

Nordisk lederstil tiltaler globale unge

De nordiske lande har fostret mange internationale virksomheder, som ikke alene fokuserer på profit, men også på mennesker og omgivelsernes ve og vel. Hvad er det særlige ved nordisk lederskab, som i høj grad tiltrækker unge, der ønsker at skabe resultater hurtigt uden at gå på kompromis med gode værdier? Det får vi svar på i dette interview med en erhvervskvinde, som har stillet spørgsmålet til en lang række nordiske ledere ude i verden.

Pernille Hippe Brun har altid været meget omkring. Både som barn, hvor det mest var Norden, der trak. Hendes far var læge, som helt ung i Sverige og som ældre i Norge og hendes mormor bosatte sig i Norge. Og talrige var familieturene til den norske hytte. Som voksen har hun arbejdsmæssigt været over det meste af verden.

Der skulle dog gå mange år før det nordiske satte sig i hende og hun blev bevidst om nordiske fælles-træk. Som for så mange andre tegnede det nordiske billede sig først tydeligt, da hun begyndte at færdes sammen med mennesker fra andre dele af verden.

- Når jeg var ude, kunne jeg se lighederne mellem de nordiske lande, ligheder som vi danskere ellers kan have svært ved at se hjemmefra. Jo længere jeg kom væk, jo større forekom lighederne, siger Pernille Hippe Brun, da vi møder hende i Den Sorte Diamant, hjemsted for Det Kgl. Bibliotek – med udsigt til Nordeas hovedkontor på den anden side af Københavns Havn.

Udenlandsk bosatte, nordisk fødte

Her, mellem kulturhistoriens højborg og et finanscentrum, fortæller Pernille Hippe Brun om grunden til, at hun i begyndelsen af 2019 udgav bogen 'On the Move' med undertitlen, 'Lessons for the Future from Nordic Leaders', hvori hun interviewer 58 udenlandsk bosatte, men nordisk fødte ledere.

// - Vores særlige nordiske ledelses- og organisationskultur er jo noget vi tager for givet i vores del af verden.

- Min mand og to andre havde stiftet virksomheden Tradeshift, og med stifterne talte jeg ofte om ledelsesværdier i forskellige verdensdele. Når Tradeshift åbnede kontorer i nye lande var – og er – vi meget opmærksomme på, hvordan vores næsten medfødte nordiske ledelse bliver opfattet.

- Vores særlige nordiske ledelses- og organisationskultur er jo noget vi tager for givet i vores del af verden. At have en virksomhed, der er stiftet af tre danskere, men som vækster voldsomt og pludselig ikke bare har kunder, men også medarbejdere over hele verden, giver nogle helt særlige udfordringer ledelsesmæssigt. Vi ønskede bevidst at holde fast i en åben ledelsesstil, en særlig kultur, hvor medarbejderne turde udfordre, give feedback og sige til, hvis noget virkede forkert. Denne rejse med at holde fast i kulturen, som Tradeshift startede ud med, holdt Tradeshifts' CEO og jeg et oplæg om i Davos til World Economic Forum i 2017.

- Interessen for emnet var stort, og jeg blev opfordret til at skrive en bog om nordisk ledelse. Jeg har altid haft en interesse og et blik for det antropologiske og har altid iagttaget, hvordan mine samarbejdspartnere rundt omkring agerer forskelligt alt afhængig af, hvilken kultur de kommer fra. Ved at skrive en bog om emnet nordisk ledelse kunne jeg bidrage til, at menne-

sker fra andre kulturer, der arbejder sammen med nordiske ledere, og måske endda har en nordisk leder, bedre ville kunne forstå, hvorfor vi handler og tænker som vi gør. Samtidigt ville jeg med bogen gerne være med til at hjælpe andre nordiske ledere, der skulle ud i verden og lede, med at komme lidt på forkant.

Efterlysning på LinkedIn virkede

Som sagt så gjort. I et opslag på det sociale medie LinkedIn efterlyste Pernille Hippe Brun nordisk fødte ledere, der nu var udenlandsk bosatte, og som ønskede at lade sig interviewe.

I det hele taget er det nyt i store dele af verden overhovedet at spørge sine medarbejdere og bede om deres input.

