

FÅ GREB OM GLOBAL LEDELSE

– VÆRKTØJER TIL "NEXT PRACTICE"

RIKKE KRISTINE NIELSEN MED DANIELLE BJERRE LYNDGAARD

INDHOLDSFORTEGNELSE

Forord.....	3
Et greb ned i den globale leders værktøjskasse – hvordan bruger du håndbogen?.....	4
(Be-)greb om global ledelse – værktøjer til global ledelse i praksis.....	8
Værktøj 1: De 5 nøgleelementer i det globale ledelsesgrundlag – global opvarmning og ice breaker	16
Værktøj 2: Dit globale mindset – afklaringsværktøj	30
Værktøj 3: De 4 benspænd i global ledelse – dit ”globale ledelsesmanifest”	40
Værktøj 4: 4 lederroller i det globale	48
Værktøj 5: Paradoksnavigation i global ledelse.....	56
Værktøj 6: Din globale ledelsesstil – alignment- eller diversitetsorientering	66
Værktøj 7: Virtuelt samarbejde og ledelse på distancen.....	74
Værktøj 8: Tillid og konflikt i globalt samarbejde.....	84
Værktøj 9: Din globale ledelses-GPS – de 7 kontekstfaktorer	98
Værktøj 10: Strategisk global mindset – nøglehulsmodellen.....	110
Værktøj 11: Global aktivering – sikring af det globale læringsberedskab	118
Værktøj 12: Fakta eller fiktion – 9 myter om global mindset-kompetence.....	126
Global Leadership Academy: Aktiviteter og udgivelser	138

FORORD

Danmark har brug for sunde og stærke virksomheder, der trives i den globale verden. En afgørende forudsætning for, at det kan lykkes, er, at virksomhederne har ledere med de rette kompetencer. Kompetencer, der matcher den kompleksitet, som kendetegner den globale verden. Og kompetencer, der gør lederne i stand til at udnytte de muligheder, som hele tiden opstår på kryds og tværs af landegrænser.

For at stimulere udviklingen af globale ledelseskompeter i danske virksomheder har Industriens Fond de seneste 5 år støttet et projekt, som har haft fokus på de globale ledelseskompeter, der er nødvendige nu og i fremtiden. Projektet er gennemført i et tæt samarbejde med Dansk Industri, CBS og en række danske virksomheder, der har erfaringer med ledelse på den globale scene. Afsættet for arbejdet var en undersøgelse om virksomheders syn på og erfaringer med global ledelse. En konklusion herfra var blandt andet et behov for at få nærmere indsigt i, hvilke ledelseskompeter der er centrale for at kunne fungere optimalt som global leder. Projektet har derfor haft til formål at kortlægge de ledelseskompeter, der er afgørende for at skabe succes på den globale scene samt at understøtte udvikling af værktøjer, der kan bruges til at fremme disse kompetencer i virksomhederne. Endelig har det været et succesparameter for projektet, at den viden, der er produceret, formidles bredt med henblik på at gavne udviklingen af konkurrencekraften i danske virksomheder.

Denne bog repræsenterer en opsummering af den viden og de erfaringer, der er skabt i projektet samt ikke mindst en præsentation af de værktøjer, der er udviklet for at støtte udviklingen af globale ledelseskompeter i danske virksomheder. Fælles for alle værktøjerne er, at de baserer sig på konkrete erfaringer fra danske ledere, der arbejder globalt. Et andet fællestræk er, at værktøjerne er brugervenlige, når de skal implementeres i praksis. Værktøjerne har fokus på det at lede mennesker i en global verden, uanset hvilken branche der er tale om.

Hensigten med bogen er at bidrage med inspiration og metoder, der kan hjælpe danske ledere og virksomheder med at få succes i en global kontekst, uafhængigt af hvor i verden lederne befinder sig. Bogen er således ikke en kulturguide til god ledelse i specifikke egne af verden, men giver derimod gode råd i et bredere perspektiv. Bogens værktøjer er derfor værdifulde, uanset i hvilken nationalkulturel kontekst de måtte anvendes.

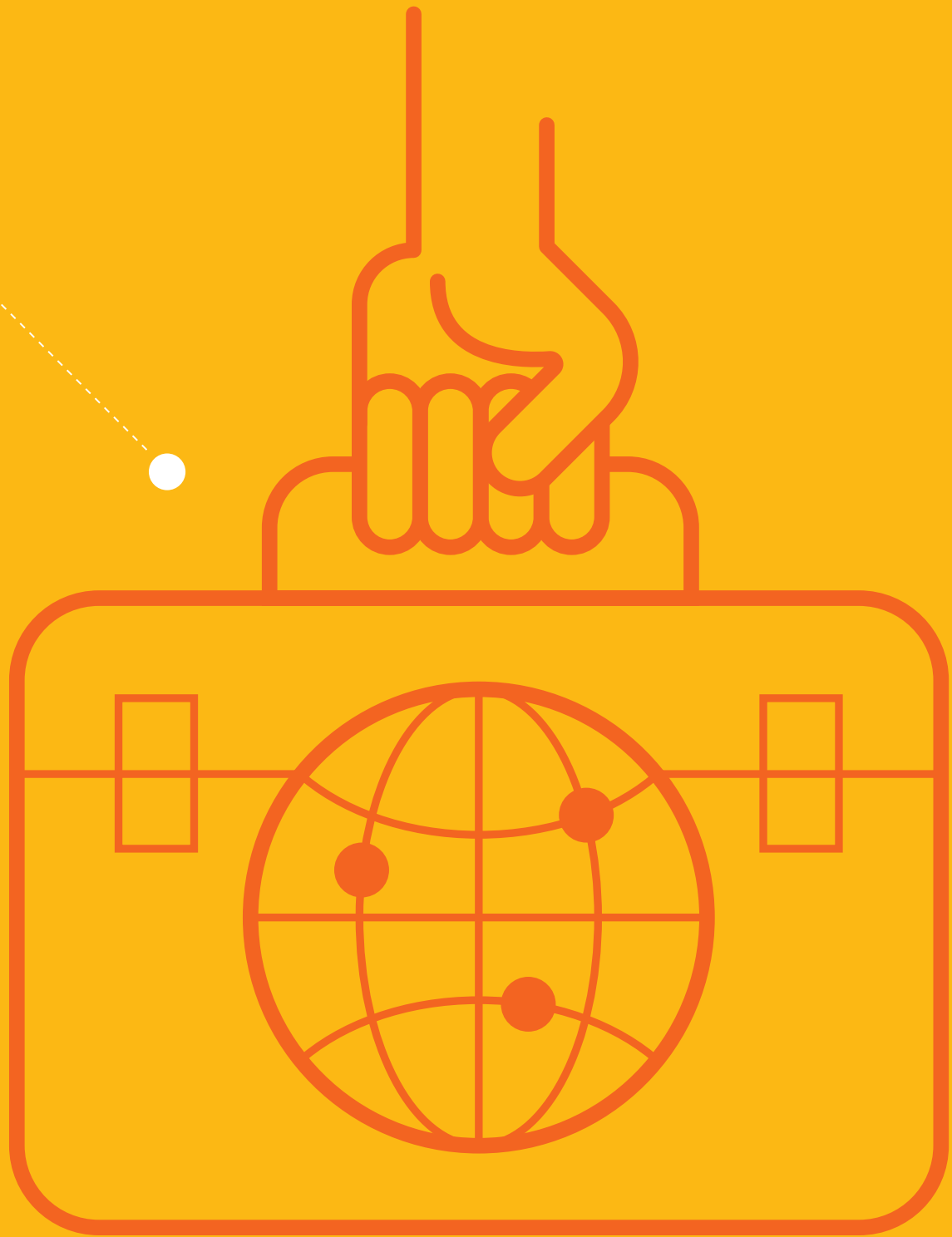
Håbet er, at bogen giver danske ledere yderligere inspiration og styrke til at gribe de muligheder for succes, som den globaliserede verden repræsenterer, og som danske virksomheder er dybt afhængige af at realisere - for at sikre udvikling og vækst af virksomhederne og det danske samfund.

Mads Lebech, Administrerende direktør Industriens Fond

Thomas Bustrup, Direktør Dansk Industri

Flemming Poulfelt, Professor og Vice Dean, Copenhagen Business School

KAPITEL 1





ET GREB NED I DEN GLOBALE LEDERS VÆRKTØJS- KASSE

**– HVORDAN BRUGER
DU HÅNDBOGEN?**

ET GREB NED I DEN GLOBALE LEDERS VÆRKTØJSKASSE – HVORDAN BRUGER DU HÅNDBOGEN?

Værktøjssamlingen i denne håndbog foregiver ikke at være en udtømmende køreplan for global ledelse, hvor man starter på side 1 og ender med på sidste side at have stort kørekort til global ledelse. Samlingen af værktøjer skal ses som et udtryk for den proces, som personer, der fra praksis og/eller forskning har viden om og interesse for global ledelse, sammen har skabt i Global Leadership Academy. Bogens allerførste kapitel giver en overordnet introduktion til global ledelse og akademiets arbejde med global ledelse, og kan læses som en appetitvækker og brugsdeklaration til resten af håndbogen, der indeholder de nedenstående 12 værktøjer:

VÆRKTØJ 1:

De 5 nøgleelementer i det globale ledelsesgrundlag – global opvarmning og ice breaker

VÆRKTØJ 2:

Dit globale mindset – afklaringsværktøj

VÆRKTØJ 3:

De 4 benspænd i global ledelse – dit ”globale ledelsesmanifest”

VÆRKTØJ 4:

4 lederroller i det globale

VÆRKTØJ 5:

Paradoksnavigation i global ledelse

VÆRKTØJ 6:

Din globale ledelsesstil - alignment- eller diversitetsorientering

VÆRKTØJ 7:

Virtuelt samarbejde og ledelse på distancen

VÆRKTØJ 8:

Tillid og konflikt i globalt samarbejde

VÆRKTØJ 9:

Din globale ledelses-GPS - de 7 kontekstfaktorer

VÆRKTØJ 10:

Strategisk global mindset – nøglehulsmodellen

VÆRKTØJ 11:

Global aktivering – sikring af det globale læringsberedskab

VÆRKTØJ 12:

Fakta eller fiktion - 9 myter om global mindsetkompetence

Det er en smagssag, om man foretrækker fem gyldne leveregler, der så tilpasses efter konteksten, eller om man vil have mange forskellige værktøjer, der passer til mange forskellige situationer. Vi har i denne bog valgt ”schweizerkniv-modellen” med mange redskaber samlet under et, da vi har erfaring for, at det kan være lettere at få greb om global ledelse, hvis man tager det bid for bid. Man starter der, hvor man synes skoen trykker eller der, hvor man er på udkig efter nye ideer, og så arbejder man sig videre derfra.

For eksempel: Den, der bruger værktøjet om individuelt global mindset (værktøj 3), vil måske undervejs blive nysgerrig på den centrale rolle, som tillidsskabelse har i fjernledelse og få mod på at arbejde videre med det værktøj, der handler om konflikt og tillid i global ledelse (værktøj 8), hvilket leder over til et tredje værktøj og så fremdeles. Værktøjerne er som sådan ikke indbyrdes konkurrerende; håbet er derimod, at de kan supplere hinanden og at de kan bruges individuelt, uden at man har læst resten af bogen.

Valget af værktøjet har dermed været styret af en ambition om at indfange det, som i akademiets levetid har fremstået som det mest

udfordrende, brugbare, debatskabende og inspirerende. Både fælles klangbund og dissonans rummes inden for bogens rammer i forventning om, at andre virksomheder og praktikere uden for akademiets medlemskreds vil kunne spejle sig i og tilpasse til egen praksis. Vi har ydermere prioriteret at give plads til ny viden, herunder ny viden som er produceret specielt på opdrag af Global Leadership Academy. Sproget er gennem hele bogen søgt holdt på dansk. Dog har vi på udvalgte områder brugt engelsksprogede begreber, ligesom en række citater ikke er oversat. I en bog, der handler om globalitet i ledelse, har vi fundet denne løsning acceptabel.

Hvert værktøj indledes med en faktaboks, der angiver, **hvorfor** man skal bruge værktøjet (hvilken situation eller problem adresseres?), **hvad** værktøjet består af (varedeklaration), og **hvem**

og **hvordan** værktøjet bruges (hvem bruger værktøjet alene eller sammen med andre?). I mange tilfælde er der direkte link til yderligere materiale på Global Leadership Academys website, som er gratis at downloade og bruge.

Værktøjernes primære **målgruppe** er **globale ledere**. HR-professionelle og andre, der beskæftiger sig med global kompetenceudvikling, har ligeledes bidraget til akademiets arbejde, deltaget i vores workshops og har været informanter i de forskningsprojekter, der er gennemført. **HR-professionelle** spiller en væsentlig rolle i global kompetenceudvikling, specielt hvis deres indsatser designes *sammen* med globale ledere, hvilket dog kræver, at lederne også selv ser sig som frontløbere i sådanne indsatser. Som sådan adresseres det direkte i flere værktøjer, hvordan det kan bruges af ledere i samarbejde med HR-professionelle.

HVOR VED DE DÉT FRA?

I en tid med "fake news" er det væsentligt at gøre sig klart, hvor viden kommer fra, og på hvilket grundlag den hviler. En af fordelene ved at skabe fælles ny viden i et konsortium, som både rummer praksis og forskning, er, at mange og forskelligartede røster kommer til orde. Forskningen peger på blinde vinkler i praksis; praksis peger på helt nye udviklinger og udfordringer, som den mere langsommelige akademiske proces endnu ikke har taget under kærlig behandling. Denne bog er – som akademiet – en hybrid, idet viden fra forskningen er omsat til praksis; praksis er omsat til forskning.

Hvis du vil vide mere, er alle værktøjer til sidst udstyret med en faktaboks, der angiver referencer til de forskningsprojekter, aktiviteter og

artikler om emnet, som det konkrete værktøj baserer sig på. En samlet liste over akademiets aktiviteter og udgivelser findes bagest i bogen, ligesom du kan læse mere om akademiets udgivelser og aktiviteter på www.di.dk/globalleadershipacademy/Pages/default.aspx. Hvis du har spørgsmål eller kommentarer til materialet, er du velkommen til at kontakte Global Leadership Academy ved chefkonsulent Danielle Bjerre Lyndgaard, dbl@di.dk, eller adjunkt Rikke Kristine Nielsen, rikkekn@hum.aau.dk, som også gerne hører nærmere om, hvordan og med hvilket resultat håndbogens værktøjer bliver brugt.

God global arbejdslyst!

KAPITEL 2





(BE-)GREB OM GLOBAL LEDELSE PRAKSIS

**– VÆRKTØJER
TIL GLOBAL LEDELSE
I PRAKSIS**

(BE-)GREB OM GLOBAL LEDELSE – VÆRKTØJER TIL GLOBAL LEDELSE I PRAKSIS

*"Sheer luck beats bad leadership any day
– but you may be running out of luck ..."*

(Global udviklingsprofessionel,
citeret fra Nielsen & Nielsen, 2016)

Der er intet, som slår rent held - og at være heldig er bestemt befordrende for de fleste aspekter i tilværelsen. Der findes dem, som mener, at ledelse er et spørgsmål om gener og held, men langt de fleste hælder til den opfattelse, at det nytter at gå sit held i møde ved at vie sin opmærksomhed, tid og andre ressourcer til at blive bedre, få mere at vide – og øve sig helt enkelt. Dels for at være længst fremme i feltet, dels for at kunne tåle modgang, når ens held er sluppet op.

Netop ideen om, at det nytter at blive klogere, søge nye veje og ikke mindst lære af andre - uanset om det gælder den enkelte globale leder, globalt arbejdende virksomheder eller dansk konkurrencekraft på det globale marked – var udgangspunktet for etablering af Global Leadership Academy (GLA). Global Leadership Academy startede op i foråret 2012 som et vidensamarbejde støttet af Industriens Fond mellem Dansk Industri, Copenhagen Business School og 9 danske multinationale virksomheder. I en undersøgelse fra 2010 af Dansk Industris medlemmer gav deltagerne udtryk for, at det at håndtere globalt samarbejde og en forøget

kompleksitet var en af deres væsentligste ledelsesmæssige udfordringer (DI, 2010). Missionen med GLA-samarbejdet var derfor i fællesskab at udforske, identificere og udvikle kritiske globale ledelseskompeter; visionen for projektet var på den baggrund at udvikle organisationer og ledere, som succesfuldt og effektivt kunne agere i den globale værdikæde.

Denne håndbog sætter et foreløbigt punktum for Global Leadership Academys arbejde ved at gøre status over den nye, praktiske viden om global ledelse med dansk afsæt, som er kommet frem i løbet af akademiets arbejde i form af 12 værktøjer til global ledelse. Bogen er dog langt fra tænkt som et punktum, men snarere en tankestreg, da denne værktøjskasse nu gøres tilgængelig for alle med interesse i global ledelse, og vi håber dermed, at den læring, der er skabt i akademiet, vil komme til at leve og gøre gavn i mange danske virksomheder.

I det følgende deler vi nogle af de centrale overvejelser og udfordringer, der helt overordnet knytter sig til arbejdet med at optimere global ledelse, sådan som de er kommet til udtryk gennem akademiets arbejde. Sidst følger en introduktion til bogens værktøjssamling og en brugsvejledning i, hvordan global ledelse kan begribes og gribes med brug af bogens værktøjer.

HVAD ER GLOBAL LEDELSE? HVEM ER DE GLOBALE LEDERE?

"Global leadership is a transformational learning experience, wherein new ways of thinking and behaving occur through fundamental shifts in paradigm."

Claus Valentiner, Adjunct professor,
Executive-in-residence, CBS

Denne håndbog beskæftiger sig med global ledelse som "globaliseret ledelse"; dvs. ledelse i en særlig kontekst karakteriseret af strategisk

og kulturel kompleksitet samt grænsekrydning over mentale, organisatoriske og fysiske grænser. Traditionelt set har man talt om global ledelse i forbindelse med (typisk store firmaers) udstationering af medarbejdere eller etablering i udlandet. Med stigende globalisering af markeder og arbejdsgange, det såkaldte multikulturelle samfund og samarbejde på tværs af virksomheder, kan man stille spørgsmålstegn ved, om skellet mellem hjemlig/national og glo-

bal ledelse ikke skal flyttes? Betegnelsen ”global” giver indtryk af, at det er noget, man tager udenlands for at støde på. Men det er langt fra altid tilfældet – måske oven i købet mere undtagelsen end reglen. Samarbejde på tværs af kulturelle, mentale, organisatoriske, professionelle og geografiske grænser er hverdagskost for mange ledere og medarbejdere i såvel små som store virksomheder, og der er brug for global, grænsekrydsende ledelse – også når man ikke har brug for at medbringe sit pas. En stor europæisk undersøgelse under danske ledelse konkluderer for eksempel, at *”virksomheder vælger forskellige tilgange, når de designer de organisatoriske rammer for globalt samarbejde, men stadig flere ledere og medarbejdere befinder sig i kulturelt komplekse omgivelser”* (Gertsen, Søderberg & Zølner, 2012, s. 3, forfatterens oversættelse).

Antallet af ”globaliseringsramte” ledere og medarbejdere i Danmark vokser, kompleksiteten stiger – men der er langt fra enighed om, hvad det ”globale” egentlig betyder, og hvad vi skal lægge i det. Forskningen om global ledelse ligger her helt på linje med globale ledelsespraktikere, der bruger betegnelsen ”global ledelse” om meget forskellige arbejdsliv, roller og opgaver. En god retningsangivelse baseret på nogle af de mest centrale forskningsindsatser om **global ledelse** er den følgende definition, der karakteriserer global ledelse som:

”En proces, der øver indflydelse på tanker, værdier og adfærd i et globalt fællesskab med henblik på at skabe synergi og samarbejde om en fælles vision og mål”.

(Osland, Bird, Mendenhall & Osland, 2006, s. 204, forfatterens oversættelse).

I forlængelse heraf kan **globale ledere** ses som:

”Individer, som gør en betydelig positiv forskel i organisationer ved at bygge fællesskaber gennem tillidsskabelse og design af organisatoriske strukturer og processer i en kontekst, der er kendetegnet ved et grænseoverskridende netværk af adskillige interessenter, autoritetskilder og kulturer i en kontekst karakteriseret af tidsmæssig geografisk og kulturel kompleksitet.”

(Mendenhall, 2013, s. 2, forfatterens oversættelse).

Global ledelse ændrer ikke ved, at der er brug for kendte ledelsesdiscipliner som situationsbestemt ledelse, leanledelse, performance management, teamledelse osv. Men det globale tilfører ledelsesopgaven en dimension af kompleksitet, som gør, at den ”almindelige” ledelse bliver det fundament, den globale leder står på og må føje ekstra dimensioner til. Det, der karakteriserer og adskiller global ledelse fra den lokale ledelsesopgave, er netop, at ledelsesopgaven skal løses i et særligt komplekst miljø og under særlige betingelser, som afhænger helt af den kontekst, virksomheden befinder sig i på det globale marked. En del af interessen for global ledelse samler sig således om håndtering af specifikke delelementer af global ledelse eller en differentiering af globale ledelsesopgaver og -roller, som en måde at få greb om begrebet både praktisk og teoretisk. En anden tilgang, der imidlertid også har fået meget opmærksomhed, er begrebet ”global mindset”, der er en generel parathed i forhold til at kunne håndtere global kompleksitet, og som vil optræde flere steder i denne håndbog.

GLOBAL LEDELSE – LEDELSE MED GLOBAL MINDSET

”Global mindset er at føle sig tilpas i ubehagelige situationer på ubehagelige steder”.

(Anonym global leder citeret af forskaren Mansour Javidan på en workshop på Academy of Management-konferencen 2010, forfatterens oversættelse.)

Global mindset er evnen til mental ”multi-kontekst-tasking” og agil tilpasningsdygtighed i en kompleks global rolle – en slags paraplykompe-

tence, som de øvrige efterspurgte globale kompetencer farves og forbedres af:

”En leder med et global mindset forstår behovet for global integration af lokal tilpasning og arbejder for at optimere denne balance. Et global mindset indebærer en påskønnelse af både mangfoldighed og ensretning samt en åbenhed over nye ideer, uanset hvor de kommer fra”.

(Pucik, 2006, s. 88, forfatterens oversættelse).

Forskningen peger på, at udvikling af et globalt mindset, som både en individuel lederkompetence og en organisatorisk kompetence er ønskeligt i global ledelse, fordi det sætter globale organisationer og dens ledere i stand til at bygge bro mellem lokale omstændigheder og virksomhedens egne globale erfaringer og evner. Og netop det med at kunne se på tværs af kontekster fremstår centralt: *"Det er sjovt, hvordan min hjerne nu skifter mellem USA, Tjekkiet, Ungarn og Danmark, og jeg kan mærke, at det er den fordel, det giver mig at have international erfaring med på jobbet, fordi jeg siger til mig selv: "Når du gør noget, så check lige en ekstra gang, om de*

andre også er tilfredse" " (Global leder citeret i forskningsprojekt om global mindset, Storgaard & Skovgaard-Smith, 2012).

Selvom en global mindset-grænssegængerkompetence virker appellerende, så rejser det dog nogle andre spørgsmål: Er global mindset det samme for alle virksomheder? Skal alle ledere have global mindset på samme måde? Og ikke mindst hvor meget kan man "nøjes" med - og hvor meget er for meget? Disse spørgsmål har været centrale for akademiets arbejde og er gennemgående for de værktøjer, der præsenteres i håndbogen.

SKULLE DÉT VÆRE NOGET SÆRLIGT?

En grundlæggende antagelse, når man arbejder med global ledelse, er, at det er anderledes end fx dansk ledelse, lokal ledelse eller ledelse i al almindelighed. Meningerne om dette spørgsmål har imidlertid været mange, og der er gode argumenter både for og imod. Maler man med den brede pensel, kan man sige, at de uerfarne og de mest erfarne globale ledere typisk ikke finder det meningsfuldt at tale om global ledelse som noget særligt. De meget erfarne har samlet sig så mange erfaringer, at forskelle, der i begyndelsen af deres karriere stod tydeligt frem, nu ses lidt fra oven, hvor alle lighederne måske fremstår klarere. De uerfarne har endnu ikke fået fingrene ned i substansen, har ikke detaljerigdommen og kompleksiteten klart for sig endnu og ser ikke forskellene. For de ledere, der befinder sig i mellem disse yderpositioner, giver det efter vores erfaring god mening at tale om global ledelse som noget særligt, hvilket formentlig skyldes, at en lederkarriere for mange stadig starter i det danske for så først senere at antage internationale eller globale dimensioner.

Ser man på tværs af Global Leadership Academys aktiviteter kan det særlige og særligt udfordrende ved global ledelse sammenfattes i en række spændingsfelter, som har været tilbagevendende tematikker på tværs af forskningsprojekter, netværksmøder og konferencer:

1. Leder vs. organisation: Global ledelse som individuel eller kollektiv/organisatorisk kompetence – og hvordan hænger de sammen?

2. "Både-og" eller "enten-eller" ... eller begge dele? Forening af det umiddelbart uforenelige: global - lokal, standardisering - differentiering, integration - lokal tilpasning, HQ-datterselskab osv.
3. Virksomhedskultur og/eller nationalkultur: Kan værdibaseret ledelse gennem en "stærk" virksomhedskultur være paraplyprincip i den globale organisation og bygge bro over kulturforskelle og andre forskelle?
4. Global ledelse – one-size fits all og/eller situationsbestemt: Hvad betyder konteksten for global ledelse? Er der nogle generelt gældende principper?
5. Person vs opgavefokus: Er de globale ledere særlige mennesker, der bedst indfanges ved at se på personlighedstræk, eller giver det mere mening at se på deres opgaver og roller?
6. Globale ledere og/eller globale HR-professionelle: Udøvere af global ledelse og dem, der skal facilitere udviklingen af global ledelse, ser forskelligt på sagen
7. "Corporate Denglish" vs. modersmål: Engelsk- og andre fremmedsprogskompetencer er noget, vi taler for lidt om – det antages at være på plads, men ofte gøres regning uden vært
8. Det danske udgangspunkt – ballast og/eller

belastning: Er en dansk baggrund en fordel eller en ulempe for den globale leder?

9. Interkulturel kompetence vs. generel grænsekrydsningskompetence: Kulturforskelle er vigtige – men måske ikke de vigtigste forskelle i et globalt arbejde, som er kendetegnet ved en mangfoldighed af diversitet
10. Nærhed og distance: Virtualitet og matrixorganisering som arnested for virtuelt samarbejde og kommunikationsformer/-kanaler i det globale arbejdsliv – hvordan skaber man nærhed på afstand?

På baggrund af disse 10 udfordringer tager vi i

denne værktøjsbog udgangspunkt i, at det giver mening at tale om global ledelse som noget særligt; dels har det været akademiets opdrag, dels kaster det lys på de aspekter af global ledelse, som opleves som udfordrende. Global ledelse ændrer ikke ved, at ledere fx skal præstationsvurdere og personaleudvikle, men processen derhen ændres måske – specielt hvis man har været vant til at udøve sin ledelsesgerning i et mere lokalt og genkendeligt miljø. At leder og medarbejder er fysisk adskilt fra hinanden ændrer ikke ved, at teams skal finde fælles fodslag og kommunikere effektivt med hinanden, men måden, man kommunikerer effektivt på eller skaber "common ground", er forskellig – og anderledes fra det, man er vant til.

"LIDT GLOBAL HAR MAN DA LOV AT VÆRE"

Danske ledere skilter ikke nødvendigvis med deres globale arbejde; ofte ser de slet ikke sig selv som globale. En lidt spidsfindig, men ikke desto mindre central pointe fra akademiets arbejde er nemlig den, at det kan være svært at identificere de globale ledere. Mange af de ledere, akademiet så som hørende til målgruppen, og som helt klart ud fra en lærebogsdefinition gebærder sig globalt, betragter ikke nødvendigvis sig selv som hørende til den kategori – eller som en global leder udtrykte det: *"Jeg har to mand siddende i Polen og så har jeg fem i Indien. Jeg ved ikke, om det ligefrem er global ledelse, men det er i hvert fald bøvlet"*. (Dansk global leder, august 2016).

Populationen af "globale ledere" i Danmark lider måske af en slags globaliseringsmørketal, idet det reelle antal er meget større, end man umiddelbart får indtryk af? Vi kan kun gisne om, hvad der er årsag til dette, men måske det skyldes en form for Jantelov eller præstationsangst omkring det globale – man vil måske nødig puste sig op og dermed også gøre sig "finere" og mere global, end man egentlig er. Og hvis man flyver lidt under radarhøjde med det globale, behøver man jo heller ikke beskæftige sig så meget med det eller være bekymret over at fejle. Mange danske globale ledere italesætter ikke sig selv som "globale", men forholder sig snarere til det globale på arbejdsopgaveniveau (ikke identitets- eller rolleniveau) i let underspillet stil: "Okay, så er der også lige nogle medarbejdere i Ungarn" eller "Nåh ja forresten, jeg er også med i et internationalt projekt om implementeringen af vores nye salgsstyringssystem".

Mange danske virksomheder står i et vadedsted, hvor mange års internationalt/multinationalt virke bevæger sig i retning af mere helhedsorienterede governance-modeller, hvor tværgående samarbejde i globale arbejdsprocesser og fælles "customer journeys" på tværs af landegrænser afkræver en ny form for globalt samarbejde – uanset hvor mange lande virksomheden er repræsenteret i. Kritisk masse i global ledelse handler ikke om antallet af lande og krydsning af fysiske grænsebomme – det er mere relevant at se på opgavevaretagelse, beslutningssystemer og arbejdsprocesser som markører for, hvornår man er "global". Det er karakteristisk, at mange af de ledere, som vi har været i dialog med, kan kendetegnes som "gør-det-selv-globale ledere", idet de ikke har fået særligt meget hjælp/tid/rum til at udvikle de nødvendige globale kompetencer. Det er der mange forskellige årsager til – en af dem er måske også, at man næppe føler sig kaldet til hverken at organisere eller deltage i globale kompetenceudviklingsaktiviteter, hvis man ikke ser egen eller organisationens praksis som global.

Danmark har mange "globale virksomheder", som vi imidlertid ikke ofte hører italesat som "globale". Akademiets erfaringer peger på, at vi med fordel kan tale om og arbejde med

det globale på en måde, så flere af denne type virksomheder føler sig inkluderet - og dermed også animeres til at klæde sig bedre på til de muligheder og udfordringer, det globale bringer med sig. Uanset hvad vi kalder det, efterspørger

mange ledere mere støtte og facilitering af, at de bedre kan udfylde deres lederrolle i en global virkelighed. Kom frit frem – man har lov til at være lidt global.

GLOBALT TALT

"Det allersværeste har været at begynde at arbejde på engelsk hele tiden. Jeg troede egentlig, at jeg var rigtig god til engelsk, men det er faktisk svært at skulle skrive fantastisk engelsk konstant."

(Helle Thorning-Schmidt, CEO, Red Barnet, Børsen d. 28. juni 2017)

En lignende pointe trænger sig på i forhold til sproget. Det skal være så globalt, men mange af de ledere, som har det største udviklingspotentiale inden for global ledelse taler måske – hånden på hjertet - helst på dansk ... Og det er der for resten også mange af de mere erfarne globale ledere, som også gør. Sprog - den væsentlige faktor, som vi taler for lidt om. "Corporate Danish" og "Management by Google Translate" giver ikke altid gode betingelser for udviklende dialoger om global ledelse. Globaliseringen af ledelsesarbejdet i Danmark befinder sig i mange virksomheder på et relativt tidligt udviklingsstadium, hvis man altså lige ser bort fra Torden-skjolds soldater af globaliserings-frontløbere, som har størrelsen og historikken til at have nået et globaliseringsniveau, hvor det er andet end markedsføring og ønsketænkning, når man melder ud, at "koncernsproget er engelsk".

Man kan i denne sammenhæng bemærke, at der er et gab mellem den ofte glødende interesse for det globale, som ledelsesudviklingsprofessionelle (eksterne/interne konsulenter + HR) nærer for det globale og den sprogbrug, der anvendes, samt den måde, de, der udøver global ledelse, taler om det og opfatter sig selv på. Det er næppe overraskende, at dem, der har global ledelsesudvikling som deres fag eller kerneopgave, ser nogle andre muligheder og potentialer end dem, for hvem "det globale" blot er endnu et aspekt af en bred palette af udfordringer, der skal håndteres. Denne forskel sætter dog to streger under behovet for, at man bygger bro over denne grøft. Eksempelvis har det løbet som en rød tråd gennem akademiets arbejde, at globale ledere er trætte af det, de opfatter som en "HR problem-tænkning", når emnet er håndtering af nationalkulturelle forskelle. Lederne anerkender kulturforskellenes betydning, men efterspørger en mere positivt orienteret tilgang til håndteringen af dem, der også omfatter de potentielle meritter ved deres egen og andres kulturelle baggrund og muligheden for, at "forskellighed gør stærk".

FRA "DEN STORE CHECKLISTE TIL GLOBAL LEDELSE" TIL 12 VÆRKTØJER

Da Global Leadership Academy startede op, havde mange af deltagerne nok en forventning om, at en af projektets væsentlige leverancer ville være en identifikation af og tilhørende "checkliste" med de fem til ti vigtigste kompetencer, man skulle besidde for at lykkes som global leder. Den forventning blev relativt hurtigt afmonteret ... I stedet er det blevet tydeligt, at global ledelse er meget mere komplekst end som så. Kritiske røster fra praksis vil måske her indvende, at kompleksitet, kaos og en eklatant mangel på håndfaste anbefalinger er en uundgåelig bivirkning, når man blander forskere

ind i ellers helt jordnære problemstillinger. Der er dog i dette spørgsmål ingen, som har noget at lade hinanden høre – betegnelsen "global ledelse" er set i både en praktisk og en teoretisk optik lidt af et paraplybegreb. Akademiets arbejde har dermed ført os videre, end vi oprindeligt forestillede os – faktisk så langt, at vi mod afslutningen af projektet blev klar over, at projektets oprindelige mission ikke kunne opfyldes på helt den måde, som mange nok mere eller mindre udtalt havde forestillet sig det ved begyndelsen af den simple grund, at ingen længere troede på, at det ville være muligt eller

meningsfyldt at identificere de fem eller ti kritiske succesfaktorer i global ledelse. "Den store checkliste til global ledelse" endte derfor som en

samling af 12 værktøjer, der hver især indfanger forskellige, komplementerede aspekter af global ledelse, som foldes ud på de følgende sider.

FÅ MERE AT VIDE

Osland, J. S., Bird, A., Mendenhall, M., & Osland, A. (2006): *Developing Global Leadership Capabilities and Global Mindset: A Review*. (9. udgave, p. 197–222). Northampton, MA: Edward Elgar Publishing, p.204.

Mendenhall, M.E. (2013): "Leadership and the Birth of Global Leadership." In: Mendenhall, M.E.; Oddou, G.R.; Osland, J. S.; Bird, A. & Maznevski, M. L. (red.), *Global Leadership: Research, Practice, and Development*, 2013, 2. udgave, New York, NY: Routledge, p. 1-20.

Nielsen, Rikke Kristine with Nielsen, Jens Boye. *Global leadership practice and development revisited. Exploring 3 roles – discovering 7 dualities*. Copenhagen: Global Leadership Academy – Copenhagen Business School and Danish Confederation of Industry, 2016.

Bird, A.; Broundal, M.; Hansen, P. G.; Maznevski, M. ; Mortensen, E.; Nielsen, R.K.; Poulfelt, F.(2016). *Exploring the Individual-Organizational Global Mindset Nexus: A MNC- Practitioner-Academia Dialogue*. *Academy of Management Proceedings*: Academy of Management Proceedings. Vol. 2016.

Nielsen, R.K. (under udgivelse). *Global Mindset in Context: Middle Manager Microfoundations of Strategic Global Mindset*. *Academy of Management Proceedings*, Vol. 2017, The Academy of Management, 2017.

Nielsen, R.K. (2014): "Ledelse med globalt mindset - lederkompetencer i det globale". In: F. Poulfelt (ed.), *Børsens Ledeshåndbøger, Strategi & Ledelse*. Copenhagen: Børsens Forlag.

Nielsen, R.K. (2011): *Kompetence-spotting i det globale ledelseslandskab: På udkig efter "global mindset"*. *Ledelseidag.dk*, No. 10, November, 2011.

Nielsen, R.K. (2014): *Global Mindset as Managerial Meta-competence and Organizational Capability: Boundary-crossing Leadership Cooperation in the MNC. The Case of "Group Mindset" in Solar A/S*. Doctoral School of Organization and Management Studies, PhD Series; 24, 2014.

Lauring, J. & Klitmøller, A. (2015). *Danish Leadership Style in a Global Context*. Copenhagen: Global Leadership Academy – Danish Confederation of Industry and Copenhagen Business School.

Storgaard, M. & Smith, I. S. (2012). *Designing Organizations with a Global Mindset*. Copenhagen: Global Leadership Academy – Danish Confederation of Industry and Copenhagen Business School.

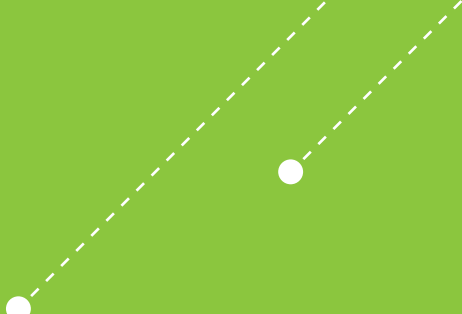
Lauring, J.; Klitmøller, A. & Normann, J. (2014). *Global Leadership Competencies for the Future. Global Leadership Behaviour*. Global Leadership Academy – Danish Confederation of Industry and Copenhagen Business School. Global Leadership Academy – Danish Confederation of Industry and Copenhagen Business School.

Lauring, J. & Klitmøller, A. (2014). *Global Leadership Competencies for the Future. Virtual Collaboration*. Global Leadership Academy – Danish Confederation of Industry and Copenhagen Business School.

Lauring, J. & Klitmøller, A. (2014). *Global Leadership Competencies for the Future. Trust and Tension in Global Work*. Global Leadership Academy – Danish Confederation of Industry and Copenhagen Business School.

KAPITEL 3





VÆRKTØJ 1:

DE 5 NØGLE- ELEMENTER I DET GLOBALE LEDELSES- GRUNDLAG



**– GLOBAL OPVARMNING
OG ICE BREAKER**

VÆRKTØJ 1: DE 5 NØGLEELEMENTER I DET GLOBALE LEDELSESGRUNDLAG – GLOBAL OPVARMNING OG ICE BREAKER

Hvorfor: Hvis man som leder eller ledergruppe med globale ledelsesopgaver ikke tidligere har forholdt sig eksplicit til de udfordringer, ledelsesopgaverne byder på, kan det være svært at vide hvor og hvordan, man skal ende og begynde. Nogen opgiver måske helt og stopper ved den konklusion, at ”det vel også bare er ledelse”. Så sandt, men der kan være gode grunde til at hæve barren og blikket lidt for det potentielt særlige ved global ledelse.

Hvad: Til en sådan struktureret horisontudvidelse har vi i Global Leadership Academy brugt en ”global opvarmningsøvelse”, der tager udgangspunkt i modellen ”De fem nøgleelementer i det globale ledelsesgrundlag”. Der er tale om et erfaringsbaseret dialogværktøj, der med udgangspunkt i modellen bruges som ”ice breaker” til at strukturere og holde fokus i diskussioner af global ledelse, der ellers ofte ender i forgreninger og i blindgyder, uden at man er i stand til at komme tilbage på et fælles hovedspor, der kan samle trådene. Og uden fælles fodslag om, hvad det egentlig er, vi taler om, bliver det svært at videreudvikle det globale beredskab.

Hvem: Brug modellen til individuel refleksion eller sammen med dine lederkollegaer og medarbejdere i workshops eller team-/personalemøder, hvor global ledelse og samarbejde er på dagsordenen. Du kan downloade modellen som PowerPoint fra GLAs website og bruge den på dit næste møde.

DE 5 NØGLEELEMENTER I DET GLOBALE LEDELSES-GRUNDLAG – ”MUST-HAVES” OG OPMÆRKSOMHEDSPUNKTER I GLOBAL LEDELSE

Modellen ”De fem nøgleelementer i det globale ledelsesgrundlag” skitserer grundudfordringer i global ledelse, sådan som de tager sig ud set lidt fra oven og i sammenligning med det, man i mangel af bedre ord kunne kalde ”almindelig ledelse”. Pointen er, at de 5 nøgleelementer kan danne rammen for en diskussion af det nødvendige globale ledelsesberedskab i den enkelte virksomhed, team eller for den enkelte leder:

1. Solide ledelsesfærdigheder – evnen til at løse grundlæggende ledelsesopgaver
2. ”Glokalt” mindset - at kunne kombinere det

at tænke og agere både globalt og lokalt på samme tid

3. Ledelsesfleksibilitet – at kunne tilpasse sin egen ledelsestilgang og –strategi til situationen, konteksten og medarbejdernes kulturelle baggrund og motiver
4. Et ekstra gear – at gøre den ekstra indsats for at krydse og forbinde mentale, kulturelle og geografiske skel
5. Selvbevidsthed og refleksion – at forstå og intelligently tilpasse ens egen ledelsesstil, så den

matcher det ønskede udbytte og at lære af de erfaringer, man gør sig

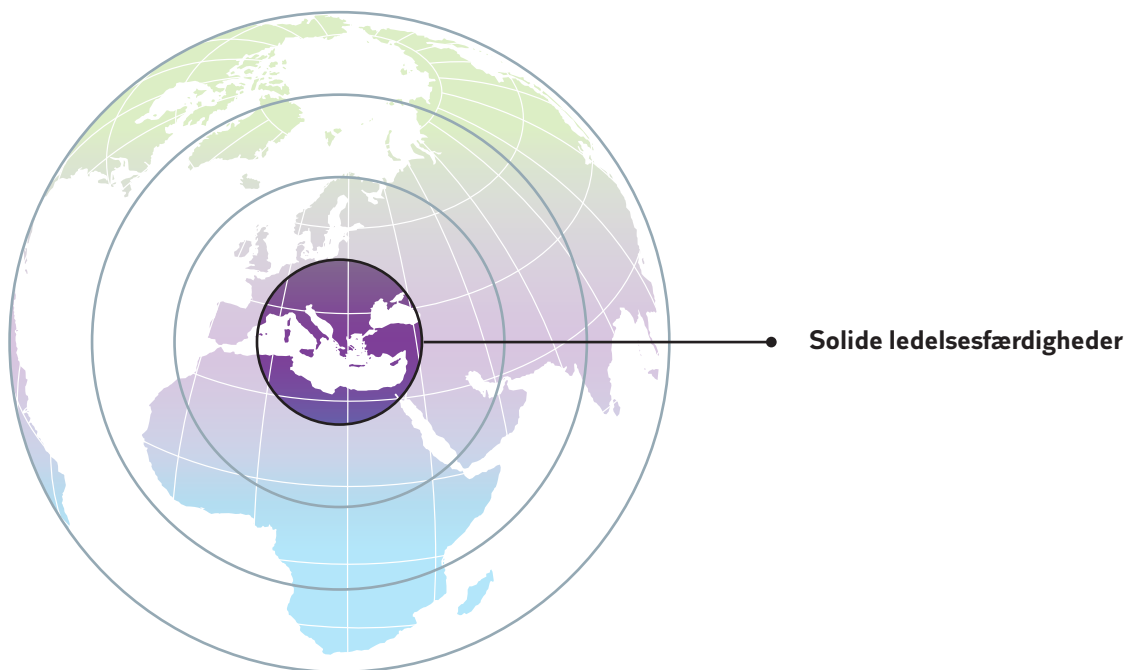
Hver af modellens fem elementer gennemgås nedenfor ledsaget af refleksionsspørgsmål, som

man kan benytte som globale "ice breakers" eller indgangsbøn i forhold til at få taget hul på debatten. Det er værd at bemærke, at de fem elementer ikke er skarpt adskilte; de er tværtimod forbundne og har indflydelse på hinanden.

5 GLOBALE NØGLEELEMENTER

#1: SOLIDE LEDELSESFÆRDIGHEDER

En helt basal forudsætning for at kunne lykkes med global ledelse er, at den globale leder står på et solidt fundament af grundlæggende ledelseserfaringer og er udstyret med en værktøjskasse fuld af alle de værktøjer og processer, som også anvendes i den traditionelle (lokalt orienteret) ledelse.



Figur 1.1: 5 nøgleelementer i det globale ledelsesgrundlag #1: Solide ledelsesfærdigheder

Dette indebærer for eksempel evnen til at formulere klare og tydelige mål, at følge op på medarbejdernes performance, at give konstruktiv feedback og feedforward, at motivere medarbejderne, lave ressourceplanlægning, kommunikere, skabe mening, udøve situationsbestemt ledelse, lede relationer m.v. Hvis den globale leder ikke har et solidt fundament at stå på, kan det blive vanskeligt at anvende de samme færdigheder dygtigt og fleksibelt i en global kontekst, i nye og uvante situationer, sammen med mennesker med helt andre betingelser og baggrund end den globale leder selv.



REFLEKSIONSSPØRGSMÅL TIL TRIN 1

Hvor er du/I særligt stærke på de traditionelle ledelsesdiscipliner?

Hvordan hjælper det dig/jer i forhold til den globale ledelsesopgave?

Er der områder, hvor du/I med fordel kunne blive endnu stærkere?

Hvilken effekt ville det have på din/jeres evne til at lykkes med den globale ledelsesopgave?

