre værdier mere håndgribelige og sammenlignelige.

Metodetriangulering ville nok have været en mere sikker tilgang til at få afdækket området og kunne have

medført, at jeg havde prioriteret tid til at foretage langt flere interviews, benyttet spørgeskemaer og dermed indhentet kvantitative data. Men da min videnskabelige tilgang er hermeneutikken, har kvantitativ data ikke en afgørende relevans for undersøgelsen, da det er svært at tolke på kvantitative data. Omvendt kan man argumentere for, at en bedre empiriindsamling ville have forøget validiteten og reliabiliteten af opgaven, og her er jeg klar over, at det er der, hvor opgaven står svagest. Omvendt er den hermeneutiske tilgang tiltænkt at give et øjebliksbillede af virksomhedernes internationale implementering af nordisk ledelse, og til det formål mener jeg, at interviewene er tilstrækkelige i mængde og omfang.

Temaerne i opgaven var mange, mens jeg foretog mine interviews, men som opgaven skred frem, fremstod størstedelen af temaerne som underliggende to hovedtemaer – ledelse og kommunikation. Begge temaer er uundværlige, når der skal tegnes en rød tråd mellem mine tre arbejdsspørgsmål og de analysetilgange, jeg benytter undervejs i opgaven.

Da jeg undersøger hvorvidt den nordiske model kan eksporteres til udlandet, har jeg været nødt til at se på værdier. Deraf er det også nødvendigt at se på informanternes opfattelse og tolkning af værdier, og derfor valgte jeg at benytte den hermeneutiske tilgang til opgaven, hvor den konstruktivistiske ellers kunne have været god at benytte.

Den socialkonstruktivistiske tilgang var også en oplagt mulighed, hvis jeg havde formet en større del af opgavens fokus omkring fagbevægelsens, velfærdsstatens og den politiske påvirkning af nordisk ledelse. Men da størstedelen af opgaven har fokus på eksporten af nordisk ledelse, fandt jeg hermeneutikken som en bedre tilgang til, hvorvidt lederne mener de har eksporteret den, end hvad den socialkonstruktivistiske ville have belyst.

5.2 Analysediskussion

I min analyse er jeg undervejs stødt på problemer, jeg ønsker at diskutere. Det, der faldt mig mest ind, var, at det der bliver gengivet i flere cases i Når Vikinger slås, er de problemer, der opstår, når landene skal samarbejde. Og jeg skriver landene her, da det netop er de nationalt definerede regler, der viser sig som en hæmsko. I SAS' tilfælde drejer det sig om svensk informationslovgivning, der presser ekstraordinært bureaukrati ned over virksomheden – i form af informationspligten til piloterne. Det afstedkommer så, at

den nordiske ledelsesmodel, der skulle lede til effektive arbejdsgange og frihed under ansvar, i stedet for bliver påtvunget regler, der ikke bare påvirker det svenske SAS, men hele det nordiske SAS. Ud over selve det bureaukrati, der ikke er fordrende for den værdibaserede ledelse, så er netop reglerne den afvigende faktor, i Hofstedes definition af stærke feminine værdier. Regler og bureaukrati hører ikke ind under den feminine definition, men er derimod ganske maskuline. Ydermere appellerer de til den høje magtdistance, da regler og bureaukrati er medvirkende til at sætte skel mellem ledere og ansatte. Altså kan man foranlediges til at tro, at mange af de problemer der opstår nordiske virksomheder imellem, når der er tale om fusioner på tværs af landegrænser, opstår fordi regler, der er usynlige, nationalt bliver synlige, når de benyttes på tværs af landegrænser.

5.3 Det centrale krydspres

Det centrale krydspres har været med til at illustrere for mig, hvor svær en udfordring mellemledere står overfor, når de skal implementere nordiske værdier og nordisk ledelse. Selv om jeg har benyttet modellen lidt utraditionelt, da kunder ikke er i centrum i min opgave, har krydspreset illustreret følgende: Når man flytter sig geografisk, bliver den direkte kommunikation svækket, med mindre man gør en ihærdig indsats for jævnligt at have møder med topledelsen – dette i form af telefonisk kontakt, ved at mødes over Skype/Lync, eller mødes fysisk på jævnlig basis. Når man så betragter, at mellemlederen befinder sig i et land med en anderledes kultur, end den han selv kommer fra, er der straks nogle ubekendte, der må tages med i betragtning. Lokale traditioner, relation til statsmagten/forvaltningen, sprogbarrierer, religiøse og politiske hensyn mm. Altså er krydspreset ekstraordinært komplekst, hvis man tilføjer dimensionen at være i en fremmed kultur.

