

# DANES <sup>04</sup>

MAGASINET FOR GLOBALE DANSKERE

## TEMA: FORENINGENS EKSPERTPANEL

26

### TROELS KLØVEDAL

Danmarks globetrotter til søs fortæller om sin kærlighed til Sydhavsøerne – og Djursland

25

### BEVARELSE AF STATSBORGERSKAB

Danes Worldwides henvendelse til Ombudsmanden resulterer i markant ændrede sagsbehandlingstider

34

### NORDAMERIKA

Billedreportage fra Danes Worldwides rundrejse til danskere og deres organisationer i USA og Canada



Danes Worldwide

# UD AD EN GLOBAL TANGENT

TEKST: MAIKEN SKEEM  
FOTO: RASMUS URSIN KNUDSEN

I en tid med massiv globalisering ekspanderer også de store danske virksomheder naturligvis udenfor andedammen. Men der er langt fra Gråsten og Bagsværd til Shanghai og Rio. Danske topledere møder ofte udfordringer, når de står i spidsen for medarbejdere i forskellige kulturer. Henry Zinglersen er specialist i interkulturel ledelse og hjælper her med at rede trådene ud, når samarbejdet går i hårdknude.

**G**odt nok er han født og opvokset i Danmark, men Henry Zinglersen har ikke slået dybe rødder i den danske muld. Siden sin uddannelse som cand.merc. i Human Resource Management på Copenhagen Business School har han haft base i England, Spanien, Dubai, Hongkong og USA. Hans arbejde som specialist i *International Business Coaching* og *Multinational Team Development* bringer ham på farten op mod 200 dage om året. Henry Zinglersen, der er aktiv i Danes Worldwides ekspertpanel, tilbyder ikke bare virksomhederne dyb indsigt i de enkelte kulturer:

”Hvis jeg skal komme med en grundlæggende kritik af min egen branche, så er mit indtryk, at mange konsulenter er rigtig dygtige til at advare ledere mod, hvad der kan gå galt i et internationalt samarbejde. Færre kan fortælle, hvad der rent faktisk skal til for at få samarbejdet til at fungere. Det er netop *der*, jeg har min interesse og styrke. Jeg har naturlig-

vis ikke facit fra begyndelsen, men gennem stor forretningsforståelse, samtale med alle involverede parter, kvalitative metoder og ved at sidde med ved ledelsesmøder som fluen på væggen tilegner jeg mig den viden, der skal til for at løse konflikter med rod i kulturelle forskelle,” fortæller Henry Zinglersen.

## ALLE ER IKKE SOM OS

Når danske ledere bevæger sig ud i verden, bærer de nogle særlige værdier med sig, som ikke altid harmonerer med den kultur, de skal arbejde i, forklarer Henry Zinglersen.

”Danmark er et lille land i en stor verden – en lille spiller på en stor bane. Det er vi som danskere bevidste om, og er i udgangspunktet åbne og orienterede mod den verden, der omgiver os. Vi lytter og er konsensusorienterede, men vi er ikke ret fleksible, og vi er ofte overbeviste om, at *vi gør* tingene på den bedste måde. Det er ikke den bedste og mest heldige



## OM HENRY ZINGLERSEN:

Cand.merc. i Human Resources Management fra Copenhagen Business School. Har studeret International Human Resource Management på Cranfield University i Storbritannien, ESADE i Spanien og University of Wisconsin i USA. Henry Zinglersen har dertil arbejdet i Hongkong og Dubai og de seneste 16 år arbejdet i flere end 85 lande.

Stiftede i 2010 virksomheden MindLab Global Solutions ([www.mlgs.com](http://www.mlgs.com)), der er specialiseret i International Business Coaching og Multinational Team Development for virksomheder som Novo Nordisk, Carlsberg, LEGO, Danfoss, Grundfos, Lundbeck, Nordea, Danske Bank, Rockwool, Falck og Jyske Bank. Henry Zinglersen er medlem af Danes Worldwide's ekspertpanel og rådgiver gerne organisationens medlemmer, når de bliver udstationeret eller vender hjem: [www.danes.dk/raadgivning/vores-eksperter/culture-relocation-specialist](http://www.danes.dk/raadgivning/vores-eksperter/culture-relocation-specialist).

måde at træde ind i en global verden på – og præcis her har vi som danskere meget at lære.”