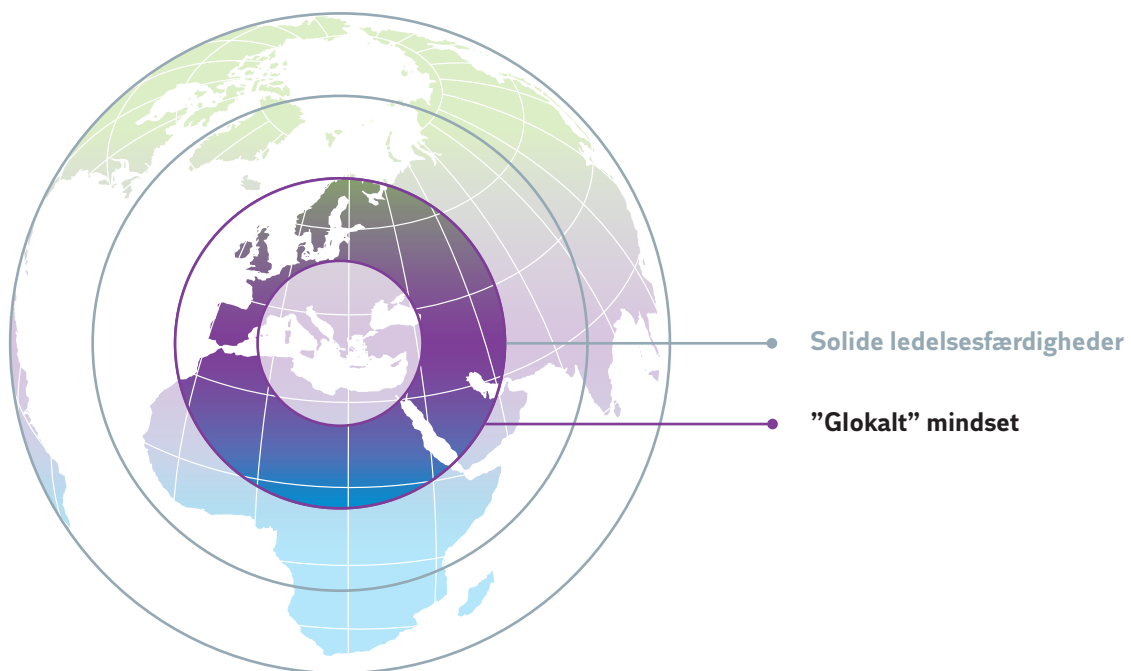
Er der rollemodeller i/uden for din/jeres organisation, der kan inspirere?

DE 5 NØGLEELEMENTER I DET GLOBALE LEDELSESGRUNDLAG

#2: "GLOKALT" MINDSET

Ud over at have et solidt greb om de traditionelle ledelsesopgaver er der behov for, at den globale leder har et "glokalt" mindset, hvilket

danner den næste ring omkring de solide ledelsesfærdigheder i centrum:



Figur 1.2: 5 nøgleelementer i det globale ledelsesgrundlag #2: "Glokalt" mindset

Et "lokalt" mindset handler om at besidde global mindset, men på en sådan måde, at også det lokale værdsættes og tilgodeses; dvs. at den globale leder skal forstå det samtidige behov for global integration og lokal sensitivitet samt løbende arbejde for at optimere dette spændingsfelt. Det indebærer en påskønnelse af såvel mangfoldighed og ensretning som en åbenhed over for, at innovation og best practice opstår hvor som helst i organisationen (og ikke kun i hovedkontoret).

Forretnings-og vækstmuligheder opstår i stigende grad på markeder, der måske kun "næsten" passer ind i virksomhedens eksisterende kernekompetence/governance-model/samarbejds- og ledelsespraksis. Dette skaber behov for det at kunne håndtere komplekse organisationsformer og umiddelbart uforenelige målsætning. Den globale leder skal kunne mestre det paradoks, det er at kunne navigere i behovet for både at kunne tænke og handle lokalt og globalt samtidig.



REFLEKSIONSSPØRGSMÅL TIL TRIN 2

I hvilken grad har du/I hver især behov for at balancere mellem lokale og globale behov og interesser?

På hvilke områder er det i særlig grad behov for at balancere mellem lokale og globale behov?

Hvilke udfordringer knytter der sig til at skabe balance?

På hvilke områder har du gode erfaringer med at balancere mellem lokal og global?

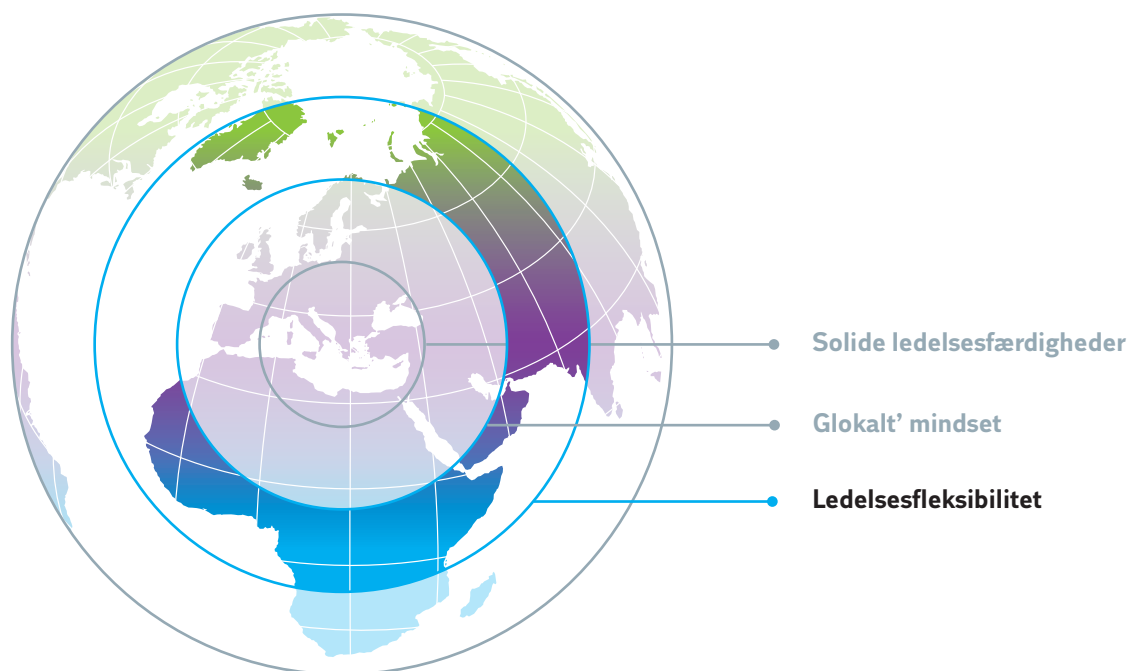
Hvad kunne du/I med fordel gøre anderledes for at skabe en mere optimal balance mellem det lokale og det globale?

DE 5 NØGLEELEMENTER I DET GLOBALE LEDELSESGRUNDLAG

#3: FLEKSIBILITET

Ud over at have et solidt greb om traditionelle ledelsesfærdigheder og at have et "glokalt" mindset er det nødvendigt, at globale ledere er i stand til at tilpasse deres ledelsesstil for at kunne skabe resultater i mange forskellige situationer og kontekster. De bliver med andre ord nødt til at være agile, fleksible og smidige i måden, hvorpå de anvender deres ledelsesfærdigheder. Den globale ledelsesopgave bygger principielt på de samme udfordringer, som den traditionelle lokale ledelse, og oveni dette har den globale leder en række udfordringer,

der udspringer af den øgede kompleksitet, der knytter sig til det globale i ledelsesopgaven. Da global ledelse ikke blot er traditionel lokal ledelse, der udøves i en anden kontekst, har den globale leder brug for løbende at videreudvikle sine ledelsesfærdigheder og sit mindset. Globale ledere må kunne bevæge sig og navigere mellem forskellige forretningsmiljøer og mellem medarbejdernes mange forskellige baggrunde og motiver for at være i jobbet. Dette kræver meget forskellige tilgange og indsatser for, at den globale leder kan lykkes med ledelsesopgaven.



Figur 1.3: 5 nøgleelementer i det globale ledelsesgrundlag #3: Ledelsesfleksibilitet

Det er som bekendt ikke nødvendigvis hverken den stærkeste eller den klogeste, der overlever; det er den mest tilpasningsdygtige, der har fat i den lange ende. Fleksibilitet og smidighed er for eksempel nødvendig i forhold til hurtigt og gnidningsfrit at kunne skifte mellem forskellige miljøer, situationer og krav. Pointen er her, at der grundet den øgede kompleksitet, der ofte ledsager lederrollen i globalt arbejdende virksomheder, er brug for en øget læringsparathed og mental smidighed. Det, der er god ledelse i en sammenhæng, kan være katastrofalt i en andre situationer.



REFLEKSIONSSPØRGSMÅL TIL TRIN 3

Tænk på situationer, hvor du/I har haft behov for at kunne udvise ledelsesmæssig og fleksibilitet i en global ledelseskontekst?

Er der situationer, hvor du/I har været særligt udfordret på din/jeres ledelsesmæssige fleksibilitet?

Hvad har fungeret rigtig godt i de situationer?

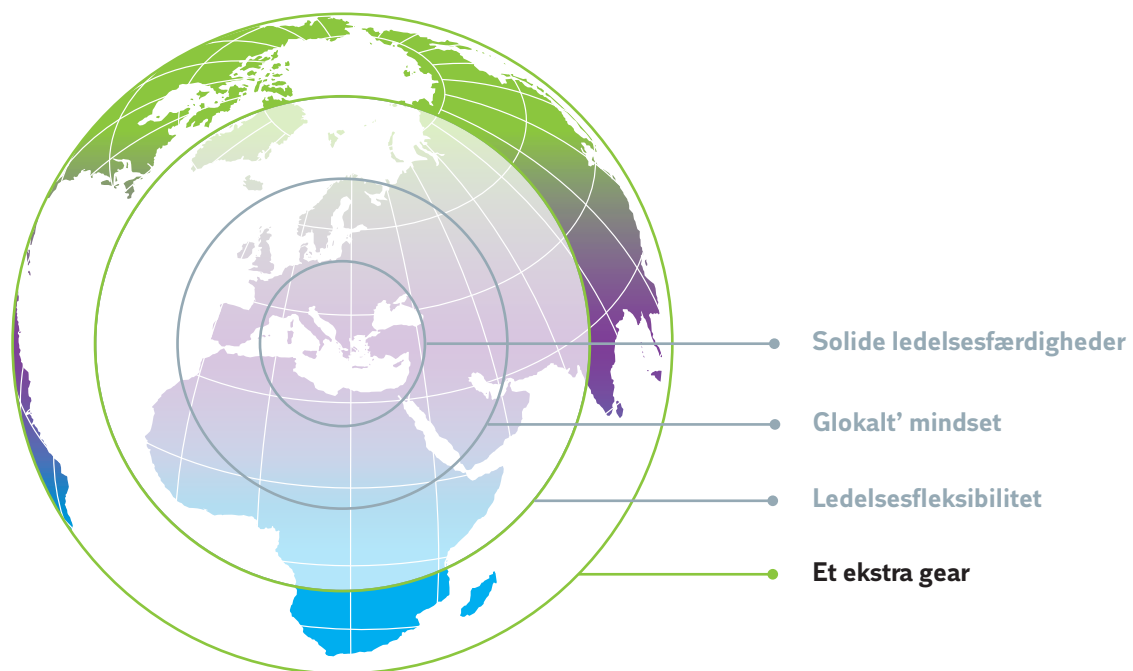
Hvordan kan du/I bruge det til inspiration fremover?

DE 5 NØGLEELEMENTER I DET GLOBALE LEDELSESGRUNDLAG

#4: ET EKSTRA GEAR

Nogle globale ledere oplever at skulle gøre noget mere, end de plejer, for at stå distancen og ikke mindst slå bro over distancer i form af tidszoner, forskellige lokaliteter, kulturer og målsætninger i den globalt arbejdende organisation. Andre hælder mere til, at der er behov for at gentænke indsatsen og gøre noget nyt og andet

for at opnå samme resultat, som man plejer. I begge tilfælde drejer det sig om, at man skal yde en ekstra indsats, "go the extra mile" i mental og bogstavelig forstand, for at bygge bro over de forskelligheder og potentielle grøfter, der gør global ledelse kompleks:



Figur 1. 4: 5 nøgleelementer i det globale ledelsesgrundlag #4: Et ekstra gear

At have et ekstra gear kan antage mange forskellige former. At arbejde i en global kontekst kræver for eksempel mere i form af kommunikation for at bygge bro over geografiske, følelsesmæssige og sociale distancer. Der er ofte også flere rejsedage involveret i et globalt ledelsesjob, hvilket kræver en fleksibilitet i forhold til arbejdstid; både for så vidt angår antallet af timer, som den globale leder arbejder, og hvornår på døgnet arbejdstiden er placeret. Ofte vil global ledelse også kræve en tilpasning af den enkelte leders stil – måske er den ledelsesstil, der har virket godt i forhold til gruppen af medarbejdere med samme kulturelle baggrund som lederen selv, ikke lige så effektiv over for en gruppe medarbejdere med en anden kulturel baggrund. Typisk kan den globale leder ikke bare trække på en ”sådan plejer jeg at gøre”-tilgang i hverdagen. Alle de erfaringer han/hun har med fra lokale ledelsesopgaver skal ”oversættes” til en global kontekst. Og det kræver tid og ressourcer at tilpasse sin ledelsesstil – for når vi skal slå autopiloten fra, skal vi bruge ikke mindst mentale kræfter på at omstille os og udtænke en ny strategi. Og måske lykkes vi ikke i første hug med den nye adfærd, hvilket igen komplicerer opgaverne og kræver en ekstra indsats.



REFLEKSIONSSPØRGSMÅL TIL TRIN 4

Hvad kræver din/jeres rolle i form af ekstra struktur og disciplin, samt særlige indsatser omkring forventningsafstemning i forhold til:

- Geografisk
- Følelsesmæssigt
- Kulturelt
- Socialt
- Målsætninger

På hvilke områder oplever du, at forskellige vilkår udløser et behov for en ekstra indsats?

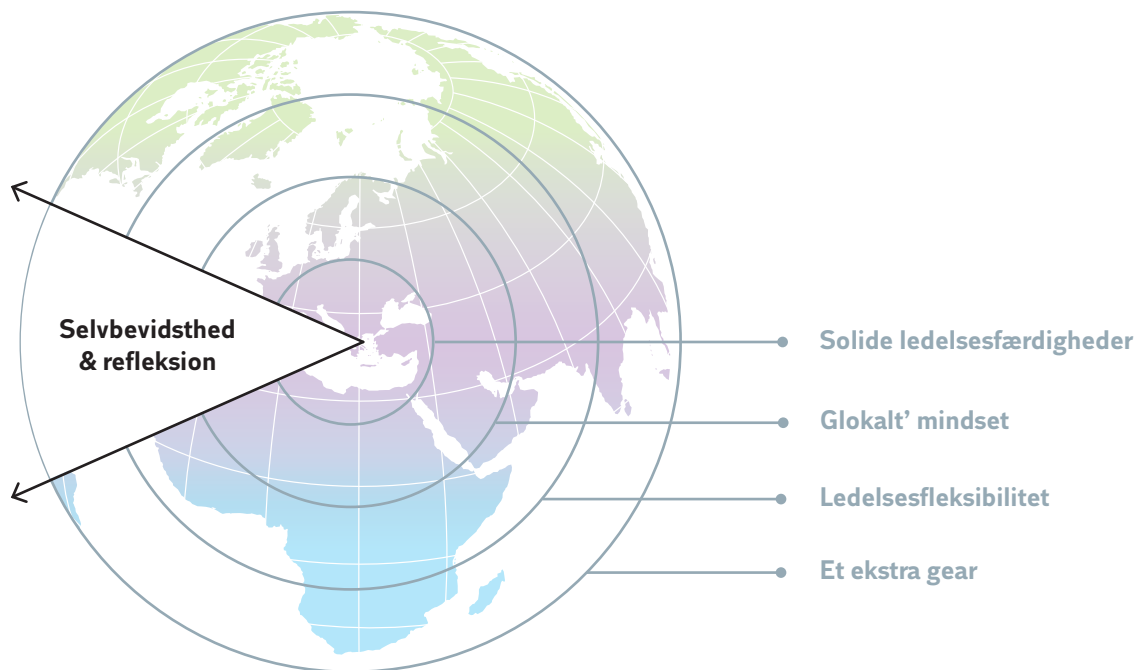
Hvad kunne du/I godt gøre bedre?

DE 5 NØGLEELEMENTER I DET GLOBALE LEDELSESGRUNDLAG

#5: SELVBEVIDSTHED & REFLEKSION

Det kræver tid til refleksion og tid til at opbygge, udvikle og vedligeholde de globale ledelseskompeter. Den sidste nødvendighed i global ledelse er, at den globale leder og/eller det globale lederteam løbende forholder sig til sit

globale beredskab og er i stand til at se sig selv udefra med "den andens" blik. Refleksion handler om at lære af de udfordringer og erfaringer, man gør sig i lederrollen.



Figur 1.5: 5 nøgleelementer i det globale ledelsesgrundlag #5: Selvbevidsthed & refleksion

Den sidste nødvendighed lægger op til en individuel eller fælles refleksion over, hvordan dette kan finde sted og ikke mindst integreres i en i forvejen hektisk hverdag. Selv om globale ledere i stigende grad tilbydes træningsaktiviteter om (global) ledelse, efterspørger mange globale ledere et mere agilt design, der matcher den agilitet, deres arbejde fordrer. Just-in-time ud-

viklingsdialoger og problemknusning kræver, at den enkelte leder selv er proaktiv i forhold til at opbygge et netværk af sparringsmuligheder, som kan tilgås løbende (og uden at hele kalenderen går i stykker). Der er med andre ord behov for at tage refleksioner omkring global ledelse ind i programmet.



REFLEKSIONSSPØRGSMÅL TIL TRIN 5

Oplæg til drøftelse af situationen i lige netop din lederrolle eller i det samlede lederteam:

Hvordan skaber du/I tid og rum for refleksion i hverdagen for dig/jer selv?

Hvordan skaber du/I tid og rum for refleksion for dit team/jeres organisation?

Hvordan kan du integrere tænkepauser og agil refleksion i de aktiviteter, du allerede har i din kalender?

Hvilke personer har du mulighed for at trække på som sparringspartnere?

Hvad kan du selv gøre? Og er der noget, din organisation kan gøre for dig?

Du kan også gennemgå de følgende trin i forhold til dit personlige lederskab som optakt til en drøftelse med andre:

1: Tænk på en oplevelse/situation du har haft som global leder, som du oplevede var særlig udfordrende eller inspirerende?

2: Hvad var det særligt udfordrende/inspirerende ved oplevelsen (det handler ikke om at forklare, men om at undersøge) – hvilke handlinger og følelser knyttede der sig til oplevelsen?

3: Hvordan tror du, at andre ser på/ville forholde sig til oplevelsen/situationen? Hvilke andre perspektiver end dem, du har kunnet forestille dig i relation til oplevelsen/situationen, kan man overveje? Kan du genkende din reaktion på oplevelsen/situationen? Hvad gemmer der sig bag dine reaktioner?

4: Hvad har oplevelsen/situationen, og det at forholde sig til den, lært dig? Hvad er det værdifulde ved denne læring/hvordan kan det gavne dig fremover?

FÅ MERE AT VIDE

Leadership in a global context is first and foremost hard work. GLA Insights, September 1, 2014, by Andrea Straub-Bauer.

Lauring, J. & Klitmøller, A. (2015). *Danish Leadership Style in a Global Context*. Copenhagen: Global Leadership Academy – Danish Confederation of Industry and Copenhagen Business School.

Storgaard, M. & Smith, I. S. (2012). *Designing Organizations with a Global Mindset*. Copenhagen: Global Leadership Academy – Danish Confederation of Industry and Copenhagen Business School.

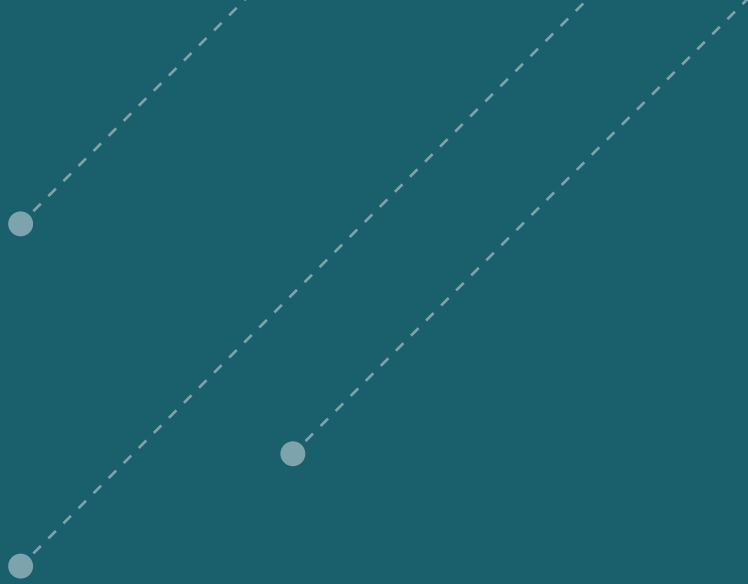
Lauring, J.; Klitmøller, A. & Normann, J. (2014). *Global Leadership Competencies for the Future. Global Leadership Behaviour*. Global Leadership Academy – Danish Confederation of Industry and Copenhagen Business School. Global Leadership Academy – Danish Confederation of Industry and Copenhagen Business School.

Lauring, J. & Klitmøller, A. (2014). *Global Leadership Competencies for the Future. Virtual Collaboration*. Global Leadership Academy – Danish Confederation of Industry and Copenhagen Business School.

Nielsen, R.K. (2014): *Global Mindset as Managerial Meta-competence and Organizational Capability: Boundary-crossing Leadership Cooperation in the MNC*. The Case of "Group Mindset" in Solar A/S. Doctoral School of Organization and Management Studies, PhD Series; 24, 2014.

KAPITEL 4





VÆRKTOJ 2:

DIT GLOBALE MINDSET

– AFKLARINGSVÆRKTOJ

VÆRKTØJ 2: DIT GLOBALE MINDSET – AFKLARINGSVÆRKTØJ

Hvorfor: Et af svarene på, hvordan man som global leder skal håndtere den øgede kompleksitet, tvetydighed og usikkerhed i en global lederrolle, er, at man skal udvikle et globalt mindset. Men hvordan gør man så det? Hvilken funktion skal det globale mindset udfylde for den enkelte leder og i hvilke sammenhænge? Og hvordan kan det udvikles gennem andet end udstationeringer?

Hvad: Dette værktøj er et afklaringsværktøj, som den globale leder kan tage bestik af i udviklingen af global mindset i det personlige lederskab. Værktøjet præsenterer tre forskellige perspektiver på udviklingen af global mindset forstået som evne til at forstå, påskønne og balancere behovet for global integration med lokal tilpasning i globalt samarbejde. Selvom det næppe er muligt at designe sit mindset, er det formålstjenligt at kunne målrette indsatsen efter forskellige anvendelsessammenhænge og være opmærksom på kilder til udvikling af globalt mindset i hverdagen.

Hvordan og hvem: Værktøjet bruges af globale ledere, deres lederteams og sparringspartnere til at fastlægge, hvordan og hvor der er behov for globalt mindset.

UDVIKLING AF PERSONLIGT GLOBAL MINDSET – 3 TRIN OG PERSPEKTIVER

”Vi ser ikke tingene, som de er; vi ser dem, som vi er”.

(Tilskrevet Anaïs Nin i The Seduction of the Minotaur, 1961, forfatterens oversættelse).

Virkeligheden afhænger af øjnene, der ser. Et mindset kan forstås som et filter, hvorigennem vi oplever og skaber mening med verden a la ”du er, hvad du tænker”. Mindset er en attitude eller tænkemåde, der resulterer i såkaldt kognitiv bias – dvs. en slags mental selektiv hørelse, der får dig til at spidse ører i forhold til visse indtryk, mens du vender det døve øre til andre, som identificeres som forkerte eller baggrundsstøj. Ordet ”mindset” henviser altså til et udsyn, tankesæt eller mentalitet, der på afgørende vis sætter rammerne for den måde, vi oplever verden og agerer i forhold til den.

I forhold til global ledelse er global mindset da at betragte som en særlig global mentalitet, der skal samle trådene i forhold til, hvad den

globale leder skal kunne for at varetage sit job?: ”Der er ingen generel måde at identificere, hvad en global leder er. Vi er i stedet henvist til at lede efter gode ”klassiske” ledere, som har et globalt mindset” (Baruch, 2002, s. 36, forfatterens oversættelse).

Der er forskellige definitioner af global mindset begrebet i omløb; den, som vi har fundet mest anvendelig i akademiets arbejde, karakteriserer global mindset ved, at ”en leder med et globalt mindset forstår behovet for global integration og lokal tilpasning og arbejder for at optimere dette modsætningsforhold. Global mindset indebærer en påskønnelse af såvel diversitet som homogenitet og åbenhed over for nye ideer, uanset hvor de kommer fra”. (Pucik, 2006, s. 88, forfatterens oversættelse). Der er altså tale om en evne til at påvirke, udvikle og skabe resultater sammen med andre, der er væsensforskellige fra en selv.

Dette værktøj abonnerer ikke på den tanke, at

der findes én bestemt form for global mindset, som er givent i alle organisationer og situationer. Forskningen døger da også betragteligt med at dokumentere, at en sådan sammenhæng skulle eksistere. (Der findes dog fx persontests på markedet, som tilbyder at afdække enkeltpersoners grad af generelt anvendeligt "one size fits all"-global mindset). Vi har fundet det mere operationelt at betragte global mindset som strategisk global mindset, dvs. at den konkrete udformning af global mindset må knyttes til virksomhedens, afdelingens og den enkeltes strategi og målsætninger. Det praktiske arbejde med global mindset må dermed også knyttes til virksomhedens strategi og den kontekst, hvor det skal bruges for at give resultater.

Som konsekvens af dette tager vi i dette værktøj

udgangspunkt i, at det handler om at afklare, i hvilke situationer der er brug for global mindset, og hvordan global mindset under disse forudsætninger kan udvikles. Denne afklaring har tre trin, som til sidst kan sammenfattes i din personlige global mindset-udviklingsplan:

Trin 1:

Global mindset – dig selv og de andre, din organisation og andre organisationer

Trin 2:

Blandingsforhold i global mindset: Hvor meget fokus på global, hvor meget fokus på lokal?

Trin 3:

Udviklingstiltag til global mindset – hvor og hvordan skal du investere dine ressourcer?

TRIN 1: GLOBAL MINDSET – DIG SELV OG DE ANDRE, DIN ORGANISATION OG ANDRE ORGANISATIONER

"Nu er global blevet et buzzword og alle skal være globale, men det med at forstå hvorfor man er global, hvorfor man flytter ud, hvorfor det er vigtigt at have salg- og marketingsfolk, der sidder tæt på en lufthavn og hvor de kompetencer findes, det er utrolig vigtigt i den proces." (Global leder, citeret i Nielsen & Nielsen, 2014)

Et første skridt i en afklaring af global mindset-udviklingsbehov er at afdække, hvorfor det er nødvendigt for den enkelte leder at udvikle global mindset og i hvilke sammenhænge, global mindset er efterspurgt. Den nedenstående model skitserer fire forskellige domæner, hvor global mindset spiller en rolle:

	LEDER	ORGANISATION
EGEN	"Jeg" Selvførelståelse og forståelse af hvordan denne er knyttet til den sammenhæng lederen befinder sig i	"Os" Forståelse af egen organisation og hvordan kendetegn og effektivitet er knyttet til den kontekst, organisationen befinder sig i
ANDRE	"De andre personer" Forstå, hvordan andre personers adfærd og tænkning er knyttet til de lande, kulturer og øvrige sammenhænge, de er i	"De andre organisationer" Forstå, hvordan andre organisationers handlinger og effektivitet er knyttet til de lande, kulturer og øvrige sammenhænge, de er i

Figur 2.1: Global mindset – forskellige anvendelsessammenhænge (videreudvikling på baggrund af Lane & Maznevski, 2014)

Et første spadestik i afklaringen af global mindset-udviklingsområder er altså at vurdere, i hvilke(n) sammenhæng(e) der er behov for en indsats: Er der fx forståelse af sit eget kendte univers eller "de andres" univers, man vil zoom ind på? Der kan her være tale om to sider af samme sag: Fx vil en selvforståelse af, hvordan en position i HQ sætter rammen om egen ageren (øverste venstre firkant) være befordrende for at forstå, hvordan "de andre" i datterselskaberne handler og forstår verden (nederste venstre firkant). På samme vis kan kendskab til, hvordan forretningsmodellen ser

ud hos konkurrenter og eksterne samarbejdspartnere (nederste højre hjørne) give anledning til en dybere forståelse af forretningsmodellen i egen organisation (øverste højre hjørne) og så fremdeles. Men man skal jo starte et sted:

- Hvor starter du?
- Hvor starter dine kollegaer?
- Hvor har du dine styrkepositioner?
- Hvor er dine udviklingsområder?
- Og set i forhold til din opgavevaretagelse og jeres strategi, hvor skal du sætte ind først?

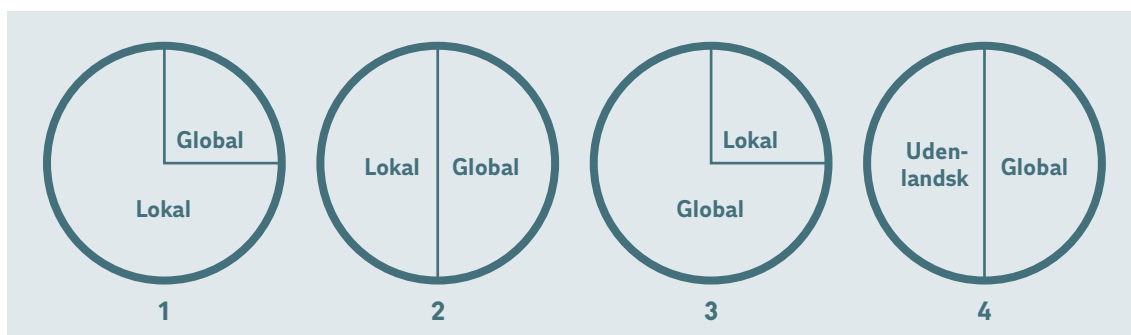
TRIN 2: GLOBAL MINDSET - BLANDINGSFORHOLD

"I think we need the different national types and also the holistic global types in management. We need both. Top-top-level should be the holistic, global guys – elsewhere in the organization you should maybe be a bit more local. In a management team some of the managers should have an anchorage in the local culture. The global mindset has to come in combination with local understanding." (Global leder, citeret i Storgaard og Skovgaard-Smith, 2012).

Den kontekst, virksomheden skal lykkes i, og det specifikke job med tilhørende mere eller mindre globale opgaver, er helt afgørende for, hvilket blandingsforhold af lokal og global, den enkelte leder behøver for at kunne lykkes i hverdagen. Husk i denne sammenhæng på vores definition af global mindset ovenfor, der understreger, at global mindset ikke er det samme som standardisering, harmonisering og global integration, men rummer værdsættelse og prioritering af både det globale og det lokale.

Det betyder, at der i et lederteam kan være ledere med meget forskellige profiler i forhold til, hvor globalt de arbejder og dermed også, hvilket blandingsforhold af lokal og global de har behov for. Virksomhedens styrke ligger i at være bevidst om, hvad den enkelte leder har behov for, og hvordan det udvikles/tilegnes, samt hvordan lederteamet er sammensat og evner at samarbejde på tværs af deres forskellige roller og funktioner.

I et af de forskningsprojekter, der er gennemført i Global Leadership Academy (Storgaard & Skovgaard-Smith, 2012), er der udviklet en enkel model, der kan bruges til at skabe dialog omkring fordelingen mellem globalt og lokalt orienteret tænkning og adfærd hos den enkelte leder og i teamet som helhed, der skitserer fire forskellige global mindset-blandingsforhold, der resulterer i fire forskellige typer af global mindset:



Figur 2.2: Global mindset blandingsforhold (Storgaard & Skovgaard-Smith, 2012)

1. Du kan have et mindset, der primært er lokalt orienteret med en grad af forståelse og åbenhed over for globale temaer
2. Du kan være delt i dit mindset med halvt globalt og halvt lokalt mindset, hvor du dog primært er rodfæstet i de lokale, men i vid udstrækning medtænker et globalt perspektiv
3. Du kan have et meget globalt mindset med blot en smule reference til lokale perspektiver
4. Du kan være delt i dit mindset med halvt globalt og halvt lokalt mindset (jf. trin 2), hvor det lokale, du er rodfæstet i, er udenlandsk; dvs. forskellig fra din egen nationalitet og hjemstavn, samtidig med at du i vid udstrækning medtænker et globalt perspektiv

Lederen, som arbejder i deres egen oprindelige lokale kultur, kan i princippet have et 100 % lokalt mindset, hvilket er lige så værdifuldt, som de andre typer af mindset under forudsætning af, at lederen arbejder 100 % lokalt og aldrig er i berøring med globale opgaver eller andre ledere, der arbejder globalt. I den verden, vi lever i, er der dog langt imellem ledere, som ikke under en eller anden form har en global samarbejdsflade i kraft af markedsforhold, underleverandører, samarbejdspartnere, lederkolleger og medarbejdere, der kommer fra andre kulturer m.v.

Det er relevant for den enkelte leder at forholde sig til egen fordeling af lokalt/globalt mindset. Dernæst kan det drøftes i lederteamet, hvorvidt den sammensætning og fordeling af lokalt/globalt/udenlandsk mindset, der samlet set er til stede i lederteamet, matcher det behov, virksomheden har for at kunne skabe de forventede resultater.

TRIN 3: UDVIKLING AF GLOBAL MINDSET – KATALOG OVER INDSATSOMRÅDER

"I think that you can have various private and personal experiences that make you broaden your perspective. So, it is not necessarily the globetrotters we are looking for, but rather those who we think have a global mindset." (Global leder interviewet i Storgaard og Skovgaard-Smith, 2012).

Global mindset kan udvikles på mange forskellige måder – herunder andre måder end gennem globale lederudviklingskurser. Hvilke, der skal prioriteres først, afhænger af den sammen-

hæng, som global mindset skal anvendes i (jf. trin 1), og det blandingsforhold mellem lokal og global, der betragtes som hensigtsmæssigt for opgavevaretagelse (jf. trin 2). Nedenfor følger et katalog over forskellige indsatsområder, som på forskellig vis kan aktiveres i forhold til at udvikle global mindset – efterfølgende inviteres du til at vurdere dit eget beredskab og evt. udviklingsindsatser i forhold til de mulige indsatsområder:

PERSONLIGE KARAKTERISTIKA – OG DIN FORSTÅELSE AF DEM

Ud fra deisen om, at man selv skal være den forandring, man ønsker at se i verden, er et væsentligt udgangspunkt for at arbejde med global mindset, at man relaterer det til sin egen personlighed. I denne sammenhæng kan man vurdere sit beredskab på tre forskellige fronter:

1. **Selvbevidsthed:** Har du viden om din egen kultur? Og kan du forholde sig kritisk og reflekteret til denne? Viden om egen kultur er hjørnesten i forhold til at blive det, man kan

kalde en "selvbevidst kosmopolit", dvs. en verdensborger, der føler sig hjemme overalt.

2. **Personlighed:** Har du en personlighed, der stiller dig gunstigt i forhold til global mindset? Fx peger forskningen på, at karakteristika såsom nysgerrighed, empati, risikovilje, tillidsvækkende, selvbevidsthed, usikkerhedstolerance og forandringsvillighed som særligt hensigtsmæssige.

3. **Kompleksitetshåndtering:** Er du i stand til at håndtere en høj grad af kompleksitet? Forskningen peger på, at et vist kognitivt niveau er nødvendigt for overhovedet at kunne håndtere et højt niveau af kompleksitet, hvilket er forventeligt i en global lederstilling.

Personligheden og intelligenskvotienten lader sig ikke umiddelbart påvirke, men din forståelse af disse faktorer, og ikke mindst dit aktive arbejde med dem, kan man flytte på. Se dig selv på en ny måde – måske er der karaktertræk, som i din egen (nationalkulturelle) baggrund ikke ses som ”positive”, men som andre steder måske opfattes på en anden måde – og omvendt. Nogle hælder til autenticitet – at være tro mod sig selv - og mener, at det bedste, man kan gøre,

er at være den, man nu en gang er på godt og ondt. Her overfor kan anføres, at dit autentiske selv jo ikke per definition er at sidestille med dit bedst mulige ”globale leder-selv”. Og hvis man hele tiden holder fast i at være og gøre, som man altid har gjort, være autentisk, ja så sker der jo ingen udvikling, da læring kan ses som en grænsegænger-aktivitet, hvor man flytter på sig, dvs. bevæger sig ud af sin autenticitets- og komfortzone og engagerer sig i nye tænkemåder og handlemønstre, som over tid måske bliver en del af det ”autentiske” repertoire. En sådan tænkning er ofte fremført under parolen ”fake it ’till you make it” i betydningen, at man ved at eksperimentere med andre typer af adfærd bliver den person, man agerer som og gerne vil opleves som.

GLOBAL ERFARING

”Being on an international assignment puts you in a position where you have to act – often without being 100% certain about what would be the right thing to do.” (Global leder interviewet i Storgaard og Skovgaard-Smith, 2012)

Global erfaring sidestilles ofte med ophold eller længerevarende bosættelse i udlandet, men selvom fx udstationeringer kan være en rig kilde til global erfaring, er det ikke den eneste kilde, ligesom udlandsophold i sig selv ikke nødvendigvis behøver være et plus.

4. **Netværk:** Har du et udbredt internationalt netværk at trække på? Og hvilken rolle har du spillet i disse netværk, som kan være nyttig set i et virksomhedsperspektiv? Har du fx demonstreret en stærk evne til at netværke på tværs af kulturer?

5. **Positive, resultatskabende globale erfaringer:** Har lederen (succesfulde) udlandsophold

bag sig? Og har erfaringerne fra udlandet været præget af omfattende kontakt og samarbejde med ”lokale”? Succesfuld integration og positiv kontakt med andre kulturer kan give et godt afsæt for andre globale aktiviteter.

Vi kan ikke alle have dobbelt statsborgerskab eller være flersprogede fra barnsben, men international erfaring hjælper – muligvis. Det afhænger nemlig i høj grad af, hvad du har fået ud af dine udenlandske erfaringer. Forskning tyder på, at hvis der mangler tid til eftertanke, feedback og refleksion undervejs og efter global erfaringsopbygning, ja så får man ikke nær det udbytte, man måske kunne forestille sig. Turist er ikke det samme som kosmopolit. Ydermere kan negative globale erfaringer have negativ indflydelse på udvikling af global mindset. Man kan derfor overveje, hvilke forholdsregler man vil træffe for at vende evt. negative oplevelser til udviklende erfaringer.

MENTALE REJSER

”Mobility itself is however sometimes more an idea, a mental state of mind, rather than actual, constant and never-ending physical mobility.” (Global leder interviewet i Storgaard og Skovgaard, 2012)

6. **Rejser i litteraturens verden:** Selv uden at flytte sig fysisk kan man ”rejse i ånden” og få input udefra – komme ud af sin kulturelle komfortzone og måske tilmed blive et bedre, klogere og mere globalt minded menneske. I en takketale refereret i Politiken i forbindelse

med modtagelsen af en litteraturpris i 2007 påpegede den israelske forfatter Amos Oz, at *"når man læser en udenlandsk roman, bliver man inviteret helt ind i andre menneskers stuer, deres børneværelser og studerekamre, ja selv deres soveværelser. Og han fortsatte: "Jeg mener, nysgerrighed faktisk kan have en moralsk dimension. ... At sætte sig i andres sted vil ikke blot gøre en til en bedre forretningsmand eller en bedre elsker, men også et bedre menneske".*

7. **Globalt medieforbrug:** På samme måde er det godt at holde sig opdateret om, hvad der sker ude i verdens. Det er måske ikke nødvendigt at kunne bestå Journalisthøjskolens

optagelsesprøve, men at man holder fingeren på pulsen og har øret mod jorden – ikke bare i de lokale medier, men også udenlandske medier.

Der tales meget om, hvordan internet og cookies målretter nyhedsstrømmene til os på en måde, så vi hører mest af det, vi er mest enige i. Lise Nørgaard udtalte i et interviewprogram på DR i anledning af sin 100-års dag, at hun holdt flere aviser – af forskellig politisk observans, herunder nogle som hun ofte var lodret uenig med, for at holde sig skarp. Dette princip kan med fordel overføres til medie- og kulturforbrug generelt, hvis målet er at udvikle global mindset.

TAL DIG GLOBAL!

En tyrkisk talemåde hævder, at man er lige så mange personer, som man taler sprog, og forskningen tyder da også på, at sprogkundskaber i sig selv er befordrende for udvikling af et globalt udsyn uanset sprogkundskabernes praktiske anvendelighed.

8. **Engelsk:** Har du gode engelskkompetencer såvel skriftligt som mundtligt? Det kræver mere end almindeligt skoleengelsk at lykkes

med at skabe gode relationer og tillid til medarbejdere, kolleger og samarbejdspartnere.

9. **Flere fremmedsprog:** Har du flere fremmedsprogskompetencer? Tilegnelse af flere fremmedsprog er befordrende for international kontaktskabelse og nysgerrighed, og så bliver det ofte lettere at lære andre nye sprog, hvis man allerede har flere sprog med i bagagen.

UDVIKLINGSMULIGHEDER I DET LOKALE NÆRMILJØ

"You cannot learn this in five modules of a course. You have to be thrown into the experience and feel how you react. It need not be a different culture. You might also just be thrown into other job functions. As long as you are forced to move out of your comfort zone both professionally and managerially." (Global leder interviewet i Storgaard og Skovgaard-Smith, 2012).

10. **Kompleks lokal lederrolle:** I hvilket omfang har du tidligere varetaget en kompleks lederrolle – uanset om denne er lokal eller global? Erfaring fra en kompleks lokal lederrolle er et godt afsæt for en global kompleks lederrolle; det kan fx være i matrix- eller projektorganisationer eller i sammenhænge, hvor der skal udøves distanceledelse.

11. **Familielivet:** Er dit familieliv gearet til en

stilling med mange rejsedage og Skype-samtaler på underlige tidspunkter? Sådant dobbeltkarriere-problematikker er en realitet i mange danske familier med to forsørgere og karrierer, og er kendt som en af de væsentligste årsager til, at fx udstationeringer afbrydes før tid. Også udlandsophold af kortere varighed/pendling kræver noget ekstra af samarbejdet på hjemmefronten, på samme måde som midnats-Skyping fra hjemmekontoret til kollegaerne på den anden side af kloden gør det.

12. **Diversitet på hjemmefronten:** Lever du et mangfoldigt privatliv - eller er familie, venner, naboer og andre relationer karakteriseret ved at have samme faglige, kulturelle, etniske, socioøkonomiske og politiske baggrund som dig selv? Diversitetshåndtering trænes og opøves uden for arbejdspladsen.

AFKLARINGSVÆRKTØJ

Arbejdet med at udvikle og vedligeholde det globale mindset hos den enkelte globale leder kan tage udgangspunkt i dette afklaringsværktøj:

Det anbefales, at der arbejdes med følgende niveauer: Meget højt, højt, medium, lavt, meget lavt. Skemaet kan bruges af lederen selv + evt. en, der kender ham/hende og/eller jobbet godt.

Derudover kan det anbefales, at der knyttes en kort forklaring til det ønskede behov således, at det er tydeligt, hvad det helt konkret indebærer. Det vil gøre det væsentlig nemmere at arbejde videre med processen i forhold til at afdække afstanden mellem det ønskede niveau og det nuværende, samt hvilke udviklingsindsatser der vil være relevante at sætte i værk.

Kompetence	Ønsket niveau i forhold til jobbet	Lederens nuværende niveau	Gap mellem ønske og status quo	Aftale om evt. udviklingsindsats
Selvbevidsthed				
Personlighed				
Kompleksitetshåndtering				
Internationalt netværk				
Positive, resultatskabende globale erfaringer				
Skønlitteratur				
Medieforbrug				
Engelsk				
Flere fremmedsprog				
Kompleks lokal lederrolle				
Familielivet				
Diversitet på hjemmebanen				

Figur 2.3: Udvikling af global mindset – indsatsområder og udviklingstiltag

FÅ MERE AT VIDE

Storgaard, M. & Skovgaard-Smith, I. (2012): *Designing Organizations with a Global Mindset*. København: Global Leadership Academy – Dansk Industri og Copenhagen Business School.

Discovering the blue ocean of global mindset, GLA Insights, March 3, 2011, Rikke Kristine Nielsen.

Mindset and leadership – group mindset in Solar A/S. GLA Insights. March 6, 2012, Rikke Kristine Nielsen.

Baruch, Y. (2002): No such thing as a global manager. *Business Horizons*, January-February, s. 36.

Lane, H.W.; Maznevski, M. L.; DiStefano, J. J. & Dietz, J. (2009): *Management Behaviour. Leading with a Global Mindset*. John Wiley & Sons, 6th edition.

Lane, H. W. & Maznevski, M. L. (2014): *International Management Behaviour. Global and Sustainable Leadership*, 7th Edition, Chichester, UK: John Wiley & Sons.

Nielsen, R.K. (2014): "Ledelse med globalt mindset - lederkompetencer i det globale". In: F. Poulfelt (ed.), *Børsens Ledeshåndbøger, Strategi & Ledelse*. Copenhagen: Børsens Forlag.

