

Om kulturelle forskelle og distanceledelse

DRIK EN VIRTUEL KOP KAFFE

Når i Rom, gør som romerne. Den har du sikkert hørt. Men hvad nu, når Rom er en international virksomhed, og du leder en gruppe medarbejdere i syv forskellige lande. Hvis regler gælder så?

Af Lena Lauridsen, itim international.



“ Kurt skal vide, hvad Igor, kinesiske Chang og mexicanske Luis betragter som motiverende og god ledelse for at skabe sammenhold

Fejl og misforståelser opdages hurtigt, når vi arbejder i samme bygning hver dag året rundt. Snakken går ved kaffemaskinen, og døren til chefen står åben, når vi er i tvivl. Det er nemt at følge fremskidt – og mangel på samme. Det er sværere, når der er tidszoner og kulturelle forskelle i mellem:

Danske Kurt leder med tillid til, at russiske Igor selv tager ansvar og spørger, hvis han er i tvivl. Mens Igor trives med direkte og løbende kontrol, og han frustreres over Kurts manglende opfølgning og kontakt: Han får ikke få stillet sine spørgsmål, og Kurt bliver ved med at kræve resultater. Resultat: Missede deadlines. Hvad vil du gøre her?

I dag skal en leder kunne lede kolleger overalt i verden og have teams, hvor medlemmerne kommer fra flere forskellige lande. Det kræver, at lederen kan differentiere sin ledelsesstil rent kulturelt, så alle trives. Hovedudfordringerne kan samles i to overskrifter: Sammenhold og entusiasme for arbejdsopgaven.

“ Ofte er det ting, vi opfatter som små detaljer, der skaber størst frustration

Skab sammenhold i cyberspace

At skabe sammenhold og tillid mellem mennesker, som sjældent eller aldrig ses, er svært. Alligevel er dette den primære opgave for distancelederen. Hvis kolleger ser hinanden som fjender eller ligegyldige, når vi aldrig i mål. *Kurt skal vide, hvad Igor, kinesiske Chang og mexicanske Luis betragter som motiverende og god ledelse for at skabe sammenhold. Han skal vide, hvordan de forstår ordene hierarki, supervision, dialog, beslutningstagen, konfliktløsning, og hvordan de definerer en succes.* En undersøgelse udarbejdet for Accenture viser, at virksomheder internt opfatter disse områder, som de største udfordringer i samarbejdet med udenlandske kolleger.

Ofte er det ting, vi opfatter som små detaljer, der skaber størst frustration, eksempelvis selve kommunikationsformen. *Er Kurt konsekvent meget direkte i sin kommunikation over for Luis med e-mails og chatbeskeder i en direkte stil uden en formel indledning og afslutning, så er der stor sandsynlighed for, at Luis bliver frustreret over mangel på respekt. En mangel, der i yderste konsekvens kan ødelægge tilliden.*

Husker du tid til kaffepause?

Personlige relationer er den eneste vej. Og kan I ikke mødes fysisk, skal distancelederen bruge tid på de virtuelle kaffepauser. Sociale aktiviteter skal planlægges og relationer plejes med respekt for kulturelle forskelle.

Som virtuel leder er der stor risiko for, at du er usynlig i dagligdagen, men du skal faktisk være den mest synlige af alle for at motivere dine distancemedarbejdere og skaffe resultater. Du er ankeret. Overvej, hvor ofte du hyggesnakker eller vender en arbejdsituation med dine on location-medarbejdere ved kaffema-

“ Sociale aktiviteter skal planlægges og relationer plejes med respekt for kulturelle forskelle

>>

>

5 GODE VÆRKTØJER TIL DISTANCELEDERE:

- Start med et **kick off-møde**, så du skaber personlige relationer med dine nye kolleger. Hvis de skal have tillid til dig som chef, er de nødt til at kende dig (og omvendt).
- **Vær synlig og i kontakt.** Synlighed, kommunikation og kontakt er kodeord for at skabe respekt.
- **Skab en social platform.** Selv om at I har hyppig kontakt, bliver tiden oftest brugt på arbejdsopgaver. Den sociale relation opbygger tillid, loyalitet og forbedrer samarbejde og vidensdeling.
- Skab **gennemsigtighed.** Når folk føler sig involveret, tager de også mere ansvar.
- **Døm ikke andre** ud fra dine egne kulturelle overbevisninger. Brug dine interkulturelle kompetencer og find motivet bag deres handlinger.

skinen, eller når I mødes på gangen. Den mulighed har dine virtuelle medarbejdere ikke. Til gengæld føler de sig nemt nedprioriterede i forhold til kolleger, der har direkte adgang til lederen og dermed til oplysninger og uformel sparring. Distancen gør, at virtuelle medarbejdere ikke synes, at en fifty-fifty-fordeling af tiden er retfærdig. Den bør snarere være 75/25 i deres favør.