“

*Vi er uformelle og imødekommende, men de gode intentioner og vores ydmyghed bliver ikke særligt tit vel modtaget.*

Måske er en væsentlig forklaring på vores skråsikre stil, at Danmark ofte fremstilles som et rent eventyr: Vi danskere er lykkelige, har høj produktivitet, et godt velfærdssamfund og gode uddannelser. Kombineret med at den danske kultur er en af verdens mest homogene, bevirker det, at vi kommer til at se vores måde at arbejde på som den bedste, tilføjer Henry Zinglersen:

”Med enkelte variationer er vi vant til

i Danmark, at alle tænker ligesom os. Vi ser alle sammen DR1 og DR2 og læser de samme aviser – og da vi var børn, læste vi alle sammen ’Mads og Mette’. Det er ofte slet ikke til diskussion, at vores måde at se tingene på er den mest rigtige.”

### EN HÅNDFAST NAPOLEON

Et springende punkt er danske lederes typiske hang til konsensusbeslutninger – tanken om at alle har ret til at blive hørt og de lange diskussioner, som nogle gange ikke fører direkte og hurtigt i mål, bliver set som en selvfølgelighed på en dansk arbejdsplads. Men i de fleste andre lande bliver det opfattet som om, lederen ikke er i stand til at træffe en beslutning, forklarer Henry Zinglersen:

”Lederen, som træder ind i et udenlandsk datterselskab for første gang og skyder samarbejdet i gang med at forklare, at han eller hun jo er ny og er åben for input og ideer – og er afhængig af medarbejdernes input for at kunne skabe

en fremtidig strategi – taber *øjeblikkeligt* ansigt. I mange andre lande forventer medarbejderne nemlig en mere håndfast Napoleon, som tidligt fremlægger sin strategi og udstikker retningen. En, der øjeblikkeligt tager førertrøjen på og en, de kan have tillid til og lære af.”

Utsigtet kommer den danske leder altså til at fremstå som svag og uden gennemslagskraft og som en person, der ikke kan træde i karakter. Som danskere sætter vi en ære i at uddelegere ansvar. Vi gør et stort nummer ud af at fortælle medarbejderne, at vi ikke er specialister og understreger, at vores dør altid er åben. Men det kan faktisk føre til rigtig mange misforståelser, understreger Henry Zinglersen.

”Vi er uformelle og imødekommende, men de gode intentioner og vores ydmyghed bliver ikke særligt tit vel modtaget.”

### DANSK FEJL I SINGAPORE

Den danske leder ser ikke sig selv som en barne pige, der har til opgave at overvåge >

## SYV GODE VANER

- Henry Zinglersens tips til danske ledere på globale arbejdspladser:

1

Undlad at lede medarbejdere fra andre kulturer, som du gerne selv vil ledes. Tilpas dig i stedet en ledelsesstil, som motiverer dine udenlandske medarbejdere. Lad i det hele taget være med at tage for givet, at din metode er den bedste og mest rigtige. Du risikerer at blive stemplet som firkantet og uflexibel.

2

Lad være med at evaluere udenlandske talenter ud fra en dansk målestok. Lokale talenter evalueres ofte negativt, fordi de leder anderledes, end vi gør. Der bliver dermed skabt et "glasloft" for deres udvikling og karriere.

3

Søg ikke nødvendigvis en konsensuskultur, selv om du kommer fra en lighedsorienteret kultur som den danske. Som leder kommer du ufrivilligt til at fremstå som svag, og hvis ikke du træffer beslutninger og træder i karakter, daler du langsomt men sikkert i medarbejdernes agtelse.

4

Lad være med at stå alt for stejlt på lighedsprincippet. I Danmark er man lønnet moderat i forhold til mange steder i udlandet. Men i bl.a. USA kan man ikke drosle ned på en VP's eller en CEO's lønning. Nøglemedarbejderne forsvinder og får job hos konkurrenterne, hvis du ikke er villig til at betale en tilstrækkelig høj løn.