I NNIT's tilfælde er der en blanding af nationale identiteter blandt mellemlederne og de ansatte, men det er ikke noget de bemærker da de er vant til at arbejde både tværkulturelt og interkontinentalt, jf. behovene i deres branche. FLSmidt derimod mærker det i langt højere grad, da deres arbejdsgange, sikkerhedskrav og kommunikationsmønstre bestemt ikke er ensartet på tværs af landegrænser, og derfor oplever de sandsynligvis også kulturskellene langt tydeligere end NNITs ansatte.

5.3.1 Kommunikation

Søren Vestergaards forståelse af, at en dikterende kommunikativ tilgang virker godt i Egypten, kan også skyldes, at medarbejderne har taget det egyptiske værdisæt med sig på arbejde. I tilfælde af at de har, kan det være svært for ham at sætte sig i respekt. Kombinationen af, at medarbejderen bliver opfordret af sin leder til at komme med input og sige sin mening (som er en meget nordisk ledelsestanke), samtidig med, at den ansatte er vant til autoriteter, der sætter sig i respekt og trumfer igennem, kan resultere i, at han ikke respekterer Søren, hvis han får lov til at tale for meget. Hvilket jeg tolker er det, Søren har oplevet. Hvorvidt Søren's nordiske model får lov til at bestå, må tiden vise, men jeg tolker ud fra hans udsagn, at han oplever behovet for en lidt mere hierarkisk tilgang, når han arbejder i Egypten.

En del af det jeg ikke har taget med i citaterne, men som også kan have afgørende indflydelse på nordiske lederes ageren i Egypten, er fænomenet "White man's priveledge" som han fortæller, at han oplever dernede. Hvis man udsættes for kronisk positiv særbehandling, kan det være en forstyrrende dimension, når man skal vurdere, om man gør det godt som leder.

Der opstår en usikkerhed blandt nogle ledere, når de befinder sig i et fremmed land. Her kan det give mening, at topledelsen i højere grad spørger ind til, hvordan det går, og forsøger at supportere sine ledere i det givne land, når de er udfordret på den tværkulturelle bane. Her tænker jeg især på, at det der burde være en nem opgave – udlicitering af rengøring til et lokalt firma – det ender med at blive en kompleks ledelsesudfordring, at få sikkerheden efter den standard der er tilfredsstillende for FLSmidth som organisation og få den lokale leverandør til at ønske at leve op til det. Det lykkedes så ikke helt at løse opgaven, da man var nødt til at betale leverandøren flere penge, før de ville leve op til standarden. Dertil undrer det mig, at jeg ikke får et stærkere indtryk af, at lederne er blevet grundigt briefet hjemmefra, hvad angår kulturen og kulturelle udfordringer. Nok er en del af nordisk ledelse at give sine mellemledere frihed til at fortolke værdierne, men uden sparring og guidelines er der stadig for langt til toppen i den øverste ledelse, og det kan derfor tolkes, at det efterlader mellemlederne lidt for meget i usikkerhed.

Værdier:

Selv om jeg har inddraget de to virksomheders værdisæt, er det slående, hvor lidt plads og energi, der er blevet benyttet på at nedskrive og forklare dem. Når man sammenligner med den enorme mængde plads der er blevet brugt på, for FLSmidth, at beskrive deres arbejdsområder og resultatrapporter, og for NNIT at beskrive deres certificeringer og mål, står afsnittene om værdier i en kontrast dertil.

Når man ser nærmere på NNIT og FLSmidths værdisæt, studser jeg over, hvor korte de begge er. Det betyder ikke nødvendigvis, at de er dårlige. Man kan vælge at tolke, at de er efterladt som overordnede emner, med det formål at den enkelte leder er fri til at implementere og fortolke efter sin egen og medarbejdernes opfattelse. Den korte formulering kan også være medvirkende til, at værdierne er nemmere at huske for medarbejderne. Dog er der en enkelt ting, der peger i negativ retning, hvor jeg tolker, at værdierne er noget, der er blevet klasket tilfældigt sammen, da der var behov for at der skulle stå noget om det på hjemmesiden. NNIT har i sit -3 linjer lange med tre overordnede punkter – alligevel formålet, at have en slåfejl med (se understregede ord nedenfor).

” Som medarbejder er det vigtigt, at du føler dine egne personlige værdier er afsepljet i NNIT’s værdier.”