- På den måde fandt jeg frem til 58 nordiske ledere, som var bosat i flere end 30 lande. Jeg talte med de fleste af dem over Skype eller Zoom, hvor man jo både kan tale med og se hinanden. Hvert interview varede i op til en time, i enkelte tilfælde længere. Nogle af de spørgsmål, jeg stillede i interviewet var: Hvad er det, der kendetegner nordisk ledelse? Hvilke styrker og svagheder ser du ved denne særlige ledelsesstil? Hvad har du haft af udfordringer og succeser med at bruge denne ledelsesstil i udlandet? Med svarene på disse spørgsmål fik jeg fundamentet for at kunne skrive

bogen. Mange af de 58 ledere har i øvrigt senere fortalt, at de også selv blev klogere på deres egen ledelse af at tale med mig. Sådan er det jo ofte, når man pludselig skal fortælle sin historie til en udefrakommende nysgerrig sjæl.

Hvad fandt du så ud af?

- At den nordiske stil i høj grad appellerer til unge ude i verden. Nordisk ledelse passer fantastisk godt ind i et tidsånd, hvor almægtig ledelse for længst er fortid. Det handler nu om evnen til at omstille sig, lysten til at tilpasse sig og have interesse for andre mennesker. Og det handler om tillid, som i Norden kun kan tabes, men som i Kina og mange andre steder først skal skabes og vindes.

- Vi siger til vores kinesiske medarbejdere, at de skal give deres ledere feedback, hvis de oplever noget galt. Og lederen skal også selv give feedback og efterspørge en kritisk holdning – uden at straffe eller fyre folk, når de vover sig frem. Tværtimod!

- I det hele taget er det nyt i store dele af verden overhovedet at spørge sine medarbejdere og bede om deres input. Harvard Business Review bragte for nyligt en artikel, hvor pointen var, at man skal efterspørge input fra sine medarbejdere. Jamen, skal det nu være nyt, må vi spørge her i Norden? Ja, det er nyt for mange, at en leder blottes sig på den måde og ikke udviser traditionel autoritet og blot fortæller hvordan tingene skal være, men også ind imellem siger: 'Jeg kender ikke løsningen, hjælp mig med at finde den'.



Nordisk ballast og karakteristika

Pernille Hippe Brun taler om det ubevidste fundament, som vi har med os som nordisk ballast og så de karakteristika, som udgør god nordisk ledelse.

- At skabe og bevidst dyrke tillid er nødvendig for at drive nordisk ledelse. Men der er mange andre nordiske værdier, som ligger til grund for, at der kan vokse god ledelse frem. Folk med nordisk interesse kender nogle af de værdier, vi (mere eller mindre bevidst) går op i; lighed,



både på køn, løn og sociale lag. Lav magtdistance, kritisk tænkning og ikke mindst evnen til tværfagligt samarbejde, som betyder meget for at man kan få optimalt udbytte af teamarbejde, hvilket er fuldstændigt nødvendigt i mange brancher.

- Blandt de særlige kendetegn på nordisk ledelse er omsorgsfuldhed, åbenhed, gennemsigtighed og inkluderende adfærd, hvor man signalerer, at alle skal være med. Her er svenskerne verdensmestre!

- Vi skal også være responsive idet tingene ændrer retning og forandrer sig hele tiden. Dette tror jeg, at vi er særligt gode til, fordi vi kommer fra

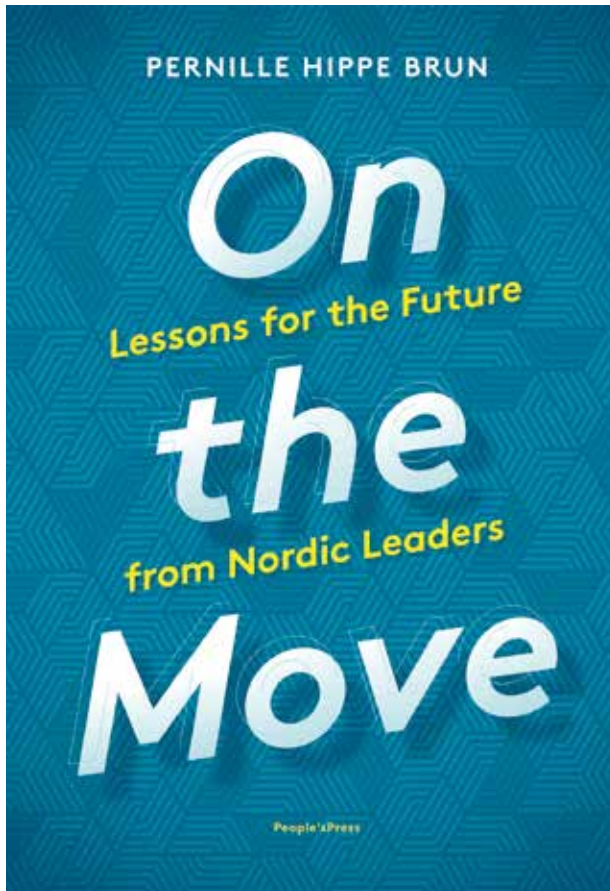
små lande og har været vant til omskiftelighed og omstillingsparathed. I forhold til hinanden i de små samfund, i forhold til vejret, i forhold til at kunne samarbejde med andre lande, der var større og måske havde mere indflydelse end os.