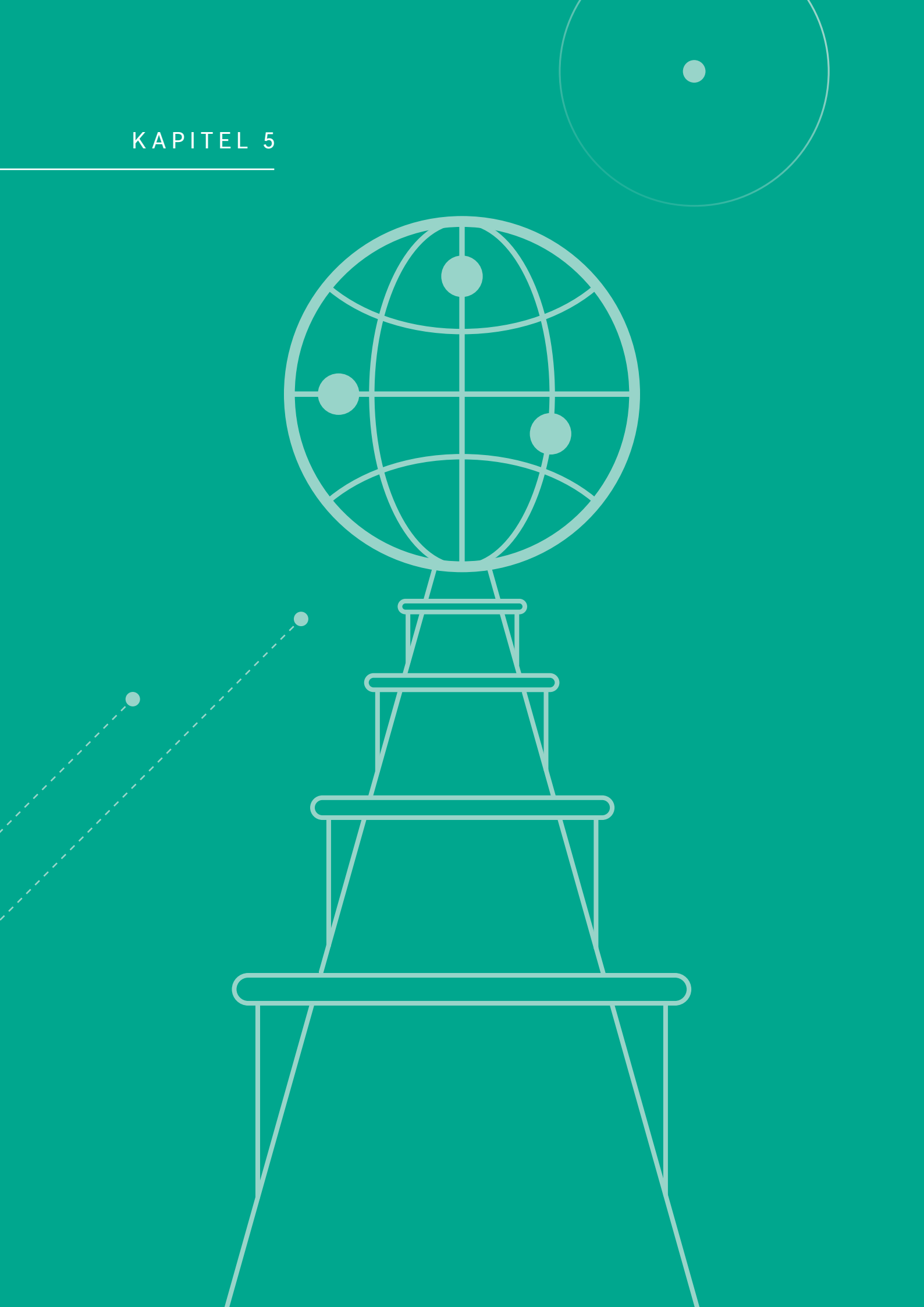
Nielsen, R.K. (2011): Kompetence-spotting i det globale ledelseslandskab: På udkig efter "global mindset". *Ledelseidag.dk*, No. 10, November, 2011.

Nielsen, R.K. (2014): *Global Mindset as Managerial Meta-competence and Organizational Capability: Boundary-crossing Leadership Cooperation in the MNC. The Case of "Group Mindset" in Solar A/S*. Doctoral School of Organization and Management Studies, PhD Series; 24, 2014.

Global mindset – succeskriterium ude og hjemme, Jyllands-Posten, November 3, 2010, by Rikke Kristine Nielsen

The need for a global mindset. GLA Insights, October 24, 2011, Bente Toftkær.

KAPITEL 5





VÆRKTØJ 3:

DE 4 BENSPÆND I GLOBAL LEDELSE

**– DIT ”GLOBALE
LEDELSESMANIFEST”**

VÆRKTØJ 3:

DE 4 BENSPÆND I GLOBAL LEDELSE

– DIT ”GLOBALE LEDELSESMANIFEST”

Hvorfor: Global ledelse er et upræcist, meget overordnet begreb. I debatter har vi derfor ofte hørt kommentarer, såsom ”hvad mener du egentlig med global?”, ”du definerer det jo på en helt anden måde end jeg”, ”jeg synes faktisk ikke, at det, du siger, er specielt for det globale” og lignende. Jo mere præcist, man kan udtrykke sig, jo lettere er det at få en udviklende diskussion af global ledelse i gang, herunder at finde frem til, hvor man selv er mest udfordret i forhold til sin personlige ledelsesstil og den kontekst, man befinder sig i. Dermed bliver det også lettere at sætte fingeren på, hvor der er behov for at opruste kompetenceberedskabet, og hvad der skal til for at blive bedre til at håndtere identificerede knaster.

Hvad: Dette værktøj karakteriserer global ledelse, som ledelse udsat for fire benspænd; dvs. fire elementer, der hver på sin måde er særligt tilstedeværende og udfordrende, når ledelse udøves i en global kontekst. Disse elementer caster lederen som hhv. interkulturel leder, brobygger og grænsengænger, paradoksnavigatør samt videncæmper og netværker. På baggrund af refleksionsspørgsmål til det enkelte lederjobs beskaffenhed og lederens oplevelse af sværhedsgraden formuleres et individuelt ”globalt ledelsesmanifest”, der opsummerer hvilke benspænd, der særligt spænder ben for den enkelte leder, hvor der er styrkepositioner, og hvor det er mest givtigt at bruge ressourcer på udvikling.

Hvordan og hvem: Værktøjet kan bruges af globale ledere; gerne sammen med egne nærmeste ledere, HR-professionelle og kollegaer/andre sparringspartnere med henblik på at blive bedre til at identificere og udvikle global kompetence.

GLOBAL LEDELSE – FIRE BENSPÆND

Der findes ingen stor samlet teori om ledelse, og den fremtrædende leadership-forsker Warren Bennis understreger, at *”...vi må huske på, at emnet er vidtstrakt, uden fast form, svært at få fat på og frem for alt utrolig vigtigt”* (Bennis, 2007, s. 62, forfatterens oversættelse). Nogle ledelsesforskere spørger endda, om en idé om ”god ledelse” er et fatamorgana, som vi (uden held) kan jagte på linje med krukken af guld ved regnbuens ende.

Vanskelighederne ved at blive enige om en god definition på, hvad ledelse overhovedet er, herunder, hvad god ledelse er, bliver bestemt ikke mindre af, at vi sætter tillægsordet ”global” foran - snarere tværtimod: Der findes en myriade af definitioner af global ledelse. Et af de nyeste skud på stammen definerer global ledelse,

som *”de processer og handlinger, hvorigennem et individ påvirker en række af interne og eksterne interessenter fra adskillige nationalkulturer og indflydelsessfærer i en kontekst karakteriseret ved betydelig opgave- og relationskompleksitet”* (Bird, Reiche & Mendenhall, 2016, Journal of International Business Studies, published online before print, forfatterens oversættelse). En fri genfortælling af denne definition kunne være ”Ledelse som du plejer – bare meget værre”... Men hvori består så det ”meget værre”? Det mere komplekse? Det mere mangfoldige? Forvirringen omkring, hvad global ledelse overhovedet er, og hvordan det konkret manifesterer sig hos den enkelte, gør det hensigtsmæssigt at være meget præcis og eksplicit omkring, hvad man egentlig mener, når emnet er ”global ledelse” eller måske snarere hvilke aspekter af global ledelse, man

zoomer ind på. En sådan præcisering er dette værktøjs mål.

Værktøjets titel er inspireret af filmen *De fem benspænd* fra 2003, hvor to af dansk films ballademagere udfordrede hinanden i et filmisk eksperiment. Lars von Trier får den idé, at Jørgen Leth skal genindspille sin egen kortfilm "Det perfekte menneske" (1967), men denne gang under iagttagelse af nogle regler, benspænd, som von Trier formulerer. Jørgen Leth skal indspille filmen i alt fem gange, hver gang under hensyntagen til disse nye regler, som

Leth ikke selv har indflydelse på. På samme måde er global ledelse karakteriseret ved, at "det globale" eller "globaliteten", som man nogle gange kalder det på engelsk, sætter nye regler og rammer op for ens lederskab. I et af de forskningsprojekter, der er blevet gennemført som en del af Global Leadership Academy, har vi trukket vod gennem forskningslitteraturen på området og formuleret fire benspænd i global ledelse, der hver på sin måde sætter særlige rammer og kalder på særlige kompetencer og adfærd, som illustreret i den følgende figur:



Figur 3.1: 4 benspænd i global ledelse

Hvert af de fire benspænd præsenteres nedenfor med dertilhørende refleksionsspørgsmål, som

kan besvares og bruges som input til et afsluttende personligt "globalt ledelsesmanifest":

1. BENSPÆND: KULTURFORSKELLE – DEN GLOBALE LEDER SOM INTERKULTUREL LEDER

I den traditionelle tilgang til global ledelse har man primært haft fokus på, hvorledes (national-)kulturelle forskelle har betydning for, hvordan vi foretrækker at praktisere og tage imod ledelse. Det klassiske eksempel i denne

sammenhæng er typisk den udstationerede leder eller lederen med direkte personaleansvar for medarbejdere fra andre (national-)kulturer. I dette perspektiv italesættes det internationale/globalt som det modsatte af det national/

lokale. Fx når en dansk leder er udstationeret i Japan eller en dansk teamleder, der fra sin arbejdsplads i Danmark har ansvaret for et team i Sydafrika.

Det at kunne håndtere ledelse på tværs af kulturer er et helt centralt element i den globale leders opgaver. Det er ikke altid givet, at den globale leder er bosat i udlandet, og mange ledere skal i stigende grad forholde sig til og kunne håndtere diversitet både ude og hjemme. I nyere versioner af dette perspektiv på den globale leder dukker begreber som interkulturel kompetence og interkulturel intelligens op. Begge fokuserer på lederens evne til at begå sig i kulturelt mangfoldige sammenhænge. Det kan både være i hverdagen på en dansk arbejdsplads, hvor lederens medarbejdere, kolleger og egen leder har forskellige kulturelle baggrunde, eller når lederen begiver sig ud i verden, uanset om det er fysisk eller virtuelt, og bliver leder for teams med medarbejdere fra forskellige nationer og kulturer.

Begrebet interkulturel kompetence stammer oprindeligt fra en undersøgelse af, hvad der karakteriserer medarbejdere og, særligt, ledere, som har succes inden for det, man kan kalde "kulturmøder". Det vil sige i de situationer, hvor den enkelte leder møder og skal samarbejde med forskellige interne og eksterne interesser fra andre kulturer end lederens egen. Interkulturel kompetence kan defineres som en

persons evne til at tilpasse sig og sine handlinger, når han/hun samarbejder med mennesker fra andre kulturer. Den enkelte leder skal derfor ikke blot være kompetent i forhold til andre helt specifikke kulturer, men i højere grad generelt være kompetent i de situationer, hvor kulturmøderne rent faktisk sker, uanset hvilke andre kulturer, der er involveret, og i hvilke situationer mødet udspiller sig.



REFLEKSIONSSPØRGSMÅL

I hvilke situationer kan du genkende rollen som interkulturel leder fra din egen hverdag?

Hvilke erfaringer har du med rollen som interkulturel leder?

Hvilke kompetencer trækker du på, når du lykkes i rollen som interkulturel leder?

I hvilke situationer bliver du udfordret i rollen som interkulturel leder?

2. BENSPÆND: BEHOV FOR TVÆRGÅENDE KOORDINERING – DEN GLOBALE LEDER SOM BROBYGGER OG GRÆNSEGÆNGER

Den kompleksitet, som kendetegner mange globale organisationer, betyder ofte både en øget usikkerhed og gensidig afhængighed mellem mennesker og enheder. Mennesker, som ikke nødvendigvis mødes rent fysisk, men i mange tilfælde primært i et virtuelt univers. For at kunne skabe den nødvendige sammenhængskraft bliver der hårdt brug for "brobyggere". Fordi den globale leder er i en position til at kunne fungere som bindeled mellem virksomheden og dens omverden, har han/hun et særligt potentiale og en særlig opgave i den sammenhæng - Et potentiale til at kunne sikre forståelse, indflydelse og legitimitet på tværs af organisationen og (national)kulturer.

Ledere, der har et ben plantet i flere forskellige (kulturelle) lejre, kan binde organisationen sammen ved at sprede viden, kendskab og forståelse på tværs af organisationen. I en global og kompleks organisation er der behov for mest mulig gnidningsfrit og effektivt samarbejde på tværs af alle nationale og professionelle kulturer, enheder og hierarkiske positioner, og den globale leder har en vigtig position i forhold til at kunne bidrage til dette.

I dette perspektiv opfattes den globale leder således som en brobygger og grænsegænger, og ideelt set opleves globaliteten som grænseløs i en positiv betydning, fordi grænserne her ikke

forstås som nationale grænser mellem lande, men som forskelle og muligheder, hvor der med hjælp fra den globale leder kan skabes en oplevelse af sammenhæng i både handlinger, relationer og samarbejdet mellem mennesker.

Brobygning som ledelsesperspektiv er ikke kun relevant i situationer, hvor det er landegrænser, der skal krydses. Ledelse på tværs af og mellem organisationer er en ledelsesudfordring uanset, om lederens geografiske arbejdsplads er i hjemlandet eller ude. Komplexiteten øges dog markant, når der er tale om samarbejde på tværs af geografi og nationalkulturer, og her kommer lederen som grænsegænger for alvor i spil.



REFLEKSIONSSPØRGSMÅL

I hvilke situationer kan du genkende rollen som brobygger og grænsegænger fra din egen hverdag?

Hvilke erfaringer har du med rollen som brobygger og grænsegænger?

Hvilke kompetencer trækker du på, når du lykkes i rollen som brobygger og grænsegænger?

I hvilke situationer bliver du udfordret i rolle som brobygger og grænsegænger?

3. BENSPÆND: VIDENDELING – DEN GLOBALE LEDER SOM VIDENMÆGLER OG NETVÆRKER

Betragter vi organisationer som en form for vidensstrukturer, bliver det at indsamle og formidle viden, information og ideer en af de største opgaver i en kompleks global virksomhed.

Set i dette perspektiv spiller den globale leder en væsentlig rolle i relation til at sikre, at information og viden ikke blot bliver udbredt og delt, men at det, der kommunikeres, reelt forstås i den lokale kontekst. Det betyder, at den globale leder har en helt central opgave med at fungere som formidler og oversætter mellem de mange forskellige verdener og synspunkter, der typisk vil være i organisationen.

Det gælder i særdeleshed de ledere, der har en rolle, hvor de fungerer som bindeled mellem virksomhedens hovedkontor (HQ) og de lokale enheder. Fx de udstationerede ledere, der ofte tjener flere "herrer" og perspektiver på en og samme tid. Disse ledere er i en helt særlig position, fordi de har indsigt i og er forpligtet flere steder samtidig. For at kunne udnytte denne særlige position, er det imidlertid nødvendigt,



REFLEKSIONSSPØRGSMÅL

I hvilke situationer kan du genkende rollen som videnmægler og netværker fra din egen hverdag?

Hvilke erfaringer har du med rollen som videnmægler og netværker?

Hvilke kompetencer trækker du på, når du lykkes i rollen som videnmægler og netværker?

I hvilke situationer bliver du udfordret i rolle som videnmægler og netværker?

at den globale leder har stærke netværkskompetencer og formidlings-/kommunikationsevner, samt er i stand til at kunne reducere udfordringerne ved at krydse både mentale, geografiske og/eller hierarkiske grænser i organisationen,

sådan som beskrevet i forbindelse med 2. benspænd. Derved bliver evnen til at opbygge tillidsfulde relationer og stærke netværk tankekompetencer i forhold til videndeling og samarbejde på tværs af organisationen.

4. BENSPÆND: KOMPLEKSITET OG TVETYDIGHED - DEN GLOBALE LEDER SOM PARADOKSNAVIGATØR

For den globale leder er både forskellige kulturer og organisationers kompleksitet et vilkår i hverdagen, og lederen har en vigtig rolle, når kompleksiteten skal italesættes på en meningsfuld måde over for resten af organisationen. Et paradoks er en "både-og"-situation, hvor der ikke kan vælges en "enten-eller-løsning". Ofte er det situationer, hvor der er modsatrettede krav og forventninger, som ikke kan fravælges. Fx når der er et krav om at skabe innovation samtidig med, at der skal driftes optimalt. Som paradoksnavigatør bliver ledelsesopgaven at kunne finde og skabe (midlertidige) oaser af tilstrækkelig klarhed til, at organisationen kan overkomme udfordringerne og acceptere, at der arbejdes på flere (til tider modstridende) fronter samtidig.

Lederen skal således kunne skabe flow i en ellers fragmenteret og ofte forvirrende hverdag.

En tilgang til den ledelsesmæssige håndtering af paradokser er at acceptere paradokser som et vilkår og italesætte kompleksiteten som et sæt af paradokser, lederen skal kunne navigere i. Lederen må derfor arbejde med en "både/og"-tilgang, og ikke en "enten/eller"-tilgang. Paradokser adskiller sig fra dilemmaer, der kan betragtes som "pest-eller-kolera"-situationer, hvor man både kan og skal træffe et valg, og leve med de konsekvenser, det medfører. Paradokserne må den globale leder finde en måde at navigere omkring i hverdagen, mens han/hun selv og resten af organisationen lever og fungerer med dem.

Et eksempel på et paradoks er, når der på den ene side er behov for at standardisere og harmonisere metoder, processer m.v. på tværs af hele virksomheden samtidig med, at det kan være nødvendigt at rumme og tilpasse til lokale forskelle. Et andet eksempel er håndteringen af at have forskellige strategier på forskellige markeder eller produktområder inden for virksomheden. Det at kunne manøvrere i de paradokser, det udløser, er en bunden opgave for den globale leder. At kunne navigere i den kompleksitet og de medfølgende paradokser, når virksomheden har mange parallelle og (måske) konkurrerende dagsordener og strategier, er en af de evner, den globale paradoksnavigatør må besidde.



REFLEKSIONSSPØRGSMÅL

I hvilke situationer kan du genkende rollen som paradoksnavigatør fra din egen hverdag?

Hvilke erfaringer har du med rollen som paradoksnavigatør?

Hvilke kompetencer trækker du på, når du lykkes i rollen som paradoksnavigatør?

I hvilke situationer bliver du udfordret i rolle som paradoksnavigatør?

DIT GLOBALE LEDELSESMANIFEST

På baggrund af samtlige overvejelser og tanker, der opstod i forlængelse af refleksionsspørgsmålene ovenfor, formuleres nu et personligt "globalt ledelsesmanifest", der fremhæver væsentligste udfordringer og udviklingszoner i global ledelse. Manifestet kan bruges som op-takt til deltagelse i lederudviklingsaktiviteter, så man kan være særligt opmærksom på, hvad man skal have med sig hjem. Manifestet kan også udveksles med andre for at kalibrere egen opfattelse i forhold til deres oplevelse.

Manifestet skal være kort, fx maks. en halv side og gerne bestå af en samling af "1-liners" eller "tweets" (der som bekendt kan fylde op til 140 tegn) – måske et bud på en kommende screen saver til laptoppen, så man løbende husker sig selv på opmærksomhedspunkter?

Til inspiration kan man arbejde med at færdiggøre følgende sætninger, som tilsammen udgør et globalt ledelsesreferat:

1. Jeg definerer global ledelse som _____
2. Det mest udfordrende ved global ledelse er for mig, at _____
3. Jeg hæfter mig særligt ved benspænd nr. _____, eftersom _____
4. I min lederrolle fylder benspænd nr. _____ mest for mig, i kraft af at _____
5. I mit lederskab burde jeg være mere fokuseret på benspænd nr. _____ af den grund, at _____
6. Jeg mener, at jeg er mest kompetent til at håndtere benspænd nr. _____, hvilket jeg oplever, når _____
7. Jeg mener, at jeg er mest udfordret i forhold til at håndtere benspænd nr. _____, hvilket jeg er blevet klar over, fordi _____
8. Jeg ville gerne blive bedre til at _____, fordi jeg så ville opnå at _____

FÅ MERE AT VIDE

Bennis, W. (2007). "The challenges of leadership in the modern world: introduction to the special issue." *American Psychologist*, 62, s. 2–9.

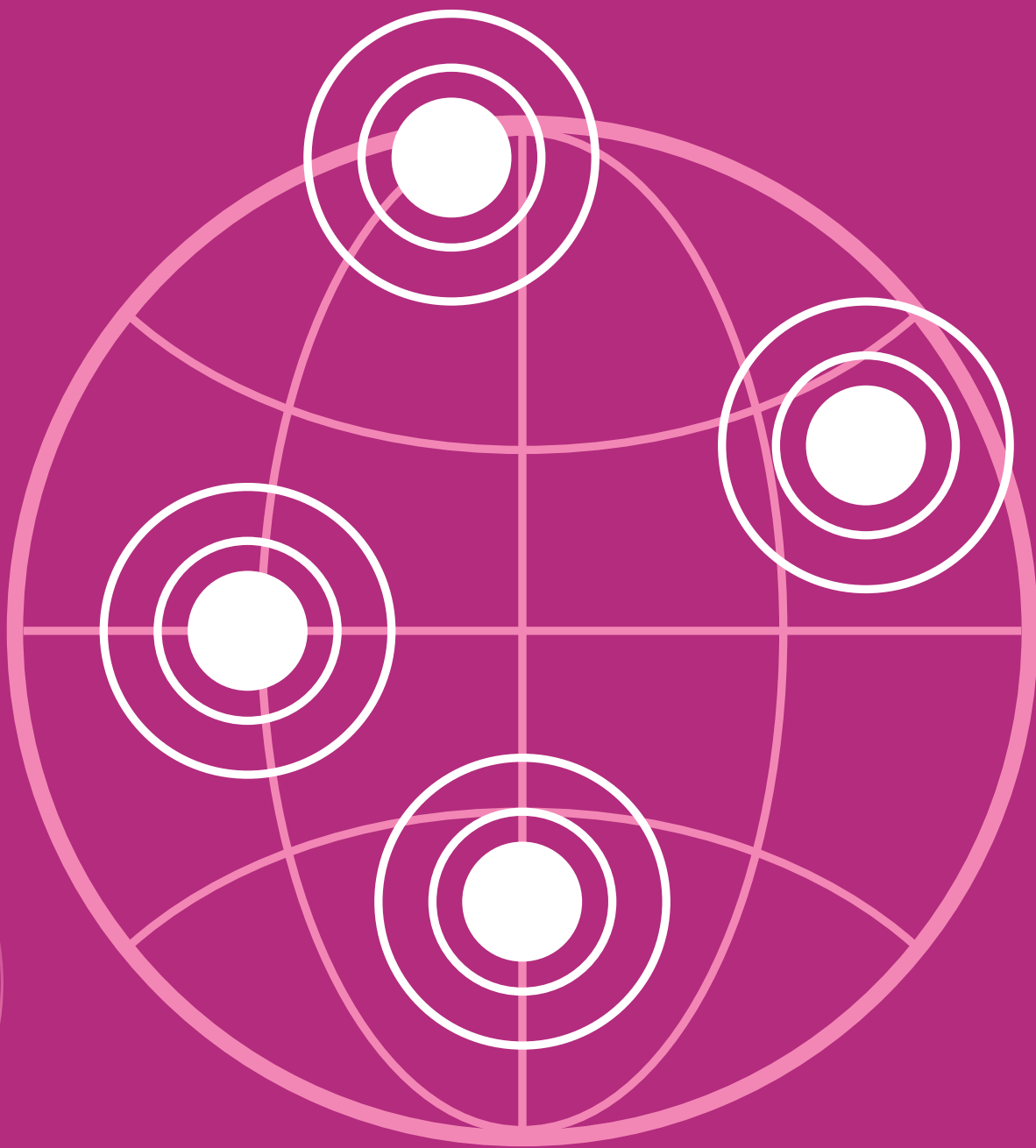
Örtenblad, Anders; Hong, Jacky and Snell, Robin. "Good leadership: A mirage in the desert?." *Human Resource Development International*. 19 (2016): 349–357.

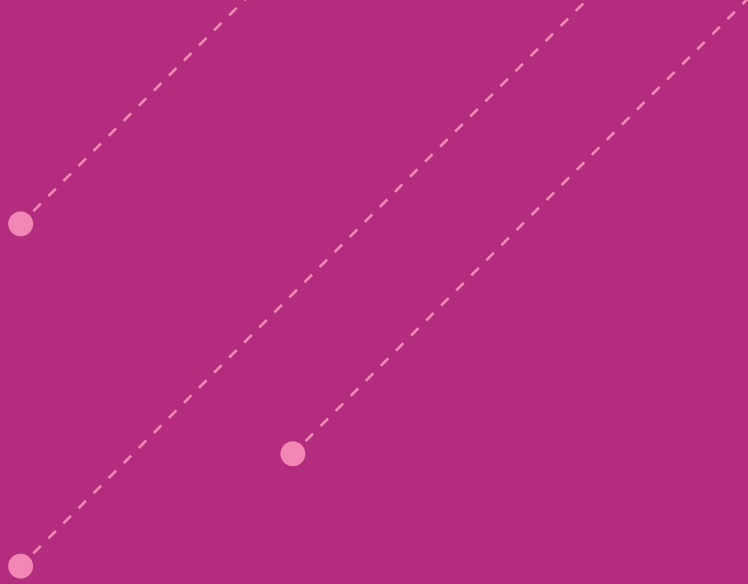
Nielsen, R.K. (2014): "Ledelse med globalt mindset - lederkompetencer i det globale". In: F. Poulfelt (ed.), *Børsens Ledeshåndbøger, Strategi & Ledelse*. Copenhagen: Børsens Forlag.

Nielsen, R.K. (2011): Kompetence-spotting i det globale ledelseslandskab: På udkig efter "global mindset". *Ledelseidag.dk*, No. 10, November, 2011.

Nielsen, R.K. (2014): *Global Mindset as Managerial Meta-competence and Organizational Capability: Boundary-crossing Leadership Cooperation in the MNC. The Case of "Group Mindset"* in Solar A/S. Doctoral School of Organization and Management Studies, PhD Series; 24, 2014.

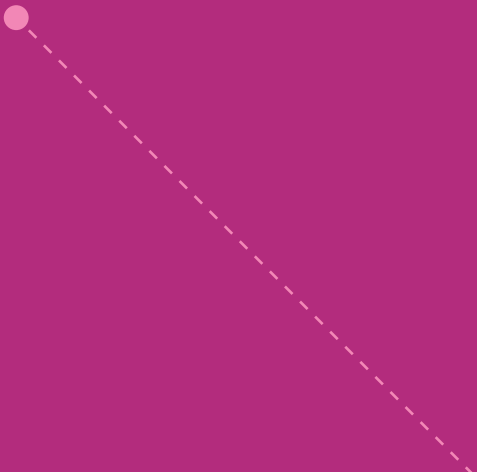
KAPITEL 6





VÆRKTOJ 4:

4 LEDER- ROLLER I DET GLOBALE



VÆRKTØJ 4:

4 LEDERROLLER I DET GLOBALE

Hvorfor: Hvem er de globale ledere – og hvad laver globale ledere egentlig? Behandler man gruppen af globale ledere som en homogen gruppe karakteriseret af ensartede udfordringer og kompetencebehov, er der stor risiko for, at man blander pærer og bananer sammen i noget, der måske bliver til pærevælling, men ser stort på væsentlige nuancer. Samtidig har der traditionelt været fokus på at tænke global ledelse, som noget der foregår uden for lederens/organisationens oprindelseskultur, hvilket dog ikke afspejler moderne virtuel matrix- og projektorganisering, hvor det globale fylder både ude og hjemme. En bredere, men samtidig mere nuanceret, opfattelse af globale ledere og deres ledelsespraksis er formålstjenlig i forhold til at få greb om både det, der giver udfordringer og det, der skaber performance i global ledelse.

Hvad: Hvilken type af global lederrolle bestrider du? Og hvordan er din lederrolles ”glokaliseringsbalance”; dvs. dit blandingsforhold mellem globalt og lokalt orienterede ledelsesopgaver? Spejl din egen praksis i andre globale lederes praksis, sådan som den kommer til udtryk gennem en omfattende undersøgelse af globale lederopgaver i danske multinationale virksomheder og afdæk din globale jobprofil. En sådan profilering er særligt interessant i forbindelse med rolleskift; både når man skifter fra en mere lokalt orienteret rolle til en globalt orienteret rolle, men også – hvad der synes mere upåagt – når man skifter mellem forskellige former for globalt ledelsesarbejde, der måske umiddelbart forekommer at være mere af det samme, men under overfladen kræver helt forskellig kompetencer.

Hvordan og hvem: Brug værktøjet til individuel rolleafklaring, gerne som optakt til dialoger omkring udviklings- og karrieremuligheder i din virksomhed, fx sammen med nærmeste leder og HR.

LEDERROLLER I GLOBAL LEDELSE – ROLLEDIFFERENTIERING UDE OG HJEMME

I et af Global Leadership Academys forskningsprojekter satte vi os for at finde ud af, hvad globale ledere i danske virksomheder egentlig laver, når de selv skal sige det. Altså en afdækning af, hvad de, der bedriver global ledelse, mener, at denne ledelsesdisciplin fordrer – hvilket ikke nødvendigvis er det samme, som det forskningslitteraturen eller HR-afdelingen mener, at de globale ledere burde foretage sig.

Et første spadestik var at identificere, hvem der overhovedet er omfattet i en ”bruttogruppe af globale ledere”. En traditionel tilgang til global ledelse har været at fokusere på udstationerede ledere, men det er en for snæver betragtning for moderne global ledelse. For som ledelses-

forskeren Vladimir Pucik understreger, så er der *”nogle globale ledere, som er udstationerede; mange, hvis ikke størstedelen, har været udstationeret på et tidspunkt i deres karriere, men det er sandsynligvis kun få udstationerede, som er globale ledere”* (Pucik, 1998, s. 41, forfatterens oversættelse). Man bestrider altså ikke per automatik en særligt globalt orienteret rolle alene i kraft af, at man er udstationeret. Pucik understreger også, at en modsatrettet logik finder sted, idet *”lokale ledere i nøglelande måske ikke er udstationeret, men samtidig har behov for et globalt mindset.”* (Pucik, 2006, p. 88, forfatterens oversættelse). Bruttogruppen måtte altså omfatte både udstationerede ledere og ledere, der arbejdede lokalt på markeder uden for oprin-

delseslandet, men samtidig også personer, der arbejder globalt og tværgående fra en placering i hovedkontoret.

I lighed med forskningslitteraturen på området har vi i akademiet gjort os den erfaring, at global ledelse kan betragtes som et paraplybegreb, der favner mange og meget forskelligartede ledelsesopgaver. På samme måde er der ofte sammenfald i titler og hierarkisk niveau i en organisation, uden at de globale lederopgaver nødvendigvis, indeholdt i enslydende stillingsbetegnelser, ligner hinanden, hvorved de samme titler på samme niveau i samme organisation kan dække over meget forskellige globale ledelsesopgaver og kompetencebehov.

Vi valgte derfor at se global ledelse som en fællesbetegnelse for forskellige typer af globale lederroller i stedet for at betragte globale ledelsesudøvere som en samlet gruppe med fælles udfordringer og muligheder. Dette perspektiv kom der den følgende opdeling ud af:



REFLEKSIONSSPØRGSMÅL

Hvad karakteriserer efter din opfattelse en "global" leder?

På hvilken måde er "global ledelse" anderledes end lokal ledelse? Giv eksempler fra din praksis

På hvilken måde tilgodeser I, at global ledelse ikke nødvendigvis er bundet til geografi, titler eller personaleansvar?

Udenfor Danmark

Primært geografisk arbejdssted

I Danmark

Den klassiske udstationerede

Glokalisten

Hjemmemarkedslederen

HQ Matrixlederen

Lokal

Global

Primært jobindhold

Figur 4.1: Rolletyper i global ledelse

Grupperne af ledere er kategoriseret med udgangspunkt i deres primære jobindhold (retter rollen sig primært mod virksomhedens tværgående processer, som omfatter alle eller mange forskellige markeder/lande, eller er rollen fortrinsvis fokuseret på lokale KPI'er og gøremål på et eller få markeder?) og deres geografiske placering (i eller uden for Danmark?). Ikke alle globale lederjobs er lige globale; forskellige globale lederjobs indeholder forskellige blandingforhold af globalt og lokalt rettet opgavevaretagelse. Det globale lederjob kan altså være karakteriseret af globale opgaver i forskelligt omfang og på forskellig måde. Uanset om den globale leder arbejder med base i Danmark eller udlandet, giver disse forskelle anledning til forskellige udfordringer, muligheder og udviklingsbehov for den enkelte leder. De globale lederjobs har med andre ord forskellige blandingforhold mellem lokal og global. Da akademiets arbejde har taget udgangspunkt i global ledelse med dansk udgangspunkt med henblik på at styrke dansk konkurrenceevne, opererer figuresnøjden højre side med opdelingen ”inden for/uden for Danmark”. Danmark vil i dette tilfælde være virksomhedens oprindelsesland, hvor også hovedkvarteret er placeret. Da vi i vores undersøgelse ønskede at holde kulturfaktoren konstant, tages der ydermere afsæt i en situation, hvor lederens nationalkulturelle baggrund er den samme som den ansættende virksomheds oprindelsesland.

Figuren skitserer 4 typer af lederroller i den globalt arbejdende virksomhed, hvor tre på forskellig vis kan karakteriseres som globale og én som lokal:

1. **Den klassiske udstationerede:** Globale ledere placeret uden for Danmark med en lokal ledelsesrolle. Denne gruppe er som oftest ledere for et datterselskab/filial. Typiske stillingsbetegnelser for ledere i denne kategori af globale ledere er ”CEO for Datterselskab i Land X”, ”Vice President”, ”Director” eller ”Country Manager”.

2. **”Glokalisten”:** Globale ledere placeret uden for Danmark med en global ledelsesrolle. Denne gruppe ledere er typisk placeret i en funktion uden for hovedkvarteretsland, hvorfra de enten har ansvaret for en tværgående funktion såsom et shared servicecenter eller center of excellence, der betjener hele organisationen eller har omfattende regionalt ansvar såsom EMEA eller Asia-Pacific.
3. **HQ-matrixlederen:** Globale ledere placeret i Danmark med en global ledelsesrolle. Denne gruppe ledere er typisk placeret i en funktion eller afdeling i hovedkvarteretsland og hovedkvarteret, hvis ansvars- eller indsatsområde går på tværs af hele virksomheden. Eksempler på stillingsbetegnelser i denne kategori kunne være ”Group IT Hosting manager”, ”Regional Sales Manager”, ”Technical Director”, ”Vice President”, eller ”Director Global Key Accounts”.
4. **Hjemmemarkedslederen:** Lokale ledere placeret i Danmark med en lokal ledelsesrolle. I denne gruppe finder vi ledere, der arbejder i Danmark med primært lokalt rettede opgaver, fx fra en placering i det danske datterselskab eller en lokalt orienteret funktion på hovedkontoret. Typiske stillingsbetegnelser er ”landechef”, ”funktionschef” eller tilsvarende.

Hvor de tre første typer af lederroller på forskellig vis er globale, er den fjerde det ikke. Vores undersøgelse af global ledelse i praksis, som har sat ord på jobindholdet i de forskellige lederroller, har derfor ikke inddraget denne fjerde kategori. Kategorien bør dog ikke glemmes i det samlede billede, da der ofte er tale om et betragteligt antal ledere, og en gruppe af ledere hvorfra de næste globale ledere rekrutteres eller hvor tidligere globalt arbejdende ledere på et tidspunkt i deres karriere måske kommer (tilbage) til.



REFLEKSIONSSPØRGSMÅL

Hvor ville du placere dit eget globale lederjob? Hvorfor?

Placerer din nuværende jobprofil dig i mere end én firkant? Beskriv hvordan dette er tilfældet, og hvor der evt. er overlappende aktiviteter?

Har du tidligere i dit arbejdsliv opbygget erfaringer fra en lederrolle fra en af figurens andre firkanter? Hvordan påvirker dine erfaringer eller mangel på samme din nuværende lederrolle og samarbejdet med ledere, der varetager andre typer af globalt arbejde? Giv gerne konkrete eksempler.

INSPIRATIONSKATALOG TIL DIFFERENTIERING AF GLOBALE JOBPROFILER

Til inspiration til dit eget arbejde med at indstille søgeren efter forskellige typer af globalt ledelsesarbejde i dit eget lederskab kan du finde inspiration i de profiler, vores undersøgelse af danske globale ledere mandede ud i baseret på den enkelte rolles jobindhold. Gennem små 40 interviews med globalt arbejdende ledere fra 25 multinationale danske virksomheder søgte vi at indkredse, hvordan jobprofilen for de forskellige ledergrupper ser ud i de globale lederes egen optik (der kan altså sagtens stå noget andet i deres konkrete stillingsbeskrivelse). Brug dem som spejl (og evt. skræmmebillede) for din egen praksis – hvem har du mest tilfælles med? Hvordan ser dit konkrete opgavemix ud? Og hvordan står det til med globaliseringsbalancen i dit job? Og hvordan vil dit nuværende kompetenceberedskab skulle tilpasses, hvis du skifter til en anden type af global lederrolle?

Nøgleord for de globale jobprofiler for hhv. HQ-matrixlederen, den klassiske udstationerede og ”glokalisten” er præsenteret i det følgende:

1: **HQ Matrixlederen** er kendetegnet ved:

At være placeret i det danske hovedkvarter. Blandingsforholdet mellem globalt og lokalt orienterede opgaver er 80 % global og 20 % lokal. Ansvarsområdet for denne gruppe af globale ledere omfatter typisk aktiviteter såsom udvikling af korporate standarder/best practice og processer, strategiimplementering, videnoverførsel og informationsudveksling HQ-datterselskaber t/r, intern markedsføring af et virksomhedsfælles perspektiv, talerør for datterselskab opad i HQ-hierarkiet, reintegration af tidligere udstationerede, introduktion af indstationerede medarbejdere, outsourcing af opgaver, virtuel ledelse og projektdeltagelse, langdistancesamarbejde og

samarbejde med stiplede linjer/matrix, compliance og opfølgning på korporate initiativer og styrkelse af sammenhængskraften i virksomheden.

2: **Den klassiske udstationerede** er kendetegnet ved:

At denne leder ofte står i spidsen for et udenlandsk datterselskab og kan karakteriseres som den traditionelle udstationerede leder, for hvem lokale fremmedsprogskompetencer og kulturmøde fylder meget i arbejdsdagen. Blandingsforholdet mellem globalt og lokalt orienterede opgaver er 20 % global og 80 % lokal. Ansvarsområdet for denne gruppe ledere er karakteriseret ved etablering og opstart af nye enheder og funktioner på et udenlandsk marked. Dette kræver en balancegang mellem iværksættermentalitet og alignment med virksomhedens generelle standarder, rekruttering af lokal arbejdskraft (hvilket ofte inkluderer egen efterfølger), on-boarding af andre udstationerede, koordination mellem datterselskab og hovedkontor, kommunikationscentral for videnudveksling mellem HQ og landekontorets ansatte (herunder i andet led ud til evt. lokale filialer), strategieksekvering, overførsel af virksomhedskulturelle værdier og kernekompetencer fra oprin-

delseslandet samt den praktiske udmøntning af CSR-indsatser/code of conduct.

3: **"Glokalisten"** er kendetegnet ved:

At denne gruppe af globale ledere varetager opgaver, der går på tværs af et betragteligt antal markeder eller hele virksomheden fra en position i udlandet. Blandingsforholdet mellem globalt og lokalt orienterede opgaver er 60 % global og 40 % lokal. De sidder ofte i spidsen for et "lille hovedkontor" i en region, hvorfra de samler og spreder trådene på tværs samt til og fra hovedkontoret. Balancering af mange forskellige lokale og globale interesser er det muliges kunst, der kræver politisk tæft og overblik over en kompleks gruppe af stakeholders samt evne til brobygning og forhandlingsteknik. Denne gruppe ledere tænker i helheder og fællesskaber - er virksomhedens mand m/k uden af være hovedkontorets forlængede arm. Deres ansvarsområde strækker sig ofte over et stort antal markeder, og er desuden ofte suppleret med varetagelsen af mere lokalt orienterede ledelsesopgaver på enkelte markeder. De rejser meget for at bygge relationer, skabe tillid og bidrage med ekspertise og feedback. I særdeleshed i forbindelse med opkøbsaktiviteter og due diligence-processer.

FÅ MERE AT VIDE

Nielsen, Rikke Kristine with Nielsen, Jens Boye. Global leadership practice and development revisited. Exploring 3 roles – discovering 7 dualities. Copenhagen: Global Leadership Academy – Copenhagen Business School and Danish Confederation of Industry, 2016.

Tre nye globale ledertyper og fire råd til globale ledere. GLA-website, October 7, 2016, by Liv Thøger and Danielle B. Lyndgaard.

Handel globalt og lokalt. Jyllands-Posten, October 22, 2014 by Rikke Kristine Nielsen.

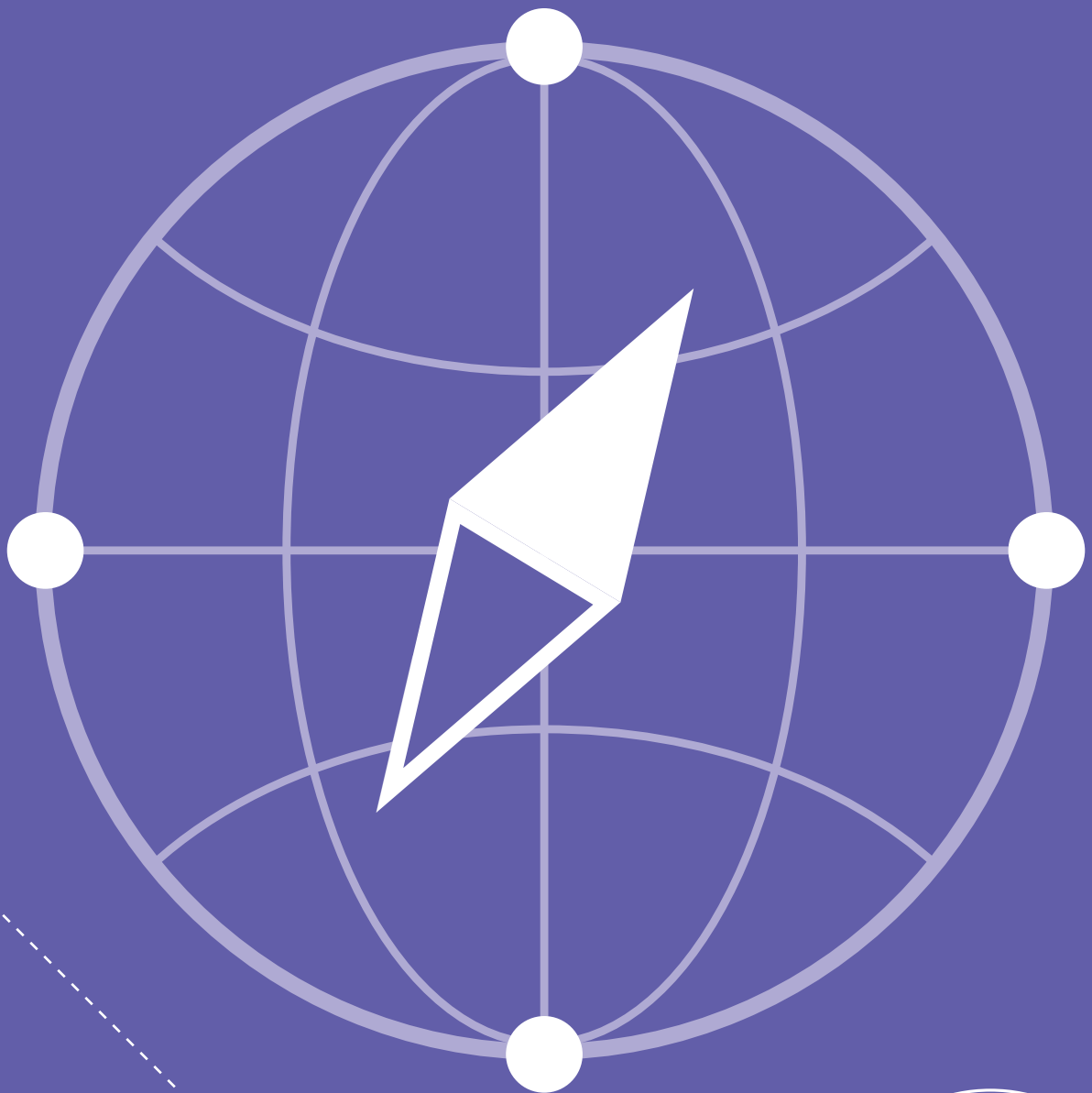
Pucik, V., & Saba, T. (1998). Selecting and developing the global versus the expatriate manager: A review of the state-of-the-art. *People and Strategy*, 21(4), 40.

Reiche, B. S., Bird, A., Mendenhall, M. E., & Osland, J. S. Contextualizing leadership: a typology of global leadership roles. *Journal of International Business Studies*, 1-21. Online publication in advance of publication.

Pucik, V. (2005). Reframing global mindset: From thinking to acting. In *Advances in global leadership* (pp. 83-100). Emerald Group Publishing Limited.

Bird, A. & Osland, J. S. (2004): "Global Competencies: An Introduction". In: H.W. Lane, M. L. Maznevski; M.E Mendenhall, & J. McNett (eds.), *The Blackwell Handbook of Global Management. A Guide to Managing Complexity*. Oxford, UK; Blackwell Publishers, pp. 57-80.