5

Vi danskere slæber ikke vores følelser med på arbejde. På en dansk arbejdsplads er det legalt at give konstruktiv kritik, fordi den ikke skal tages personligt – vi stiller mod at sige ting højt, ærligt og tydeligt. Det tæller ikke altid i udlandet. Er du som leder for direkte, risikerer du, at medarbejderne 'lukker ned'. Stil i stedet efter gode relationer og harmoni, og lær kunsten at give beskeder på en mere indirekte måde.

6

Vær mere fleksibel med den danske punktlighed. Start 'blødt', når folk ikke er til stede til tiden. Når man til et vigtigt møde kommer ind i kernen af diskussionen, og mødet lakker mod enden, begynder vi danskere at kigge på uret og afslutter derefter til tiden. Det kan være frustrerende for medarbejdere fra andre kulturer. Lukker du et møde for hurtigt, kan det være svært eller umuligt at genskabe momentum. Drop i det hele taget den rigide processtyring. Vi har som danskere en tendens til at styre processer med hård hånd. I mange situationer vil en god leder være hævet over regler, procedurer og processer.

7

Nedton din direkte og konfronterende facon. I omkring 75 procent af alle kulturer er man mindre direkte end i Danmark. Du risikerer ved at være for direkte at ødelægge relationer, tabe ansigt og bryde vigtige samarbejder.

og have detaljeret viden om, hvad den enkelte medarbejder beskæftiger sig med. Ledelse i Danmark handler ofte meget om tillid, overblik og visioner. Men de værdier kan man, ifølge Henry Zinglersen, på ingen måde tage med i kufferten og overføre direkte til en arbejdsplads i udlandet.

"En beslutningskraftig leder i Asien, i Latinamerika eller i Mellemøsten er derimod en leder, som har et detaljeret kendskab til det enkelte arbejdsområde. Lederen engagerer og involverer sig. Det er hos lederen, man kan stille alle sine spørgsmål – og få svar. Det er ham eller

hende man kan lære af," forklarer han og giver følgende eksempel:

"En stor dansk virksomhed sendte en af deres dygtigste ledere til Singapore for at lede de asiatiske datterselskaber. De regionale ledere, som refererede til ham, stillede for mange spørgsmål, syntes den danske leder, og hans konklusion var, at de var uselvstændige og ikke dygtige nok. Over en periode afskedigede han dem én efter én – men de, han ansatte efterfølgende, var grundlæggende identiske med det første hold i deres ledelsesstil. Der skete altså ingen ændringer, men pengene fos-

sede ud af organisationen – at udskifte nøglemedarbejdere koster rigtig meget. I stedet burde den danske leder have indset, at det var ham selv, der burde ændre sin ledelsesstil og tage udgangspunkt i, at ledelse i Asien er en helt anderledes størrelse end i Danmark."

“

*Ønsker man at ansætte en bestemt VP eller CEO, er man nødt til at betale markedsprisen – også selv om den forekommer skyhøj.*

### TALENTMASSE OG MARKEDSPRIS

Også når det handler om evnen til at spotte og identificere talentmasse, går de danske ledere andre veje end deres udenlandske kolleger, forklarer Henry Zinglersen.

"En dansk leder opfatter ofte selvstændigt arbejde som talent. Men i mange andre lande forholder det sig ganske anderledes. Konsekvensen af at overse den lokale talentværdi kan være dyr i kroner og øre. Hvis ikke den danske leder anerkender talentmasse ud fra de lokale spilleregler, er der risiko for, at virksomheden går glip af de bedste medarbejdere. De får i stedet en tilsvarende eller bedre stilling hos konkurrerende virksomheder."

Der har desuden i danske virksomheder været en vis uvillighed og uforståenhed overfor, at målestokken for lønninger ofte er en helt anden, når man arbejder i lande som for eksempel USA, Indien og Kina.

"Ønsker man at ansætte en bestemt VP eller CEO, er man nødt til at betale markedsprisen – også selv om den forekommer skyhøj. Gennem årene har danske virksomheder dog fået en noget bedre forståelse for, at det er nødvendigt at kalibrere løn for at kunne tiltrække de bedste medarbejdere eller ledere."

### GENOVERVEJ HURTIGE FYRINGER

At handle klogt og med overblik i en fremmed kulturel kontekst kræver af og til, at man ser en situation i et lidt større perspektiv, fortæller Henry Zinglersen – og en smule tålmodighed kan spare en

virksomhed for både tabt viden og millioner af kroner. Et eksempel fra Indien viser det i al sin klarhed.