Ikke nok at virksomheden tjener penge

- Dertil kommer egenskaben at være *committed*, som vel bedst kan oversættes med formålsdrevet. Det er ikke nok for den nordiske leder alene at skabe god indtjening. Det vi arbejder med skal være til gavn for samfundet på en eller anden måde.

Pernille Hippe Brun, 48 år, uddannet psykolog, nu strategisk rådgiver indenfor kultur og ledelse. Her med Nordeas danske hovedkontor i baggrunden.

Foto: Esben Ørberg.



'On the Move' er blevet til på baggrund af interview med 58 udenlandsk bosatte, men nordisk fødte ledere. Deres nordiske lederskabs-bagage viser sig at virke vældig godt i store dele af verden.

diske ledere kan ikke forstille sig, de vil være sig selv. De vil have lov til at indrømme, at de ikke altid besidder viden om alt og at de kan fejlbedømme en situation. Denne autentiske tilgang nedbryder tilliden i andre dele af verden, men ikke i nordisk ledelse. Tværtimod.

Involverer medarbejderne – også i kriser

- Det handler også om ordentlighed. Flere har fortalt mig om fyringer, hvor de har gjort meget ud af at hjælpe de fyrede godt på vej til anden beskæftigelse. Det er et kendetegn, de har med fra Norden. Dertil kommer, at den nordisk prægede leder ikke kan lide at lyve eller fordreje sandheden. Det fik jeg fortalt af en nordisk leder, som var på vej til at miste en stor ordre og fortalte medarbejderne om det. Han ønskede, at alle skulle vide, hvad der var på spil. Sådan er det ikke i eksempelvis Indonesien, hvor en sådan åbenhed kan skabe frygt og angst blandt medarbejderne.

Pernille Hippe Brun er vældig tilfreds med, at medarbejderne på flere af Tradeshifts kontorer selv har bedt om at få retningslinjer.

- De ønskede at få skrevet ned, hvad vi er for en virksomhed. Hvad er vores stil, hvorfor gør vi det, hvad vil vi opnå? Denne holdning ligger langt fra den klassiske opfattelse af lederen som den, der har ansvaret og dermed autoriteten og som man dermed ubetinget adlyder. Jeg tror, at vi ved at udbrede, hvad nordisk ledelse er, kan inspirere ikke kun i Norden, men også i andre dele af verden. Derfor er bogen 'On the Move' også udkommet på engelsk – og indtil videre kun på engelsk. *eø*

Det er derfor heller ikke tilfældigt, at nordiske virksomheder har været nogle af de første til at tage FNs verdensmål til sig. Denne stil appellerer også til de unge.

Pernille Hippe Brun erkender, at nordisk ledelse ikke bare kan eksporteres én til én. Det oplevede hun bl.a. da hun arbejdede i Kenya, hvor hun ind imellem måtte have en mand med som 'overfrakke' for overhovedet at komme frem og få skabt respekt om sig selv og sit budskab. - Men også her mødte jeg unge, især unge kvinder, som vil noget

andet. Og de vinder frem alle steder, hvilket især skyldes, at de har adgang til information. De kan jo se på nettet, hvordan kvinders indflydelse vokser i nabolandene og de vil derfor ikke længere finde sig i alt. Det er slut med vente på, at en almægtig leder – ofte en mand - træffer beslutninger. De unge kvinder vil selv. Pernille Hippe Brun har også identificeret andre træk i nordisk ledelse, som appellerer til især de unge. - Det handler om den autentiske leder. Ude i verden behøver en leder ikke vise meget af sig selv og derfor lærer man ham ikke at kende. Nor-