KAPITEL 7





VÆRKTØJ 5:

PARADOKS- NAVIGATION I GLOBAL LEDELSE

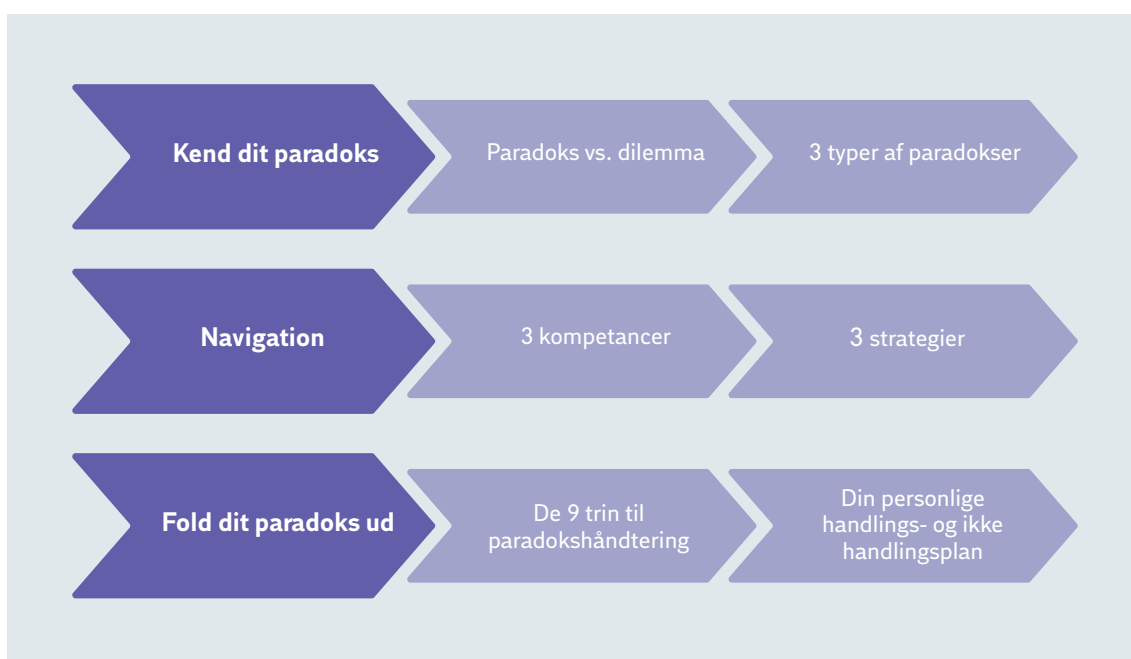
VÆRKTØJ 5: PARADOKSNAVIGATION I GLOBAL LEDELSE

Hvorfor: I en travl hverdag er forventningerne til globale ledere ofte, at de skal beslutte/vælge/agere/eksekvere hurtigt, og som en konsekvens af dette bliver ledelsesparadokser ofte forsøgt reduceret til dilemmaer i håbet om, at man så bedre kan lede og kontrollere omgivelserne. Dette værktøj hjælper lederen med at favne og navigere i de paradokser, der uundgåeligt opstår, når man skal lede og navigere i en global verden.

Hvad: Dette værktøj skitserer en personlig, individuel problemforandringsproces i form af konkrete trin, som den enkelte leder kan arbejde med (alene eller sammen med andre) i forhold til at identificere, analysere og navigere i paradoksale situationer i global ledelse.

Hvordan og hvem: Værktøjet kan bruges af globale ledere, der ønsker at få udfordret deres mavefornemmelse og sætte autopiloten på stand-by for at anlægge et nyt blik på ellers "umulige situationer" i deres globale ledelsespraksis. Man kan arbejde med værktøjet alene, men arbejdet kræver, at man aktivt opsøger input fra andre – både personer, som er del af et identificeret paradoks, og andre, som ikke har part i det og dermed kan bidrage med et andet blik.

Dette værktøj inviterer den globale leder med på en inspirationsrejse mod nye blikke på "umulige" problemer gennem de følgende faser:



Figur 5.1: Paradoksprocessen: Fra "umulig" situation til bæredygtigt handleberedskab

Hver af faserne diskuteres i det følgende, hvor der løbende stilles refleksionsspørgsmål i forhold til brugerens egen ledelsespraksis. Som figures titel antyder, er vores erfaring, at ar-

bejde med paradoksbegrebet kan medvirke til bæredygtigt handleberedskab; dvs. en situation karakteriseret ved, at den enkelte leder både kan trives og performe.

FASE 1, TRIN 1: KEND DIT PARADOKS – PARADOKS VS. DILEMMA

En del af bidraget ved at tale om paradokser i global ledelse ligger i at skelne paradokser fra dilemmaer. Det kan umiddelbart forekomme som en akademisk strid om ord; "dilemma" eller "paradoks" - det lugter af problemer, uanset hvad vi kalder det. Vi har dog gennem workshops i akademiet gjort os den erfaring, at paradoksbegrebet kan være en god "dåseåbner" i forhold til at få sat ord på "umulige situationer", få udvidet handlerummet samt antallet/arten af mulige udfald i forhold til de paradoksale situationer, som er et vilkår i global ledelses-DNA. Og ikke mindst det allersværeste: At leve med konsekvenserne.

I global ledelse bliver mange af de skitserede udfordringer ikke til et spørgsmål om enten/eller, men får i stigende grad karakter af paradoks; dvs. i stedet for en enten/eller-tænkning går vi mod både/og-tænkning. Et eksempel kunne være, at det for mange virksomheder ikke er et spørgsmål om at vælge mellem kvalitet eller pris, men derimod at levere på kvalitet og pris, ligesom det ofte ikke er muligt at vælge standardisering eller differentiering af produkter/processer i den globale organisation, men derimod et spørgsmål om at standardisere og differentiere på samme tid; det er ikke organisk vækst eller vækst gennem opkøb og alliancer, men derimod alle disse vækstmodeller i (u)skøn forening. Det er ikke evolutionær eller revolutionær forandring, det er begge dele samtidig. Det er innovation og entreprenørskab ("exploration") og kapitalisering på eksisterende kernekompetencer ("exploitation"); det er ikke lokal vs. global, men "glokal" osv. Paradokserne opstår på alle organisatoriske niveauer, bl.a. på områder som strategi, struktur, omkring valg af ledelsesadfærd og på det personlige plan.

Mens dilemmaer medfører behov for prioritering ("et valg mellem pest og kolera"), som traditionelt indeholdt i lederrollen, så handler paradokstænkning mere om, at man som virk-

somhed og leder skal kunne håndtere mangel på forløsning og endegyldige afgørelser, der får svære problemer til at gå væk. Det handler om at dyrke evnen til at blæse og have mel i munden; at kunne sætte sig mellem to stole både mentalt og i praksis - alt sammen noget, der kan forekomme som en slags mangel på beslutningskraft/mangel på kaoskontrol og ikke mindst mangel på orden; en situation vi kan være forskelligt disponeret for at trives i.

Paradoksbegrebet anviser en alternativ (om ikke decideret modsatrettet) strategi i forhold til "resilience", der peger på personlig og organisatorisk robusthed som hensigtsmæssig for global performance. Paradokstænkning går ikke ud på, at lederen skal gøre sig hverken immun eller robust over for tvetydige og umiddelbart gensidigt udelukkende målsætninger, men derimod sindsrolig og handlekraftig ved at finde modet til at acceptere det, der ikke kan forandres, modet til at forandre det, der kan forandres samt evnen til at se forskellen.

Disse situationer er på ingen måde noget, som globale ledere har monopol på, men typisk navigerer de under mere komplekse og tvetydige forhold, hvorved mængden af paradoksale valg-situationer øges. Situationerne er ofte karakteriseret ved, at den enkelte leders personlige værdier og identitet er i og på spil. Et eksempel hentet fra det individuelle plan er den leder, hvis virksomhed har en "code of conduct" i forhold til etisk og moralsk uangribelig adfærd, som i teorien kompromisløst bør leves ud til fingerspidserne i alle afkroge af organisationen. Men hvad nu, hvis eksekvering af den fastlagte etiske handlemåde nok bliver politisk korrekt, men samtidig etisk ukorrekt i dele af verden, hvor samfundsstrukturer og normerne ser anderledes ud i en oprindelseslandet?



REFLEKSIONSSPØRGSMÅL

Hvilke paradokser møder du særligt i hverdagen som global leder?

Hvorfor er det vigtige at kunne navigere i disse paradokser?

Hvad opnår du ved at navigere i paradokserne, og hvad risikerer du at miste ved ikke at lede dem?

Hvordan oplever du at kunne navigere effektivt i paradokserne?

Hvilke kompetencer kræver det, når du skal navigere i et paradoks?

Den kompleksitet, der omgiver lederne i globale positioner er stigende og sammen med dette stiger også mængden af paradokser, der skal tages hånd om. Omgivelserne bliver mere globale, kører i et højere gear og er mere konkurrenceprægede. Også de interne organisatoriske processer bliver mere komplekse, hvilket betyder, at de modsatrettede krav bliver stadigt flere og

mere vedvarende. Ofte oplever globale ledere paradokserne som en form for spændinger i hverdagen og hvis de ikke bliver håndteret på en passende måde, kan de lede til usikkerhed, forvirring, frustration og i værste fald til lamelse blandt både ledere og medarbejdere.

Paradokser kan altså være svære nok at håndtere for HQ-medarbejdere optaget af global "compliance", såvel som trangen til at få sat tingene i system og klaret – ledere er vant til at "fikse", men paradokser kan ikke fikses og derfor skal vi gøre noget andet, når vi står over for paradokser, end når vi står med "almindelige/klassiske" problemer. Paradokser afstedkommer også et stort behov for at skabe mening og klarhed for organisationen/omverdenen og medarbejdere i forhold til, hvorfor det er helt fint at befinde sig i limbo/skærsild hele tiden. Det er ikke manglende beslutsomhed, eller fordi der er rod i tingene, at der ikke trækkes en streg i sandet; det er faktisk slet ikke meningen, at problemet skal "gå over", men derimod hele pointen at være på vippen og søge balancepunktet som noget, der kontinuerligt skal erobres, mistes og genfindes i en ny midlertidig ligevægtstilstand. I stedet handler det om at kunne håndtere kompleksiteten og dermed også paradokser, - både hos dig selv og andre. Det er med andre ord en kernekompetence hos den globale leder at kunne håndtere paradokser effektivt. Paradokser kan dog nemt få os til at gå i "panik", idet kompleksiteten i det organisatoriske liv gør det stadigt sværere at navigere mellem modsatrettede krav og forventninger.

FASE 1, TRIN 2: KEND DIT PARADOKS – TRE TYPER PARADOKSER

Det næste trin i processen er at skelne mellem tre typer af paradokser:

- Organisatoriske paradokser
- Rolle-paradokser
- Individuelle paradokser

De **organisatoriske paradokser** udspringer typisk af organisationens karakter med mere eller mindre konkurrerende målsætninger og processer. Paradokserne kan fx handle om centralisering over for decentralisering, stabilitet over for forandringer, delegering over for kontrol, men-

nesker over for resultater. Udfordringer, der altid er en del af det at organisere en virksomhed, og som kan blive særligt tydelige i forbindelse med organisatoriske forandringsprocesser og organisering på tværs af landegrænser.

De **paradokser, der knytter sig til den globale lederrolle**, handler om de konkurrerende krav, der er indbygget i lederrollen. Det handler om de spændinger, der kommer af modsatrettede behov og forventninger til lederen; fx i form af forventninger til, at lederen forstår/repræsenterer et fra medarbejdersiden specifikt krav/be-

hov, som måske ikke matcher den overordnede strategi. Denne form for paradokser handler om, hvilken ledelsesadfærd den globale leder er nødt til at udvise for at kunne optræde troværdigt i forskellige kontekster, og den fleksibilitet lederen skal udvise for at lykkes.

De individuelle paradokser tager deres udgangspunkt i det personlige pres, der fx kan opleves mellem en individuel og en fælles identitet og/eller værdier. De individuelle paradokser opleves ofte som en spænding i forhold til det følelsesmæssige pres, der kan være på lederens egen identitet og værdier, og som kan opleves i krydsfeltet mellem individet og fællesskabet. Fx når lederen skal balancere mellem at levere som individ og samtidig skal være en holdspiller, og når lederen skal være loyal over for topledelsens beslutninger, men oplever, at de er i modstrid med lederens private/personlige holdninger og værdier.

Det vigtigste er ikke at identificere, hvilken type af paradoks der er tale om, men at vide, at de er der og anerkende, at de kommer til udtryk som modsatrettede spændinger. Ved at acceptere paradokser som en normaltilstand og en integreret del af den globale leders organisatoriske virkelighed, kan lederen skabe rum til, at



REFLEKSIONSSPØRGSMÅL

Hvilke af de tre former for paradokser (organisatoriske paradokser, rolleparadokser, individuelle) oplever du flest af i hverdagen som global leder?

Hvilke af de tre typer udfordrer dig mest, - og på hvilken måde?

Hvad betyder de for dine muligheder for at skabe de forventede resultater?

Hvad er dine bedste erfaringer med at håndtere og "leve med" et paradoks?

paradokserne kan drøftes med andre ledere og/eller medarbejdere, bl.a. med henblik på at finde frem til nye og måske mere kreative måder at fungere med paradokserne på. Potentiel kan dette åbne op for nye, alternative måder at ansøge udfordringerne på.

FASE 2, TRIN 1: PARADOKSNAVIGATION – 4 KRITISKE FÆRDIGHEDER

Der er en række kritiske færdigheder, den globale leder med fordel kan opbygge og udvikle for bedre at kunne arbejde effektivt med at navigere i paradokser. Det drejer sig om:

Refleksion – Evnen til at kunne se ting fra flere sider og lære af sine erfaringer.

Mod og modstandskraft – At turde engagere sig aktivt i paradokset ved konstruktivt at bruge paradokset til at udvikle organisationen, og at bruge paradoksets indbyggede spændinger til at udfordre organisationen og de underliggende forudsætninger. Det kræver mod at gøre ting anderledes, end det forventes (af andre og en selv).

Kommunikation – At formå at adressere mange forskellige sider af paradokset og skabe balance i kommunikationen uden at favorisere et perspektiv frem for et andet.

"Negativ formåen" – At rumme ikke altid at have et svar, ikke at handle. At turde sætte spørgsmålstejn ved det, "vi plejer at gøre", at turde og kunne tvivle og ikke-vide. At kunne holde ud at være i nuet og at være under pres – og alligevel undgå at forsøge at "fikse" paradokset (paradokser kan jo per definition ikke fikses).



REFLEKSIONSSPØRGSMÅL

Hvilke af de fire kritiske færdigheder er du stærkest på?

Hvilke(n) kan du med fordel udvikle endnu mere? Hvordan?

FASE 2, TRIN 2: PARADOKSNAVIGATION – 3 STRATEGIER

Der er i praksis tre strategier, som kan bringes i spil, når den globale leder skal navigere i og omkring et paradoks.

Accept: En helt grundlæggende accept af kompleksitet og paradokser som et vilkår for organisationer – særligt organisationer, der er under forandring – er en forudsætning for, at lederen kan handle på paradokserne.

Integreret tænkning: Et forsøg på at afdække de positive perspektiver, der relaterer sig til paradokset og derved skabe en win-win situation for alle involverede parter i en både/og-situation. Et ønske om og en indsats for at finde en tredje vej, der måske indebærer harmonisering, - måske en blanding af parallelle udviklingsspor og målsætninger.

Positionering: Bevidst i en periode at positionere sig ved den ene ”pol” af paradokset og aktivt at distancere sig fra den anden baseret på enten strategiske, menneskelige eller organisatoriske overvejelser vel vidende, at den anden pol ikke må negligeres eller helt glemmes.



REFLEKSIONSSPØRGSMÅL

Hvilken af de tre beskrevne strategier er din foretrukne?

Hvilke gode erfaringer har du med at anvende den strategi?

Hvilke evt. negative erfaringer har du med at anvende den strategi?

Hvad ville du vinde ved at anvende en anden af de tre strategier i forhold til et eller flere af de paradokser, som du har brug for at kunne navigere i?

FASE 3, TRIN 1: FOLD DIT PARADOKS UD – DE 9 TRIN TIL PARADOKSHÅNDTERING

På dette trin skal du vælge et konkret paradoks fra din hverdag, som du gennemarbejder fra identifikation af det "umulige" i situationen til fastlæggelse af, hvordan du fremover vil handle i relation til paradokset:

1. Det konkrete paradoks

- Tænk over et paradoks, som du oplever i relation til din rolle som global leder
- Beskriv paradokset, enten for dig selv eller for en, som du kan sparre med om dine ledelsesudfordringer. Konkretiser de modsatte krav og de spændinger, de skaber

2. Få greb om paradokset

- Hvilke spændinger knytter der sig til paradokset? Prøv at få øje på de forskellige indikatorer, fx holdninger eller adfærd, som gør, at du oplever det som et paradoks.
- Hvilke mønstre eller temaer er til stede i paradokset?
- Hvorfor er det, der ligger i paradokset, vigtigt for dig?
- Hvilke faktorer, oplever du, påvirker paradokset?
- Hvilken type paradoks er der tale om?
- Hvilke bekymringer har du i forbindelse med paradokset?
- Har du evt. brug for hjælp fra andre i forbindelse med dette paradoks?

3. Nye perspektiver på paradokset

- Prøv at se på paradokset fra andre vinkler for at få sat nye perspektiver på det. Forsøg fx at fuldføre sætningerne:
 - o "Faktisk er det godt, at det forholder sig sådan, fordi ..."
 - o "Hvis bare man kunne X, så ville situationen være håndterbar, fordi ..."
 - o "Det gør ikke noget, at vi ikke gør tingene på den samme måde, fordi ..."
 - o "Hvis jeg gjorde X anderledes, så ville situationen være bedre, fordi ..."
- Hvilke spørgsmål kan du stille for at udforske andre sider af paradokset?

4. Andres syn på paradokset

- Hvad har andre, som har interesser i for-

skellige sider af paradokset, at sige om vigtigheden af paradokset?

- Hvordan vil andre, som er eller bliver påvirket af paradokset, tænke og føle omkring det?

5. Navigation i paradokset

- Hvad oplever du, at andre med interesse i paradokset føler og tænker, når du træffer beslutninger, som berører dem?
- Hvordan vil andre forvente, at du skal lede i forbindelse med paradokset?
- Hvilke forventninger har andre til dig?
- Hvilke forventninger har du til dig selv?

6. "Både/og"-betragtninger

- Overvej dine muligheder for at skabe forbindelse til alle sider af paradokset som en "både/og"-betragtning
 - o Prøv for eksempel at transformere sætningen:
"Vi må vælge mellem enten X eller Y mulighed i denne situation, fordi ..." til
"Vi kan gøre både X og Y i denne situation, fordi ..."
- Hvordan har du det med disse muligheder? Prøv at forholde dig til dem fra forskellige vinkler

7. Fremtidsscenario

- Beskriv din situation om seks måneder fra nu, når alting fungerer fint, hvad vil resultatet være? Hvad har muliggjort dette?
- Hvad er det værste, der kan ske?
- Hvis du skulle dele dine bekymringer om dette med andre, hvad ville de så tænke eller gøre?

8. Afprøvning af muligheder

- Hvilke muligheder har du for at afprøve forskellige handlinger/beslutninger?

9. At leve med paradokset

- Hvad karakteriserer det, du gør og det, du føler i relation til paradokset? Notér de ord og "mentale billeder", der bliver hængende.
- Hvad ville der ske, hvis du næste gang, du synes, at der er noget du "burde" gøre, erstattede den tanke med, "hvad du har lyst

til at gøre" eller "hvad der har afholdt dig fra" at gøre sådan?

- Hvor realistisk er det, at du både har lyst til selv at gøre noget, og samtidig gerne vil

give andre mulighed for at gøre noget andet?

- Hvad afholder dig evt. fra at tale om dine følelser i forhold til paradokset?

FASE 3, TRIN 2: FOLD DIT PARADOKS UD – HANDLINGSPLAN – OG IKKE-HANDLINGSPLAN

Du skal nu beslutte dig for dine næste skridt; både i forhold til, hvad du vil gøre, men måske lige så væsentligt, hvad du vil undlade at gøre:

- Hvilke handlinger vil være acceptable og hensigtsmæssige, og hvilke vil ikke være acceptable i forhold til paradokset?
- Hvad er dit næste skridt i forhold til paradokset, og hvornår vil du tage det?
- Hvilke kompetencer/erfaring/støtte vil du trække på?
- Hvor vil du aktivt undlade at handle?

Der er dem, der mener, at vi i den vestlige kulturkreds er disponeret for enten/eller-tænkning, mens fx asiatiske kulturer i højere grad er præget af både/og-tænkning. Uanset hvilken bagage, man tager med sig ind i arbejdet med paradokser, er det akademiets erfaring, at paradokstænkning kræver rum og træning – gerne sammen med andre.

FÅ MERE AT VIDE

Jules, C. & Lynton, N. (2012): *Paradox: Mastering Creative Tensions*. Presentation, Global Leadership Academy seminar, Sørup Herregaard, Ringsted-DK, September 26-27, 2012.

Jules, C. (2012): *Paradox: Reflections on Mastering Organizational Tensions*. GLA Insights, October 2012.

Handy, C. (1994): *The Age of Paradox*. Boston: Harvard Business School Press.

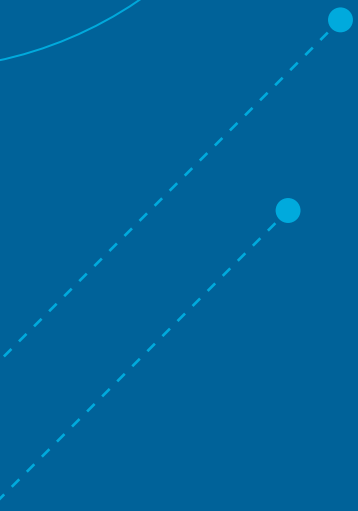
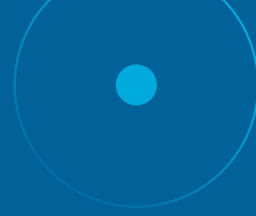
Smith, W. K. Binns,, A. & Tushman, M. L. (2010): Complex Business Models: Managing Strategic Paradoxes Simultaneously. *Long Range Planning*, Vol. 43, No. 2-3, pp. 448-461.

Smith, W. K. & Lewis, M. W. (2011): Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, Vol. 36, No. 2, pp. 381-403.

Flint-Taylor, J. (2014). How to build resilience in your team, GLA Insights/Global Leadership Academy.

Simpson, P. & French, R. (2006). Negative capability and the capacity to think in the present moment: Some implications for leadership practice. *Leadership*, 2 (2), 245-255.

KAPITEL 8





VÆRKTØJ 6:

DIN GLOBALE LEDELSES- STIL

**– ALIGNMENT- ELLER
DIVERSITETSORIENTERING**

VÆRKTØJ 6:

DIN GLOBALE LEDELSESSTIL

– ALIGNMENT- ELLER DIVERSITETS-ORIENTERING

Hvorfor: Den klassiske afvejning af behovet for henholdsvis integration og lokal tilpasning i global ledelse tager som oftest afsæt i, at der er tale om et strategisk valg, som virksomheden med fordel kan træffe på baggrund af markeder, kunder og konkurrenters position og beskaffenhed: Nogle faktorer trækker i retning af integration, andre faktorer trækker i retning af lokal tilpasning, og så gælder det så om at finde ”best fit” i balancen for den enkelte virksomhed. Et overset aspekt af denne debat er, at der også er individuelle forskelle og lederpræferencer, der præger håndtering og balancering af standardisering og differentiering. Dvs. at det ikke kun er virksomhedens forhold, der er relevante at medinddrage i balanceakten: Som global leder kan man være disponeret for et bestemt ståsted, som følgelig kan være mere eller mindre udfordrende i forhold til det, der er virksomhedens formulerede strategi.

Hvad: Værktøjet skelner mellem to individuelle tilgange til standardisering-/differentieringsspørgsmål: En alignment-orienteret tilgang og en diversitetsorienteret tilgang. På baggrund af en karakteristik af disse to stile, kan man vurdere sine egne præferencer og overveje, hvilken indflydelse dette har for det personlige lederskab.

Hvordan og hvem: Værktøjet bruges af globale ledere, der vil vurdere, hvordan deres egen ledelsesstil påvirker deres håndtering af dilemmaet mellem ensretning og flertydighed i deres personlige lederskab, og på hvilke områder man måske kan have fordel af at optage elementer fra den anden ledelsesstil. Værktøjet kan bruges til individuel refleksion, men også i lederteams, hvor meninger og erfaringer med global standardisering og lokal tilpasning mødes og brydes; herunder hvordan man kan håndtere paradokser og fleksibelt anvende begge ledelsesstile.

EN KLASSISK DEBAT, ET NYT PERSPEKTIV: STANDARDISERING VS. DIFFERENTIERING SOM LEDERPRÆFERENCE

Det er en klassisk debat i global ledelse: Integration eller lokal tilpasning, standardisering eller lokalisering – hvor meget skal være ens, og hvor meget skal være forskelligt i den globalt arbejdende virksomhed, hvad angår fx produkter, processer og prissætning?

En dimension af dette klassiske dilemma, der i særlig grad har optaget akademiets medlemmer, er, hvordan man skal forholde sig til standardisering og lokalisering, når det kommer til

virksomhedens værdier og kernekompetencer (Udsagn og input fra 12 virksomhedsbesøg hos DI-medlemmer gennemført i perioden januar – april 2009). Som så mange andre temaer i global ledelse er både bevisførelsen og meningerne delte om, hvor meget der skal harmoniseres, og hvor meget der skal være plads til at ”lade tusind blomster blomstre”. Nogle ser virksomhedskultur som en potentiel ”tredje vej”, der kan slå bro over en mangfoldighed af forskelligheder i den globalt arbejdende virksomhed

og skabe fælles fodslag; andre fokuserer på muligheden for at kapitalisere på lokale forskelle, herunder ikke mindst sikre, at virksomhedskulturen optager nye strømninger og facetter i mødet med nye markeder, institutioner, kundegrupper og kulturer med henblik på at styrke globalt udsyn og konkurrencekraft. Med andre ord et fokus på hhv. værdioverførsel eller på værditilførsel på enten integration eller lokal tilpasning.

Som dette eksempel omkring standardisering eller differentiering i forhold til virksomheds-

kultur illustrerer, tager diskussionen ofte afsæt i, at der er tale om et strategisk valg, som virksomheden med fordel kan træffe på baggrund af markeder, kunder og konkurrenters position og beskaffenhed: Nogle faktorer trækker i retning af integration, andre faktorer trækker i retning af lokal tilpasning, og så gælder det om at finde "best fit" i balancen for den enkelte virksomhed. Et overset aspekt af denne debat er imidlertid, at der også er individuelle forskelle og lederpræferencer, der præger håndtering og balancering af standardisering og differentiering.

EN PERSONLIG TILGANG TIL STANDARDISERING VS. DIFFERENTIERING

Man kan gå til den globale ledelsesopgave på mange måder og afhængigt af den kontekst, den enkelt leder skal lykkes i, kan visse tilgange give bedre mening end andre. For at den globale leder kan vælge sin tilgang og udvikle evnen til at balancere og kombinere forskellige tilgange i forhold til en given kontekst og situation, kræver det en bevidsthed om, hvilke strenge der

er at spille på. Det handler dette værktøj om, idet et af de forskningsprojekter, der har været gennemført for akademiet, har afdækket to forskellige ledelsesstile, som karakteriserer globale leders tilgang til standardiserings-differentieringsdilemmaet: Den "alignment"-orienterede tilgang til global ledelse og den "diversitets"-orienterede tilgang til global ledelse.

ALIGNMENT-ORIENTERET TILGANG TIL GLOBAL LEDELSE

Globale ledere med en alignment-orienteret tilgang har fokus på implementering af generelle regler og fælles strukturer på tværs af nationale og tværorganisatoriske grænser. Det betyder bl.a., at den alignment-orienterede leder stræber efter en "one-size-fits-all" organisationskultur, snarere end at lave tilpasninger til den lokale (national)kultur. Denne ledelsesadfærd har den fordel, at den skaber sammenhæng mellem forskellige dele af organisationen med hensyn til strukturer, processer, metoder m.v. Tilgangen kan dog opleves som ufleksibel i forhold til lokale forhold og kultur, og kan forhindre en organisatorisk tilpasning til de omgivelser, som virksomheden skal fungere i rundt omkring i verden.

Globale ledere med denne tilgang argumenterer for, at forskellene mellem lande og kulturer er

overdrevet, og ser på mange måder global ledelse som værende det samme som "almindelig" lokal ledelse. Det indebærer, at den globale leder med en alignment-orienteret tilgang mener, at generelle ledelsesprincipper er anvendelige i de fleste situationer og kan bruges på tværs af kulturforskelle. Alignment-orienterede ledere ser ikke global kompleksitet som værende synderligt forskelligt fra lokal kompleksitet.

De alignment-orienterede ledere er fortalere for en stærk tværnational organisationskultur med det formål at erstatte de lokalkulturelle forskelle. På det personlige plan stræber de globale ledere med en alignment-orienteret tilgang efter konsistens og ændrer derfor ikke adfærd, når de møder forskellige mennesker og forskellige situationer.

DIVERSITETS-ORIENTERET TILGANG TIL GLOBAL LEDELSE

Globale ledere med en diversitets-orienteret tilgang mener, det er vigtigt konstant at tilpasse forskellige dele af virksomheden til den lokale kontekst. Det betyder, at de diversitetsorienterede ledere kontinuerligt stræber efter at tilpasse deres ledelsesadfærd til de mennesker og de situationer, de møder i organisationen.

Den diversitets-orienterede leders adfærd beskrives som nysgerrig og fleksibel, når den folder sig ud i forskellige kulturelle og organisatoriske sammenhænge. Adfærden kan dog også opleves som værende inkonsekvent, fordi lederen har fokus på det lokale frem for det globale, hvilket kan være medvirkende til at mindske sammenhængskraften i organisationen.

Den globale leder med denne tilgang behandler mennesker forskelligt afhængigt af deres personlighed og kulturelle baggrund, og håndterer teams forskelligt afhængigt af gruppens sammensætning. De opfatter global ledelse som noget markant anderledes end lokal ledelse, og er bevidste om den øgede kompleksitet, der stammer fra de mange lokale kulturelle kontekster, som organisationen rummer. De diversitetsorienterede ledere vil se denne form for kompleksitet som en styrke, snarere end en udfordring. Derfor søger de gennem deres adfærd at bringe disse kulturelle forskelle frem i lyset, så de bliver tydelige for alle, og på den måde bruger de den eksisterende diversitet til at styrke virksomheden.

HVILKEN TYPE ER DU?

Globale ledere anvender naturligvis forskellige tilgange til at løfte deres ledelsesopgaver og kan med afsæt i de to ovenstående beskrivelser karakteriseres i forhold til:

1. Hvor meget vægt de lægger på at anvende globale regler og generelle ledelsesprincipper?
2. Hvor meget vægt de lægger på individuelle og organisatoriske/lokale særtræk?

Sammenligner man de to tilgange, bliver det tydeligt, at de begge har fordele og ulemper, og at de på visse områder er i opposition til hinanden. Fordelene ved at have en alignment-orienteret tilgang er det fokus, der er på den organisatoriske samhørighed. Ensartetheden og standardiseringen af procedurer understøtter en stærk virksomhedskultur og en fælles forståelse på tværs af organisationen. På den måde signaleres sammenhold og lighed på tværs af individer, grupper og organisatoriske enheder. Ulemperne er manglen på tilpasning til de lokale kontekster og kulturelle forskelle. Den begrænsede organisatoriske fleksibilitet kan resultere i en form for afkobling mellem de lokale enheder og HQ. Dette kan, i modsætning til det, der egentlig er hensigten med en alignment-orienteret tilgang, være med til at skabe en fragmentering i organisationen. Ligesom de lokale medarbejdere potentielt kan føle sig fremmedgjort i forhold til den dominerende virksomhedskultur,

hvis den opleves som præget af kulturel ignorance eller måske tilmed mangel på respekt.

I modsætning til dette kan de globale ledere med en diversitets-orienteret tilgang være i stand til at tilpasse deres regler og adfærd, så den understøtter den lokale kontekst og derfor bruge de fordele, der er ved diversiteten i organisationen. Ulemperne ved denne tilgang er, at ledelsesstilen kan opfattes som inkonsistent af medarbejderne og som dyr og ineffektiv af deres overordnede, når de globale ledere igen og igen bliver nødt til at tilpasse og ændre deres ledelsesstil og systemer i forhold til situationen og konteksten.

Alle ledere har deres eget mix af de to ledelsestilgange, og hvad der er den mest optimale sammensætning af de to, afhænger helt af den kontekst og situation, de skal anvendes i. Uanset hvilken situation og hvilken kontekst den globale leder skal lede i, er det væsentligt at kunne navigere mellem de mange forskellige interesser, der er på spil i organisationen og hele tiden at holde sig for øje, hvordan lederen, gennem sin ledelsesadfærd, bedst muligt understøtter virksomhedens mål.

Derfor er det ikke hensigtsmæssigt at stå fast ved den ene tilgang frem for den anden, men derimod at kunne skifte fleksibelt mellem de

to tilgange afhængigt af, hvad der er behov for ledelsesmæssigt. Den mest afgørende adfærdsmæssige udfordring for globale ledere bliver derfor at balancere på den ene side behovet for globale regler og procedurer, for at sikre en intern samhørighed og stordriftsfordele, og på den anden side tilpasse de samme strukturer og

procedurer til den lokale kontekst for at høste fordelene ved diversiteten og den lokale viden.

I modellen er de ledelsesmæssige implikationer og forskelle/ligheder ved at anvende de to tilgange listet op:

	Alignment-orienteret global ledelsesadfærd		Diversitets-orienteret global ledelsesadfærd	
	Fordel	Ulempe	Fordel	Ulempe
Lede organisationen	Ens strukturer, procedurer og regler	Mangel på tilpasning til lokal kontekst	Tilpasning til lokal kontekst	Mangel på organisatorisk samhørighed
Lede mennesker og relationer	Virksomhedskulturen erstatter de lokale kulturer – forener Tilpasning og udvælgelse	Mangel på respekt for den lokale kultur Risiko for gruppetænkning	Lokale medarbejdere føler sig inkluderet på egne betingelser	Det lokale dominerer globale betragtninger – afkobling af det lokale fra det globale
Selvledelse	Tro mod egen personlighed Konsistens i adfærd – nemmere at brande ledere	Mangel på fleksibilitet	Nysgerrighed, fleksibilitet, tilpasset adfærd	For fleksibel, inkonsistent adfærd

Figur 6.1: To tilgange til global ledelsesadfærd



REFLEKSIONSSPØRGSMÅL

Hvilke elementer fra den alignment-orienterede ledelsesadfærd kan jeg genkende fra min egen ledelsespraksis?

Hvilke elementer fra den diversitets-orienterede ledelsesadfærd kan jeg genkende fra min egen ledelsespraksis?

Hvad er min foretrukne ledelsesstil og hvilken ledelsesstil er den mest hensigtsmæssige i forhold til min nuværende ledelsesfunktion (0-100 %)?

Hvilken fordeling er mest hensigtsmæssig i forhold til min nuværende ledelsesfunktion (0-100 %)?

Hvordan understøtter den kombination virksomhedens overordnede strategi og den kontekst, virksomheden skal skabe resultater i?

Hvad fungerer rigtig godt ved den kombination af de to ledelsesstile?

Hvad er uhensigtsmæssigt ved den kombination af de to ledelsesstile?

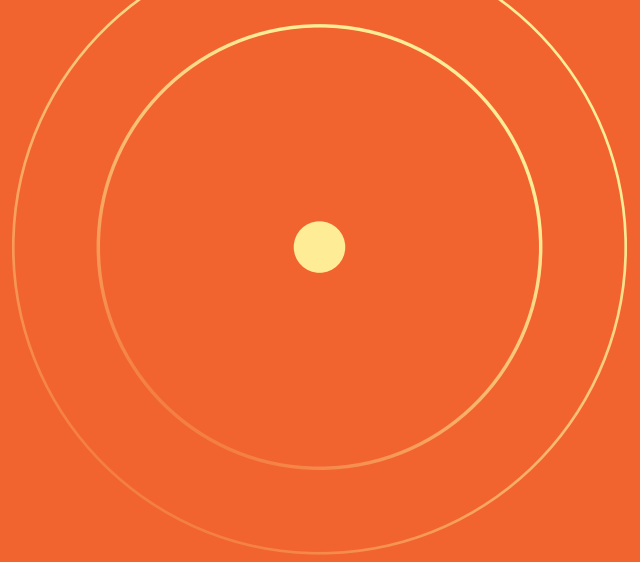
Hvad kan jeg med fordel gøre mere af, mindre af og/eller anderledes fremover?

FÅ MERE AT VIDE

Lauring, J.; Klitmøller, A. & Normann, J. (2014). *Global Leadership Competencies for the Future. Global Leadership Behaviour*. Global Leadership Academy – Danish Confederation of Industry and Copenhagen Business School.

Mind the blind spot in your leadership style. GLA Insights. Andrea Straub-Bauer, 03-02-2014.

KAPITEL 9



VÆRKTOJ 7:

VIRTUELT SAMARBEJDE OG LEDELSE PÅ DISTANCEN

VÆRKTØJ 7: VIRTUELT SAMARBEJDE OG LEDELSE PÅ DISTANCEN

Hvorfor: Brugen af teknologiske værktøjer, så som mails, telefonopkald, videokonferencer og lignende er hverdag for de fleste ledere i dag. For den globale leder bliver det afgørende at kunne bruge disse muligheder optimalt, da de udgør livsnerven til dialogen med medarbejderne, der ofte sidder spredt rundt omkring i verden. Dette afsnit sætter fokus på nogle af de ledelsesmæssige udfordringer, der kan være forbundet med at lede via elektroniske medier og andre former for teknologiske hjælpemidler. Den globale leder får her en række gode råd samt forslag til en proces, vedkommende med fordel kan gennemføre med sit team med henblik på at kortlægge rammer og spilleregler for, hvordan de mest effektivt kan arbejde sammen virtuelt.

Hvad: Virtuel ledelse er en betegnelse for den form for ledelse, der bedrives via teknologiske hjælpemidler. Virtuel ledelse bliver aktuel, når lederen og teamets medlemmer er afskilt fra hinanden fysisk. Ofte er der også tale om tidsmæssige forskydninger, og virtuelle ledere skal således kompensere for både manglede fysisk nærhed og det faktum, at samarbejdet ofte foregår uden for normal arbejdstid. På den måde minder vilkårene i forbindelse med virtuel ledelse i stor udstrækning om det, der gør sig gældende, når vi taler om distanceledelse. Og i praksis vil de 2 ledelsesdiscipliner også være svære at adskille i hverdagen.

Hvordan og hvem: Værktøjet er udtænkt til den globale leder, der ikke er placeret på den samme lokation som sine medarbejdere og derfor er afhængig af brugen af elektroniske medier for i praksis at kunne udføre sin ledelsesgerning. Værktøjet og den proces, der lægges op til, kan med fordel bruges i tæt samarbejde med medarbejderne.

GLOBAL LEDELSE – NÆRVÆRENDE LEDELSE PÅ AFSTAND OG VIRTUELT SAMARBEJDE

*”Whatever happens, make sure you don’t
break the connection”*

(Danish global leader, 2017)

Den global arbejdsplads stiller krav til virksomhedernes og ledernes evne til at koordinere aktiviteter på tværs af landegrænser. For den globale leder er det ofte et vilkår, at medarbejderne er spredt geografisk, tidsmæssigt eller organisatorisk. I princippet kan alle medlemmer i teamet arbejde i alle mulige omgivelser og på alle mulige tidspunkter af døgnet. Hverken medarbejder eller leder behøver nødvendigvis at møde ind på en fast adresse, de kan arbejde fra lufthavne, sommerhuse, private bopæle eller for-

skellige firmaadresser. I praksis betyder det, at en væsentlig del af kommunikationen i teamet skal ske gennem elektroniske medier, mobiltelefoner, videokonferencer m.m. - det, der nu til dags kaldes virtuelt samarbejde. Dette står i kontrast til traditionelt samarbejde og ledelse, hvor lederen og alle medarbejdere i teamet er samlet på den samme geografiske placering, arbejder på samme tidspunkt af døgnet, og derfor har mulighed for at kommunikere direkte med hinanden.

For den enkelte medarbejder kan den globale arbejdsplads betyde, at vedkommende i hverdagen kommer til at opleve følelsen af mang-

lende tilhørsforhold. Der er også risiko for, at en medarbejder, der ledes på distancen, i modsætning til medarbejdere, der har daglige kontakt med lederen eller kollager, oplever, at vedkommende selv skal skabe mening i arbejdet, hvilket stiller store krav til evnen til at motivere sig selv. For den globale leder bliver det derfor en helt central opgave at mindske følelsen af isolation og sikre høj motivation for hvert enkelt medlem i teamet. Den globale leder skal med andre ord kompensere for de mangler, der opstår, når teamet inkl. lederen selv ikke mødes fysisk på daglig basis.

Med alle de udfordringer, der følger med at arbejde i virtuelle teams, kan man jo spørge sig selv, hvorfor virksomhederne praktiserer dette i stadig stigende omfang. Det er der typisk to overordnede argumenter for. For det første skaber virtuelt samarbejde mulighed for, at der kan sammensættes (projekt)teams, der spænder bredt i både kompetencer og kulturelle baggrunde. Globaliseringen åbner mulighederne for, at virksomhederne kan få adgang til en større talentmasse, og der kan være en række fordele ved at skabe teams, hvor diversiteten er stor, da dette giver mulighed for at højne kvaliteten af opgaveløsningerne i teamet. Det forudsætter, at teamet er velfungerende, og hvis teamets medlemmer er spredt på forskellige lokationer, kræver det en særlig indsats.

For det andet kan der være økonomiske incitamenter til at arbejde i virtuelle teams. Hver gang der afholdes et virtuelt møde, spares der penge på flybilletter og hotelovernatninger til mødedeltagerne, samt den tid deltagerne bruger på at rejse. Ser vi alene på disse faktorer, taler alt umiddelbart for at afholde de fleste møder virtuelt. Der opstår dog hurtigt et ledelsesmæssigt dilemma, når vi samtidig ved, at det fysiske møde bidrager positivt til opbygning af især tilliden i teamet. Det virtuelle samarbejde kan ikke nødvendigvis erstatte de almindelige fysiske møder, og det bliver således en vigtig opgave for den globale leder at skabe balance mellem de fysiske og virtuelle møder.

I praksis skal lederen, der arbejder virtuelt, løse de samme opgaver som lederen, der befinder sig på samme fysiske lokation som resten af teamet. Der skal sættes mål, følges op, motiveres, skabes udvikling og prioriteres. Disse op-

gaver kan i sig selv være udfordrende, men for den virtuelle leder betyder det, at den fysiske og tidsmæssig afstand skaber øget kompleksitet i ledelsesopgaverne. Og kompleksiteten bliver ikke mindre, hvis der også er tale om kulturelle forskelle blandt teamets medlemmer.

Helt grundlæggende betyder adskillelse i tid og rum, at klare aftaler, struktur og disciplin bliver endnu vigtigere for samarbejdet, end det er tilfældet, når vi arbejder under de samme tidsmæssige og fysiske rammer. For at adressere dette bør den globale leder fastlægge klare guidelines for det praktiske samarbejde. Det kan eksempelvis være retningslinjer for svartid i forbindelse med virtuelt arbejde, klare aftaler om hvordan og hvornår, der følges op på opgaverne, hvornår det er tilladt at kontakte hinanden uden for normal arbejdstid og lignende.

En måde at sikre motivationen hos den enkelte medarbejder er, at alle teammedlemmer får mulighed for at give input til de guidelines, der fastsættes, og at der i videst muligt omfang tages højde for de ønsker og behov, som hvert teammedlem giver udtryk for. I praksis kan det dog være svært, hvis ikke umuligt, at imødekomme alle ønsker og behov, og derfor bliver det afgørende, at lederen kommunikerer aktivt omkring de beslutninger, der træffes, når rammerne for samarbejdet fastlægges.

For at imødegå følelsen af isolation og højne motivationen hos hvert enkelt teammedlem bør den globale leder af virtuelle teams forsøge at skabe en form for global tilstedeværelse. Dette kan ske gennem en ledelsesstil, der lægger vægt på en stærk viden om teamets opgaver, fastlæggelse af klare mål og ved, i et passende omfang, at gennemføre møder, hvor deltagerne mødes ansigt til ansigt. Det globale virtuelle miljø nødvendiggør en fleksibel og proaktiv ledelsesstil for at kunne imødekomme medarbejderens forskellige kulturelle baggrunde og den geografiske distance. Der bør laves klare aftaler om, hvordan og hvornår, lederne kan kontaktes, og målene for teamet som helhed og hvert enkelt medlem bør være klart og tydeligt. Hvis det virtuelle team er sammensat af personer fra forskellige kulturer, er det særligt vigtigt, at lederen har en åben og tålmodig tilgang i kombination med en stærk kulturel opmærksomhed.

I de følgende bringes et overblik over nogle af de udfordringer, der er forbundet med at arbejde forskudt i tid og rum samt bud på, hvor-

dan disse udfordringer kan håndteres ledelsesmæssigt:

LEDELSE AF TEAMS I FORSKELLIGE TIDSZONER

Ledelsesmæssige bud på, hvordan udfordringer, der er forbundet med at arbejde i forskellige tidszoner, kan håndteres		
Potentiale ved arbejde i forskelle i tidszoner	Udfordringer	Ledelseshåndtering
Arbejdet kan gøres effektivt ved at anvende "follow the sun"-princippet*	Mangel på kommunikation på grund af et begrænset overlap i arbejdstimer	Strukturer kommunikationen og skab guidelines vedrørende svartider på fx e-mails
	En fornemmelse af isolation på grund af mangel på interaktion i "real-tid"	Sørg for at tage højde for de forskellige deltagers mulighed for at deltage, når der kommunikeres via telefon og/eller videokonferencer. Variér evt. mødetidspunkter, så alle får oplevelsen af at "gi' og ta'"
	Problemer med work-life balance som følge af deltagelse i møder uden for normal arbejdstid	Giv plads til, at medarbejderne giver input til hvornår og hvor længe, de kan deltage i møder, som ligger uden for deres normale arbejdstid
Generelt	Globale virtuelle ledere skal være ekstra opmærksomme på udfordringer, der relaterer sig til normerne for det virtuelle arbejde, når det kommer til ældre og mere erfarne medarbejdere, da de ofte vil se større udfordringer ved dette end de yngre teammedlemmer, der er teknologisk mere erfarne.	

Figur 7.1: Håndtering af udfordringer ved samarbejde på distancen

*"Follow the sun"-princippet er et workflow, hvor opgaver dagligt gives videre mellem medarbejdere/enheder, der er placeret i forskellige tidszoner. Dette giver mulighed for, at arbejdet aldrig står stille.

LEDELSE AF TEKNOLOGISKE UDFORDRINGER

De teknologiske udfordringer i et virtuelt samarbejde kan blive afgørende for teamets evne og muligheder for at skabe de forventede resultater. Derfor er det et aspekt, der skal have opmærksomhed og håndteres på lige fod med de andre

udfordringer ved virtuel ledelse og samarbejde. I den forbindelse er det værd at bemærke, at træning i brugen af teknologiske hjælpemidler og oparbejdelse af de kompetencer, det kræves, ofte undervurderes.