Set i lyset af den perfektionisme, hvormed de tilgår deres andre sider på hjemmesiden, er det slående, at det er i det korte, enkelt formulerede værdisæt, at fejlen har sneget sig ind. Det kan være en tilfældighed, men tilfældet gør, at det alligevel har fået mig til at overveje, om det var så lavt prioriteret, at man ikke engang har læst korrektur på det. Men dermed ikke sagt, at værdier ikke er vigtige for NNIT. Jeg tolker mere, at værdier, der praktiseres i ledelsen og i virksomhedskulturen, ikke vurderes som værende vigtige, i forhold til det man ønsker at vise omverden på hjemmesiden.

Og der kan være god mening i den tilgang til prioriteter på hjemmesiden, som både FLSmidth og NNIT har. Begge arbejder internationalt, og begge benytter hjemmesiden til mere end blot at præsentere deres virksomhed for danskere. Netop derfor kan deres prioritet skyldes, at de emner der er i fokus er valgt med det formål for øje at appellere bredest muligt, så samarbejdspartnere, interessenter, kunder m.fl. finder hjemmesidens information tilfredsstillende og oplysende.

Kapitel 6. Konklusion

Min indledende interesse for nordisk ledelse var, at jeg anså den for at være en definition, hvis emneområde jeg havde svært ved at afdække. Desuden ønskede jeg at undersøge, hvorvidt det lod sig gøre at eksportere nordisk ledelse til ikke-nordiske lande.

Ved at analysere de skandinaviske landes virksomhedsfusioner som cases, fik jeg et godt indblik i, hvilke børnesygdomme, der stod i vejen for nordisk ledelse. Maskuline værdier, som defineret ifølge Hofstedes dimensioner, er en af årsagerne til, at den nordiske ledelse ikke eksisterer uden udfordringer. Der er, når man krydser grænser, nationale regler og bureaukratisk milimeterdemokrati, der ikke passer ind i den ellers feminine definition, Hofstede tildeler de skandinaviske lande. De maskuline værdier bliver først et synligt problem, når man skal arbejde sammen ud over landegrænser, for nationalt bliver de samme regler taget for givet som en del af den eksisterende velfærdsstat.

De nordiske landes forståelse for, at vi er meget ens, ender med at virke som en hæmsko, da det gør os blinde over for forskellene imellem os. Forskellene i vores værdisæt er, ifølge Hofstede meget små, og vores egen forforståelse er også, at vi er ens. Jeg har gennem afhandlingen forsøgt at påvise vores forskelle, ved at inddrage Anita Ekwalls karakteristika, og den model tydeliggør, at vi er ganske forskellige, relativt til hinanden. Relativt til Egypten og Tjekkiet, er vi forholdsvis ens i Skandinavien.

Schramms tilgang til nordisk ledelse er blevet efterprøvet, med eksempler og værdier, og jeg mener at kunne fortolke, at nordisk ledelse og fælles værdigrundlag eksisterer, og søges efterlevet. De gentagende forsøg på fusioner indikerer, at det også er opfattelsen hos de skandinaviske virksomheder.

Ved at benytte ISS som det gode eksempel, vurderer jeg, at den nordiske ledelse er etableret, dokumenteret via ISS bogen, og illustrerer at nordisk ledelse har været praktiseret internationalt.

Min empiri har ledt mig frem til at konkludere, at FLSmidt og NNIT begge praktiserer nordisk ledelse i den udstrækning, det giver mening for den enkelte leder. Altså praktiseres ledelsesteorien ikke i samme grad, som den muligvis praktiseres i de nordiske lande. Det ses bedst, efter at have benyttet det centrale krydspres, hvor mellemlidernes udfordringer med lokal kultur og lokale værdier blev fremhævet. Da informanterne på den ene side giver udtryk for, at de er bevidste om de værdier, de har med hjemmefra, og disse ifølge Hofstede og Schramm-Nielsen er nordiske, er det derfor en bevidst ledelsesstil, de vælger at praktisere – også i deres fravalg af elementer fra den nordiske tilgang.

Kombinationen af svækket kommunikation med baglandet grundet geografisk placering, kombineret med mødet mellem to fremmede værdier, resulterer i, at mellemlederne tolker, at de må tilpasse deres ledelsesstil til den enkelte udfordring. I tråd med den nordiske model praktiserer de frihed under ansvar, dog er de klar over, at det kan være nødvendigt at skabe løsninger, der ikke nødvendigvis er overensstemmende med den nordiske model.

De værdier informanterne selv gav udtryk for, at de bragte med sig var humor, sikkerhed, skabe glade medarbejdere, medejerskab, nedbryde hierarkier, være inddragende, give medindflydelse, give redskaber, synlighed og ærlighed. Alle de værdier mener informanterne at have med hjemmefra, og de stemmer også overens med Hofstedes definition af feminine værdier. Altså er der tale om eksporterede værdier. Kombinationen af at lede ud fra dem udgør så, i min tolkning, at informanterne leder ud fra nordiske værdier – i den udstrækning, det giver mulighed for at udføre deres arbejde bedst muligt.