Målet skal være attraktivt at indfri

Ud over tilliden skal distancelederen sikre, at hans medarbejdere har et fælles mål og er dedikerede til det. Worst case: At medarbejderne sidder rundt om i verden med hver deres billede af, hvad målet er. I dagligdagen er målet den eneste synlige relation, de har til deres distanceleder.

Når Kurt skal være sikker på, at Igor, Chang og Luis prioriterer opgaven, skal han give dem klare personlige fordele i at nå målet. De skal have mulighed for at sætte deres aftryk på måldefinitionen, og Kurt skal sørge for, at de alle har samme krystalklare billede af, hvilken retning de skal gå, hvordan og hvornår.

Distanceledelse kræver, at en leder tør gå i dialog med medarbejderne og spørge ind til deres foretrukne arbejdsmetoder, og hvad de forventer både af chef og kolleger. Alt dette skal tages med i målet. Det er vigtigt, at alle er enige om, hvordan man arbejder i teamet:

- Hvad betyder deadlines?
- Hvad gør man, når man er i tvivl?

- Hvad forventes der af en?
- Hvilke krav er der til kvalitet?
- Hvad betyder fejl?

Der skal være gennemsigtighed, struktur og et stærkt synligt lederskab. Når alle føler sig involverede, og der samtidig er opbygget en personlig relation og sammenhold, er der en større entusiasme og vilje til samarbejde på trods af distancen.

Distancelederens ABC

Selv om det virker som bagateller, er detaljer, når vi forbereder en telekonference, vigtige. Husker vi at sende en agenda ud før, et referat bagefter, og har vi indledende samtaler inden telekonferencen, så vi sikrer, at alle deltager aktivt? Indsigt i kulturelle normer og værdier er udslagsgivende for distancelederens succes, for medarbejderne har forskellige behov.

Interkulturel kompetence er dybest set evnen til at skabe tillid til din person og motivere de mennesker, du arbejder med på tværs af kulturer. Det handler om at skabe succes i dine arbejdsrelationer og træne din forståelse for, at mennesker kommunikerer forskelligt, har forskellige behov og bygger relationer forskelligt.

Den danske uformelle tone på kontoret og i møder kan virke demotiverende i en række lande, hvor kommunikationen er mere formel, både face to face og virtuelt. Som leder skal du mestre begge ledelsesstile og tage hensyn til medarbejdernes kulturelle baggrund.



Distancen gør, at virtuelle medarbejdere ikke synes, at en fifty-fifty-fordeling af lederens tid er retfærdig. Den bør snarere være 75/25 i deres favør

Tag temperaturen på din personlige interkulturelle kompetence

Trin ét er at forstå ens egne kulturelle værdier. Hvad forstår vi ved god ledelse? Hvad finder vi motiverende, og hvordan skaber vi tillid? Når vi forstår vores egne værdier, kan vi også forholde os objektivt til, hvorfor vi frustreres over andres adfærd, og hvorfor at de frustreres over os. En leder skal respektere og forstå intentionerne bag den adfærd, som han oplever fra kolleger fra en anden kultur, så han kan arbejde effektivt med kulturforskellene og vende dem til en fordel.

I eksemplet med Kurts tiltro til Igors selvledelse og deraf missede deadlines, er det et godt råd at bryde mål og deadlines op i mindre delmål. Når der er flere deadlines, ser Kurt hurtigt, hvis resultater udebliver, og han kan reagere rettidigt. Det er lavpraktisk, det virker, og det dækker Igors behov for løbende kontrol. Trivsel er en bonus, der viser sig positiv på bundlinjen. ■

ØVELSE DU KAN BRUGE I DEN DAGLIGE LEDELSE:



Reflekter først over dine egne svar og sæt dig så i en kollegas sted: Hvordan tror du, at han vil svare: Hvor svarer I ens og forskelligt?

- **Hvordan forventer du, at beslutninger tages?**
- **Hvordan forventer du, at planlægning sker?**
- **Hvordan vil du fordele din tid mellem en on location-chef og en virtuel chef?**
- **Hvilke forventninger har du til en virtuel chef, som du aldrig eller sjældent ser? Hvad skal han gøre for at motivere dig?**
- **Hvordan foretrækker du at kommunikere? Telefon, e-mail, chat, video, direkte: Hvornår og hvordan skal de bruges?**

DISTANCELEDELSE ER HVERDAG

Ledelsesguruen Peter Drucker siger, at ledelsesopgaver er de samme world wide, men ledelsesstilen afhænger af lederens kulturelle baggrund. Derfor er evnen til at kunne differentiere sin ledelsesstil kulturelt nødvendig i dansk erhvervsliv anno 2012. Hver fjerde danske virksomhed har i dag arbejdspladser i udlandet, og både produktion og udvikling flyttes ud i hastigt tempo. Samtidig satses der i højere grad på lokale ledere frem for udstationering. For virksomhederne handler det om en forbedret konkurrenceevne, og gevinsterne er målbare: Højere produktivitet, større innovation, et bedre rekrutteringsgrundlag, og de står stærkere i fastholdelsen af talenter.