Ledelse af teknologiske aspekter i forbindelse med virtuelt samarbejde			
Forskellige medier	Positive aspekter ved mediet	Udfordringer	Ledelseshåndtering
Telefon og videokonferencer	Øjeblikkelig feedback fra medarbejdere, der er spredt globalt	Nedbrud af internet og videolinje	Invester i teknologisk infrastruktur
		Overflod af information som følge af for mange deltagere på de virtuelle møder	Sørg for, at deltagerne kender deres rolle og forstår formålet med deres deltagelse
		Virtuelle teammedlemmer "bliver usynlige" på telefon- og web-møder	Sørg for at alle deltagere involveres ved at tiltale dem personligt
E-mails	Øget tid til refleksion	Forsinkelse af arbejdet og mangel på umiddelbart feedback	Lav aftaler/politikker med hensyn til svartid på e-mails
		Teammedlemmer starter e-mail-"krige" eller sletter alle e-mails, hvor de er på cc	Lav aftaler/politikker, som anviser, hvornår næste organisatoriske niveau skal involveres i kommunikationen
Generelt	I globalt virtuelt samarbejde skal lederen opmuntre til anvendelse af e-mails, da dette medie har en positiv indflydelse på tilfredsheden sammenlignet med andre medier		
	I globalt samarbejde bør lederen være særligt opmærksom på teknologisk marginaliserede grupper og medarbejdere, der har sproglige udfordringer		

Figur 7.2: Ledelse af virtuelt samarbejde

LEDELSE AF KULTURELLE/SPROGLIGE FORSKELLE I DET VIRTUELLE TEAM

Det virtuelle miljø har en tendens til at forstærke de udfordringer, der knytter sig til de nationalkulturelle forskelle. Derfor er det en særlig vigtig opgave for globale ledere, der arbejder virtuelt, at skabe forståelse for de forskelle, der findes i et team, som består af medlemmer med forskellig nationalitet. Erfaringen viser, at performance og tilfredshed i de teams, hvor man har besluttet, at alle medarbejderne konsekvent taler det samme sprog, er højere end i teams, hvor der arbejdes på mange forskellige sprog.

Kulturelle forskelle påvirker de kommunikationsstile, som medarbejdere og lederen bringer i

spil og kan være med til at påvirke effektiviteten i de virtuelle teams negativt, hvis der ikke er en gensidig forståelse og respekt for disse. Kulturforskelle mellem teammedlemmer kan adresseres ved at gennemføre træning i kulturel opmærksomhed, og bl.a. fokusere på, hvordan de forskellige kulturer er med til at påvirke måden, hvorpå vi bruger og kommunikerer på forskellige medier. Sproglige udfordringer bliver ofte tydeligere i telefonsamtaler på grund af forskelle i accent og ordforråd. Det sidste kan adresseres ved at forøge opmærksomheden på relationen mellem sprogforskelle og de anvendte medier samt ved at gennemføre sprogtræning.

Kulturelle og sproglige aspekter i forbindelse med ledelse af virtuelle teams	
Udfordringer	Ledelseshåndtering
Kulturforskelle	• Arbejd målrettet med at skabe og styrke relationerne i teamet og mellem datterselskaber og HQ • Træning i kulturel viden og intelligens • Mediepolitik, der fokuserer på kulturelle udfordringer, som relaterer sig til brugen af virtuelle medier
Sprogforskelle	• Træning i sprog • Mediepolitik, der fokuserer på de sproglige udfordringer, som relaterer sig til brugen af virtuelle medier
Generelt	Når der vælges global virtuel leder og teammedlemmer, skal der tages højde for kulturel forståelse/intelligens. Generelt bør såvel ledere som medarbejdere i virtuelle teams motiveres til nysgerrighed og åbenhed i forhold til kulturel diversitet.
	Det er værd at bemærke, at kulturel kompetence fungerer anderledes i virtuelle teams end i teams, der sidder på samme geografiske lokation, idet den adfærdsmæssige del tilsyneladende ikke har samme effekt i en virtuel kontekst, som den har, når teammedlemmer befinder sig på samme fysiske lokation. Dette indebærer, at også ledere med omfattende erfaring med kulturmøder måske har behov for at justere disse erfaringer til en ny situation.
	Teammedlemmer i globale teams, hvor det fælles sprog (engelsk) bruges konsekvent, er mere tilfredse

Figur 7.3: Virtuelle teams – kultur og sprog

VIRTUEL LEDELSE I DIN EGEN HVERDAG

Hvis dine vilkår som global leder kræver, at du arbejder virtuelt, kan du med fordel inddrage dine medarbejdere i en proces omkring definering af retningslinjer for, hvordan samarbejdet skal fungere i hverdagen. Inden du involverer teamet, bør du gøre dig en række overvejelser om, hvad din ambition er for teamet, hvilke resultater I skal skabe sammen samt hvordan og i hvilke rammer du ønsker, at det skal foregå. Hvis det overhovedet er muligt, er der store fordele i at samle teamet fysisk med henblik på at fastlægge rammerne og retningslinjerne.

I det følgende præsenteres du for en proces for, hvordan du sammen med dit team, med udgangspunkt i de overvejelser du har gjort dig, kan skabe rammer og retningslinjer for, hvordan I sammen når jeres mål. Hvis du har mulighed for at få nogen (en kollega eller HR-konsulent) til at hjælpe dig med at facilitere processen, kan det være en fordel, så du kan indgå på lige fod med resten af teamet i de dialoger, der danner grundlag for beslutningerne.

Trin 1

Kommunikér din ambition for teamets arbejde i den kommende periode og de rammer, det kommer til at foregå i. Vær særligt tydelig med hensyn til det fælles mål og sørg for efterfølgende (hvis du ikke har gjort det, inden I mødes) at holde 1:1 (evt. virtuelle) møder med hver enkelt af medarbejderne og kommunikér deres individuelle mål til dem klart og tydeligt.

Trin 2

Teamet formulerer et fælles formål med afsæt i den globale leders ambition og teamets mål. Hjælpspørgsmål til dette er fx:

- Hvad er det, vi som team er sat i verden for?
- Hvorfor skal vi gøre det, vi gør sammen?
- Hvilket formål tjener det?
- Hvordan bidrager det til virksomhedens overordnede formål?

Trin 3

Med afsæt i de mål, den globale leder har formuleret for teamets samlede arbejde, specificerer medarbejderne de konkrete performance-mål. Hjælpspørgsmål til dette er fx:

- Hvad er det konkret, vi skal levere?
- Hvornår skal vi levere?
- I hvilken kvalitet skal vi levere?
- Hvor meget skal vi levere?

Trin 4

Med afsæt i de kommunikerede rammer for arbejdets udførsel, arbejder teamet med at formulere fælles holdninger/værdier for, hvordan de vil samarbejde om at nå de aftalte mål. Hjælpspørgsmål til dette er fx:

- Hvad er vigtigt for jer i jeres samarbejde?
- Hvordan sikrer I, at I opbygger og fastholder tilliden til hinanden på trods af, at I ikke er samlet til hverdag?
- Hvordan vil I gerne kommunikere med hinanden?
- Hvordan løser I uenigheder og konflikter i teamet?
- Hvordan skal jeres samarbejde foregå i hverdagen?
- Har I brug for at lave aftaler om fælles sprog? Svartider på e-mails? Andet?

Trin 5

Der skal laves aftaler om roller og ansvar i teamet. Hjælpspørgsmål til dette er fx:

- I forhold til de mål vi skal nå, hvilke kompetencer har vi så brug for og hvem i teamet besidder disse kompetencer?
- Hvilke roller har vi brug for i teamet?
- Hvordan skaber vi det bedste match mellem roller og kompetencer?
- Har vi brug for kompetencer, som ikke er til stede i teamet på nuværende tidspunkt? Hvordan kompenserer vi evt. for dette?
- Hvilket ansvar følger med de forskellige roller?
- Hvem gør helt konkret hvad i forlængelse af step 3?

Trin 6

For at skabe et fælles engagement skal der laves aftaler om, hvordan teamets medlemmer er forpligtet overfor hinanden. Hjælpspørgsmål til dette er fx:

- Hvordan sikrer vi, at vi hjælper hinanden, selvom vi ikke alle sammen ses i hverdagen?

- Hvordan og hvornår beder vi hinanden om hjælp?
- Hvad kan vi forvente af hinanden i hverdagen?
- Hvad gør vi, hvis vi oplever, at en kollega virker presset, trist eller ikke vender tilbage som aftalt?
- Hvordan fejrer vi vores succeser i det virtuelle univers?

Trin 7

For at sikre, at teamet lever op til fælles aftaler og gensidigt engagement, skal der løbende evalueres på samarbejdet. Teamet aftaler, hvordan de vil gøre dette. Hjælpespørgsmål til dette er fx:

- Hvor ofte følger vi op og evaluerer på vores samarbejde i teamet?
- Hvor ofte evaluerer vi på vores leverancer og vores evne til at skabe de forventede resultater?
- Hvordan evaluerer vi?

- Hvordan sikrer vi, at vi lærer af både vores fejl og succeser?

Forventninger til den globale leder, som skal lykkes i en virtuel hverdag, hænger tæt sammen med de mange andre færdigheder, vi har været omkring i bogens tidligere kapitler. Og husk, at ledelse er et samarbejde. Det er ikke noget, den globale leder "går og gør" ved sine medarbejdere. God ledelse skaber I sammen, og præcis som det er tilfældet i traditionel lokal ledelse, er det også nødvendigt, at de globale medarbejdere efterspørger det, de mangler fra hinanden og fra deres leder i hverdagen. Dette bliver om muligt endnu vigtigere at huske, når teamet ikke er sammen i hverdagen og lederen ikke lige så let kan få øje på medarbejdere, som ikke trives, som ikke performer eller som oplever livskriser og/eller succeser og derfor har behov for en eller anden form for opmærksomhed ledelsesmæssigt.

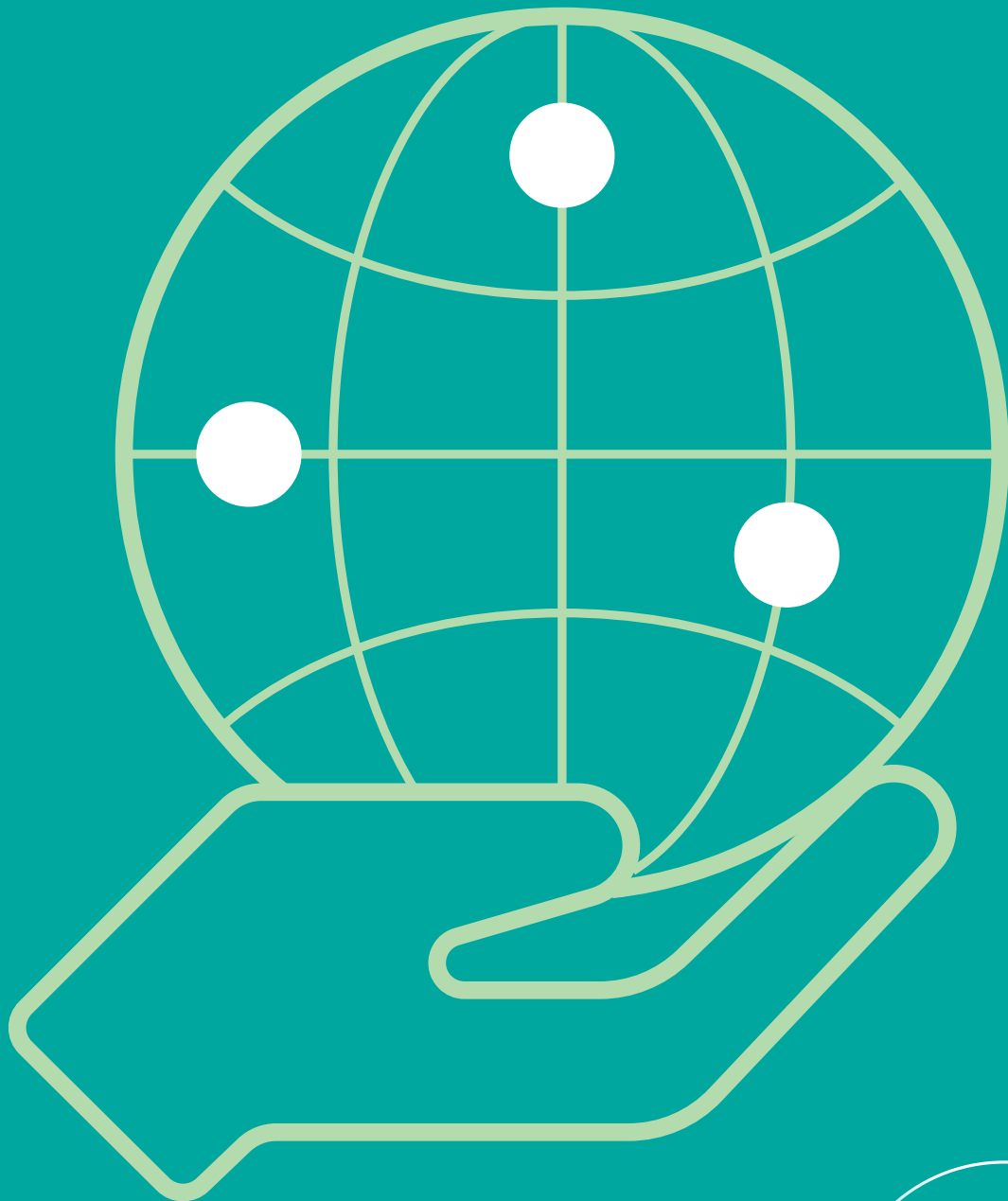
FÅ MERE AT VIDE

Lauring, J. & Klitmøller, A. (2014). *Global Leadership Competencies for the Future. Virtual Collaboration*. Global Leadership Academy – Danish Confederation of Industry and Copenhagen Business School.

When a thousand kilometers separate manager and employee. *Andrea Straub-Bauer* 14-04-2017

Virtual leadership skills. GLA Insights, January 12, 2017, by Andrea Straub-Bauer.

KAPITEL 10





VÆRKTØJ 8:

TILLID OG KONFLIKT I GLOBALT SAMARBEJDE

VÆRKTØJ 8: TILLID OG KONFLIKT I GLOBALT SAMARBEJDE

Hvorfor: På grund af udfordringer, som bl.a. øget kompleksitet i kravene til koordinering på tværs af organisationen, stærke og varierende forventninger fra interessenterne og en kontinuerlig organisatorisk tilpasning, kombineret med sproglige og kulturelle forskelle såvel som geografisk distance, bliver globale virksomheder ofte beskrevet som særligt konfliktfyldte områder. Mange globale ledere oplever, at globalt samarbejde stiller særlige krav om tillid, og at forebyggelse og håndtering af konflikter sker under andre forudsætninger, end når ledelse foregår i et lokalt miljø.

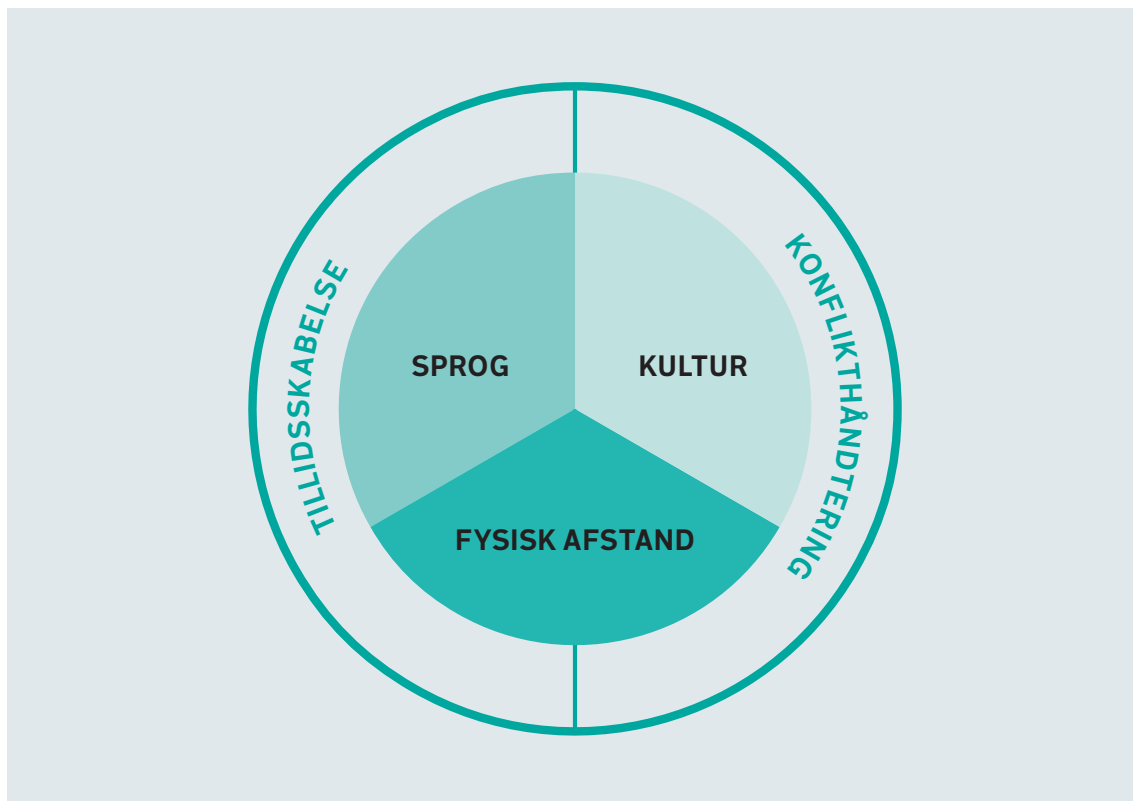
Hvad: Dette værktøj stiller skarpt på tillid og konflikt i globalt arbejde, og hvordan tillidsskabelse og konflikthåndtering er udfordret af sprog, kulturforskelle og geografisk distance. Opmærksomhedspunkter og refleksionsspørgsmål til tillidsskabelse og konfliktledelse guider dig i dette værktøj til at danne et billede af, hvor du som leder med fordel kan opruste og blive opmærksom på konflikter, der er i fare for at flyve under radaren.

Hvordan og hvem: Værktøjet kan bruges af globale ledere, der ønsker at styrke deres konfliktledelsesberedskab i globale samarbejdssituationer, herunder forebygge konflikter gennem proaktiv tillidsskabelse.

TILLID OG KONFLIKT I GLOBALT SAMARBEJDE

Tillid er en væsentlig faktor i alle typer af samarbejde, ligesom konflikter og konflikthåndtering er en uundgåelig del af lederrollen. I globale samarbejdssituationer er der dog nogle særlige faktorer til stede, som gør, at tillidsskabelse og konflikthåndtering sker under an-

dre vilkår eller på andre betingelser, end man er vant til. Dette værktøj zoomer ind på tre sådanne faktorer, der udfordrer tillidsskabelse og konflikthåndtering, som illustreret i nedenstående figur:



Figur 8.1: Tillidsskabelse og konflikthåndtering i globalt samarbejde

Nedenfor følger opmærksomhedspunkter i forhold til, hvordan sproglige og kulturelle forskelle samt fysisk afstand påvirker tillid og kon-

flikt i globalt samarbejde, og hvordan man som leder kan imødegå udfordringer og kapitalisere på mulighederne.

TILLID

"Mit team er spredt over fem lokationer i fire forskellige tidszoner, så kommunikation er en udfordring. Og denne udfordring har betydning for tilliden; efter min opfattelse kræver det tid og vedholdenhed at opbygge tillid".

(Global leder, citeret i Lauring & Klitmøller, 2014).

Et høj grad af tillid blandt medarbejdere, der er spredt geografisk, har ikke overraskende en positiv effekt på teammedlemmernes tilfredshed og trivsel, ligesom en høj grad af tillid også påvirker kommunikationen og performance i jobbet hos den enkelte globale medarbejder. Tilliden blandt globale medarbejdere påvirker

desuden den enkelte medarbejders accept af forskellige værdier og holdninger hos kollegaer. Medarbejdere i globale teams med et højt tillidsniveau er ofte bedre til at finde frem til den viden, de har brug for fra hinanden i hverdagen.

Der kan skelnes mellem to forskellige former for tillid:

- Kognitiv tillid, der defineres som den globale medarbejders tro på en kollegas funktionelle kompetence og ekspertise. Med andre ord er den kognitive tillid baseret på en vurdering af en kollegas evne til at løse en given opgave.

- Følelsesmæssig tillid, der defineres som den tillid, man har til en kollega på basis af de følelser, der udspringer af det niveau for omsorg og bekymring, som kollegaen udviser. Eller med andre ord bunder den følelsesmæssige tillid i troen på, at andre vil dig det godt og har gode intentioner med det, de gør.

Betragter man tillid med afsæt i en global kontekst, er det særligt interessant at tage afsæt i tre former for forskelligheder, der på hver sin afgørende vis har indflydelse på tillidsskabelse og mangel på samme: **Sprogforskelle, kulturforskelle og fysisk afstand**, som illustreret i nedenstående figur:



Figur 8.2: Tillid i globalt samarbejde

TILLID – GLOBAL UDFORDRING 1: SPROGFORSKELLE

Sprogforskelle kan have en stærk negativ effekt på den kognitive tillid, fordi vi kan have en tendens til at opleve en mangel på sproglige færdigheder, som en mangel på kognitive færdigheder i det hele taget. Så jo sværere du fx har ved at gebærde dig på engelsk, jo mindre kompetent er der en risiko for, at du vil blive oplevet. Det samme gælder for dine medarbejdere og kolleger.

Denne negative effekt kan adresseres på flere måder. Først og fremmest er det vigtigt, at både den globale leder og medarbejderne i teamet er åbne over for hinandens forskelligheder. Derudover kan en konsekvent brug af et fælles koncernsprog have en positiv effekt på tilliden i teamet. Teammedlemmer, der ikke har stærke færdigheder på koncernsproget, kan have en tendens til at være bekymrede for, hvordan andre oplever dem, netop fordi de er opmærksomme på, at deres kolleger og leder kan få indtryk af, at de ikke er så kompetente som dem, der har nemmere ved at tale det fælles koncernsprog (som ofte vil være engelsk).

Opmærksomhedspunkter:

- Anvendes koncernsproget konsekvent i samarbejdssituationer? Er du selv rollemodel for denne sprogbrug?
- Er der behov for sprogtræning i dit team? Hånden på hjertet - har du selv brug for sprogtræning?
- Hvordan modvirker du sproglig "nul-fejls-kultur" og uproduktiv (tidskrævende) perfektionisme/tilbageholdenhed i samarbejdssituationer (mundtligt og skriftligt)?
- Hvordan kan manglende sprogkompetencer imødekommes?
- Et billede kan sige mere end tusind ord, specielt hvis man savner ord – hvordan arbejder I med visuelle hjælpemidler og visuel kommunikation?
- Overvej en "fremmedsprogs-musketéred"; dvs. en psykologisk kontrakt om, at man lader den sproglige tvivl komme hinanden til gode, hvis man læser/hører et udsagn, der umiddelbart opleves fx stødende, underligt eller uventet

TILLID – GLOBAL UDFORDRING 2: KULTURELLE FORSKELLE

Kulturelle forskelle er der ofte masser af i en global organisation og disse kan have en negativ effekt på tilliden i teamet, hvis der ikke gøres en indsats for at tage hånd om de forskelle, som medarbejdere med forskellige kulturelle baggrunde repræsenterer. Dette skyldes, at medlemmerne i teamet kan have svært ved at tolke på de kulturelle markører, som de hver især bringer ind i samarbejdet - særligt, hvis medarbejderne ikke har erfaring fra globalt samarbejde. Medarbejderne fra forskellige kulturer vil typisk ikke løse og vurdere aspekterne i en opgave på samme måde. Hvilket betyder, at de skal bruge tid på at finde en fælles vej og give plads til de forskellige synspunkter og tilgange. Medarbejdere, som ikke er opmærksomme på deres egne kulturelt baserede forudfattede meninger, fordomme og forventninger, kan have en tendens til at betragte kolleger fra andre kulturer som mindre professionelle.

Kulturelle forskelligheder har en relativt stærk indflydelse på den følelsesmæssige tillid. Derfor har relationerne mellem medarbejdere fra for-

skellige kulturer en tendens til at blive mindre personlige. Særligt, hvis de tilmed foregår i en kontekst, hvor der er geografiske afstande mellem medarbejderne, og de derfor sjældent har mulighed for at mødes fysisk. Danske globale ledere kan have en særlig udfordring med at få skabt personlige relationer, da de i modsætning til mange andre nationaliteter af globale ledere lader til at tage en følelsesmæssig tillid for givet, og derfor ikke viser deres følelser i lige så høj grad, som andre globale ledere.

Opmærksomhedspunkter:

- I global sammenligning indtager Danmark en yderposition i forhold til de ressourcer, vi afsætter til relationsskabelse: Set i forhold til dine medarbejders kulturelle baggrund er der så anledning til at tro, at du skal bruge mere tid på relationsskabelse, end du plejer?
- Hvordan kan du vise lidt mere af dig selv og afsætte tid til at vedligeholde relationer?
- Hvordan kan du som leder italesætte kulturforskelle som noget positivt og givende?

TILLID – GLOBAL UDFORDRING 3: FYSISK AFSTAND

Fysisk afstand gør, at det kan være vanskeligt for de globale teammedlemmer at identificere sig med hinanden og opnå en forståelse af, hvad de hver især kan bidrage med til fællesskabet. Det er derudover ofte vanskeligt for den globale leder at følge op, når medarbejderne er placeret på forskellige lokationer. En måde at skabe både tillid og højne effektiviteten på er, at den globale leder arrangerer møder, hvor alle mødes fysisk. Særligt i starten af et teamsamarbejde er det en god og vigtig investering at gøre som leder. Derudover anbefales det, at den globale leder skaber klarhed om forventningerne til den enkelte medarbejder og dennes rolle i teamet. Der skal sættes tydelige mål for den enkelte medarbejder

der for at undgå, at der er mistillid som følge af manglende klarhed over den enkeltes bidrag til den samlede resultatskabelse.

Opmærksomhedspunkter:

- Følelsesmæssig tillid på tværs af mentale og fysiske grænser kræver en ekstra indsats – hvilken ekstra indsats gør du?
- Tag initiativ til møder og workshops, hvor teammedlemmerne mødes
- Opfordr til en ”åben-dør”-tilgang, selvom der er tale om virtuel ledelse
- Håndhæv konsekvent brug af koncernsproget
- Investér ressourcer i fysiske møder

KONFLIKTER I GLOBALT ARBEJDE

Opbygning af tillid er et bolværk mod, at uenigheder eskalerer til konflikter. Selvom den globale leder arbejder målrettet med tillidskabelse, er konflikthåndtering en uundgåelig del af lederrollen, og der er i denne forbindelse grund til at være særligt opmærksom på de ekstra udfordringer, det globale samarbejde betyder for konflikthåndtering.

I denne del af værktøjet arbejdes med to former for konflikter i globalt samarbejde:

- Relationelle konflikter, der opstår som følge af dårlig kommunikation eller misforståelser, uenighed om, hvordan man bør opføre sig eller konkurrenceforhold mellem to eller flere parter

- Opgaverelaterede konflikter, der handler om de konflikter, hvor der er uenighed mellem to eller flere parter vedrørende løsningen af en given opgave

Lige som tilfældet var ovenfor omkring tillid i globalt samarbejde, tager dette afsnit udgangspunkt i de tre dimensioner: **Sprog, kultur og fysisk afstand**, samt hvordan disse tre aspekter påvirker henholdsvis relationelle og opgaverelaterede konflikter i et globalt samarbejde, hvilket er illustreret i nedenstående figur:



Figur 8.3: Konflikter i globalt samarbejde

I modsætning til relationelle konflikter er opgaveorienterede konflikter ofte mere neutrale i forhold til påvirkningen af det endelige arbejdsresultat. Opgaverelaterede konflikter kan være positive for teamets udvikling - ikke mindst fagligt, hvis de bliver håndteret konstruktivt, men man skal dog samtidig være opmærksom på, at den opgaverelaterede konflikt nemt kan udvikle sig til en relationel konflikt med deraf følgende negativ indflydelse på de involverede parter og teamets performance.

RELATIONELLE KONFLIKTER

Relationelle konflikter opleves af mange som mere negative end opgavekonflikter. Det er desuden tydeligt, at relationelle konflikter påvirker centrale aspekter i teamsamarbejdet negativt. Typisk påvirker de relationelle konflikter teammedlemmernes performance, engagement, videndeling og tilfredshed. Derudover influerer de

Konflikter i globale teams og mellem globale forretningsenheder opstår ofte, når globale medarbejdere har modstridende personlige og professionelle mål. Lige som mange konflikter opstår, når der mangler kognitiv og følelsesmæssig tillid. Ofte udspringer konflikterne af et organisatorisk pres og den kompleksitet, der følger med det at arbejde i en global kontekst.

relationelle konflikter også på medarbejdernes åbenhed over for andre kulturer.

Sprog: Sprogforskelle kan fungere som en driver i forhold til konflikter. Det indebærer, at store sprogforskelle inden for teamet kan være en medvirkende faktor, når antallet af

konflikter er højere i visse teams end andre. Globale ledere kan dog aktivt imødegå dette ved at implementere sprogtræning og ved at søge efter medarbejdere med stærke sprogkunderskaber - både i rekrutteringssammenhænge og når teamet sammensættes.

Samtidig er der en tendens til, at antallet af konflikter i en organisation stiger i takt med antallet af sprog, der bliver talt i virksomheden.

Globale ledere kan derfor, ligesom det var tilfældet omkring tillid, overveje at anvende et fælles concernsprog konsekvent samt tilbyde sprogtræning til medarbejderne.

Kultur: Kulturforskelle kan også fungere som en driver for relationelle konflikter; særligt hvis der er en manglende respekt og forståelse for de kulturelle forskelligheder inden for teamet. Kulturen påvirker desuden den måde, hvorpå medarbejderne giver udtryk for deres uenigheder, og samtidig er der forskelle i forhold til, hvor sensitive de enkelte medarbejdere er overfor konfliktfyldte emner. Både som individer og som en følge af den enkelte medarbejders nationalkultur.

For at undgå relationelle konflikter, som følge af kulturelle forskelle, kan den globale leder have brug for at udvise en høj grad af kulturel opmærksomhed i forbindelse med konflikthåndte-

ring og til stadighed bestræbe sig på at opbygge personlige relationer med medarbejderne, således at den enkelte føler sig både set og forstået af den globale leder.

Derudover kan lederen anvende en støttende ledelsesstil i situationer, hvor konfliktsky medarbejdere forsøger at give udtryk for personlige bekymringer, således at de oplever, at det er både trygt og i orden at tage temaer op, som de som udgangspunkt ikke er komfortable ved at adressere.

Fysisk afstand: Fysisk adskillelse kan få relationelle konflikter til at blusse op. Derfor kan medarbejdere, som sidder geografisk spredt, have en tendens til at anvende en hård tone og ofte eskalere konflikter til ledelsesniveauet i stedet for selv at håndtere dem. Her er det vigtigt, at medarbejderne mødes ansigt til ansigt for både at nedtrappe eksisterende konflikter, men også for at imødegå, at der opstår nye i fremtiden. Den indsigt og forståelse for hinanden, som kan være med til at mindske konfliktniveauet, skabes bedst, når mennesker mødes i det fysiske rum og ikke altid kun virtuelt.

Lederen kan desuden overveje at implementere guidelines og politikker for god adfærd i virtuelt samarbejde for at skabe et grundlag for et konstruktivt samarbejde på tværs af lande og kulturer.

Konfliktledelse - ledelse af relationelle konflikter

For at imødegå relationelle konflikter skal der sættes ind på både det individuelle, på team- og på organisatorisk niveau. På det individuelle niveau kan processer som træning, coaching og mentoring hjælpe til at holde de relationelle konflikter nede. På teamniveauet kan teambuilding-aktiviteter hjælpe til at forbedre de sociale relationer og skabe klarhed om teammedlemmernes roller. Teambuilding er særligt effektivt, når der er tale om teams, der står overfor følelsesmæssige udfordringer og relationelle konflikter. På det organisatoriske niveau kan strategier og politikker implementeres for at forebygge konflikter.

OPGAVERELATEREDE KONFLIKTER

Opgaverelaterede konflikter kan have både konstruktive og destruktive effekter. De opgaverelaterede konflikter kan stimulere medarbejdernes engagement i forhold til gruppens opgaver i organisatoriske sammenhænge, da grupper, hvor medlemmerne producerer forskellige konkurrerende løsningsforslag, som diskuteres grundigt igennem, har en større sandsynlighed for at opnå højere kvalitet i deres beslutninger. Drøftelser om opgaver i gruppen kan både lede til bedre problemløsninger og mere positive følelser og holdninger medarbejderne imellem. Samtidig forøger opgaverelaterede konflikter ikke nødvendigvis de positive gruppeprocesser, idet de kan være både tidskrævende og resultere i udfordringer med relationerne i teamet.

Opgaverelaterede konflikter kan over tid udvikle sig til relationelle konflikter, hvis ikke de håndteres konstruktivt og i tide. For at undgå dette er det vigtigt at have klare aftaler om, hvordan man i teamet skal håndtere de opgaverelaterede konflikter, før de udvikler sig til relationelle konflikter. Samtidig kan lederen have i baghovedet, at et konstruktivt niveau af opgaverelaterede konflikter faktisk kan være en fordel for teamet, hvis de bliver håndteret konstruktivt.

Sproglige forskelle: Med hensyn til sprogets betydning for de opgaverelaterede konflikter forholder det sig meget på samme måde, som for de relationelle konflikter. Det betyder, at jo mere der gøres for at styrke sprogfærdighederne hos medarbejderne på koncernsproget, jo bedre glider samarbejdet også i forhold til løsning af de daglige opgaver og længerevarende projekter. Aftaler om, at alle kommunikerer på samme sprog, er ligeledes med at sikre en mindre grad af opgaverelaterede konflikter, idet medarbejderne får mulighed for at byde ind - om ikke på helt lige fod sprogligt, så i hvert fald på lige vilkår.

Kulturelle forskelle: Den globale leder bør holde sig for øje, at nogle er mere sensitive over for konflikter end andre, hvorfor medarbejdere med en sådan kulturel bagage ofte søger at undgå konfliktfyldte emner. Ved at respektere de kulturelle forskelligheder - og skabe en trykramme omkring drøftelser og diskussioner i teamet, kan lederen søge at skabe et miljø, hvor medarbejderne oplever, at det er tilladt at tage emner op, som ikke alle nødvendigvis er enige om, og som ikke alle har lige nemt ved at bringe frem på møder og i samtaler.

Fysisk afstand: I forhold til geografiske forskelle vil det for mange være langt nemmere at starte en konflikt med et menneske, man kun har mødt i et virtuelt forum - og derfor kun har en relation med på distancen, end en kollega, som man har mødt ansigt til ansigt. Derfor giver det mening, at samle de relevante medarbejdere fra teamet, når der skal startes nye projekter op. På samme måde gør det sig gældende for den tone, der kommunikeres i, når teamet skal samarbejde, hvor der er en klar tendens til, at medarbejderne bruger et mindre hårdt sprog, når de har været samlet fysisk og dermed har haft mulighed for at opbygge en stærkere relation.

Konfliktledelse - ledelse af opgaverelaterede konflikter

Opgaverelaterede konflikter er væsentligt mindre skadelige for samarbejdet end relationelle konflikter. Derfor er det vigtigt, at den globale leder ikke er for konflikt-sky, når det handler om opgaverelaterede konflikter, men snarere skaber et miljø, der understøtter medarbejdernes evne til at give udtryk for deres opgaverelaterede uenigheder. Den globale leder kan med fordel udvise en åbenhed over for forskellige synspunkter gennem sin adfærd, som vil kunne inspirere teammedlemmernes adfærd i hverdagen – en god saglig dialog om faglige uenigheder kan være udviklende for teamet.

Udfordringen for den globale leder er at afgrænse uenigheder til opgaverelaterede konflikter, så de ikke udvikler sig til relationelle konflikter. En måde, at tage hånd om dette på, er bl.a. ved at aftale en række ”spilleregler” for teamets arbejde, som fx kan indeholde aftaler om, hvordan man taler sammen, og hvor ”direkte” en tone, der kan accepteres på tværs af alle kulturer og medarbejdere.

Det er vigtigt, at udfordringer mellem teammedlemmerne adresseres allerede i starten af relationen med henblik på at undgå, at uoverensstemmelser udvikler sig til relationelle konflikter og den globale leder skal vise sin vilje og evne til at engagere sig i personlige relationer og til at vise åbenhed, respekt og forståelse for medarbejdernes forskelligheder, da dette ofte vil minimere risikoen for konflikter.

KONFLIKTLEDELSE – DISKRETE KONFLIKTER (LAV INTENSITET)

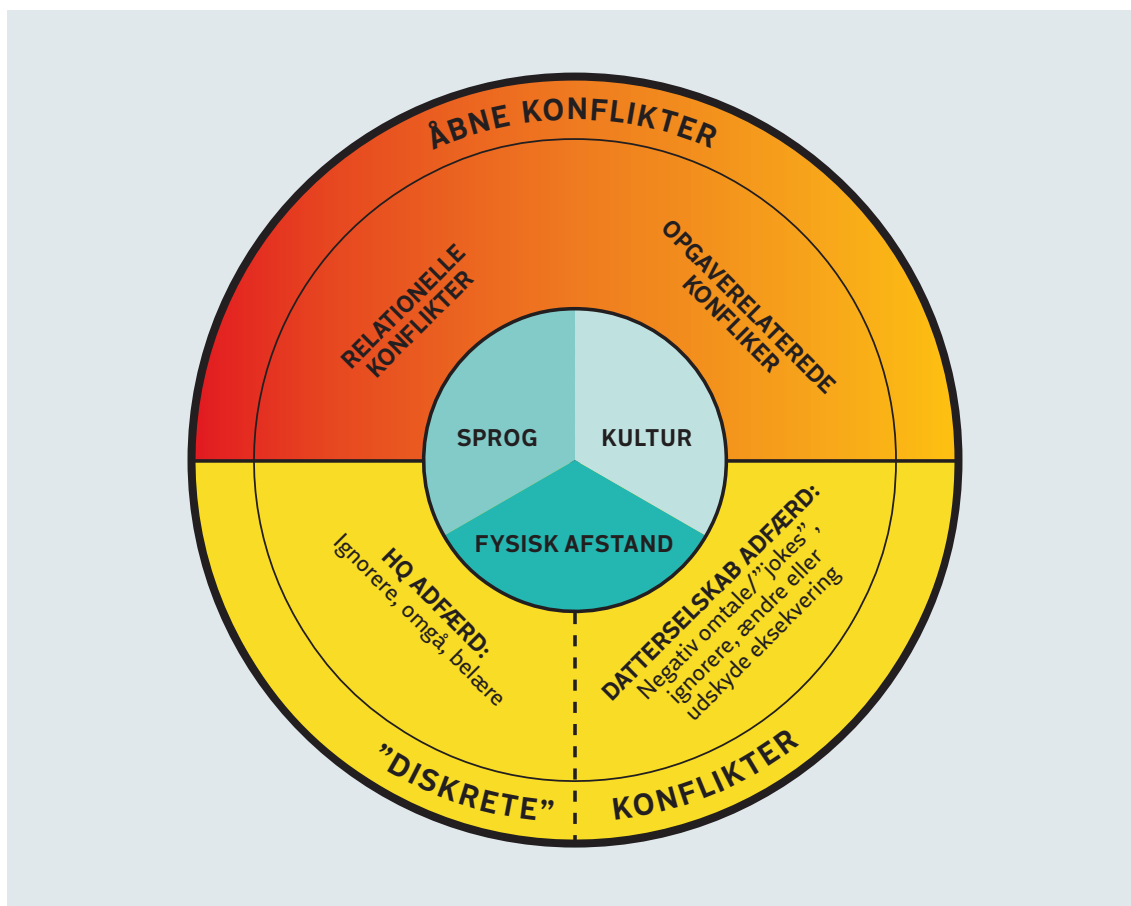
”Der er mange subtile konflikter. Det er ikke noget, som folk generelt er bekymrede over her i hovedkontoret. Men over tid så fører de til en afskedigelse her, og et projekt der bliver opgivet der. Det er de små hverdagsting. Det bygger sig op. Og det er sværere at få rensset luften i forhold til dem, der sidder på afstand, men det er sjældent, at man ikke bemærker det”.

(Dansk global leder placeret i HQ, citeret i Lauring & Klitmøller, 2014)

Fravær af åben konflikt er ikke nødvendigvis et sundhedstegn. Hvis du ikke oplever nogle konflikter i dit team, er det måske, fordi dit team ikke interagerer tilstrækkeligt med hinanden til overhovedet at have konflikter. Hvis du som leder ikke oplever konflikt, kan det imidlertid også være et tegn på, at der er konflikter, som lever i det skjulte – her kaldet ”diskrete” kon-

flikter, der er karakteriseret ved at være mindre intense end en åben konflikt, men alligevel er væsentlige at have øje for og håndtere.

Konflikter med lav intensitet er relativt almindelige i globale virksomheder og kan have en stærk negativ påvirkning på samarbejdet i den globale organisation. Sådanne konflikter udspringer ofte fra forskellige magtpositioner i virksomheden, typisk mellem hovedkontor og datterselskaber. Derfor er det karakteristisk, at den overlegne part, som ofte er placeret i moderselskabet, har en tendens til at se den anden vej i konfliktsituationer. Dette er illustreret i nedenstående figur, der sonder mellem åbne konflikter og diskrete konflikter samt de måder, hvorpå diskrete konflikter kommer til udtryk og opstår i hhv. hovedkvarter og datterselskab:



Figur 8.4: Åbne og diskrete konflikter i globalt samarbejde med fokus på relationen mellem HQ og datterselskaber

Det er højst problematisk at vende det blinde øje til denne type af konflikter, da konflikter med lav intensitet bl.a. kan være med til at forsinke projekter og gøre det vanskeligt at skabe de nødvendige resultater i de forskellige enheder i virksomheden. Der er tre typer af HQ-adfærd, som typisk kan lede til konflikter med lav intensitet.

Den første HQ-adfærd er **at ignorere**, hvilket opstår, når ledere og medarbejdere i datterselskaber oplever, at de globale ledere og specialister på hovedkontoret ikke lytter til dem eller tager deres råd med i betragtning.

Den anden HQ-adfærd er **at omgå/gå uden om**, hvilket er særligt fremherskende i globale organisationer. Sådanne konflikter opstår, når moderselskabets ledere har den holdning, at input fra de lokale ledere og datterselskaberne er irrelevante for implementeringen af globale po-

litikker og processer. Omvendt vil medarbejdere i datterselskaberne ofte opleve den form for initiativer som forhindringer, og i forlængelse af dette opstår konflikten.

Den sidste HQ-adfærd er en **belærende** adfærd fra moderselskabets ledere. Hvor dette ofte gøres med de bedste intentioner, bliver det oplevet som arrogant og kan føre til, at medarbejderne i datterselskaberne vælger at tie stille. Det er vigtigt, at den globale leder husker, at de lokalt ansatte er de lokale eksperter og er essentielle for succes i den samlede globale organisation.

Reaktionen i datterselskaberne på disse typer af HQ-adfærd vil ofte kunne spores i form af passiv-aggressiv adfærd såsom negativ omtale eller galgenhumoristiske vittigheder omkring hovedkontoret eller ved at eksekvering af initiativer fra hovedkvarteret ignoreres, udskydes eller ændres væsentligt i processen.

Konfliktledelse - ledelse af diskrete konflikter

Det er vigtigt, at udfordringer mellem teammedlemmerne adresseres allerede i starten af relationen med henblik på at undgå, at uoverensstemmelser udvikler sig til relationelle konflikter og den globale leder skal vise sin vilje og evne til at engagere sig i personlige relationer og til at vise åbenhed, respekt og forståelse for medarbejdernes forskelligheder, da dette ofte vil minimere risikoen for konflikter. For at mindske antallet af konflikter med lav intensitet i virksomheden bør den globale leder:

1. Være opmærksom på, at det at ignorere, at omgå og have en belærende adfærd kan have negative konsekvenser for organisationen
2. Holde øje med negative følelser og tegn på utilfredshed med HQ i datterselskaberne, og
3. Modvirke dette ved at indgå dialog med medarbejdere i datterselskabet vedrørende fx udarbejdelse af implementering af koncernpolitikker og -processer, der er initieret af moderselskabet



REFLEKSIONSSPØRGSMÅL

Hvor har du din styrkeposition – tillidsskabelse eller konflikthåndtering? Og hvor er dine udfordringer? Giv eksempler

Tænk på en svær situation, som blev løst på en god måde: Hvad gjorde du i den situation, som virkede godt? Hvad gjorde du ikke?

Hvad kan du fremadrettet gøre mere og mindre af for at skabe tillid?

Hvad kan du fremadrettet gøre mere og mindre af for at forebygge og håndtere konflikter?

Hvem kan du med fordel inddrage i dit arbejde med tillidsskabelse og konflikthåndtering?

Hvilke resultat- eller procesmål kan du definere for dit arbejde med tillidsskabelse og konflikthåndtering i globalt samarbejde?

FÅ MERE AT VIDE

Lauring, J. & Klitmøller, A. (2013). *Global Leadership Competencies for the Future. Trust and Tension in Global Work*. Global Leadership Academy – Danish Confederation of Industry and Copenhagen Business School.