Kapitel 7. Perspektivering

Jeg ville gerne have set nærmere på noget af det Søren Vestergaard kom ind på vedrørende bestikkelse i Egypten, især da de nordiske lande er nogle af de lande i verden, der har den laveste grad af korrupsion og bestikkelse. Men graden af relevans i forhold til den nordiske ledelse undslap mig, andet end at ledelsen naturligvis ikke accepterede bestikkelse, men det så jeg dog som værende ikke bare nordisk, men vestligt – altså ville jeg forvente det samme i f.eks. Tyskland eller England. Derfor tog jeg det ikke med i analysen, selv om det på et rent tværkulturelt plan var interessant og et af de områder, hvor der tydeligvis befandt sig et større skel.

Jeg ville gerne have undersøgt problematikken omkring de små problematiske forskelle, der eksisterer de skandinaviske lande imellem. Netop det faktum, at forskellene er små og få, som dokumenteret i Hofstedes dimensioner, er faktisk bidragende til problemet. De store forskelle mellem Danmark og f.eks. Egypten eller Kina er så tydelige, at den gode virksomhed typisk vil lægge og implementere en strategi for kommunikation og integration af værdier for at imødekomme kulturskellet. Men da Danmark, Norge og Sverige har mange kulturelle fællestræk, bliver forskellene sværere at identificere, da en forskel nogle gange kun eksisterer i form af en gradbøjning af en værdi. F.eks. demokrati – vi er alle tre demokratisk

funderede lande og har inddraget det i vores virksomhedskultur. Men hvor demokrati i Danmark måske strækker sig til medindflydelse og rettigheder på arbejdsmarkedet, er demokrati i Sverige lig med, at f.eks. piloterne har ret til at blive informeret om, når ledelsen indkøber nye fly. Den slags forskelle er ikke noget medarbejdere og ledelser er opmærksomme på, og jeg kunne godt have tænkt mig at undersøge det nærmere ud fra et konstruktivistisk synspunkt, men det havde krævet, at min opgave kun havde fokuseret på nordisk ledelse i Norden.

Undervejs i opgaven ærgrede det mig flere gange, at jeg ikke i højere grad havde belyst, hvorledes fagbevægelsen og socialdemokratisk indflydelse udviklede sig til at forme velfærdsstaten. Jeg kunne dertil også godt have tænkt mig at undersøge de tre velfærdsstater som et underkapitel i, hvor vi er ens, og hvor vi er forskellige. Da det er det, alle tre samfundsmodeller hviler på, kunne det have bidraget til at analysere yderligere elementer, der omgiver den nordiske model. Men da det for det første ville have krævet store mængder kvalitative data, og da mine arbejdsspørgsmål og min problemstilling har primært fokus på den internationale kontekst, og ovenstående i sig selv er en omfangsrig undersøgelse, valgte jeg det fra.

Anita Ekwall og Schramm-Nielsen blev mest af alt valgt som eksempler på hhv. karakteristika og Nordiske ledelsesprincipper, da de var nogle af de få, der havde evnet at sætte det op kort og præcist. Henrik Holt Larsen er egentlig den forfatter, der går mest i dybden med den research, jeg har haft adgang til, og hans indblik i udfordringerne er gode og mange. Men Henrik Holt Larsens definition af nordiske værdier understreger faktisk en del af det, der har været den researchmæssige udfordring i opgaven. Han har intet sted defineret dem kort og præcist. Ingen punktformer, skemaer eller lignende sætter således en tydelig ramme om nordisk ledelse, hvilket kunne have været spændende at undersøge. Når man tænker på, hvor længe definitionen har været brugt, undrer det mig, at jeg ikke har kunnet finde nogen rammer, der samlede de forskellige kendetegn, der nævnes af Schramm-Nielsen, Anita Ekwall og Henrik Holt Larsen.

Jeg ville gerne være gået mere i dybden med Hofstede i forhold til hans værdisætning af de udenlandske værdier, som Tjekkiet og Egypten repræsenterer. Men her var prioriteten, at da det er en opgave baseret på det kvalitative og på hermeneutikken, er det vigtigere at komme dybt ned i de meningstilkendegivelser, mine informanter er kommet med, end at analysere enkeltelementer af de landsspecifikke dimensioner, jeg først og fremmest valgte til for at tildele rammer og målbarhed. Om muligt havde jeg gerne inddraget svenske og norske ledere i min empiriindsamling.