Indien er et land med høj vækst, men en stor dansk virksomheds afdeling kunne ikke slippe af med de røde tal på bundlinjen. Derfor blev virksomhedens danske *Vice President* for Asien bedt om at tage til Indien og afskedige den indiske landechef med øjeblikkelig varsel og selv overtage styringen af landekontoret. Her bliver Henry Zinglersen bedt om at træde ind i processen.

”Jeg får stoppet toget, og virksomheden skifter strategi. Hvis landechefen var blevet sendt bort med øjeblikkelig varsel, ville det være som at skære hovedet af en kylling. En indisk arbejdsplads er hierarkisk og topstyret. Fjerner man den øverste leder brat, så fjerner man det meste af virksomhedens kontrolrum. Viden går tabt, og resten af medarbejderne føler sig utrygge. Mange dygtige medarbejdere ender med at forlade virksomheden, og

resultatet bliver, at ingen tør træffe vigtige beslutninger i lang tid fremover.”

Løsningen blev en forfremmelse af lederen til bestyrelsesformand i Indien. En post uden reel indflydelse men forbundet med stor prestige. Der blev afholdt en stor reception med gaver og takketaler. Lederen kom senere selv i spil og fortalte medarbejderstaben, at hans fratrædelse skete efter eget ønske. Han havde desuden 18 måneders overlap med den nye chef.

”Ingen væsentlig viden eller vigtige relationer gik tabt. Det var en løsning, som selvfølgelig var langt at foretrække frem for en forhastet afskedigelse,” fastslår Henry Zinglersen.

#### DEN GLOBALE LEGEPLADS

Skuer man ind i fremtiden, er der ingen tegn i sol og måne på, at verden bliver mindre global. Tværtimod.

”Vi skal ud af vores Gråsten-, Bagsværd- og Humlebæk-mindset og endnu mere ind i kampen på den globale lege-

plads, for der venter et enormt vækstpotentiale. I min verden er der faktisk slet ingen grænse for, hvor langt vi skal ud ad den globale tangent,” fastslår han med tilføjelsen, at der ikke er tid til at læne sig tilbage:

”Ledere fra mange andre lande er langt mere erfarne end danske ledere i at arbejde på tværs af kulturer. Vi skal stramme os an, ellers er der risiko for, at vi dumper.”

Og læringskurven er stejl:

”Kravene til os er høje, for det er ikke nok, at vi bliver dygtige globale ledere – vi skal også kunne udtrykke og overdrage den viden, vi tilegner os, til den kommende generation af ledere, som venter i kullissen. Vi er den første generation, der har det privilegium at bevæge os og arbejde i en global verden – men det er naturligvis også en udfordring, der giver nogle knubs. Vi skal helt enkelt lære at blive bedre til at balancere i fremmede kulturer og af og til nedtone vores egen,” understreger den internationale konsulent. ●

#### RABAT PÅ DANSK BØRNE- OG UNGELITTERATUR

Medlemmer af Danes Worldwide kan nu få 15 % rabat på børne- og ungdomsbøger hos ABC Forlag.

Forlaget er specialiseret i smalle bøger på dansk med bred appel til børn og unge – særlig egnet til højtlesning.

Læs mere her: [www.abc-forlag.dk](http://www.abc-forlag.dk)  
(rabatkode: danes2015)



**SKALs** har et spændende tilbud til dig, der ønsker at færdiggøre hele din **internationale grunduddannelse** i Danmark.

Cambridge IGCSE på SKALs + International Baccalaureate (IB) eller studentereksamen med kollegieplads på et af de kostgymnasier vi samarbejder med.



**SKALs**

VI HAR FOKUS PÅ DIG, DIN PERSONLIGE OG BOGLIGE UDVIKLING

SKALs EFTERSKOLE · KÆRVEJ 11, 8832 SKALS · TLF.: +45 8669 5011  
BESØG OS OGSÅ PÅ: [WWW.SKALS-EFTERSKOLE.DK](http://WWW.SKALS-EFTERSKOLE.DK)

MARIGNAL.DK