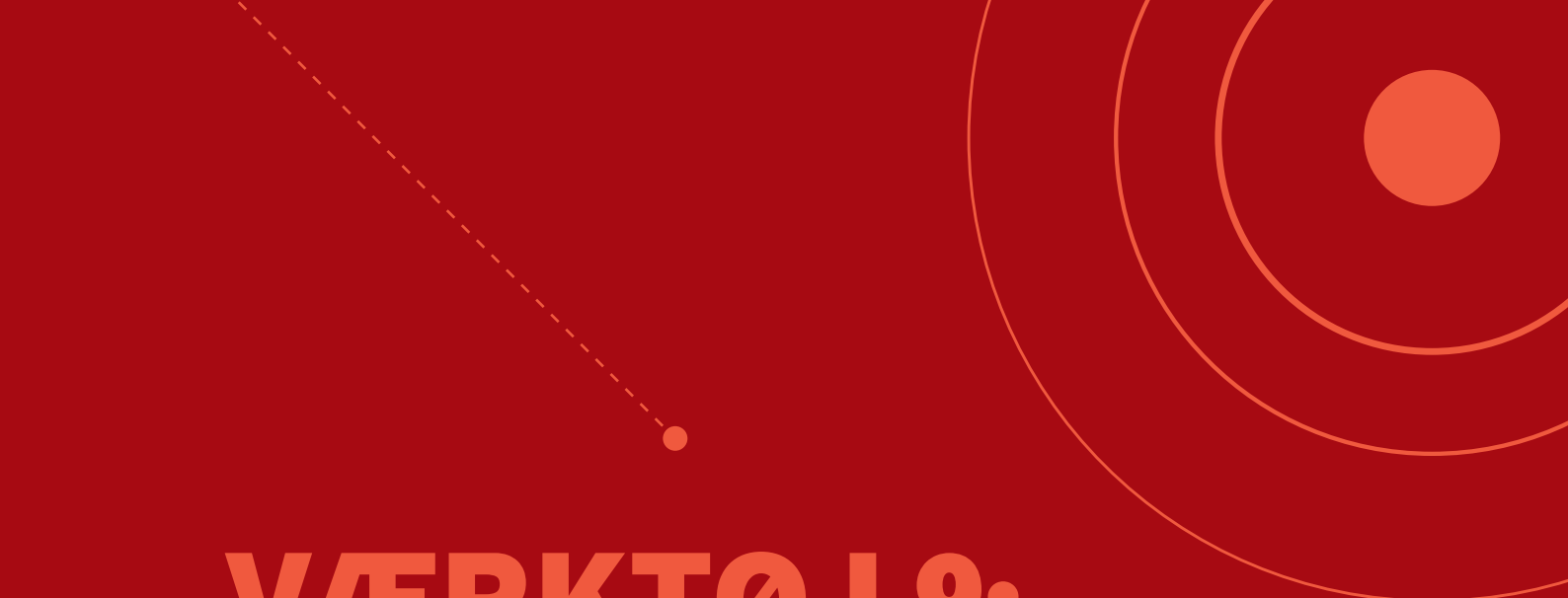
Communicate your way to success. GLA Insights, by *Helene Sønnichsen and Cirkeline Buron*, 30-06-2015.

Language skills are more important than you think. GLA Insights, March 12, 2015, by anonymous.

When headquarter staff contributes to conflict. GLA Insights, February 23, 2015, by Andrea Straub-Bauer.

KAPITEL 11





VÆRKTOJ 9:

DIN GLOBALE LEDELSES- GPS

**– DE 7 KONTEKST-
FAKTORER**



VÆRKTØJ 9:

DIN GLOBALE LEDELSES-GPS

– DE 7 KONTEKSTFAKTORER

Hvorfor: Dette værktøj vender blikket bort fra den globale leders stil/mindset, konkrete arbejdsopgaver samt hierarkiske eller geografiske placering og zoomer ind på et underbelyst aspekt af global ledelse: De interne organisatoriske rammevilkår, dvs. den interne kontekst hvori global ledelse bedrives, og den betydning dette har for, hvordan global ledelse udøves.

Hvad: Ledelses-GPS'en er et værktøj til at bedømme de interne rammevilkår, den globale leder praktiserer i med henblik på at pinpointe, hvor der er særlige udfordringer og udviklingsbehov. Ledelses-GPS'en er et værktøj til at positionsbestemme globalt ledelsesarbejde ud fra syv sæt af pejlemærker, kontekstfaktorer. De 7 kontekstfaktorer er dimensioner af den organisationsinterne kontekst for global ledelse - rammevilkår og arbejdsnærmiljø, som former og farver den daglige ledelsespraksis for den enkelte leder. Ved at benytte GPS'en til at positionsbestemme et globalt lederjob i forhold til de 7 kontekstfaktorer kan man tegne en globaliseringsprofil af det enkelte lederjob, der kan benyttes til individuel kompetenceudvikling såvel som organisationsudvikling.

Hvordan og hvem: Værktøjet kan bruges af globale ledere, gerne sammen med egen nærmeste leder, HR-professionelle og kollegaer/andre sparringspartnere, med henblik på at afdække lederprofilændringer ved forandringer såsom rolleskift eller organisationsændringer. Værktøjet kan også bruges i lederudviklingsssammenhænge – specifikt om denne brug udtaler en global lederudviklings-professionel om kontekstfaktorerne, på engelsk "dualities": *"The 7 dualities makes perfectly good sense and provides me with a framework of rethinking leadership development in the global context, since the conditions in our different market areas are very different, and our program does not look into these specific differences. As a group we need to look into how this can be taken into consideration when we recruit and train leaders to work globally."* (HR professionel citeret i Nielsen & Nielsen, 2016).

GLOBAL LEDELSE I KONTEKST

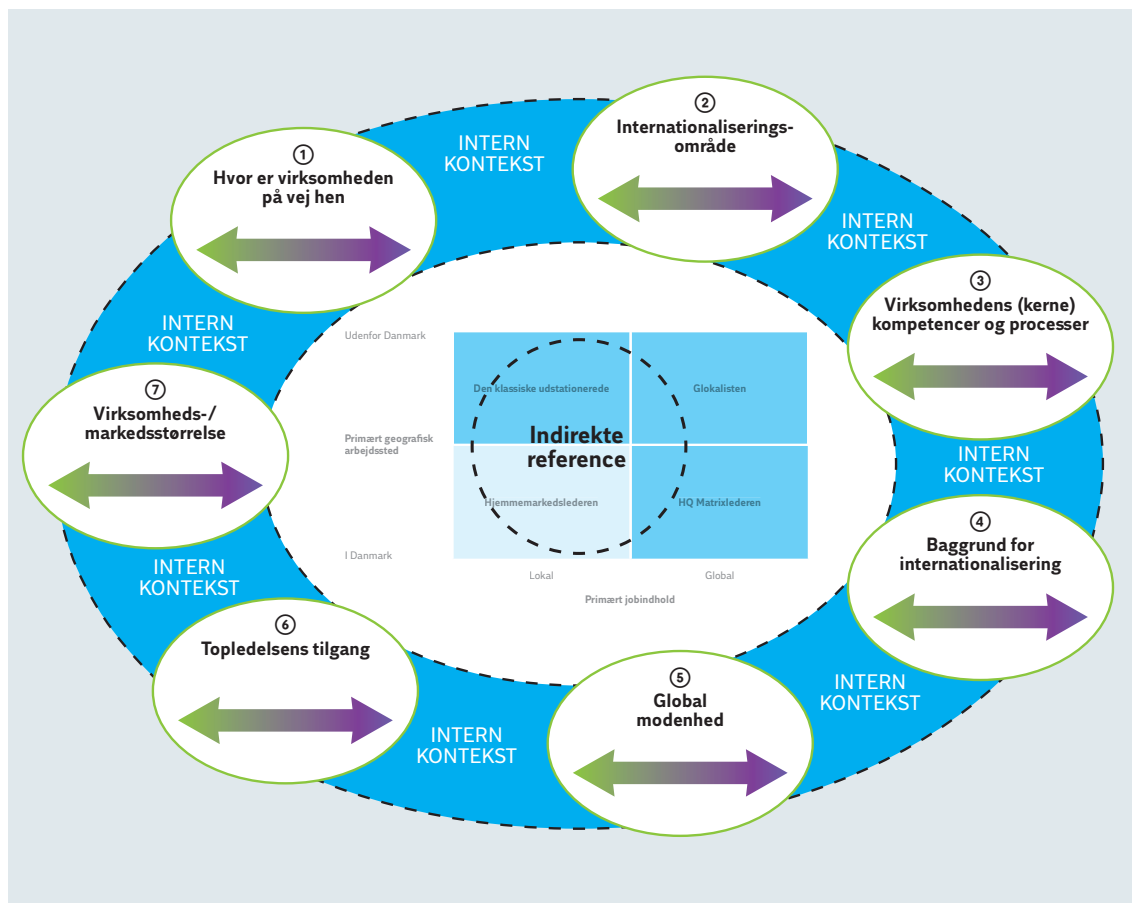
– RAMMER OG RÅDERUM

Forskningen fortæller os, at rammerne omkring global ledelse er et emne, som vi ikke ved nær nok om. Nogle af feltets centrale forskere påpeger således: *"Selvom litteraturen om global ledelse har været i hastig vækst de senere år, så er den kontekst, hvori global ledelse finder sted stadigvæk dårligt defineret og mangler klare begreber"*. (Reiche, Bird, Mendenhall & Osland, 2016, forfatternes oversættelse). En vurdering som globale ledelsespraktikere er helt på linje med: I et af de studier, vi har gennemført om global ledelse i akademiet, vendte de 37 globale

ledere, der blev interviewet til undersøgelsen, i deres beskrivelser af global ledelse hele tiden tilbage til råderummet og rammerne for deres globale ledelsesgerning. På tværs af udtalelser fra de globale ledere, der deltog i forskningsprojektet, opstod der nogle forskellige typer af kontekstaspekter for global ledelse, der for lederne i dette studie fremstod som særligt relevante at være opmærksomme på. Det blev til i alt 7 kontekstfaktorer, der lægger sig som en ring omkring selve det globale lederjob, hvad enten dette job udføres ude eller hjemme, primært er

koncentreret om et enkelt land, en region eller hele organisationer eller fortrinsvis er ledelse via fuldt optrukne eller stiplede linjer i organi-

sationsdiagrammet (illustreret ved globale lederroller i centrum af figuren):



Figur 9.1: Rammevilkår om global ledelse – 7 kontekstfaktorer

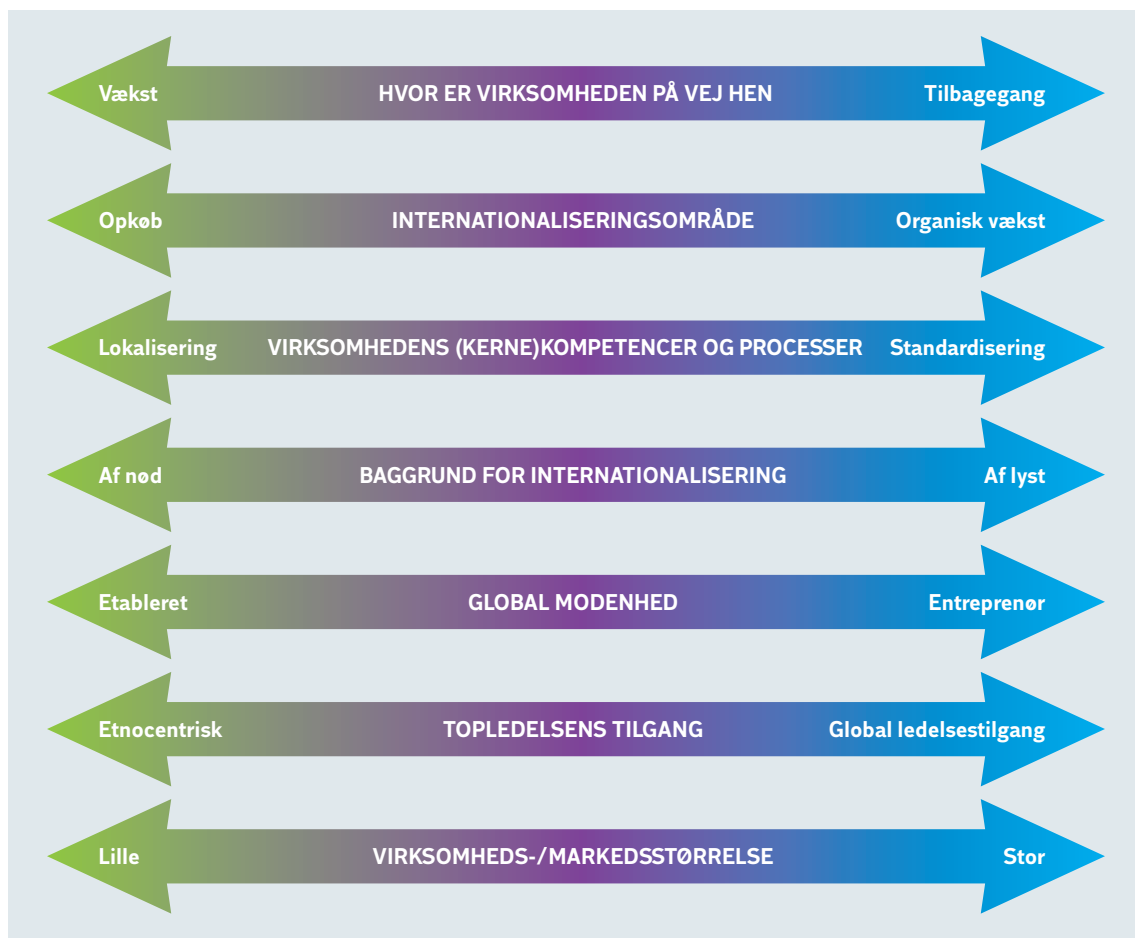
De 7 sæt pejlemærker, kontekstfaktorerne, er markeret med dobbeltrettede pile i figuren ovenfor og indikerer, at den globale leder opererer i en udspændthed, hvor man kan være placeret forskelligt i forhold til yderpunkterne. Kontekstfaktorerne gennemgås enkeltvis nedenfor – som udgangspunkt er det dog væsentligt at understrege, at der ikke er tale om balancepunkter, hvor den gyldne middelvej nødvendigvis er værd at stræbe efter, eller hvor det gælder om at dele sol og vind lige. Vi har stillet dem op som modsætningspar for at understrege, at der vil være tale om gråzoner snarere end sort/hvid. Samtidig er det ikke sådan, at det er bedre at være placeret det ene sted frem for det andet – det kommer an på, hvor man som leder, afdeling, funktion eller virksomhed er på vej hen.

Selvom nogle af kontekstfaktorerne yderpunkter for de fleste vil fremstå som værende mere attraktive end andre, er det modellens formål at positionsbestemme, hvor man er, snarere end at fastlægge den "gode" eller "rigtige retning"; dvs. hvor man skal hen. Fx vil mange måske mene, at en globalt moden topledelse er at foretrække frem for hjemmemarkedsorienterede globale nybegyndere i de øverste ledelseslag. Det vil dog på såvel den korte som mellemlange bane være noget, som ligger uden for den enkelte globale leders indflydelsessfære at ændre på, og som må tages for givet. At agere i forhold til, hvordan ens eget globale arbejde er påvirket af topledelsens globale mindset eller mangel på samme, er til gengæld noget, den enkelte leder kan forholde sig til med det samme.

DE 7 KONTEKSTFAKTORER – ORGANISATIONSINTERNE PEJLEMÆRKER

De syv kontekstfaktorer, som beskrives her, kan bruges til at vurdere de rammevilkår, den globale leder praktiserer i med henblik på at identificere, hvor der er særlige udfordringer og dermed måske også særlige kompetence- og udviklingsbehov. Uanset om den globale leder arbejder med base i Danmark eller i udlan-

det, giver disse kontekstfaktorer anledning til forskellige udfordringer, muligheder og udviklingsbehov hos den enkelte leder. De 7 kontekstfaktorer kan bruges som pejlemærker, hvorudfra den enkelte kan tage bestik af egen position i det organisationsinterne landskab:



Figur 9.2: De 7 kontekstfaktorer – organisationsinterne rammevilkår for global ledelse

Modellen læses på følgende måde: Tag eksempelvis pilen "hvor er virksomheden på vej hen"? Tanken er her at afdække, om den globale leder opererer i et arbejdsområde kendetegnet af vækst, stagnation eller tilbagegang? En sådan positionering kan hjælpe til at skelne forskellige typer af global ledelse fra hinanden - og ikke mindst tage rammerne med som et væsentligt parameter for global ledelse.

En illustration: Forfølger man det anvendte eksempel om fremgang/recession kunne man forestille sig to forskellige globale ledere, der begge har brug for at fremme kompetenceoverførsel og videndeling, men på meget forskellige vilkår: Den ene leder har behov for videndeling i forbindelse med, at dele af hendes/hans funktionsområde skal lægges ud til et andet marked, og de medarbejdere, der afskediges i lederens funk-

tion, skal kompetenceudvikle deres kollegaer på modtagermarkedet i en transitionsperiode, der fører mod deres egen afskedigelse. Altså en øvelse i at motivere til videndeling, mens man saver den gren over, man selv sidder på. En anden global leder står over for at skulle udvide, åbne nyt, udbyde nye services og produkter og skal i den sammenhæng sikre, at man ikke opfinder den dybe tallerken og kapitaliserer på virksomhedens eksisterende spidskompetencer på området for at sikre time to market og effektiv ressourcudnyttelse. Han/hun har sandsynligvis betydelige ressourcer til sin rådighed og topledelsens bevågenhed samt motiverede medarbejdere karakteriseret af nybyggerånd. To ledere med samme klassiske opgave i den

globalt arbejdende organisation: at sikre kernekompetencetransfer mellem markeder – men udført under ganske forskellige omstændigheder, som gør, at samme opgave tager sig meget forskelligt ud.

En vurdering af et specifikt globalt lederjobs globaliseringsprofil i forhold til vækst/tilbagegangs-faktoren kan altså resultere i, at man kommer frem til, at to ledere, hvis jobindhold umiddelbart ligner hinanden meget, i praksis står over for meget forskellige opgaver. Og derfor med stor sandsynlighed ikke har brug for identiske udviklingstiltag og støtteforanstaltninger for at lykkes med deres forehavende.

DEN GLOBALE LEDELSES-GPS: POSITIONSBESTEM DIT GLOBALE LEDERJOB

Ledelses-GPS'en er altså et værktøj til at bedømme de interne rammevilkår, den globale leder praktiserer i med henblik på at pinpointe, hvor der er særlige udfordringer og udviklingsbehov. Ledelses-GPS'en er et værktøj til at positionsbestemme globalt ledelsesarbejde ud fra 7 sæt af pejlemærker, kontekstfaktorer. De 7 kontekstfaktorer er den organisationsinterne kontekst, de rammevilkår og det arbejdsmiljø, som former og farver den konkrete globale lederpraksis. Ved at benytte GPS'en til at posi-

tionsbestemme et globalt lederjob i forhold til de 7 kontekstfaktorer kan man tegne en globaliseringsprofil af det enkelte lederjob, der kan bruges til at udpege særlige udfordringer, herunder hvordan globaliseringsprofilen påvirkes ved forandringer så som rolleskift eller organisationsændringer.

Hver kontekstfaktor er beskrevet nedenfor, hvorefter du skal positionsbedømme din egen globale rolle i forhold til hver af de 7 faktorer:



1. Hvor er virksomheden på vej hen: Vækst > < Tilbagegang

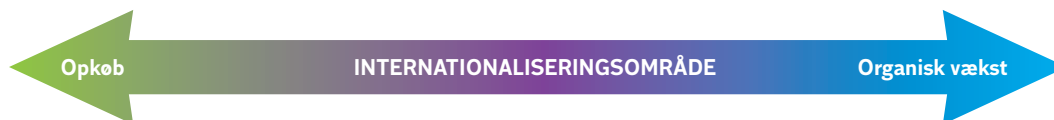
Er virksomheden og/eller markedet i en situation med vækst og rigelige ressourcer, eller i en situation præget af lukninger, nedskæringer og rationalisering?

Virksomhedens situation - både i moderselskabet og i datterselskaberne - påvirker den globale leders daglige praksis. Fx er formidling af viden og feedback fra datterselskaberne til de globale ledere, der er placeret i Danmark med et globalt ansvar, helt centralt. Men at praktisere og facilitere denne overførsel af viden kan være meget forskelligt afhængigt af under hvilke omstæn-

digheder, det skal ske. Der er stor forskel på at skulle facilitere feedbackprocesser og overførsel af viden fra et udenlandsk datterselskab, der kæmper for at overleve økonomisk, i forhold til en situation, hvor både assistance og ressourcer fra moderselskabet er rigelige.

Spørgsmål til positionsbestemmelse:

Hvor er din del af virksomheden på vej hen? Hvad præger virksomheden/markedet og i hvilken grad? Vækst eller tilbagegang? Hvilke konkrete konsekvenser har det for dit jobindhold og dertil knyttede kompetencebehov?



2. Internationaliseringsmåde: Opkøb > < Organisk vækst

Etablerer virksomheden sig globalt via fusioner og opkøb eller gennem organisk vækst fx ved etablering af udenlandske datterselskaber/filialer – eller et mix af de to?

Måden, hvorpå moderselskabet vokster og går globalt, er ligeledes en af de faktorer, de globale ledere peger på, som noget af det, der har indflydelse på deres globale ledelsespraksis. Fx er der en tendens til, at organisk vækst sker i et lidt langsommere tempo, end når virksomheden opkøber andre selskaber. Når der skal etableres nye enheder helt fra grunden, kræver det et vist element af entreprenørånd og giver ofte en me-

get varieret ledelsesrolle for den globale leder. Dette står i stærk kontrast til en vækstmodel, hvor væksten skabes gennem opkøb og fusioner. Her er ledelsesopgaven ofte karakteriseret ved deltagelse i due diligence-processer og fusionsledelse.

Spørgsmål til positionsbestemmelse:

Hvordan etablerer din virksomhed sig globalt? Via fusioner og opkøb eller gennem organisk vækst – eller et mix af de to? Hvad betyder det for dit jobindhold og relaterede kompetencebehov?



3. Virksomhedens (kerne-)kompetencer og processer: Lokalisering > < Standardisering

I hvilket omfang er det nødvendigt med tilpasning af kompetencer og processer for at imødekomme lokale behov? Og i hvilket omfang er det meningsfuldt at overføre uændrede kompetencer og processer fra moderselskabet til udenlandske enheder eller funktioner?

Den globale ledelsespraksis påvirkes af graden, hvormed virksomhedens kernekompetencer generelt er overførbare på tværs af de markeder, som virksomheden er repræsenteret på og dermed også befordrende for en standardisering af ressourcer, færdigheder og strategier. Ved en høj grad af ikke-overførbare (kerne)kompetencer kan det nødvendiggøre en vis grad af lokalisering af driften i datterselskaberne på udenlandske markeder. Det samme gør sig gældende for så vidt angår virksomhedens processer og det mix, der er mellem standardiserede og lokalt

tilpassede processer. Ofte vil det være således, at jo højere en grad af standardisering, der er på tværs af alle virksomhedens enheder, jo højere en grad af support vil den enkelte enhed kunne trække på fra moderselskabet, og jo stærkere en videndeling vil der kunne finde sted på tværs af virksomhedens enheder. Fx ved produktion af varer, der skal sælges og distribueres globalt.

Spørgsmål til positionsbestemmelse:

I hvilket omfang tilpasses kompetencer og processer i organisationen for at kunne imødekomme lokale behov (lokalisering/diversitet) i din del af virksomheden? Og i hvilket omfang kan eksisterende kompetencer og processer overføres direkte fra HQ til udenlandske enheder eller funktion (standardisering/alignment)? Hvordan påvirker det dit jobindhold og kompetencebehov?



4. Baggrund for internationalisering: Af nød > < Af lyst

Er virksomheden proaktivt optaget af internationalisering som en positiv mulighed, – eller følger den i stedet reaktivt trop pga. kundekrav om global tilstedeværelse eller fx tvunget af lav eller negativ vækstrate på det nationale marked?

Moderselskabets globaliseringsrationale er en væsentlig kontekstfaktor i forhold til udøvelse af global ledelse. Virksomhedens globalisering har en afledt effekt på den globale ledelsespraksis, fordi muligheden for at forberede den enkelte leders opstart i en global lederrolle (hvilken som helst af de tre kategorier) afhænger af, om denne opstart er karakteriseret ved planlægning, undervejs i processen (emergens) eller om det sker ad hoc. Mange ledere oplever, at de starter i deres første globale lederrolle fx:

- I forbindelse med en krise eller forretningsmulighed, der pludselig opstod og hvor den globale leder skyndte sig at springe til
- Måske var lederen den mest eventyrlystne, da virksomhedens globalisering begyndte
- Lederen var måske den eneste ledige med en given kompetence, der var behov for
- Eller i forbindelse med et talentprogram, hvor det at arbejde globalt er en del af forløbet

Spørgsmål til positionsbestemmelse:

Er virksomhedens globaliseringsproces drevet af lyst eller nød? Hvilken indflydelse har dette på dit jobindhold, og hvad skal du kunne for at lykkes?



5. Global modenhed: Etableret > < Entreprenør

Er virksomheden moden og erfaren i en global sammenhæng eller (relativt) ny i forhold til at drive forretning globalt? Er den globale leder ansat til at drive en igangværende forretning eller til at etablere et nyt foretagende?

De globale lederes ledelsespraksis varierer afhængigt af den overordnede globale modenhed i virksomheden og i den specifikke enhed, de er ansvarlige for. Rationalet er, at en veletableret global virksomhed typisk har udviklet support-funktioner, processer og skabeloner, der kan understøtte processen, når der skal åbnes nye enheder i udlandet. Ligesom de ofte har HR-funktioner, som kan hjælpe med hensyn til lønforhold, at finde et sted at bo og andre

tilsvarende praktiske ting, som følger med det at arbejde og evt. bosætte sig i udlandet. Det modsatte gør sig ofte gældende i virksomheder, der først for nylig har taget fat på en globalisering. Også i forhold til ledelsesopgaver af mere forretningsmæssig karakter gør det en forskel, om den globale leder overtager ansvaret for en forretning, der allerede er i drift, eller om han/hun er den første på stedet.

Spørgsmål til positionsbestemmelse:

Er du ansat til at drive en igangværende forretning eller til at etablere et nyt foretagende? På hvilken måde påvirker det dit jobindhold, og hvad skal du kunne for at skabe de forventede resultater?



6. Topledelsens tilgang: Etnocentrisk > < Global ledelsestilgang

Er en eller flere i topledelsen etnocentrisk indstillede med tendens til at tage afsæt i en udpræget dansk tilgang og har svært ved at forstå den globale leders arbejde? Eller har de international erfaring, fx med en baggrund som udstationeret og/eller indsigt i globale ledelse?

Den globale leders daglige praksis er under indflydelse af topledelsens tilgang til måden, hvorpå virksomheden skal ledes. Deres egen internationale erfaring (eller mangel på samme), graden af global mindset såvel som (realistiske) forventninger til mulighederne på det globale marked kan bane vejen for den globale leder – eller gøre det modsatte. Fx kan der være en risiko for, at topledelsen oplever, at virksomheden er væsentligt mere globaliseringsmoden,

end resten af de ansatte i virksomheden mener, den er. Bl.a. fordi topledelsen ofte lever et væsentligt mere globaliseret liv end de fleste andre i organisationen. Eller at topledelsen, fordi de ingen eller kun meget lidt viden har om de internationale markeder, har relativt urealistiske forventninger til de forretningsmuligheder, der er ved at gå globalt og måden man kan drive en udenlandsk enhed på.

Spørgsmål til positionsbestemmelse:

Har topledelsen en udpræget dansk tilgang til ledelsesopgaven, eller har de indsigt i og forståelse for den globale leders arbejde? Hvordan påvirker dette dit jobindhold, og hvilke kompetencer har du brug for i denne sammenhæng?



7. Virksomheds-/markedsstørrelse: Lille > < Stor

Er virksomheden så stor og indflydelsesrig på udenlandske markeder, at det er sandsynligt, at den bliver en "deal maker" frem for en "deal taker"? Med andre ord: I hvor høj grad sætter virksomheden selv standarden på forskellige områder i forhold til at måtte indrette sig på at følge kunders og konkurrenters standarder?

Også virksomhedens størrelse opleves af de globale ledere som en væsentlig kontekstfaktor i forhold til deres ledelsespraksis. Primært forstået på den måde, at jo større de globale virksomheder er, jo mere tiltro har de til deres evne til at være "deal makers" og ikke (blot) "deal takers". Det handler om i hvor høj grad, den enkelte virksomhed kan insistere på at anvende virksomhedens egne standarder og processer over for lokale enheder, kunder og medarbejdere. Samt i hvilket omfang virksomheden er mere eller mindre tvunget til at tilpasse sig lokale normer for at blive accepteret eller blive oplevet som legitim. Hertil kommer en lang

række af de faktorer, som man også kender fra nationale virksomheder og de forskelle, der kan følge med størrelsen. Fx har de store virksomheder ofte stærke back-office-funktioner, som kan supportere lederen og han/hun starter ikke nye opgaver på egen hånd. Der er som regel hjælp at hente, og tidligere erfaringer at trække på. Til gengæld kan de store organisationer virke tunge at navigere i og svære at skabe hurtige forandringer i, mens ledere i de små og mellemstore virksomheder ofte er mere alene og selv må skabe erfaringerne, men til gengæld ofte oplever organisationen som mere agil og let at manøvrere rundt i og med.

Spørgsmål til positionsbestemmelse:

Er virksomheden stor nok i markedet til selv at kunne sætte standarden på forskellige områder, eller må I som oftest indrette jer på at følge kunder og konkurrenters standarder? Hvordan har dette indflydelse på dit jobindhold, og hvilke kompetencer er der behov for i relation til dette?



8. Eventuelt?

Man kunne argumentere for, at kontekstfaktorer ikke i sig selv er unikt og udelukkende knyttet til global ledelse, al den stund at man vel næppe kan pege på nogen ledelsesaktivitet, som ikke i væsentlig grad påvirkes af fx forståelse hos topledelsen eller mangel på samme, recession eller vækst-scenarie, organisatorisk modenhed/umodenhed i forhold til en konkret opgave (og så videre derudaf op til syv), hvad

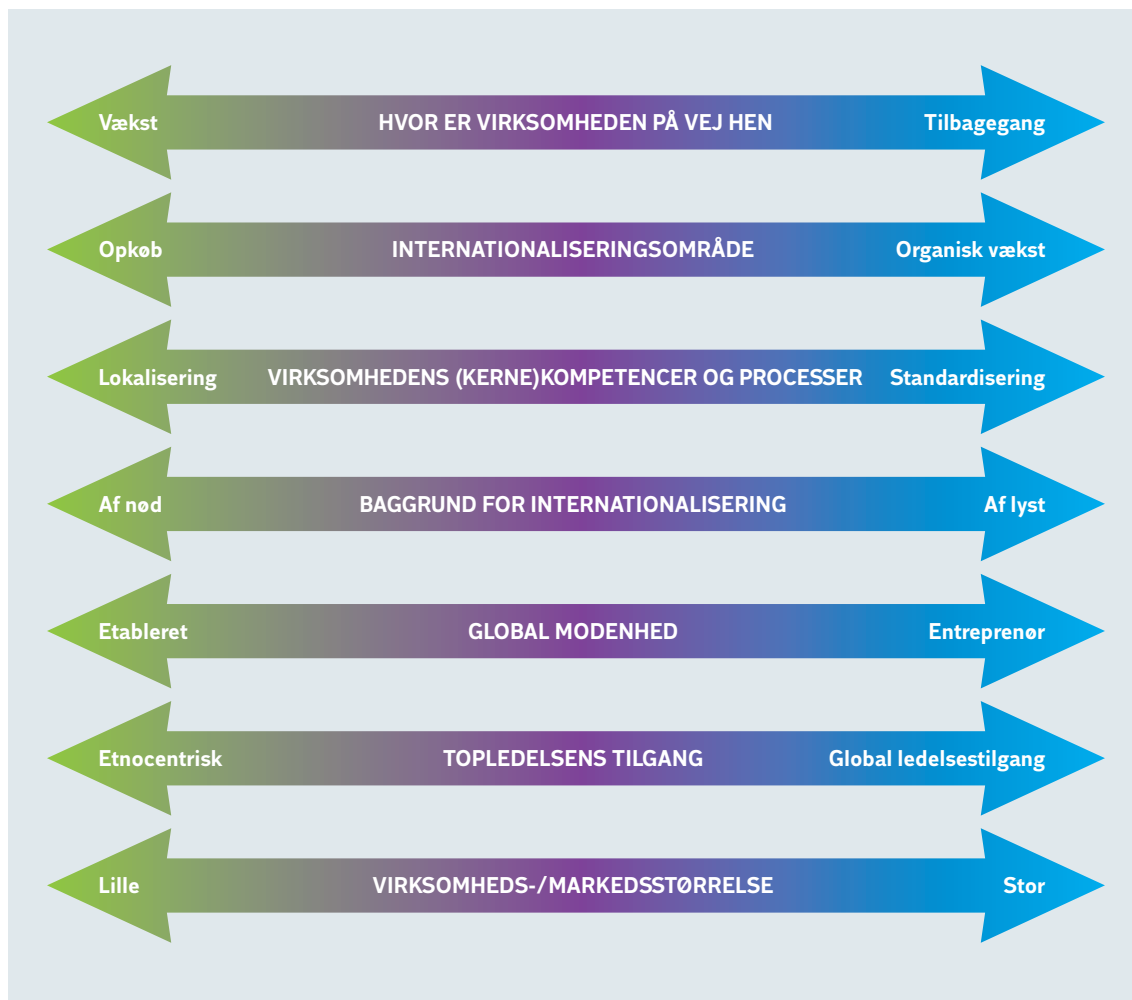
enten det nu er lean, talent management, CSR eller noget helt fjerde, det gælder. De her præsenterede faktorer er dem, som globale ledere i vores undersøgelse pegede på som særligt relevante for deres hverdag, men måske er der et spændingsfelt fra din globale kontekst, som de ledere, akademiet har fået i tale, ikke har haft blik for. I så fald kan du beskrive den eller de ekstra kontekstfaktorer her:

Spørgsmål til positionsbestemmelse:

TEGN DINE GLOBALE LEDELSESKOORDINATER

Du kan indtegne dine globale ledelses-GPS koordinater i dit eget globaliseringslandkort på nedenstående figur; dvs. du placerer et kryds

eller pil, der angiver din placering på hvert af de 7 spændingsfelter (og evt. ekstra faktorer, som du har valgt at medtage):



Figur 9.3: Dine globale ledelseskordinater

Du har nu tegnet en skitse over, hvor du befinder dig på ledelses-GPS'en; dvs. hvilket (råde-)rum din globale ledelsespraksis er rammesat af. Og hvad så?

NÆSTE TRIN: HVIS DU ER GLOBAL LEDER

- Er der nogle af dine koordinaters placeringer, som har overrasket dig?
- Er der koordinater, du har haft svært ved at vælge én placering på? Hvori bestod det vanskelige – hvorfor føler du behov for at placere dig flere steder? Vær konkret – giv eksempler
- Hvilken del af din kontekst føler du dig – uanset din position – mest udfordret af? Hvordan mærker du dette? Hvori består udfordringen? Hvem kan hjælpe dig med denne udfordring?
- Hvilke af disse rammer har du selv mulighed for at påvirke? Og hvilke er mere eller mindre givne?

NÆSTE TRIN: HVIS DU ARBEJDER MED GLOBAL LEDERUDVIKLING

- Der er ofte en tendens til at fokusere på det, globale ledere har til fælles – hvilke faktorer adskiller globale ledere fra hinanden?
- Hvordan mon jeres samlede gruppe af lederjobs ville ligne eller være forskellige fra hinanden, hvis du positionerede dem efter deres placering i forhold til kontekstfaktorerne?
- Hvad betyder disse kontekstfaktorer for den måde, hvorpå I designer jeres globale udviklingsaktiviteter?

FÅ MERE AT VIDE

Nielsen, Rikke Kristine with Nielsen, Jens Boye. *Global leadership practice and development revisited. Exploring 3 roles – discovering 7 dualities*. Copenhagen: Global Leadership Academy – Copenhagen Business School and Danish Confederation of Industry, 2016.

Reiche, Bird, Mendenhall & Osland, 2016. Contextualizing leadership: a typology of global leadership roles. *Journal of International Business Studies*, 1-21. Online publication in advance of publication.

Globale ledere har ingen uddannelse. Jyllands-Posten, January 12, 2016, by Rikke Kristine Nielsen.

Tre nye globale ledertyper og fire råd til globale ledere. GLA-website, October 7, 2016, by Liv Thøger and Danielle B. Lyndgaard.

Fra Skive til Shanghai – danske ledere famler på udebane, Jyllands-Posten, October 9, 2016, by Sille Wulff Mortensen.

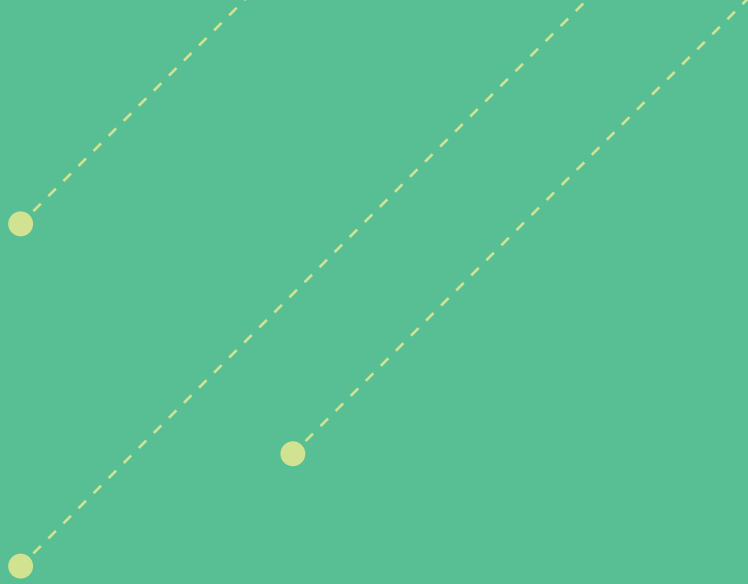
Danske ledere mangler globale evner. Jyllands-Posten, October 7, 2016, by Rikke Kristine Nielsen.

Nyt værktøj til at styrke global ledelse. GLA website, October 7, 2016, by Liv Thøger and Danielle B. Lyndgaard.

Hvor global en leder tror du selv, at du er? Jyllands-Posten/Finans.dk, July 25, 2017 by Rikke Kristine Nielsen.

KAPITEL 12





VÆRKTØJ 10:

STRATEGISK GLOBAL MINDSET

– NØGLEHULSMODELLEN

VÆRKTØJ 10: STRATEGISK GLOBAL MINDSET – NØGLEHULSMODELLEN

Hvorfor: Udvikling af global mindset er relevant for virksomheder, der har strategisk nytte af global mindset, og det er derfor hensigtsmæssigt at tale om strategisk forankret global mindset. Den enkelte virksomheds kontekst er dermed pejlemærke for, hvad global mindset betyder i den enkelte virksomhed, samt hvilke medarbejdergrupper, der med fordel kan have det og i hvilket omfang. For at kæde udvikling af global mindset og strategisk performance sammen, må global mindset skræddersys til den enkelte virksomheds situation i stedet for at ses som en generisk størrelse, som alle bør udvikle på samme måde med samme resultat.

Hvad: Dette værktøj angiver trin til en global mindset-designproces, der med udgangspunkt i nøglehulsmodellen til strategisk global mindset hjælper til at afdække, hvad business casen for global mindset er i den kontekst, hvori brugeren indgår, og hvilke særlige muligheder og udfordringer, der konkret knytter sig til dette. Der er dermed tale om en køreplan for en proces, der munder ud i en konkretisering af den adfærd, der knytter sig til det at udleve global mindset i en konkret kontekst. Udfordringer og muligheder sammenfattes i et global mindset-kraftfelt.

Hvem: Brug modellen i lederteams, afdelinger og teams til at diskutere, hvorfor og hvordan global mindset skaber værdi i netop den situation, som I befinder jer i. (& Nielsen, 2016).

STRATEGISK GLOBAL MINDSET – GLOBAL MINDSET TILPASSET DIN VIRKSOMHED

”Don’t go for 100 % global mindset - go for just enough!”

(Three Things To Do, group 10, 2013)

Et strategisk blik på global mindset har til formål at indfange og kortlægge det strategiske potentiale, der er ved at have et global mindset i virksomheden. Ikke alle globale virksomheder har nødvendigvis behov for det samme global mindset eller at have det i samme udstrækning, ligesom det ikke skal udleves på samme måde i alle virksomheder. Global mindset kan karakteriseres ved, at *”En leder med et global mindset forstår behovet for global integration af lokal tilpasning og arbejder for at optimere denne balance. Et globalt mindset indebærer en påskønnelse af både mangfoldighed og ensretning samt en åbenhed over nye ideer, uanset hvor de kommer fra”*. (Pucik, 2006, s. 88, forfatternes oversættelse).

Denne definition siger imidlertid ikke noget om, hvordan man så i praksis skal finde balancen mellem global integration og lokal tilpasning – eller om alle har det samme balancepunkt. Den siger heller ikke noget om, hvordan man i praksis skal påskønne ensretning og mangfoldighed – eller hvordan åbenhed over for nye ideer skal komme til udtryk hos den enkelte leder.

Udgangspunktet er derfor:

1. At arbejde med global mindset må være en reaktion på en forretningsstrategisk beslutning og ikke et mål i sig selv
2. At global mindset må defineres lokalt ud fra den enkelte virksomheds situation og positionering i det globale

3. At global mindset ikke bare er en individuel kompetence, men også må ses som en organisatorisk; dvs. en praksis, der udfolder sig mellem mennesker i stedet for primært inde i mennesker og understøttes af virksomhedens systemer, processer og strukturer

Det betyder, at der ikke er en direkte sammenhæng mellem en bestemt måde at have et global mindset på, en bestemt form for global mindset og en garanti for at have forretningsmæssig performance. I praksis skal hver eneste virksom-

hed, der arbejder med deres strategiske globale mindset, derfor udforske og udpege lige netop den særlige "nøgle", der hos dem kan åbne op for det performancemæssige potentiale i lige netop den specifikke kontekst og situation, som virksomheden opererer i. Dette indebærer også at have øje for, hvordan det globale mindset kan have en gavnlig indflydelse på eksekvering af strategien i virksomheden, for hvem det er gavnligt og på hvilken måde og med hvilke resultater til følge.

STRATEGISK GLOBAL MINDSET – NØGLEHULSMODELLEN

Den strategiske global mindset model, også kaldet "nøglehulsmodellen", tager udgangspunkt i, at kontekst betyder noget og gør en reel forskel for, hvordan den enkelte virksomhed skal konfigurere det globale mindset i organisationen og hos de enkelte ledere og medarbejdere. Ordet "strategisk" i denne sammenhæng refererer til tanken om, at virksomhedens strategiske målsætninger er afspejlet i ledelsesadfærden, der derfor opfattes som en katalysator til at opnå de

forretningsmæssige mål og den ønskede performance.

I det omfang, det globale mindset er koblet til forretningsstrategien, kan det fungere som en driver for performance. Dette kræver imidlertid globale mindset-kompetencer på både individ og organisatorisk niveau i virksomheden, sådan som det er illustreret i modellen:



Figur 10.1: Nøglehulsmodellen – strategisk forankret global mindset (Nielsen, 2014)

Figurens solar plexus er virksomhedens globale forretningsstrategi, som afgør, hvor og hvordan der er brug for ledelse med global mindset. Til at understøtte efterlevelsen af strategien ligger et lag af organisatoriske løftestænger, kaldet katalysatorer, der skal skabe mulighed for og give lejlighed til, at globalt motiverede og kompetente individer eksekverer på strategien. Individuelle katalysatorer er de global mindset-kompetencer, som den enkelte leder skal besidde for at eksekvere på strategien og ligger i næste ring. De konkrete typer af adfærd og handlinger, der i den enkelte virksomhed betragtes som ekse-

kveringsfremmende, ligger i den næstyderste ring. Yderst ligger performance, der her er at forstå som eksekvering af strategien, sådan som det er ønsket. Det lyseblå nøglehul, der går op på tværs af ringene fra centrum mod kanten, signalerer muligheden for at låse op for det potentiale, der ligger i det globale mindset, som et middel til at nå målet. Pointen er, at opbygning af global mindset-kompetence på det organisatoriske og det individuelle niveau styrker den globale strategieksekvering og dermed virksomhedens performance.

NØGLEHULSMODELLEN – PROCES FOR AT LÅSE OP FOR DET STRATEGISKE POTENTIALE VED GLOBAL MINDSET

Nøglehulsmodellen kan anvendes af ledere og ledergrupper til at analysere, hvordan udvikling af global mindset hænger sammen med virksomhedens overordnede performance via deres egne delmål. Med henblik på at fastlægge, hvordan global mindset leves ud på en måde, der er gavnlig for strategieksekvering. Denne analyse gennemføres for at nå frem til nytte-værdiskabende global mindset-adfærd for:

- Den individuelle leders rolle og opgavevaretagelse
- Et team, en funktion eller et forretningsområde
- Et lederteam/ledergruppe

Arbejdet med at definere global mindset nytte-værdi og dertilhørende adfærd tager udgangspunkt i midten af figuren og arbejder sig derfra ud mod periferien i følgende proces:

1) Modellens centrum: Jeres global mindset business case

Centrum af figuren er virksomhedens globale forretningsstrategi, som afgør, hvor og på hvilken måde ledelse med et globalt mindset er nødvendig. Derved er der en direkte sammenhæng mellem virksomhedens globale strategi og det globale mindset og adfærden i organisationen. Det lyder banalt, men ofte når virksomheder ytrer ønske om at arbejde med global mindset, savnes der svar på spørgsmålet: Hvorfor? Hvis svaret er global mindset, hvad er så spørgsmålet? Afsættet for at arbejde med global mindset må derfor tage udgangspunkt i, hvordan det

skaber strategisk værdi at (sam-)arbejde globalt. Dette indebærer besvarelse af følgende spørgsmål for jeres rolle/funktion/team:

- Hvorfor arbejder I globalt? Hvad er business casen for at arbejde og samarbejde globalt i jeres enhed/område/team?
- Globalt samarbejde er mere komplekst, så hvorfor overhovedet gøre det? Hvilken værdi tilfører det organisation, dit/jeres team, din/jeres funktion at samarbejde globalt?
- Hvilke fordele ville I gå glip af, hvis I ikke (sam-)arbejdede globalt?
- Hvilke succes historier kan I komme på, som indfanger nytteværdien af globalt samarbejde for jer?
- På hvilken måde er jeres opgavevaretagelse knyttet sammen med virksomhedens globale strategi?

