

Amerikansk flødeskum og dansk direkthed

Artikel i Børsen ledelse, Marts 2016

**Af Pernille Hippe Brun,
Strategisk rådgiver, Organisation & Ledelse**



Efter to år som bosiddende i San Francisco er jeg netop hjemvendt til Danmark. Som organisations- og ledelseskonsulent har det været interessant at opleve, hvor forskelligt tingene foregår på virksomhedsniveau i sammenlignelige organisationer i de to verdensdele.

Tag for eksempel, hvor forskelligt vi indleder møder. "Well" – for nu at bruge et amerikansk udtryk – så går vi her i Danmark lige til sagen. Vi skal jo have noget arbejde fra hånden, ikke. Vi er resultatorienterede i en grad så amerikanerne kan blive helt forskrækkede over vores manglende "small-talk evner". Ikke noget med at spørge alt for meget ind til weekenden, hvordan børnene har det osv., bare igang med dagens agenda. Men, den type direkthed går simpelthen ikke i San Francisco-området (og andre dele af verden for den sags skyld). Man skal lige tale sig ind på hinanden, før man går til sagen, og man siger ikke nødvendigvis tingene helt så direkte, som vi har for vane i Danmark. Der skal flødeskum til, som en ansat i én af de start-up virksomheder, jeg har arbejdet sammen med, sagde til mig en dag. Han tilføjede: "Du er for direkte, det gør folk nervøse". Jeg har ellers ikke haft ry for at være alt for direkte her i Danmark, men i San Francisco var det nødvendigt først at indlede med det klassiske "How are you?, How has your day been?, What a wonderful office" – og vel at mærke i en grad, der langt overskrider, hvad jeg var vant til i Danmark.

Efter de indledende høfligheder kunne vi så komme til sagen. Her oplevede jeg så ofte, at der kom en helt anden grad af direkte og professionalisme ind over samtalen, end jeg har oplevet i Danmark. Dette kunne godt være forvirrende i starten – vi lægger blødt ud, men så bliver det til gengæld benhårdt: Du skal kunne din præsentation, dine tal, hvad du vil med projektet, hvorfor og hvordan.

I Danmark har jeg ofte oplevet, at vi er gået rimeligt direkte til sagen: Hvad er det for et projekt, vi skal diskutere i dag, hvorfor er vi her, hvilken opgave er det, vi skal løse sammen, og hvordan vil vi gøre det? Vi starter altså hårdt ud og går direkte til sagen, men kredser derefter gerne om den i lang tid. Dette har selvfølgelig den fordel, at vi får perspektiveret og uddybet mulighederne for, hvad vi *kunne* gøre. Men det giver også rum for, at vi ikke kræver nok af hinanden her i Danmark. At vi, i vores pænhed og konfliktskyhed tillader jævne præsentationer, lidt løse ord og floskler og ikke får samlet ordentligt op på, hvad det så egentlig er, vi vil gøre og hvorfor, – og hvordan vi vil måle det.

Bæredygtig eller blomstrende?

Og så tilbage til det med flødeskummen. Ikke nok med at jeg i San Francisco oplevede den bløde flødeskums-start, der siden blev afløst af benhård præsentation og analyse, Når først et projekt var landet, så kom flødeskummen tilbage på banen igen. Nu skulle projektet pakkes ind. Det skulle være "awesome!", "fantastisk!", "beyond!", og det skulle ikke bare hedde sig, at vi skabte en bæredygtig organisation, men hellere en blomstrende organisation. Her gav min danske mentalitet sig til kende, for kunne vi ikke bare nøjes med at sige, at projektet ville være eller havde været med til at bringe organisationen i den rigtige retning? Eller måske endda bare, at det havde levet op til forventningerne og mødt de målsætninger, vi havde sat os? Eller kunne man gå så langt, at vi bare kaldte projektet for et bæredygtighedsprojekt? Nej, det kunne vi ikke.

Og hvad kan vi så lære af flødeskums-retorikken? Jeg tror, at den kan hjælpe os med at sætte baren højere. Som vi ved, så præsterer mennesker bedre, jo tydeligere noget sættes op for dem og jo mere aspirerende, det virker på dem. Og hvor aspirerende er det egentligt, at noget er bæredygtigt? Som Chris Laszlo og Judy Sorum Brown beskriver det i bogen "Flourishing Enterprise. The New Spirit of Business" (2015), ville man jo aldrig stræbe efter, at ens ægteskab blot skulle være "bæredygtigt". I så fald ville man jo få fornemmelsen af, at det synger på sidste vers... Man ville måske stræbe efter et lykkeligt, hengivent eller kærligt ægteskab. På samme måde kan man tale om, hvad der er værd at stræbe efter i en organisation – udover blot at virksomheden bliver mere bæredygtig. Det kunne være, at virksomheden, som foreslået i ovennævnte bog, bliver mere "flourishing" – og derefter involverede alle medarbejdere, kunder, samarbejdspartnere og andre om at definere, hvordan virksomheden så bliver det – og hvad der konkret skal gøres for at bringe den i den retning.

Historiefortælling om et højere formål

Tilbage i Danmark har jeg fornemmet, at retorikken omkring et højere formål – altså det at sætte store ord på, hvad en organisation vil stræbe efter og sætte af fingeraftryk, på nogle måder kommer i klemme i retorikken om det at tjene penge. Her bør vi være opmærksomme på, at det ikke er enten-eller, vi har med

at gøre. I San Francisco kan virksomhederne simpelthen ikke tiltrække talent nok, hvis ikke de har en ordentlig vision og mission – og vel og mærke kan finde ud af at kommunikere den. Der er for stor efterspørgsel efter de virkelige talenter (for eksempel inden for it-området) til at lade være. Jeg oplevede, at virksomhederne forsøgte at overgå hinanden i deres historiefortælling og attraktive "perks" for at få fingre i de rette mennesker: Gratis frokost og snacks, yoga, motion og "volunteering" i arbejdstiden er normen i San Franciscos tech-virksomheder. Som dansker kan dette synes som "for meget", men ikke desto mindre så det ud til at virke. De ansatte, jeg har talt med på bl.a. Google og Linked-in samt en række mindre danske start-up virksomheder i området, indrømmede også gerne, at disse tilbud betyder noget. "Perks" skal være der, men det vigtigste var alligevel, at den organisation, de arbejdede for, havde et større formål.

Det kan være svært at konkludere noget entydigt på baggrund af mine erfaringer – jeg har ikke lavet egentlige kulturstudier, men taler blot ud fra, hvilke oplevelser jeg har gjort mig i to så forskellige kulturer som den, der findes i San Francisco-området og den, der findes her i Danmark. Der kan jo også være forskel på omgangsformen i en jysk eller sjællandsk virksomhed og mellem forskellige brancher. Men min pointe med dette indlæg er, at vi kan lære noget af hinanden. Jeg tror, at vi her i Danmark kan lære meget af den amerikanske imødekommenhed og "opvarmning" til møderne. Vi kan lære af amerikanernes formidable evne til at præsentere og benytte inspirerende og aspirerende flødeskums-retorik og samtidigt også være i stand til at slå ned på præsentationer og præstationer, der simpelthen ikke er gode nok. Samtidigt mener jeg også, at den danske måde at gå til opgaver på, hvor vi er vant til at udfordre, tænke rundt om og involvere mennesker bredt på tværs af og internt i organisationer, kan lære amerikanerne noget.

Hvad mener du?

hippebrun'co