8 Litteraturliste

8.1 Bøger

Anderson, V., (2004), *Research Methods in Human Resource Management*, CIPD House, 2013, 3. udgave, London.

Collinson, S., Morgan, G., (2009), *Images of The Multinational Firm*, Wiley, West Sussex.

Hansen, H., (2014), *Kommunikation skaber din organisation*, Hans Reitzel, København.

Hofstede, G., Hofstede, J. & Minkov, M., (2010), *Kulturer & Organisationer*. Handelshøjskolens Forlag, 3. Udgave, København

Holt Larsen, H., (2010), *Human ressource management*, Valmuen, Holte.

Højberg, H., (2009), *Hermeneutikken*. I: L. Fuglsang, P. Olsen og K. Rasborg, ed., *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne*, 3 udgave. Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Kaspersen, L., Lund, J., Helby Petersen, O., (2010), *Offentligt eller privat?*, Jurist- og Økonomforbundets Forlag, København

Kvale, S., (1997), *Interview*, Hans Reitzel, København.

Pjetursson, L., (2011), *Når ledelse er kommunikation*, L&R Business, 2. Udgave, København.

Schramm-Nielsen, J., Lawrence, P., Sivesind, K.H., (2004), Edward Elgar Publishing, Cheltenham

Stokholm, F., Lindholm, M., (2012) *ISS – Den Danske Ledelseskanon*, Gyldendal business, Onlinebog Google books.

Thurén, T., (2008), *Videnskabsteori for begyndere*, Rosinante, København.

Weiss, K., (2006), *Når vikinger slås*, Jyllands-Postens Forlag – JP/Politikens Forlagshus A/S, København

8.2 Rapporter

DEA, (2008). *Ledelse i øjenhøjde - mellemlederne i centrum*. [online] København: DEA.

Tilgængelig på: <<http://dea.nu/sites/default/files/Hvidbog%20-%20Ledelse%20i%20øjnehøjde%20-%20mellemlederen%20i%20centrum.pdf>>
[Tilgået 21. november, 2015].

Nordisk Lys, et forprojekt om nordisk ledelse, og ledelse i Norden

Tilgængelig på: <http://www.kl.dk/ImageVaultFiles/id_34171/cf_202/Nordisk_Lys_dk.PDF>
[Tilgået 5. November 2015]

(WEB 3) New Nordic Leadership Institute, (2014), The Scandinavian way.
<http://www.nnli.org/uploads/2/9/4/1/29412281/the_scandinavian_way.pdf>
[Tilgået 1. November 2015]

8.3 Hjemmesider

Web 1: <<http://www.flsmidth.com/en-US/About+FLSmidth/Our+History/History+of+FLSmidth>>
[12. oktober, 2015]

Web 2: <<http://www.nnit.dk/om-os/Sider/historie.aspx>>
[3. December, 2015]

WEB 3 New Nordic Leadership Institute, (2014), The Scandinavian way.
<http://www.nnli.org/uploads/2/9/4/1/29412281/the_scandinavian_way.pdf>
[Tilgået 1. November 2015]

Web 4:
<http://denstoredanske.dk/Sprog,_religion_og_filosofi/Filosofi/Filosofiske_begreber_og_fagudtryk/hermeneutik>
[4. Oktober, 2015]

Web 5: <http://www.polis.no/Paper/Haldor/nordicmodel.pdf>
[10. Oktober 2015]

Web 6: <http://altomledelse.dk/vaerdibaseret-ledelse/>
[12 Oktober 2015]

Web 7: <http://www.ftf.dk/internationalt/artikel/konference-om-nordiske-arbejdsmarkedsmodeller-i-global-konkurrence/>
[1 Oktober 2015]

Web 8: <<http://www.nnit.dk/om-os/Sider/vaerdier.aspx>>
[12 December 2015]

Web 9: <<http://www.nnit.dk/om-os/Sider/ledelsesprincipper.aspx>>
[13 December 2015]

Web 10: <http://www.flsmidth.com/en-US/About+FLSmidth/Our+Company/Vision+and+Values>
[13 December 2015]

8.4 Teoretiske modeller

Grundlæggende karakteristika, Anita Ekwall. Weiss,K., (2006), Når vikinger slås, Jyllands-Postens Forlag – JP/Politikens Forlagshus A/S, København

Det centrale krydspres, DEA, (2008) s. 19

Tilgængelig på:

<<http://dea.nu/sites/default/files/Hvidbog%20-%20Ledelse%20i%20%C3%B8jenh%C3%B8jde%20-%20mellemlederen%20i%20centrum.pdf>> [1/1 2016]

8.5 Appendix

Interviews vedlagt på USB