I denne fase kan det være formålstjenligt at indhente inspiration fra andre virksomheders arbejde med global mindset, fra forskningen eller fra virksomhedens kunder (fx ved at de deltager på et teammøde og laver et kort diskussionsoplæg, hvor de fortæller om deres erfaringer), som en måde at få sparket debatten i gang.

2) og 3) Individuelle katalysatorer - organisatoriske katalysatorer

Til at understøtte udførelsen af og sammenhængen til strategien er der et niveau af organisatoriske greb, som skal skabe mulighed for, at de individer, der er motiverede og har evnerne til at arbejde globalt, kan være med til at imple-

mentere virksomhedens strategi. Disse organisatoriske katalysatorer finder du i den blå ring, som omkranser modellens kerne, og de kan fx være de facilitatorer, der er relevante for opbygning og udvikling af et organisatorisk globalt mindset og den organisatoriske støttestruktur. Aktivisering af individuelle kompetencer, der understøtter udførelsen af virksomhedens strategi med et globalt mindset, finder du i den næste cirkel i modellen. Afhængig af den specifikke forretningsstrategi kan dette være karakteristika, som fx erfaring med distanceledelse og sprogkundskaber.

De individuelle og de organisatoriske katalysatorer kan med fordel diskuteres i sammenhæng, da de hænger sammen. Man starter med dem, der er tættest på sin egen hverdag og rolle. Hvis man arbejder med modellen fra mellemlider eller teamperspektiv, starter man med de individuelle facilitatorer. Arbejder man med modellen fra et topledelses-/ledelsesudviklingsperspektiv, vil man nok foretrække at starte med de organisatoriske facilitatorer.

I begge tilfælde består opgaven i at fastlægge, hvordan balancering mellem global integration/homogenitet og lokal tilpasning/diversitet ser ud i den konkrete kontekst samt hvordan viden og ideer opfanges og spredes (jf. definitionen på global mindset ovenfor). I den sammenhæng kan I arbejde med følgende spørgsmål, der alle besvares med udgangspunkt i jeres business case for globalt (sam-)arbejde, som fastlagt på foregående trin:

- Hvilke grænser er specielt strategisk relevante at håndtere i din/jeres hverdag? Er det fx grænsen mellem hovedkvarter og landekontorer? Mellem landekontoret i Land X og jeres filialer i samme land? Mellem danske ledere og udenlandske samarbejdspartnere? Mellem forskellige teams i en matrixorganisation? Mellem medarbejdere placeret fysisk sammen med lederen og medarbejdere på distancen?
- Hvad er i særdeleshed kilder til både fordele og ulemper i forhold til de identificerede grænseflader? På positivsiden kunne det fx være muligheden for lokal business intelligens i "emerging markets" eller muligheden for at optimere "time to market" gennem videnoverførsel? På negativsiden kunne det

fx være suboptimering eller mismatch i forretningsmodellen set i forhold til lokale forretningsmuligheder

- På hvilke områder er der brug for lokal tilpasning, og hvor er der brug for globalt ensartethed? Hvilket blandingsforhold er det optimale for dit team? På hvilken måde kommer det konkret til udtryk i jeres arbejdsprocesser og prioriteringer?
- Hvilke individuelle kompetencer er nødvendige for at håndtere de identificerede grænseflader? Har I dem? Hvis ikke, hvordan får I dem?
- Hvordan kan organisationen understøtte tilegnelsen og brugen af de identificerede kompetencer? Er disse foranstaltninger til stede? Og hvis ikke, hvem skal gøre hvad for at skabe et faciliterende beredskab?

4) Ledelsesadfærd og handlinger, der driver eksekvering

Hvis global mindset skal have positiv indflydelse på performance, skal de identificerede kompetencer omsættes til adfærd og handlinger, der alle udspringer af den enkelte leders globale mindset. Den særlige form for adfærd og handling, der for hver enkelt virksomheds vedkommende betragtes som værende medvirkende til at øge implementering af virksomhedens strategi, findes i den næstyderste ring. I denne del af processen afdækkes konkrete handlinger, hvorigennem global mindset kommer til udtryk, hvilket kan diskuteres gennem de følgende spørgsmål:

- Hvad indebærer det at agere med global mindset i din funktion/team? Giv konkrete eksempler
- Hvilke resultater kommer der ud af at agere med global mindset? Vær konkret – giv gerne helt lavpraktiske eksempler på, hvordan resultaterne manifesterer sig i hverdagen
- Hvilke konkrete konsekvenser har det, når man ikke agerer med global mindset? Giv eksempler

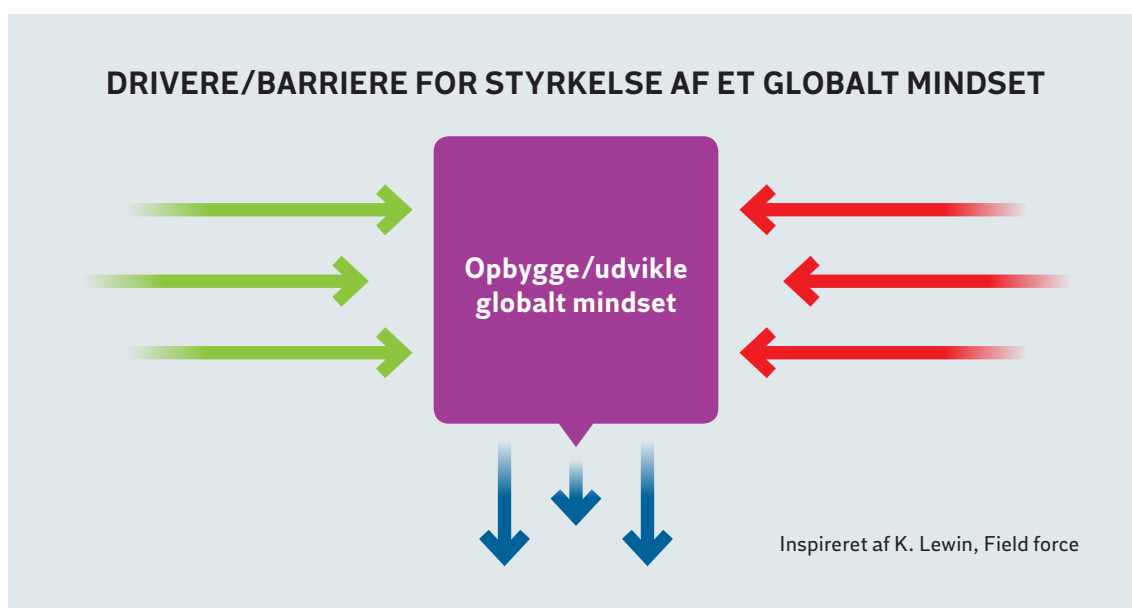
5) Performance

Performance (resultatskabelse) er den yderste ring i modellen. Her ses "performance" i relation til implementering af virksomhedens strategi; dvs. en udpegelse af den konkrete adfærd og de specifikke resultater af denne adfærd, der måtte være befordrende for strategieksekveringen.

- Hvilke KPI'er kan opstilles, som indfanger den global mindset-adfærd, der er fremmende for global strategieksekvering i jeres situation? Tænk her på, at disse kan relatere sig til både processen og resultatet. Hvis I fx på trin 2 har afdækket, at der mangler sproglige kompetencer for at agere med global mindset, kan udbud og accept af sprogtræning være et selvstændigt mål. På samme måde kan en målsætning også knytte sig til at opfange og sprede gode ideer fra andre enheder

6) Nøglehullet i modellen – og din nøgle

Det lyseblå nøglehul i midten af figuren signalerer muligheden for at låse op for det potentiale, der ligger i det globale mindset, som en katalysator for at kunne opbygge og styrke virksomhedens performance. På baggrund af de fem foregående trin skal I nu fastlægge, hvilke kræfter der hhv. fremmer og hæmmer global strategieksekvering med global mindset. Dette kan fx gøres ved at bruge den nedenstående model, hvor du, baseret på din organisatoriske praksis, kan udvikle din egen global mindset-analyse af drivere og barrierer:



Figur 10.2: Global mindset kraftfelt

Analyse af drivere (fremmer) og barrierer (hæmmer):

1. Definér præcist, hvad der skal arbejdes med omkring styrkelsen af et globalt mindset i lige netop din (del af) organisation(en) – du tager her udgangspunkt i dine konklusioner fra trin 1-6
2. Identificér de drivere (grønne pile), der er med til at understøtte og som positivt kan påvirke, at det globale mindset styrkes
3. Identificér de barrierer (røde pile), som kan have en negativ indflydelse i forhold til den ønskede udvikling af et globalt mindset

4. "Nøglen": Fokus på indsatser (de blå nedadgående pile i figuren)

- Sørg for yderligere at styrke de drivere, som understøtter den ønskede udvikling: Hvordan skal dette konkret gøres? Hvilke konkrete indsatser bør iværksættes?
- Sørg for at arbejde på at mindske effekten af de identificerede barrierer: Hvordan skal dette konkret gøres? Hvilke konkrete indsatser bør iværksættes?
- Hvad kan du/dit team selv gøre? På kort sigt? På mellemlangt sigt?
- Hvordan kan din organisation støtte op om de identificerede indsatser? Og har de relevante funktioner i din organisation viden om, hvordan de bedst kan hjælpe dig?

FÅ MERE AT VIDE

Nielsen, R.K. (2014): "Ledelse med globalt mindset - lederkompetencer i det globale". In: F. Poulfelt (ed.), *Børsens Ledelseshåndbøger, Strategi & Ledelse*. Copenhagen: Børsens Forlag.

Nielsen, R.K. (2011): Competence-spotting i det globale ledelseslandskab: På udkig efter "global mindset". *Ledelseidag.dk*, No. 10, November, 2011.

Nielsen, R.K. (2014): *Global Mindset as Managerial Meta-competence and Organizational Capability: Boundary-crossing Leadership Cooperation in the MNC. The Case of "Group Mindset" in Solar A/S*. Doctoral School of Organization and Management Studies, PhD Series; 24, 2014.

DEA think tank (2013): *Three Things To Do. Tips and Tricks on How to Develop Global Mindset in 24 Months*. An unedited summary of the results of a workshop conducted with those participating in the conference "A Fast Track to Global mindset" organized by the DEA think tank, Managers and NOCA in Copenhagen on 17 April 2013.

Rosenfeldt, N. (ed.) (2013): *The Ability to Execute Globally. A Fast Track to Global Mindset*. Copenhagen: The DEA think tank.

Nielsen, R.K. & Bird, A. (Eds.) (under udgivelse): *Connecting Individual and Organization Global Mindset in Theory and Practice*. Frontiers in Global Management Series. Emerald Publishing Group.

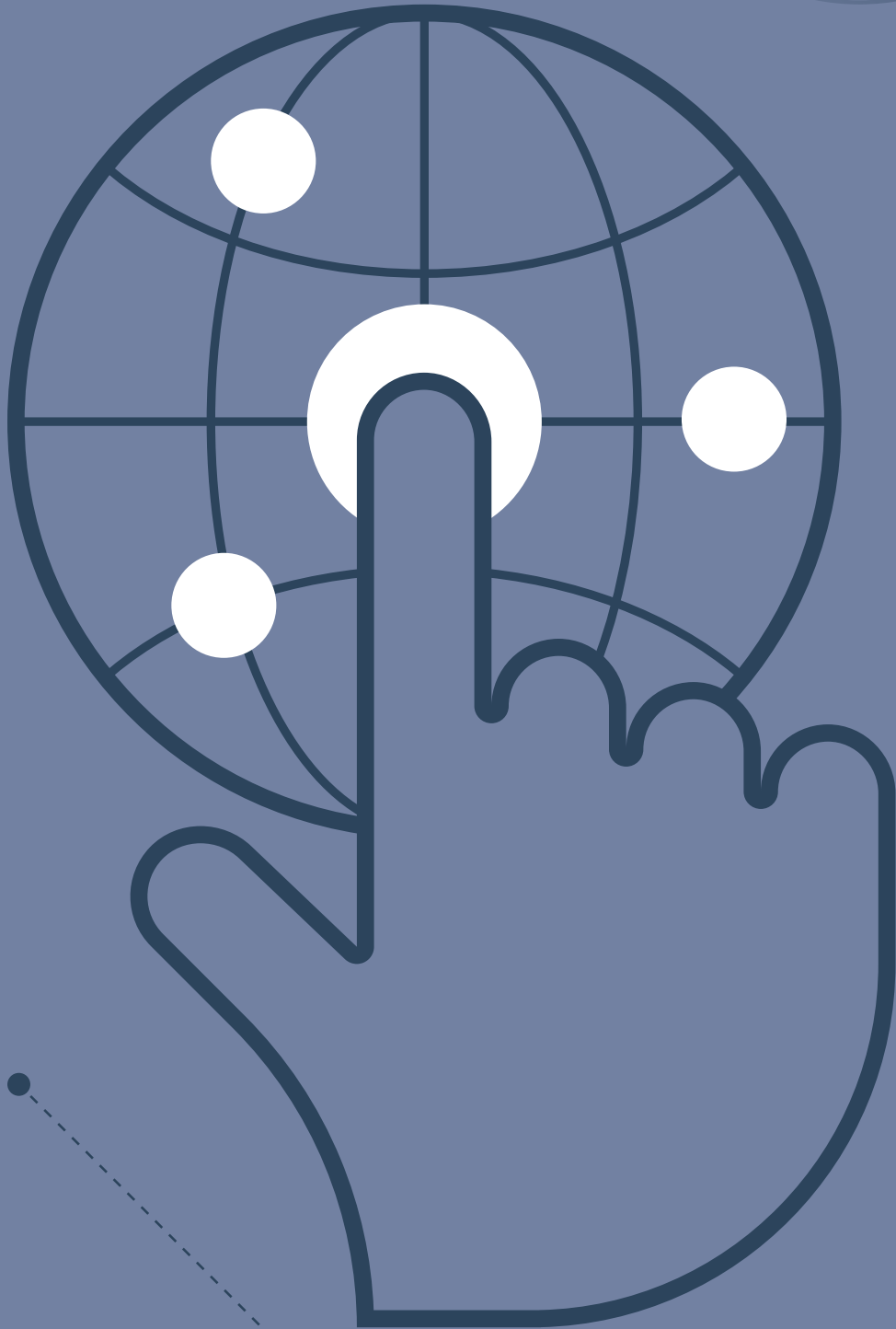
Discovering the blue ocean of global mindset, GLA Insights, March 3, 2011, Rikke Kristine Nielsen.

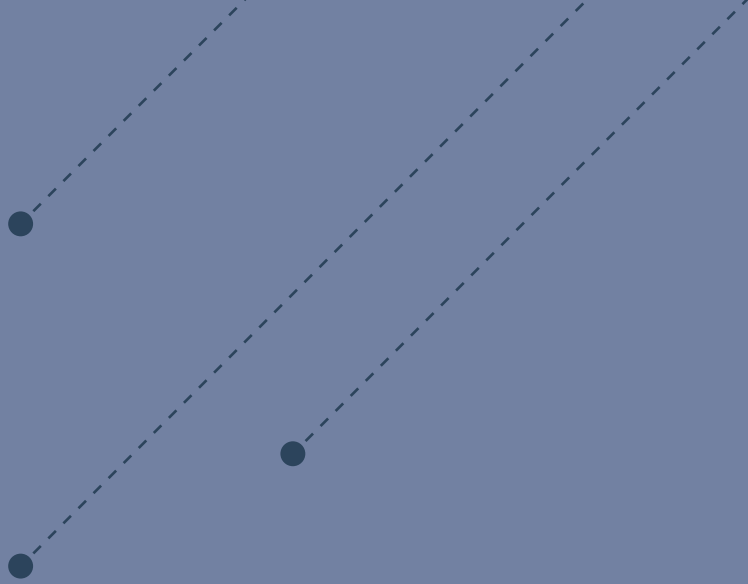
Mindset and leadership – group mindset in Solar A/S. GLA Insights. March 6, 2012, Rikke Kristine Nielsen.

Global mindset – succeskriterium ude og hjemme, Jyllands-Posten, November 3, 2010, by Rikke Kristine Nielsen

The need for a global mindset. GLA Insights, October 24, 2011, Bente Toftkær.

KAPITEL 13





VÆRKTØJ 11:

GLOBAL AKTIVERING

**– SIKRING AF DET
GLOBALE LÆRINGS-
BEREDSKAB**

VÆRKTØJ 11:

GLOBAL AKTIVERING – SIKRING AF DET GLOBALE LÆRINGSBEREDSKAB

Hvorfor: Såvel globale praktikere som forskere har traditionelt været meget optaget af at identificere bestemte personlighedstræk og kompetencer, der er specielt udslagsgivende for globale ledere. Fokus har altså typisk været på evner og motivation, mens der har været mindre fokus på arbejdsbetingelsernes design og organisationens bidrag til succesfuld global ledelse gennem støtteforanstaltninger. Interessen samler sig nu i stigende grad omkring såkaldt "enablement"; dvs. muliggørelse og acceleration af global ledelse. Denne muliggørelse indebærer en dedikeret indsats for at understøtte global ledelse gennem virksomhedens systemer, strukturer og processer som supplement til og accelerator af den enkelte leders individuelle globale kompetenceberedskab.

Hvad: Værktøjet præsenterer global enablement-modellen, der med inspiration fra to af akademiets forskningsprojekter skitserer globale ledelses-acceleratorer for synergieffekter i samspillet mellem den enkelte globale leder (handling/aktivitet) og organisatoriske støttestrukturer og systemer, der ligger langt ud over klassisk kompetenceudvikling. Global enablement-modellen kan bruges som inspirationskatalog og målestok for en evaluering af det organisatoriske beredskab i forhold til at fremme succesfuld global ledelse, herunder hvordan de muligheder, organisationen skaber, kan gribes og drives af den enkelte leder.

Hvordan og hvem: Det vil ofte være Corporate HR, der er processejer i forhold til at designe og facilitere indsatser, der kan accelerere og støtte global ledelse på tværs i virksomheder. Selve indsatsernes eksekvering ligger dog almindeligvis langt uden for HR's kontrolsfære, hvorved det er vigtigt, at 1) Ledere og HR i fællesskab fastlægger, hvilke tiltag der skal iværksættes i forhold til facilitering af global ledelse samt 2) Hvordan den konkrete arbejdsdeling og KPI'er for hhv. HR og ledere ser ud.

ORGANISATORISK FACILITERING OG STØTTESTRUKTURER

Forskerne Boxall & Purcell har opstillet det, de kalder en performance-ligning. Ligning er måske så meget sagt - det kan måske snarere karakteriseres som overordnet tommelfingerregel for, hvilke forskellige komponenter, der skal være til stede samtidig, for at performance finder sted i global ledelse eller andre sammenhænge. Ligningen, der også er kendt under navnet "AMO"-modellen, opererer med tre grundelementer i performance:

A: "Ability" – kompetence

M: "Motivation" – engagement

O: "Opportunity" – mulighed for udøvelse

Ligningselementet består deri, at performance opstår som en funktion af tilstedeværelsen af alle tre elementer; dvs. **A x M x O = Performance**. Det bemærkes, at alle tre elementer skal være til stede samtidig for at få et positivt resultat: Hvis en af de tre elementer er 0, ja så ganges de øvrige elementer med 0 og bliver 0; dvs. ingen performance.

En stor del af både litteraturen om global ledelse og interessen fra globale praktikere har indtil nu samlet sig om "A'et" (ability) og "M'et" (motivation) i forhold til, hvordan disse elementer kunne indfanges og udvikles gennem fx

personlighedstest og traditionelle kompetenceudviklingsaktiviteter såsom globale lederudviklingsprogrammer. "O"et har derimod levet en mere stedmoderlig tilværelse, men som performance-ligningen angiver, så er alle tre elementer lige vigtige: Man kan forestille sig mange situationer, hvor folk såmænd er kapable og villige nok, men brænder inde med deres ressourcer, *fordi* der ikke er det rette rum, *fordi* de bruger krudtet på noget "forkert" eller *fordi* de ikke er proaktive i forhold til at indtage det rum, der er.

I dette værktøj dykker vi ned i O"et beskaffenhed i global ledelse; dvs. hvordan skabes "opportunity" med henblik på at facilitere global ledelses-performance. Det individuelle og det organisatoriske blik konkretiseres i en model over globale ledelsesacceleratorer nedenfor, som angiver mulige veje til fremme af global performance.

Vi udvider her AMO-modellens syn, idet vi opererer med **"dobbelt O"**, hvor "Opportunity", dvs. mulighedsrum for handling, ses i både en individuel og organisatorisk optik:

Stort "O": De arbejdsbetingelser, systemer og strukturer, der danner de organisatoriske rammer omkring global ledelse

Lille "o": Den lederadfærd, der skal til for at gribe og udnytte mulighederne

Nedenfor vises globale ledelsesacceleratorer på både individuelt og organisatorisk niveau i sammenhæng. Det bemærkes her, at pilen øverst og nederst i modellen illustrerer, at individuel adfærd og organisatoriske støttestrukturer og -processer påvirker hinanden gensidigt. Modellen trækker på to forskningsprojekter gennemført i GLA-regi. Projekter, som på hver sin måde har adresseret sammenhængen mellem individuel global kompetence og organisatorisk facilitering og brobygning i forhold til at sikre sammenhæng mellem individuel global præstation og organisatorisk performance samt de diskussioner, som disse forskningsprojekter har givet anledning til i akademiets workshops.

Organisatoriske acceleratorer og enablers

Stort "O": Hvordan organisationen kan skabe muligheden for globale ledere

Acceleratorer #1: Strategisk dialog og co-creation - inkluderende strategiarbejde

Design af processer og fora (virtuelle/fysiske) for tværgående og bredt inkluderende strategiarbejde

Governance-model, der imødekommer behov for både fælles standarder og lokale behov

Diversitetskrav, når der bemandes: Bemand projektteams på tværs af fagligheder, kulturer og stillingsniveauer m.v.

Acceleratorer #2: Samarbejde og kontaktflader - interaktionssynergi

Skabelse af interne afhængigheder: Job- og procesdesign så mere tværgående interaktion er nødvendig i opgaveløsningen (fx matrix)

Formulering af best practices i global mødeledelse

Medarbejdermobilitet: Opstil alternativer til udstationering

Ressourcer og facilitering af tværgående videndelingsfora

Ude-fra-ind: Accept af og opmuntring til videndeling på tværs af organisationer

Onboarding-programmer: Medtænk globale kontaktflader fra Dag 1

Acceleratorer #3: Sammenhængskraft gennem forestillingsevne – kommunikation og videndeling

Fremmedsprogskompetencer: Stil krav om og giv mulighed for sprogundervisning

Teknologisk brobygning: Adgang til velfungerende teleconferencing, interne sociale medier, virtuel infrastruktur generelt

Differentieret kommunikationsindsats: Skal fælles nyheder partout kun være på engelsk?

Storytelling: Vis "den globale bonus" – fortæl den gode historie om, hvordan globalt samarbejde skaber resultater i praksis

Organisations-esperanto: Understøt fælles sprogudvikling – fx gennem virksomhedens værdier, brugen af samme ledelsesværktøjer, projektmodeller eller IT-systemer

Acceleratorer #4: Global performance management og talentudvikling – mobilitetsfremme

Mål og evaluering: Integrér globale ledelseskompetencer i præstationsvurderingssystemer, MUS-værktøjer m.v.

Kompetencestatus og talent pipeline: Skab et overblik over virksomhedens globale talenter inden for relevante specialistområder og ledelse, så alle kan tilgå puljen

Globale karriereveje: Tilrettelæg karriereveje og lederudviklingsaktiviteter, der automatisk fører personer rundt i organisationens forskellige hjørner og afkroge

Figur 11.1: Globale ledelses-acceleratorer og synergieffekter i samspillet mellem global leder og global organisation



Lederens individuelle action points

Lille "o": Hvordan den enkelte leder kan gribe muligheden - og skabe muligheder for medarbejderne

Deltagelse i og bidrag til strategiprocesser på tværs i hele organisationen

Modvirke lokal suboptimering og prioritere "globalt" bidrag

Proaktiv medvirken i tværgående projekter – og blik for inddragelse af andre end "Tordenskjolds soldater"

Realistisk tilgang til længere opstartstid, når samarbejde foregår på tværs

Kvalitetstid i mødeledelse – stil ekstra skarpt på indhold, deltagere og format

Imødekommethed over for indstationering af kollegaer og accept af globale opgaver af kortere eller længere varighed

Skabelse af praksisfællesskaber, der går på tværs af organisationen: Hvem kan du lære af i din organisation?

Konkollegalæring: Hvordan kan du lære af dine konkurrenter og andre organisationer?

Giv input til hvilke globale fora, det er særligt relevant at knytte nye medarbejdere til

Knyt den lokale praksis op på globale målsætninger

Accept af tilbud om sprogundervisning – og hjælp dine medarbejdere med at takke ja til sprogtræning

Eksperimentér med brug af nye medier og kommunikationskompetence, stil krav om træning i at bruge nye medier samt afsæt ressourcer til dette

Fungere som transformerstation i forhold til medarbejdergrupper, der er afskåret fra de formelle kommunikationsstrømme

Deling af viden og cases fra din lokale praksis, så andre kan lære af den

Træk på de fælles sproglige ressourcer – det kan være, at du er dårligere til "organisations-esperanto", men du bliver bedre til at udveksle viden med andre

Vær aktiv i forhold til formulering af "lokale" KPI'er for globale mål, så det passer til konteksten

lagttagelse af hele den tilgængelige talent pool i virksomheden ved besættelse af nye stillinger i dit eget område – og accept af afgivelse af egne medarbejdere

Hav blik for de "lokale udviklingssituationer" på hjemmebanen; benyt dig af muligheder for fx lederbytte

GLOBAL AKTIVERING – HVORDAN SER JERES BEREDSKAB UD?

Det er nu tid til at vurdere, om og hvordan jeres virksomhed udnytter muligheden for at skabe betingelser, der er befordrende for globalt udsyn og handling. Dette indebærer, at det kan være smart, at forskellige interessenter måske hver for sig foretager en individuel vurdering, som så danner optakt for en samlet evaluering af organisationens brug af acceleratorer og deres effektivitet; herunder en vurdering af, hvor der i forhold til virksomhedens strategi er behov for en styrket indsats.

Første trin er at vurdere organisationens globale ledelsesacceleratorer på en skala fra 1 til 5, hvor 1 er lav og 5 er høj, og med udgangspunkt i resultatet ovenfor vurderes dernæst acceleratorernes effekt på virksomhedens strategi (også på en skal fra 1-5) med henblik på at identificere, hvilke indsatser virksomheden med fordel kan udpege som fokusområder og prioritere ressourcer til at styrke (kolonnen længst til højre):

Hvor stærk er organisationen på:	1	2	3	4	5	Effekt på strategien 1-5
Acceleratorer #1: Strategisk dialog og co-creation						
Inkluderende strategiarbejde						
Glokal governance-model						
Mangfoldig projektbemanding						
Acceleratorer #2: Samarbejde og kontaktflader						
Samarbejdsskabende organisationsdesign						
"Best practice" i mødeledelse						
Medarbejdermobilitet						
Videndeling med eksterne						
Videndelingsfora						
Global onboarding						
Acceleratorer #3: Sammenhængskraft gennem forestillingsevne						
Fremmedsprogskompetencer						
Teknologisk brobygning						
Differentieret kommunikation						
Organisations-esperanto						
Acceleratorer #4: Performance management og talentudvikling						
Mål og evaluering						
Kompetencestatus og talent pipeline						
Mål og evaluering						

Figur 11.2: Vurdering af det organisatoriske læringsberedskab fordelt på globale ledelsesacceleratorer

Resultatet af den enkelte accelerators effekt på virksomhedens strategi (kolonnen længst til højre ovenfor) kan indplaceres i den nedenstående

matrix for at skabe et samlet overblik over, hvad man fremover skal gøre mere og mindre af:



Figur 11.3: Indsatsområder for organisatorisk facilitering af global ledelse

Processen afsluttes med, at der udarbejdes en plan med relevante indsatser i prioriteret rækkefølge. Det er umuligt at udvikle og forandre alt på en og samme tid, og derfor er prioriteringen vigtig at holde fast i. Også selvom det hele kan opleves som lige vigtigt.

Udarbejd en prioriteret udviklingsplan og vær realistisk! Det er en god idé maks. at udvælge to-tre områder at arbejde med ad gangen – og hellere to end tre. Genbesøg værktøjet med jævne mellemrum.

FÅ MERE AT VIDE

Boxall, P. & Purcell, J. (2011): *Strategy and human resource management*. Hampshire, England: Palgrave-Macmillan.

Bird, A.; Broundal, M.; Hansen, P. G.; Maznevski, M. ; Mortensen, E.; Nielsen, R.K.; Poulfelt, F.(2016). Exploring the Individual-Organizational Global Mindset Nexus: A MNC- Practitioner-Academia Dialogue. *Academy of Management Proceedings*: Academy of Management Proceedings. Vol. 2016.

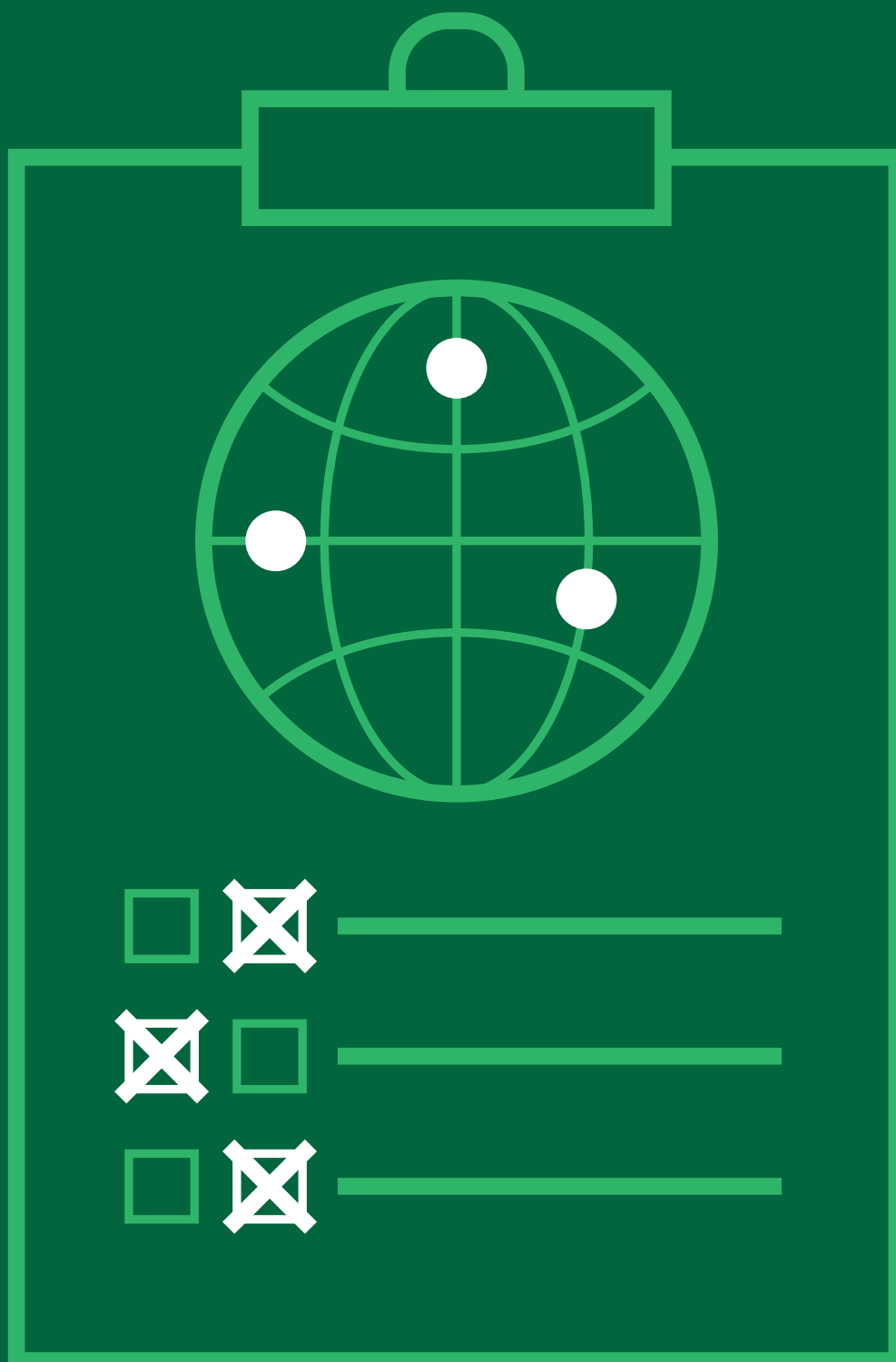
Nielsen, R.K. (under udgivelse). Global Mindset in Context: Middle Manager Microfoundations of Strategic Global Mindset. *Academy of Management Proceedings*, Vol. 2017, The Academy of Management, 2017.

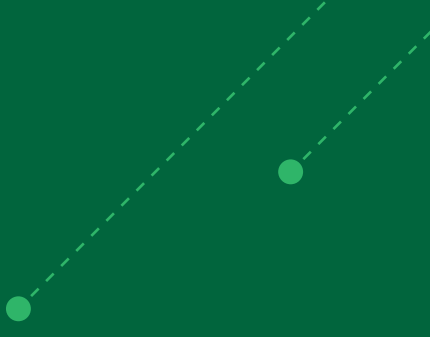
Nielsen, R.K. & Bird, A. (Eds.) (under udgivelse): Connecting Individual and Organization Global Mindset in Theory and Practice. *Frontiers in Global Management Series*. Emerald Publishing Group.

Nielsen, R.K. (2014). "Ledelse med globalt mindset - lederkompetencer i det globale". In F. Poulfelt (Ed.), *Børsens Ledelseshåndbøger, Strategi & Ledelse*. Copenhagen: Børsens Publishing.

Nielsen, R.K. (2014): *Global Mindset as Managerial Meta-competence and Organizational Capability: Boundary-crossing Leadership Cooperation in the MNC. The Case of "Group Mindset" in Solar A/S*. Doctoral School of Organization and Management Studies, PhD Series; 24, 2014.

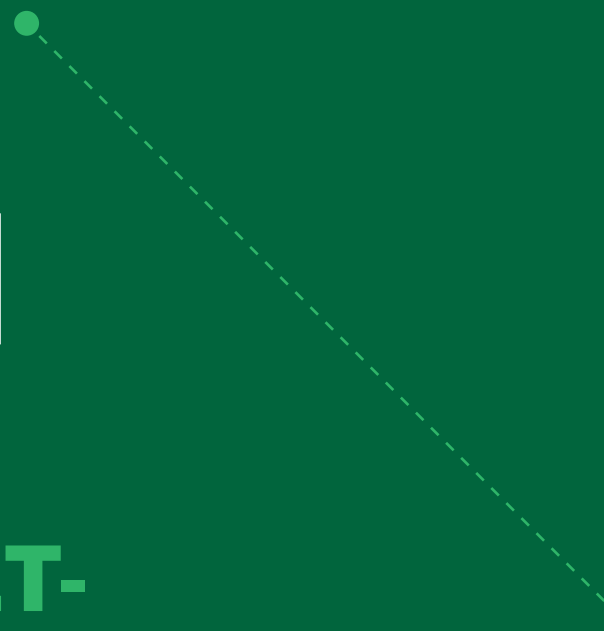
KAPITEL 14





VÆRKTØJ 12:

FAKTA ELLER FIKTION



**– 9 MYTER OM
GLOBAL MINDSET-
KOMPETENCE**

VÆRKTØJ 12:

FAKTA ELLER FIKTION – 9 MYTER OM GLOBAL MINDSET-KOMPETENCE

Hvorfor: Vores forestillinger omkring globale kompetencer, og hvordan de konkret identificeres i forbindelse med rekrutterings- og udviklingsindsatser er ofte forældede, eller hviler på forudsætninger, der ikke nødvendigvis har hold i virkeligheden. Dette dialogværktøj kan bruges som inspiration til et serviceeftersyn af de grundlæggende antagelser omkring identifikationen af ”den gode globale leder/medarbejder” eller som afsæt for en kompetencedebat i den organisation, der står over for en (yderligere) internationalisering/globalisering.

Hvad: 9 myter om global kompetence afdækkes, bl.a. med udgangspunkt i to globale kompetencemodeller. Der stilles refleksionsspørgsmål til hver af de 9 myter med henblik på at udfordre mavefornemmelsen og ”almindelig sund fornuft” hos ledere og HR-professionelle og overveje, om synet på global ledelse er karakteriseret af fiktion eller fakta. De 9 myter sammenfattes i et ”global mindset realitetscheck”, hvor du kan vurdere din eller din organisations syn på global mindset-kompetence.

Hvordan og hvem: Værktøjet kan bruges af ledere og HR-professionelle som enkeltpersoner eller gerne sammen i grupper med henblik på at blive bedre til at identificere og udvikle egen og andres globale kompetence, herunder rette et kritisk blik på den eksisterende og fremtidige praksis.

I dette værktøj afdækkes 9 myter om global mindset, sådan som GLA-akademiets medlemmer har diskuteret dem og fået dem afdækket gennem faglitteraturen, forskningsindsatser samt indbudte gæster fra ud- og indland:

- Myte 1: Global mindset - jo flere, jo bedre
- Myte 2: Topledelsen har det globale overblik
- Myte 3: International erfaring og globaliseringsentusiasme er sikre tegn på global kompetence og mindset
- Myte 4: Det er kun lederne, der behøver global mindset
- Myte 5: Det er først og fremmest ledere med personaleansvar, der har brug for global mindset

- Myte 6: Global mindset – jo mere, jo bedre
- Myte 7: Når først de yngre generationer kommer ud på arbejdsmarkedet, så ...
- Myte 8: Global kompetence er uforgængelig
- Myte 9: Vores lederprogrammer er fælles for hele organisationen, derfor er de globale

Nedenfor foldes hver myte ud sammen med refleksionsspørgsmål, der inviterer til et check og diskussion af, hvordan fakta og fiktion ser ud for den enkeltes globale praksis og organisation. Til sidst har du mulighed for at bruge en test til at vurdere din og dine kollegaers oplevelse af global mindset-kompetence.

MYTE 1: GLOBAL MINDSET - JO FLERE, JO BEDRE

Det er let at forfalde til at mene, at man simpelthen ikke kan få global mindset nok, at alle skal have det. Og det er unægtelig svært at være modstander af global mindset: Det

lyder moderne, rart og rigtigt – hvem kunne fx tænke sig at være karakteriseret af lokalt, hjemligt eller etnocentrisk mindset? Der er et socialt pres om at være trendy, og så lyder det

også umiddelbart fornuftigt, at hvis bare alle medarbejdere ville være mere globalt mindede, så ville det hele være lettere. Og ingen tvivl om, at både verdensfreden og internationale virksomheder lider under mangel på globalt udsyn. Men global mindset som en slags unisex one-size-fit-all løsning er måske slet ikke i trit med virksomhedens strategiske virkelighed? Ofte vil det heller ikke være realistisk på hverken kort eller mellemlangt sigt at udvikle global mindset hos alle - er der fx kognitiv båndbredde til at udvikle det hos alle? Og selvom der er, er det så effektiv omgang med ressourcer, hvis mange måske kun i begrænset omfang har det globale inde på livet i hverdagen?



REFLEKSIONSSPØRGSMÅL

På hvilken måde er global mindset nødvendig for realiseringen af nuværende eller fremtidige strategiske målsætninger – for dig selv som leder, for dit team/afdeling?

Hvorfor skal virksomhedens medarbejdere have global mindset? Hvordan hjælper det jer helt konkret?

Hvilken adfærd, er det helt konkret, du forestiller dig, er resultatet af det ønskede globale udsyn hos dig selv og andre? Hvordan ville opgavevaretagelsen fx være anderledes, hvis du/I havde mere global mindset?

MYTE 2: TOPLEDELSEN HAR DET GLOBALE OVERBLIK

Ghemawat, strategiprofessor og forfatter til bogen "World 3.0: Global Prosperity and How to Achieve It" (2011) mener, at der er mange af os, som er eksponenter for "globaloney" – globaliseringsvrøvl - der bunder i stærkt overdrevne forestillinger om globaliseringens udbredelse og konsekvenser. En del af Ghemawats forklaring på den manglende erkendelse af globaliseringens (ifølge ham) mere moderate omfang er, at beslutningstagere i globale organisationer typisk lever meget mere globaliserede (arbejds-)liv end resten af befolkningen, herunder deres egne medarbejdere. De overvurderer globaliseringens omfang og betydning for medarbejdere og virksomheden generelt. Oven over skyerne skinner solen som bekendt altid og set i fugle- og topledelsesperspektiv forekommer jorden måske mere flad, sådan som en populær globaliseringsbestseller har hævdet det. For langt de fleste medarbejdere og ledere i den globale verden er arbejdslivet imidlertid ganske jordbundet, sigtbarheden ringere, og jorden stadig kuglerund.



REFLEKSIONSSPØRGSMÅL

Har topledelsen/de øvre ledelsesslag en realistisk opfattelse af virksomhedens behov for global mindset – eller forveksles egne kompetencebehov med andres? Hvordan kan du som leder bringe viden om, hvordan det globale opleves i din del af organisationen, til topledelsen?

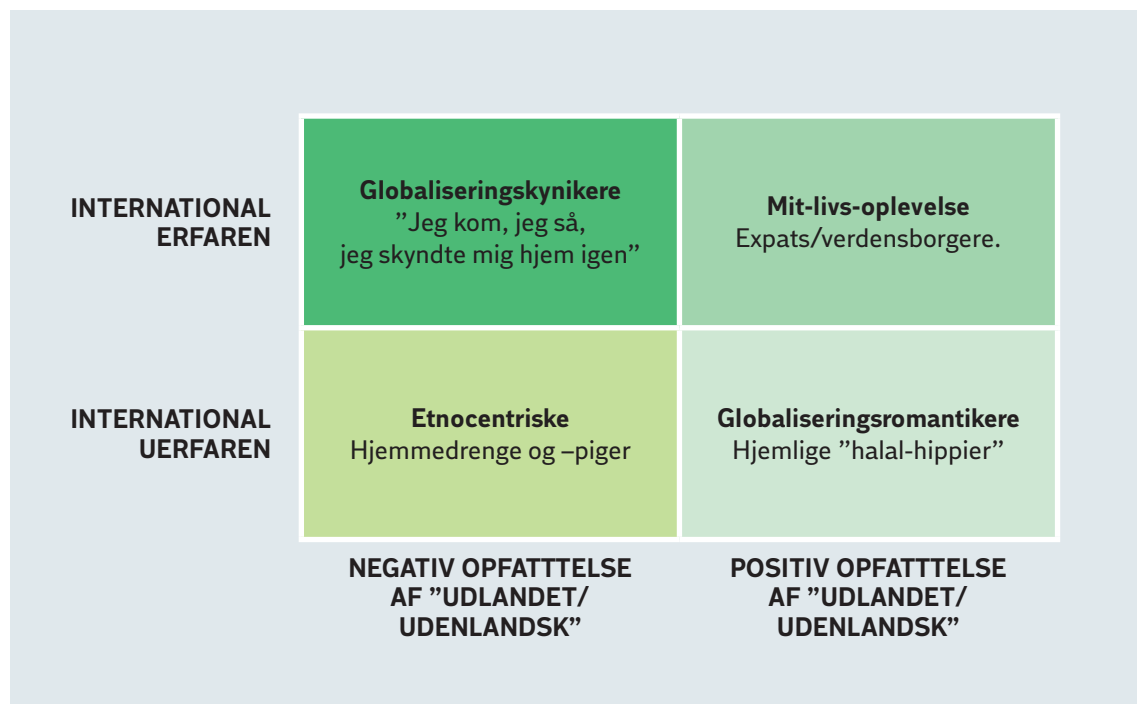
Skal alle medarbejdergrupper have global mindset på samme måde? Og hvordan kan du som leder indkredse, hvordan global mindset i din funktion måske skal forstås anderledes end i de øverste ledelsesslag?

Hvordan sikrer I, at også topledelsens globale mindset udvikles og udfordres?

MYTE 3: INTERNATIONAL ERFARING OG GLOBALISERINGS- ENTUSIASME ER SIKRE TEGN PÅ GLOBAL KOMPETENCE

En praktisk og nem genvej til at identificere globale kompetencer er at se på, om en medarbejder har global erfaring. Ja, det lyder i hvert fald meget godt, men det er ikke nødvendigvis tilfældet. Sammenhængen mellem tidligere erfaring fra fx udstationeringer i udlandet og tilstedevæ-

relsen af global kompetence er mere kompliceret end som så, idet meget afhænger af, om tidligere udlandserfaringer eller globalt arbejde har været positive. Global erfaring kan nemlig også være hæmmende for udvikling af global kompetence, hvilket er illustreret i den nedenstående model:



Figur 12.1: International erfaring og synet på "udlandet". Fra Nielsen (2014)

I den øverste halvdel af figuren har vi to grupper af personer, som har internationale erfaringer. I øverste højre hjørne har vi udlandserfarne personer, hvis oplevelser har givet dem et positivt syn på udlandet – de kaldes her "mit-livs-oplevelse"-udstationerede/globetrottere, og det er typisk dem, man forestiller sig at ville rekruttere/forfremme, når man kigger på udlandserfaring som en positiv faktor på CV'et. I øverste venstre hjørne af figuren findes en gruppe af personer, der godt nok har udlandserfaringer, men denne har været negativ. Det er denne gruppe af globaliseringskynikere, der måske "kom så, og skyndte sig hjem igen", som man bør være ekstra opmærksom på, fordi der er risiko for, at denne gruppe faktisk ikke har været i stand til at omsætte de globale ople-

velser de har haft til noget, der kan bruges konstruktivt fremadrettet. Måske tværtimod.

I den nederste halvdel af figuren har vi to grupper af personer uden international erfaring, og som hhv. har en positiv og negativ opfattelse af udlandet/udenlandsk. For disse to grupper gælder samme princip om ikke at tage noget for pålydende. Gruppen af "etnocentriske hjemmedrenge og -piger" dækker måske over personer, som ikke føler sig ordentligt klædt på til nye arbejdsopgaver, men gruppen af de ellers positive globaliseringsromantikere er måske slet ikke så godt rustet til at tage livtag med de forviklinger og identitetsudfordringer, der for de fleste følger i kølvandet på internationalt samarbejde.



REFLEKSIONSSPØRGSMÅL

Hvilken rolle spiller international/udlandserfaring for jeres vurdering af globalt kompetenceberedskab? Fx hvilken værdi tillægger du international erfaring i forbindelse med gennemførelse ansættelser, MUS-samtaler og talentudvikling?

Er nogle medarbejdere afskåret fra at tage aktivt del i det globale samarbejde på grund af mangel på kompetencer? Hvad kan du som leder gøre for, at flere i dit team eller afdeling føler sig parate til at deltage i globalt samarbejde?

Hvilken type af udviklingsstøtte skal der til for at sikre, at global entusiasme bevares og udvikles i mødet med "det anderledes"? Hvordan kan du som leder facilitere denne udviklingsproces?

MYTE 4: DET ER KUN LEDERNE, DER BEHØVER GLOBAL MINDSET

Der bruges mange ressourcer på udvikling af lederkompetence, og markedet for udvikling af globale kompetencer bugner af interkulturel kompetenceudvikling, global sensitivitetstræning og globale lederprogrammer. Og lederne er unægtelig en central gruppe. To centrale autoriteter inden for global mindset, Gupta og Govindarajan, bemærker imidlertid, at: *"Selvom vi fastholder, at return on investment af global mindset altid vil være positivt, så forventer vi ikke, at afkastet er ensartet. Værdiforøgelsen ved udvikling af global mindset og den værdi, der må trækkes fra i dets fravær, er størst i forhold til personer, som er direkte ansvarlige for grænsekrydsende aktiviteter efterfulgt af dem, der ofte samarbejder med kollegaer fra andre lande"* (2001, s. 124, forfatterens oversættelse). Man kan her hæfte sig ved, at ordet "leder" glimrer ved sit fravær. Dette retter fokus mod et aspekt, som ofte er kommet op i Global Leadership Academys diskussioner – nemlig at en stærkt stigende gruppe af medarbejdere kommer i berøring med og derfor får behov for global samarbejdskompetence. Men hvor er de i virksomhedernes globale kompetenceudviklingsbestrebelse? Vi har i akademiet mødt stor interesse, men ingen konkrete initiativer specifikt rettet mod "global mindset for medarbejdere". Dertil kommer, at hvis ledelse er noget, som leder og medarbejder samarbejder om at få til at ske i fællesskab, hvilken type af "global mindset followership"-kompetence skal

så matche lederes "global mindset leadership"-kompetence?



REFLEKSIONSSPØRGSMÅL

Hvad er jeres udvælgelsesprincipper for, at medarbejdere kan deltage i globale udviklingsprogrammer eller -aktiviteter? Adresseres dine behov som leder i de eksisterende programmer – og hvis ikke, hvad er alternative udviklingsveje?

Er der nye/andre medarbejdergrupper, hvis arbejdsopgaver – uanset deres geografiske arbejdssted og plads i hierarkiet – er globale og som derfor bør inkluderes? Er der medarbejdere, som du overser, når der skal prioriteres ressourcer til globale udviklingsaktiviteter?

Hvis der er global mindset leadership, hvordan praktiseres global mindset followership i jeres organisation? Ved dine medarbejdere, hvordan de bedst agerer "globalt" i deres jobrolle?

MYTE 5: DET ER FØRST OG FREMMEST LEDERE MED PERSONALEANSVAR, DER HAR BRUG FOR GLOBAL MINDSET

Ledere fylder meget i kompetenceudviklingslandskabet - ikke kun set i forhold til menige medarbejdere, men også i forhold til typer af ledelse, som ikke omfatter direkte personalesvar. I begyndelsen var det således også i GLA-regi en mere eller mindre udtalt antagelse for arbejdet med global ledelse, at det først og fremmest var mest relevant at beskæftige sig med globale ledere med personalesvar. Den antagelse blev imidlertid kraftigt udfordret undervejs i forløbet. Komplekse organisationsstrukturer, matrixanordninger og andre tværgående samarbejdsformer bliver stadig mere udbredt og sætter spørgsmålstejn ved, om global ledelse og mindset nødvendigvis skal reserveres til den del af ledelsesarbejdet, der er hierarkisk struktureret. Samtidig viste en undersøgelse af globale lederes syn på deres udfordringer ved globalt arbejde, at netop de dele af lederjobbet, som havde at gøre med samarbejde med personer, som lederne ikke havde personalesvar over for, blev oplevet som mere udfordrende (Nielsen & Nielsen, 2016). I matricer og flerstrengede samarbejdsstrukturer blev det traditionelle ledelsesberedskab endnu mere udfordret end af en globaliseret version af klassisk, hjemlig ledelse.



REFLEKSIONSSPØRGSMÅL

Hvad er din oplevelse af udfordringer i relation til global ledelse, når der er tale om opgaver, der involverer henholdsvis er undtaget personaleledelse?

Hvordan tilgodeses ledelsesfunktioner, som ikke involverer direkte personalesvar i jeres globale kompetenceudvikling?

Er der behov for en målrettet indsats i forhold til tværgående, grænsekrydsende matrixledelse – også for ledere, som allerede er globalt velbevandrede i sammenhænge, hvor de har haft direkte personaleledelsesansvar?

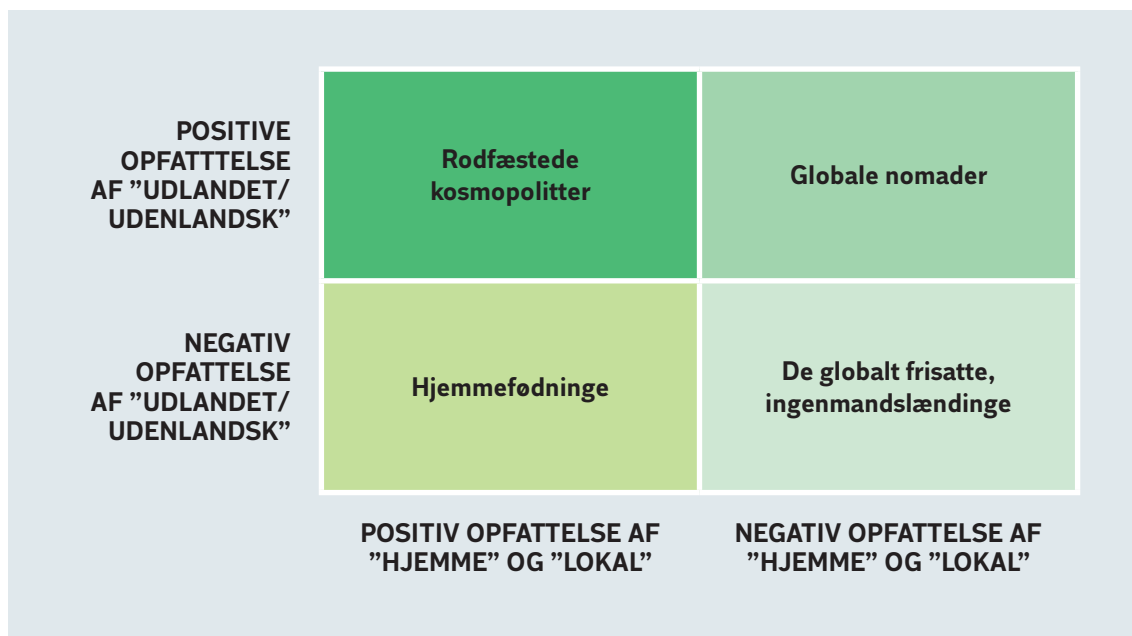
MYTE 6: GLOBAL MINDSET – JO MERE, JO BEDRE

Som med de fleste andre investeringer passerer man et sted hen ad vejen det punkt, hvor yderligere indsatser giver faldende afkast – kurven fortsætter ikke bare ufortrødent opad i det uendelige. Selvom mange danske virksomheder måske vurderer, at der er et godt stykke vej igen, før kurven knækker, kan en diskussion af, hvor meget global mindset, der egentlig skal til, være hensigtsmæssig. I den forbindelse kan man også diskutere, om mere global mindset altid er ønskeligt – herunder om man simpelthen kan få for meget global mindset? Noget tyder nemlig på, at man godt kan få for meget af det gode, når det kommer til udvikling af global mindset. En global leder reflekterer i forbindelse med dette spørgsmål: ”At være for global er, når du omfavner Kina, Indien og Rusland for meget og glemmer at lytte til det sydlige Jylland. Hvis du bliver for global, så mister du det nationale perspektiv, som også er vigtigt”. Hvis man først er

blevet hyper-globalt minded, så mister man måske samtidig evnen til at omgås med andre, der har et mere lokalt udsyn – og så har man jo mistet evnen til at samarbejde med en stor del af klodens befolkning, hvorved hele pointen med at udvikle global mindset er gået fløjten. Dette forhold blev blandt andet adresseret i en af de forskningsrapporter, som er udarbejdet som en del af Global Leadership Academys videnudviklingsaktiviteter, hvor man kiggede nærmere på en international gruppe af ekstremt mobile og globalt erfarne medarbejdere (Storgaard & Skovgaard-Schmidt, 2012). I denne rapport udtaler nogle af de interviewede globalister for eksempel, at: ”Når først ”hjem” i princippet kan være hvor som helst, så er der ingen vej tilbage, som man siger” (s. 56, forfatterens oversættelse), og ”jeg identificerer mig selv som en global person snarere end som australier. Jeg kan ikke længere identificere mig med den australske øboer-

mentalitet" (s. 56, forfatterens oversættelse). Et springende punkt er altså, hvorvidt tilegnelse af global mindset træder i stedet for en national/ lokal binding, og hvorvidt denne løsrivelse re-

sulterer i et negativt syn på sit eget (oprindelses-)bagland og andre "lokalt" tænkende. Dette illustreres af den nedenstående figur:



Figur 12.2: Ude og hjemme – positivt og negativt. Fra Nielsen (2014)

Figuren kombinerer to akser: Opfattelsen af udlandet kombineret med opfattelsen af det hjemlige, lokale. I øverste højre hjørne har vi den førnævnte gruppe af globale nomader, der så at sige er gået i globalt kredsløb og har mistet jordforbindelsen til det lokale, som primært forbindes med noget negativt, mens globalisme er blevet en form for ny nationalitet. I modsætning hertil ses i figurens øverste venstre hjørne globaliseringsentusiaster, som samtidig har bevaret en positiv tilknytning til deres oprindelsesland og "det lokale". Denne gruppe kaldes ofte i faglitteraturen "grounded cosmopolitans" – der er tale om globetrottere, der har bevaret forbindelsen til rødderne og som derfor fortsat kan værdsætte og påskønne andre, der tænker mere jordbundet, og hvis cirkler er mindre. Disse to grupper spejles i figurens nederste halvdel af personer, der mangler global mindset – enten fordi de kun kan se det positive ved deres egen andedam, eller fordi de er i et ingenmandsland, hvor de hverken føler sig som del af et nationalt eller globalt fællesskab – måske fordi de befinder sig i en transitionsperiode.



REFLEKSIONS- SPØRGSMÅL

Har I grupper af medarbejdere, som faktisk er blevet "for" globale til jeres organisation? Er du selv blevet "for global"?

Hvordan sikrer I, at udvikling af global mindset ikke resulterer i, at medarbejdere bliver ude af stand til at håndtere mere lokalt tænkende kollegaer og samarbejdspartnere? Hvad gør du for selv at bevare jordforbindelsen i din egen ledelsespraksis?

Er jeres karriereveje bæredygtige i forhold til hyper-globale medarbejdere? Hvad betyder karrierevejene for dine egne udviklingsmuligheder?

MYTE 7: NÅR FØRST DE YNGRE GENERATIONER KOMMER UD PÅ ARBEJDSMARKEDET, SÅ ...

Nogle virksomheder sætter deres lid til, at yngre generationer næsten per automatik vil have et mere globalt udsyn: De har rejst mere, de er globale kulturforbrugere, taler bedre engelsk og har Facebook-venner i mange lande. En mere pessimistisk udlægning af de unges globale kompetencer, som også har været repræsenteret blandt global Leadership Academy-medlemmerne, er imidlertid den, at de unge simpelthen ikke gider udstationeringer og global nomadetilværelse. De vil gerne Skype og rejse, men ikke slå sig ned udenlands. Et forslag er at se på jobdesign og arbejdsgange, så der ikke skal rejses så meget. Et andet at man i stedet går efter det grå guld - at ledere i en moden alder udstationeres og rekrutteres til globale jobs: De har tiden, overskuddet, ingen små børn og selvindsigt, rummelighed og tålmodighed gennem et langt liv (noget forskning peger på, at ældre klarer sig bedre end yngre i det internationale). Så altså: "Lad de unge blive hjemme, og send silverbacks til opstart af nyt datterselskab i Mexico i stedet for efterlønsgolf ferie i Spanien", kunne et svar være.

En anden løsning er selvfølgelig også at gå efter "self-initiated expats", altså den støt stigende del af den globale arbejdsstyrke, som selv rejser rundt efter arbejde. Det sparer virksomheden for meget bøvl, idet arbejdstager selv bærer omkostningerne og risikoen ved internationalt arbejde og i øvrigt ikke rynker på næsen ad "lokale lønninger" i en tid, hvor stadigt flere virksomheder går bort fra "special compensation packages" til globalt arbejdende medarbejdere.

Og så er det i øvrigt også en myte, at der fremover bliver behov for færre udstationeringer – konsulentfirmaet Mercer laver løbende undersøgelser af fænomenet, og resultaterne peger på, at udstationering som global arbejdspraksis lever i bedste velgående samtidig med, at der sker en stigning i antallet af personer, der arbejder globalt på andre måder; fx som europæiske pendlere, forretningsrejsende eller virtuelle matrixmedarbejdere.



REFLEKSIONSSPØRGSMÅL

Hvad karakteriserer jeres syn på Millennials/ Generation Z i forhold til global kompetence og arbejde?

Hvordan arbejder I med jobdesign og organisationsstrukturer som støtte til udvikling af global kompetence? Har du i dit team/afdeling mulighed for at tilrettelægge arbejdsopgaver anderledes?

Bruger I hele paletten af ansættelsesformer og rekrutteringskanaler i forhold til at sikre global kompetence? Er der typer af talent, som du i dag ikke er opmærksom på?

MYTE 8: GLOBAL KOMPETENCE ER UFORGÆNGELIG

En ofte udtalt forestilling omkring global kompetence og mindset er, at når man en gang har erhvervet den, så er den livsvarig. Sat på spidsen kan man sige, at vi i akademiet har haft en tendens til at tale om global mindset på en måde, der giver anledning til at tro, at man først udviklet global mindset, så er man globalt tænkende resten af livet. Hvis det var tilfældet, ville global mindset-kompetence være helt unik,

da de fleste andre kompetencer dels skal holdes ved lige for ikke at forfalde, dels er bundet til den kontekst og situation, hvori de bruges i og altså må tilpasses forandrede betingelser undervejs.

Forskningen på området er sparsom, men ikke overraskende tyder noget på, at global mindset, som alle andre kompetencer, kan mindskes og

nedbrydes over tid. Forskning har gennem global mindset-profilering med individuelle global mindset-tests vist, at personer, som har haft en høj global mindset-score på et tidspunkt i deres arbejdsliv karakteriseret ved en meget global jobrolle, faktisk senere kan score relativt lavt på global mindset efter en efterfølgende periode med et mere lokalt orienteret job (Pucik 2006). Pointen er altså her, at global mindset skal holdes ved lige.

En af forfatterne til denne bog har boet og arbejdet i udlandet i flere år og taler flere sprog og må dermed være meget globalt kompetent, eller? Ja, det er så spørgsmålet, for det er mange år siden nu, så hvor meget er der mon tilbage efterhånden? Hvilken rolle spiller det, at vedkommende har forsket i området i adskillige år i mellemtiden? Haft mange udenlandske venner? Forskningen giver os ikke noget klart svar på, hvad nedbrydningstiden for global mindset er, men det er interessant at overveje, hvilke arbejdsopgaver og øvrige livserfaringer, der hhv. nedbryder og udvikler global mindset – og om virksomheden eller den enkelte leder har overvejet konsekvensen for kompetenceberedskabet.



REFLEKSIONSSPØRGSMÅL

Hvordan kan man vurdere, om global kompetence er forældet – hos dig selv og andre? Har du taget et kritisk blik på dit CV i forhold til at gøre status over den forfatning, dine globale kompetencer er i?

Hvordan vedligeholdes global kompetence? Hvad gør du som leder for løbende at fastholde og opgradere din globale kompetence?

Og er du parat til at acceptere, at et mere lokalt orienteret job måske faktisk nødvendiggør en vis nedbrydning af global kompetence, for at du fortsat skal være kompetent i en ny situation?

MYTE 9: VORES LEDERPROGRAMMER ER FÆLLES FOR HELE ORGANISATIONEN, DERFOR ER DE GLOBALE

En af de undersøgelser, der er foretaget som en del af Global Leadership Academys arbejde (Nielsen og Nielsen, 2016), viser tydeligt, at mange globale ledere føler, at de har været overladt til på egen hånd at lære at håndtere en global lederrolle gennem læring-på-jobbet. Nu er der bestemt ikke noget galt med hverken sidemandsoplæring eller erfaringsopbygning gennem praksis (snarere tværtimod), men lederne efterspørger samtidig hjælp til at udvikle sig globalt. Samme undersøgelse viste også, at mange af de lederudviklingsprogrammer, der umiddelbart adresserer det globale, primært er

globale i betydningen a) programmet er fælles for alle de lande, virksomheden er repræsenteret i; b) programmet foregår på engelsk og c) programmet har en titel, der indeholder ordet ”global”. Når det kommer til selve indholdet af såkaldt ”globale” lederudviklingsprogrammer, var det typisk mere begrænset, om indholdet faktisk adresserede den globale ledelseskontakt. Den netværksdannelse og opbygning af social kapital, der finder sted uanset kursusindholdet, når ledere bringes sammen fra forskellige områder i virksomheden, bør ikke undervurderes, men noget tyder på, at det ikke er nok.



REFLEKSIONSSPØRGSMÅL

Er både indhold, sprog og deltagerskaren global i jeres lederudviklingsprogrammer? Hvorfor/hvorfor ikke? Har du som leder aktivt bidraget med ideer og problematikker, som du særligt gerne så taget op i globale udviklingsindsatser?

Hvilke globale kompetencer udvikles helt konkret i jeres globale lederudviklingsprogrammer og hvordan? Hvordan bidrager din egen deltagelse i globale lederudviklingsprogrammer helt konkret til din personlige globale udvikling – og hvad kan/skal du selv gøre for at accelerere denne læringsproces?

Har HR-afdelingen selv den globale kompetence, de forsøger at bibringe andre i virksomheden? Hvordan kan du som leder være med til at præge arbejdet i HR i en mere global retning?

Hvordan afspejler/matcher den uddannelse, du evt. har modtaget, din virkelighed og de udfordringer, du oplever som global leder?

GLOBAL MINDSET REALITETSCHECK – HVORDAN SYNES DU SELV, DET GÅR?

Nedenstående selvttest sammenfatter hovedpointerne fra de 9 myter og giver dig lejlighed til at foretage en samlet vurdering af din og/eller dine kollegaers opfattelse, når det kommer til arbejdet med global mindset i praksis. Som altid

virker den slags test bedst, hvis man er ærlig – og hvis man bruger dem som oplæg til diskussion; gerne sammen med andre, der måske ser helt anderledes på sagen end dig selv.

Vurdér din egen, dit teams eller dine samarbejdspartneres realitetssans i forhold til det praktiske arbejde med global mindset i forhold til, hvor enig du er i de nedenstående udsagn	Vurdering på en skala fra 1 til 5, hvor 1 = uenig og 5 = helt enig.
Jeg er klar over, hvordan global mindset bidrager til eksekveringen af vores virksomhedsstrategi	
Jeg har det klart for mig, hvad business casen er for at arbejde med global mindset i min funktion/team	
Jeg er usikker på, hvad der overhovedet menes med at have et global mindset	
Vi arbejder med en differentieret forståelse af global mindset i forhold til forskellige lederniveauer	
Vores syn på globalt arbejde er knyttet til selve jobbets indhold, ikke geografi eller ledertitler	
Vi arbejder aktivt med global mindset hos medarbejdere uden ledelsesansvar/personale ansvar	

Global mindset-kompetence handler først og fremmest om kendskab til andre nationalkulturer	
Global mindset er kun relevant for ledere med personalesvar	
Det er vigtigt, at alle medarbejdere og ledere har så meget global mindset som muligt.	
Udlandserfaring er en positiv indikation på global mindset	
Det er problematisk, hvis der er medarbejdere, hvis omdrejningspunkt primært er lokalt	
Medarbejdere med et meget lokalt mindset er en udfordring for samarbejdet	
Yngre medarbejdere tænker typisk meget mere globalt end de ældre generationer	
Jeg er opmærksom på, hvordan mine globale kompetencer udvikler sig over tid	
Vores lederudviklingsaktiviteter adresserer, hvordan lederrollen påvirkes af at blive udført i en global kontekst	
Vores HR-afdeling er globalt kompetent	

Figur 12.3: Global mindset realitetscheck

FÅ MERE AT VIDE

Gertsen, M. C., Søderberg, A.-M. & Zølner, M. (2012): "Introduction and overview", pp. 1-14 in: M.C. Gertsen, M. C., Søderberg, A.-M. & Zølner, M. (eds., 2012): *Global Collaboration: Intercultural Experiences and Learning*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Friedman, T. L. (2007): *The world is flat: A brief history of the twenty-first century*. New York, NY: Farrar, Strauss and Giroux.

Storgaard, M. & Skovgaard, I. S.: (2012): *Designing Organizations with a Global Mindset*. Copenhagen: Global Leadership Academy/Dansk Industri og Copenhagen Business School.

Gupta, A. & Govindarajan, V. (2001): *The Quest for Global Dominance. Transforming Global Presence into Global Competitive Advantage*. San Francisco: Jossey-Bass,

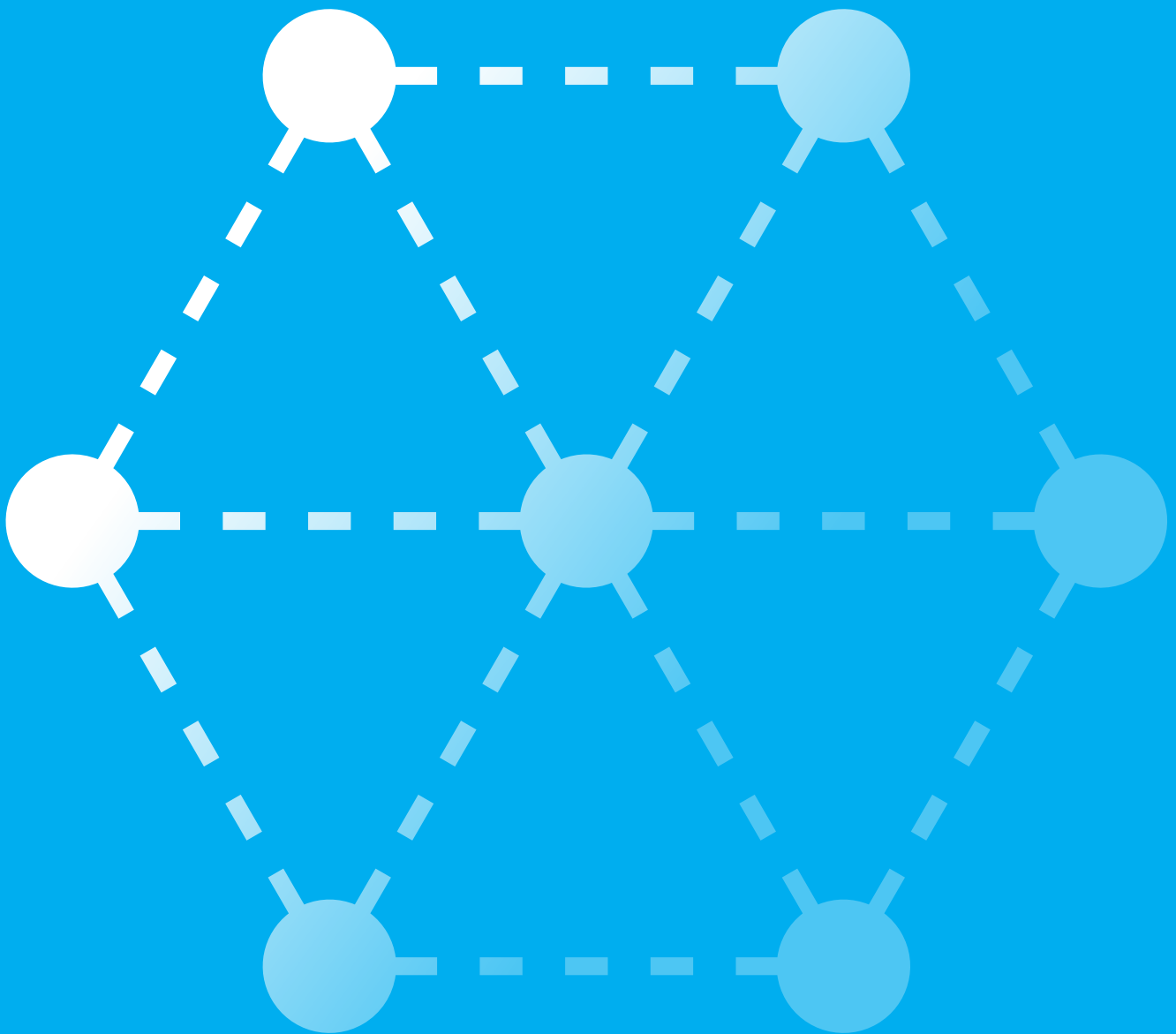
Nielsen, R.K. (under udgivelse). Global Mindset in Context: Middle Manager Microfoundations of Strategic Global Mindset. *Academy of Management Proceedings*, Vol. 2017, The Academy of Management, 2017.

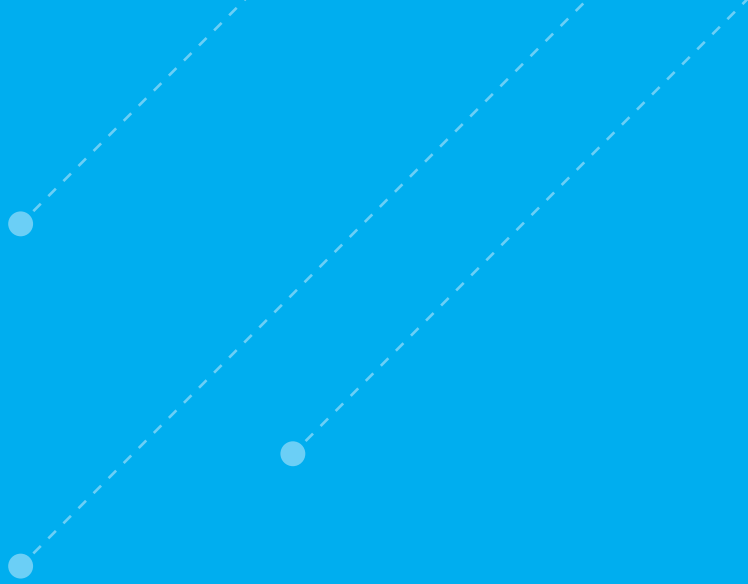
Nielsen, R.K. (2014): *Global Mindset as Managerial Meta-competence and Organizational Capability: Boundary-crossing Leadership Cooperation in the MNC. The Case of "Group Mindset" in Solar A/S*. Doctoral School of Organization and Management Studies, PhD Series; 24, 2014.

Ghemawat, P. (2001). Distance still matters: The hard reality of global expansion. *Harvard Business Review*, 79 (8), s. 137–147.

Ghemawat, P. (2007). *Redefining global strategy: Crossing borders in a world where differences still matter*. Harvard Business School Press, Boston.

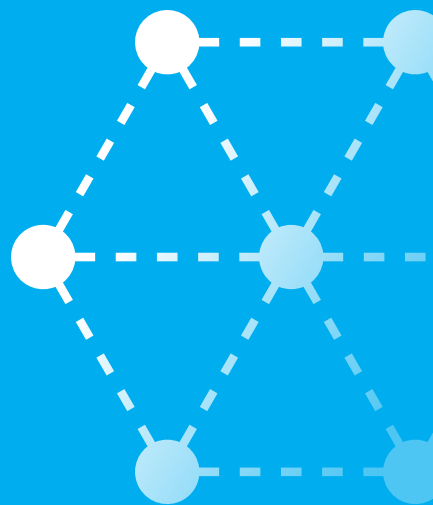
KAPITEL 15





GLOBAL LEADERSHIP ACADEMY:

AKTIVITETER
OG UDGIVELSER



GLOBAL LEADERSHIP ACADEMY: AKTIVITETER OG UDGIVELSER

Værktøjerne i denne bog er del af en bred vifte af aktiviteter og arrangementer, som er blevet gennemført af Global Leadership Academy. En samlet oversigt over afholdte seminarer og konferencer ses nedenfor sammen med en liste over forskningsprojekter og udvalgte nyhedsartikler, der er blevet udarbejdet.

Samskabelse af ny viden kræver aktiv deltagelse og engagement. Vi vil gerne takke de mange praktikere og forskere, der har bidraget med deres viden, erfaring og entusiasme i projektet. En særlig tak skal i den forbindelse rettes til akademiets medlemsvirksomheder:

- Dong Energy A/S
- Solar A/S
- Velux A/S
- Ministry of Foreign Affairs/
Udenrigsministeriet
- H. Lundbeck A/S
- Deif A/S

- Terma A/S
- Coloplast A/S
- Radiometer Medical A/S

Ligeledes vil vi gerne fremhæve de forskere, der har udarbejdet ny forskning (se også omtale nedenfor) for Global Leadership Academy:

- Lektor, Anders Klitmøller,
Syddansk Universitet
- Professor Jakob Lauring,
Aarhus Universitet
- Lektor Irene Skovgaard-Smith,
Anglia Ruskin University, England
- Post.doc Marianne Storgaard,
Syddansk Universitet
- Adjunkt Rikke Kristine Nielsen,
Aalborg Universitet København
- Jens Boye Nielsen, forskningsassistent,
Global Leadership Academy
- Jan Normann, forskningsassistent,
Århus Universitet

EVENTS 2016

DI & CBS GLOBAL LEADERSHIP SEMINAR: REVISITING GLOBAL LEADERSHIP

A high quality in global leadership is key to

seizing global business opportunities. But what does global in a leadership context actually really mean?

EVENTS 2015

GLOBAL LEADERSHIP CONFERENCE 2015: DON'T LET COMPLEXITY GET IN THE WAY

Dealing professionally with the complexity of doing global business is paramount to the competitiveness of Danish companies.

SEMINAR: GLOBAL MINDSET

A global mindset helps companies view the world as one arena with multiple perspectives; and helps them take actions that work both locally and globally.

EVENTS 2014

SEMINAR: GLOBAL MINDSET

Successful global leadership and collaboration is a matter of global mindset.

MASTER CLASS: CULTURAL AGILITY IN A GLOBAL CONTEXT

Successful global professionals are culturally agile.

INDUSTRIAL PH.D. DEFENCE

Defence of Ph.D. thesis written within the framework of Global Leadership Academy.

TRAINING: VIRTUAL LEADERSHIP AND COLLABORATION

Working virtually is nothing new. People have been working together virtually for many years and leaders have managed the virtual work quite well.

SEMINAR: GLOBAL BUSINESS DEVELOPMENT

Building and growing a business on a global scale.

STUDY TOUR: INNOVATION "OVER THERE"

Visit to the US to learn about leadership and innovation.

SEMINAR: GLOBALIZATION & GROUP MINDSET

International strategy execution!

EVENTS 2013

SEMINAR: GLOBAL OPERATIONS & INNOVATION

Challenges for strategy and management!

WORKSHOP: LEADERSHIP ACROSS BORDERS

An increasing number of leaders lead across borders, cultures, and time zones. And the number will rise in the future.

SEMINAR: CORPORATE GOVERNANCE – FOR BETTER OR WORSE

The global scene is becoming extremely difficult to govern especially for companies with a string of subsidiaries and affiliates abroad.

TRAINING: LEADERSHIP ACROSS BORDERS

Providing you with the knowledge and skills required to lead the employees who are separated from you in time and/or distance

SEMINAR: GLOBAL SECURITY IN A MOVING WORLD

The geopolitical agenda is becoming increasingly more important for companies active on the global scene.

SEMINAR: MANAGING HUMAN CAPITAL

Lessons learned from emerging markets.

EVENTS 2012

WORKSHOP: GLOBAL COLLABORATION

Global Collaboration - how to collaborate in globalizing companies across business functions, national borders, geographical distances, time zones etc.

WORKSHOP: THE INNOVATIVE GLOBAL ORGANIZATION

The innovative global organization – how to lead innovation processes in a global perspective.

EVENTS 2011

WORKSHOP: LEADERSHIP IN A DIVERSE, GLOBAL WORLD

Leadership in a diverse, global world - the role of leaders in managing inclusion and productivity in a diverse, global world.

WORKSHOP: GLOBAL LEADERSHIP COMPETENCES

Global Leadership Competences - Alignment between business and execution.

STUDY TOUR: ACADEMY OF MANAGEMENT 2011

Explorer Tour to Academy of Management, August 2011.

EVENTS 2010

WORKSHOP: GLOBAL TALENT MANAGEMENT

Workshop: Global Talent Management
- A Master Class.

PUBLIKATIONER OG RAPPORTER

Alle publikationer og rapporter i akademiet er udkommet på engelsk. Nedenstående er derfor på engelsk.

GLOBAL LEADERSHIP PRACTICE AND DEVELOPMENT REVISITED; EXPLORING 3 ROLES - DISCOVERING 7 DUALITIES

Practicing leadership in multinational corporations competing in global markets is often portrayed as calling for a particular type of leadership competences and behaviours, typically called "Global leadership" framed in opposition to and distinct from local, general management. There is, however, little agreement on what global leadership actually is as well as (inconclusive or at least) highly diverse evidence concerning who the global leaders are and little knowledge of what global leaders do in practice (that is their behaviours). Against this backdrop, this study explores what global leaders see as the key activities and behaviours they need to perform when holding a global job role, and how to acquire and sustain the necessary competences. This study was carried out by assistant professor Rikke Kristine Nielsen, Aalborg University Copenhagen with the assistance of Jens Boye Nielsen.

Nielsen, R.K. with Nielsen, J. B. (2016). *Global Leadership Practice and Development Revisited - Exploring 3 Roles - Discovering 7 Dualities*. Global Leadership Academy – Danish Confederation of Industry and Copenhagen Business School.

DANISH LEADERSHIP STYLE IN A GLOBAL CONTEXT

Danish-style leadership - exercised in a global context - can be characterized as democratic and equality oriented as well as informal, open, and trusting; i.e. very similar to its manifestation domestically. In general, Danes have strong international leadership skills when compared to other nationalities. Yet, while Danish leadership can be extremely effective in some situations it can be outright destructive in others. Researchers from Aarhus University have identified both upsides and downsides of Danish-style leadership when practiced in an international work setting.

Lauring, J. & Klitmøller, A. (2015). *Danish Leadership Style in a Global Context*. Copenhagen: Global Leadership Academy – Danish Confederation of Industry and Copenhagen Business School.

DESIGNING ORGANIZATIONS WITH A GLOBAL MINDSET

A global mindset is "one that combines an openness to and awareness of diversity across cultures and markets with a propensity and ability to synthesize across this diversity". This definition is the outset for a more thorough investigating into global mindset, how it is established and developed. The central question in this report is: How can a global mindset be cultivated at an organizational level? Based on a series of interviews with expats and international professionals at middle and senior management level in headquarter functions, the aim is to explore the learning points in the process of cultivating a collective, organizational global mindset. The research was carried out by post.doc Marianne Storgaard, University of Southern Denmark and senior lecturer Irene Skovgaard-Smith, senior lecturer, Anglia Ruskin University, England.

Storgaard, M. & Smith, I. S. (2012). *Designing Organizations with a Global Mindset*. Copenhagen: Global Leadership Academy – Danish Confederation of Industry and Copenhagen Business School.

GLOBAL MINDSET AS MANAGERIAL META-COMPETENCE AND ORGANIZATIONAL CAPABILITY

This industrial PhD project was carried out in a collaboration between one the Global Leadership Academy member corporations, Solar A/S, and academy co-founder Copenhagen Business School by Rikke Kristine Nielsen, now assistant professor at Aalborg University Copenhagen. Based on a conceptual analysis of global mindset, this dissertation argues that the development of global mindset as a managerial meta-competence and organizational capability is an avenue for multinational corporations to improve their opportunities and performance internationally. An empirical analysis of stra-

tegic global mindset as a meta-competence and organizational capability supplements the conceptual analysis of global mindset, as laid out in the "strategic global mindset capability model", by adding empirically founded suggestions for organizational/structural and individual enablers of strategic global mindset seen from a middle manager perspective in a single case study deliberately seeking to establish global mindset as a collaborative competence.

Nielsen, R.K. (2014): *Global Mindset as Managerial Meta-competence and Organizational Capability: Boundary-crossing Leadership Cooperation in the MNC. The Case of "Group Mindset" in Solar A/S*. Doctoral School of Organization and Management Studies, PhD Series; 24, 2014.

The complete dissertation (250 pages) can be downloaded from: <http://openarchive.cbs.dk/handle/10398/8974>; a short 2-minute video-version of the dissertation: <http://tv.di.dk/video/9006603/rikke-kristine-nielsen>

TRUST AND TENSION IN GLOBAL WORK

The ability to manage issues related to trust and conflict is fundamental for the success of Danish professionals working in international job roles. However, trust is not "just trust" and conflict is not "just conflict." Several different types of trust and conflict exist, all of which have a different impact on global collaboration and, accordingly, need to be managed differently. The aim of this report is to raise Danish leaders' general awareness of issues related to trust and conflict in global work and provide tangible managerial advice in order to increase the effectiveness in global work. Researchers from Aarhus University and the University of Southern Denmark have carried out the study; and the results are based on both quantitative and qualitative data.

Lauring, J. & Klitmøller, A.(2014). *Global Leadership Competencies for the Future. Trust and Tension in Global Work*. Global Leadership Academy – Danish Confederation of Industry and Copenhagen Business School.

GLOBAL LEADERSHIP BEHAVIOR

Research conducted by Aarhus University has identified two main leadership styles that characterize successful global leaders – they call it an alignment-oriented and a diversity-oriented style. Both styles have their advantages and disadvantages, but there is potential for achieving even better organizational results by strategically shifting between the two; and "it is this leadership agility that can make all the difference" conclude the researchers from Aarhus Business School.

Lauring, J.; Klitmøller, A. & Normann, J. (2014). *Global Leadership Competencies for the Future. Global Leadership Behaviour*. Global Leadership Academy – Danish Confederation of Industry and Copenhagen Business School.

VIRTUAL COLLABORATION RESEARCH

The amount of virtual collaboration in international firms is growing by the minute, yet very little research on global virtual work has been conducted – in particular in a Danish organizational context. The purpose of this study was to understand how temporal dispersion, cultural/linguistic differences, technological challenges, and virtual leadership all impact global virtual collaboration.

The results build upon 110 qualitative interviews and observations in three international organizations, as well as quantitative data from three separate surveys in different Danish owned international organizations. The research was conducted by Professor Jakob Lauring, Aarhus University, and Assistant Professor Anders Klitmøller, University of Southern Denmark.

Lauring, J. & Klitmøller, A.(2014). *Global Leadership Competencies for the Future*. Virtual Collaboration. Global Leadership Academy – Danish Confederation of Industry and Copenhagen Business School.

UDVALGTE NYHEDSARTIKLER FRA AKADEMIETS WEBSITE OG NYHEDSBREV

- *Danish-style leadership in global work – effective or not?* GLA Insights July 26, 2015, Andrea Straub-Bauer
- *Communicate your way to success.* GLA Insights June 30, 2015, Helene Sønnichsen and Cirkeline Buron
- *Leadership across borders takes extra effort.* GLA Insights October 1, 2013, Andrea Straub-Bauer
- *How to build resilience in your team.* GLA Insights May 13, 2014, Jill Flint-Taylor
- *Creating a "common culture" in FLSmidth.* GLA Insights April 16, 2015, Andrea Straub-Bauer
- *Can global leaders be developed?* GLA Insights June 2, 2015, Andrea Straub-Bauer
- *Language skills are more important than you think.* GLA Insights March 12, 2015, anonymous
- *When headquarter staff contributes to conflict.* GLA Insights February 23, 2015, Andrea Straub-Bauer
- *Mind the blind spot in your leadership style.* GLA Insights February 3, 2014, Andrea Straub-Bauer
- *Middle managers: Under-glorified and stuck in the middle.* GLA Insights October 13, 2014, Andrea Straub-Bauer.
- *When a thousand kilometers separate manager and employee.* April 14, 2014, Andrea Straub-Bauer
- *Virtual leadership skills.* GLA Insights January 12, 2014, Andrea Straub-Bauer
- *Cultural Agility – the skills needed to navigate successfully in multi-cultural contexts.* GLA Insights September 2, 2014, Andrea Straub-Bauer
- *Leadership in a global context is first and foremost hard work.* GLA Insights September 1, 2014, Andrea Straub-Bauer
- *Pay attention to the non-verbal signals.* GLA Insights June 16, 2014, Andrea Straub-Bauer
- *In need of a more modern culture paradigm.* GLA Insights June 16, 2014, Elisabeth Plum
- *Building resilience – individual, team and organisational perspectives.* GLA Insights May 13, 2014, Jill Flint-Taylor & Alex Davda
- *The effective global leader is a team.* GLA Insights August 28, 2012, Bente Toftkær
- *Actively managing differences.* GLA Insights April 4, 2013, Elisabeth Plum
- *Global mindset – not so easy come, but easily gone.* GLA Insights, Andrea-Straub-Bauer
- *"Multiculturals" – a valuable resource in global organizations.* Andrea Straub-Bauer
- *Can global managers become too global?* GLA Insights February 25, 2013, Marianne Storgaard
- *False mantra: Leadership is the same everywhere.* GLA Insights January 1, 2013, Andrea Straub-Bauer
- *Global Leadership Competencies – an overview.* GLA Insights January 30, 2013, Andrea Straub-Bauer
- *Leading globally - are Danish managers well prepared?* GLA Insights December 6, 2012, Andrea Straub-Bauer
- *The value of values when practicing global leadership.* GLA Insights December 6, 2012, Bente Toftkær
- *Paradox: Reflections on Mastering Organizational Tensions.* GLA Insights October 2012, by Claudy Jules

- *Why does a Manager need to become a Leader?* GLA Insights January 23, 2012, Claus Valentiner
- *Is global leadership not just general leadership in a different context?* GLA Insights October 24, 2011, Claus Valentiner
- *The global workforce: Challenge or asset?* October 27, 2011, Susanne Gargiulo for CNN
- *The need for a global mindset.* GLA Insights October 24, 2011, Bente Toftkær
- *Fitting in, without giving in.* GLA Insights February 3, 2014, Andrea Straub-Bauer & Rikke Kristine Nielsen
- *Tre nye globale ledertyper og fire råd til globale ledere.* GLA-website October 7, 2016, Liv Thøger and Danielle B. Lyndgaard
- *Cultural Agility – the skills needed to navigate successfully in multi-cultural contexts.* GLA website September 2, 2014, Andrea Straub-Bauer
- *Discovering the blue ocean of global mindset,* GLA Insights March 3, 2011, Rikke Kristine Nielsen
- *Mindset and leadership – group mindset in Solar A/S.* GLA Insights March 6, 2012, Rikke Kristine Nielsen
- *The Global Manager's Boundary Spanning Role(s).* GLA Insights. November 28, 2011, Rikke Kristine Nielsen
- *Nyt værktøj til at styrke global ledelse.* GLA website, October 7, 2016, Liv Thøger and Danielle B. Lyndgaard
- *Handel globalt og lokalt.* Jyllands-Posten, October 22, 2014, Rikke Kristine Nielsen
- *Læg kamæleon på hylden.* Jyllands-Posten, July 31, 2013, Rikke Kristine Nielsen
- *Globaliseringen er overdrevet.* Jyllands-Posten August 8, 2012, Rikke Kristine Nielsen
- *Global mindset – succeskriterium ude og hjemme,* Jyllands-Posten November 3, 2010, Rikke Kristine Nielsen
- *Globale ledelsesdilemmaer: Fra korruption til kultursammenstød.* GLA-website June 28, 2017, Liv Thøger and Bente Toftkær
- *Folkemøde 2017 forpremiere: Fire stærke råd til globale ledere.* GLA-website May 24, 2017, Liv Thøger og Bente Toftkær
- *Danske ledere mangler global træning.* DI Business October 8, 2016, Felix Bekkersgaard Stark
- *Hvor global en leder tror du selv, at du er?* Jyllands-Posten/Finans.dk July 25, 2017, Rikke Kristine Nielsen
- *Fra Skive til Shanghai – danske ledere famler på udebane,* Jyllands-Posten October 9, 2016, Sille Wulff Mortensen
- *Danske ledere mangler globale evner.* Jyllands-Posten October 7, 2016, Rikke Kristine Nielsen
- *Globale ledere har ingen uddannelse.* Jyllands-Posten January 12, 2016, Rikke Kristine Nielsen
- *Danske ledere er for "self-made" i globalt perspektiv.* GLA-website August 25, 2016, Liv Thøger and Danielle Bjerre Lyndgaard



"I Global Leadership Academy er erfaringer med global ledelse fra praksis omsat til forskning, og forskning om global ledelse omsat til praksis. Det er der kommet en helt unik og anvendelig hybrid ud af – en forskningsbaseret praktikerhåndbog – hvor seks års udviklingsarbejde om global ledelse er kogt ind til 12 praktiske værktøjer til den globale leder. Bogen mestrer at trække kompleksiteten i global ledelse ned på jorden og give konkrete, brugbare løsninger. Ved at stille de rigtige spørgsmål giver den også de rigtige svar. Bogen er det søkort og kompas, hvormed den globale leder kan sejle ud på de ledelsesmæssige verdenshave. På forbilledlig vis mestrer bogen at gøre det komplekse enkelt, at gøre det globale nærværende, og at gøre det mulige operationelt".

HENRIK HOLT LARSEN

Professor Emeritus, dr.merc. i Human Resource Management
Institut for Organisation
Copenhagen Business School