

Fremtidens arbejde – er vi på forkant i Norden?

Artikel i *Børsen ledelse*, September 2016

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



Netop hjemvendt fra konference i San Francisco med titlen "The Future of Work", arrangeret af netværket "Responsive Organizations", sidder jeg i disse dage og spekulerer over, hvor meget vi taler om, at vi i fremtiden kommer til at ændre hele den måde, vi arbejder, leder og organiserer os på. Men vi taler ikke kun om det. Der er noget omkring den måde, vi i Danmark/Norden allerede arbejder og organiserer os på, der minder utroligt meget om det, man i andre lande stræber efter. På mange områder er vi forbillede – uden at vi særligt ofte anerkender eller måske endda erkender det.

På konferencer à la den, jeg netop er hjemvendt fra, tales der om selvledelse, deltagende (participatory) ledelse, involverende ledelse, flade organisationsstrukturer, læring fra bevægelser med mange frivillige, opgør med blind autoritetstro følgeskab og opdyrkelse af en kultur med plads til at fejle. En kultur, hvor FONT – fear of not trying – er mere vigtig end FOMO – fear of missing out) – osv. Og jeg sidder tilbage og tænker: Jamen, er det ikke i høj grad det, vi allerede dyrker og oplever i Danmark?

Danmark som forbillede

Noget af det, der kendetegner os i Norden, og som er medvirkende til, at mange i disse år skeler til, hvad det er vi kan organisatorisk og ledelsesmæssigt, er:

1. Demokratisk og involverende ledelse.

Danskere er generelt temmelig ledelsesresistente – defineret som modstandsdygtige over for ikke at skulle tænke selv, men blot parere ordre. Vi lærer tidligt at stille spørgsmålstegn, være nysgerrigt og kritisk undersøgende, at udfordre autoriteter og tænke selv (1). Det er et stort plus i forhold til at udfordre gængse måder og vaner i organisationer på – noget, der i den grad er brug for i forhold til at udvikle nye områder og produkter og opspore nye markeder. Netop derfor har magasinet Forbes af flere omgange også nævnt Danmark som et ideelt iværksætter-land.

Men at kunne udfordre og tænke selv er der også brug for, når noget tilsyneladende er ved at køre af sporet. I de situationer er det afgørende, at medarbejdere og ledere tør råbe op og stille deres stemme til rådighed i forhold til at gøre opmærksom på, at noget er galt eller kunne være anderledes.

Et meget sigende eksempel på, at danskere generelt har mod på at stille kritiske spørgsmål og udfordre autoriteter, oplevede jeg for nogle år siden, hvor holdt jeg et oplæg om kulturforskelle i en mellemstor amerikansk virksomhed. Der var mindst 6 forskellige nationaliteter repræsenteret, inklusive danskere. Da jeg nævnte, at danskere generelt godt tør sige deres mening og udnytte deres stemme, rakte en dansker hånden op og sagde: "Det er jeg slet ikke enig i". Spot on! Dog skal vi være opmærksomme på, at vores mod til at udfordre og stille kritiske spørgsmål ikke bare er selvfølgelige, der forbliver konstant uanset, hvordan verden ser ud. Det er noget vi skal værne om – som en artikel i Berlingske af en dansk medarbejder for nyligt også pegede på (2). Det er ikke alle steder, at alle tør ytre sig frit – desværre!

At vi i Danmark generelt er "ledelsesresistente" og anti-autoritetstro betyder, at ledere i Danmark har måttet udvikle en stil at lede på, der i mange andre lande i dag skal trænes, fordi det ikke er naturligt der. Danske medarbejdere vil have indflydelse, lyttes til og helst gerne organisere og tilrettelægge deres eget arbejde. Det vil de nok også i mange andre lande, men i Danmark har vi længe kendt til dette fænomen og derfor længe "trænet" at lede demokratisk. Den demokratiske ledelsesstil har i en årrække vist sit værd i forhold til innovation, engagement, samarbejde og produktivitet (3), og vi kan med rette være stolte af den og værne om den. Den skal dog ikke forveksles med pseudo-ledelsesinvolvering – involvering, hvor lederen lytter til og tager medarbejderne med på råd, men reelt har truffet sin beslutning allerede inden processen igangsættes, hvilket medarbejderne hurtigt fornemmer og dermed på sigt bliver demotiverede af, samtidig med at det er uetisk lederadfærd.

1. Lav magtdistance.

Vi har i Danmark en meget lav magtdistance (4). Du kan møde en politiker på cykel på gaden, vandre mere eller mindre ind på Christiansborg eller din chefs kontor og opleve demokratisk debatkultur på Folkemødet på Bornholm, hvor kendte og mindre kendte ledere og frontfigurer mingler rundt på folkeligste vis blandt "alle os andre" – parate til at tage en diskussion eller debat med dem af os, der er tilstede. Vi bliver ikke screenet eller skal betale for at have denne demokratiske dialog, det er noget, vi har adgang til, alle mand, uanset stand og indkomst. Den lave magtdistance betyder også, at man tør råbe op, som beskrevet i første afsnit, og at alle, der vil, dermed kan blive hørt.

Vi går ikke så meget op i at vise vores rigdom eller ledertitel (i nogle tilfælde snarere tværtimod) og bruge dette som et magtforhold til at holde andre nede eller tromle en beslutning igennem. Det anses som u(lige)værdigt, og da vi i Danmark også generelt går højt op i lighed – at der skal være lige muligheder for alle, og at alle er lige meget værd – kan man som leder ikke trække lederkortet i sig selv og bruge magt til at få noget igennem med. Man må bruge andre argumenter, hvilket har udviklet en ledelsesstil, der i højere grad end i andre dele af verden er mere kommunikerende, forklarende og – som nævnt ovenfor – inddragende.

Tilbage i 2007 var professor David Cooperrider via netværket ATSD i Danmark for at lede en dialog mellem en række førende erhvervsledere, og i denne forbindelse faciliterede han et klassisk Appreciative Inquiry Summit (5). I forberedelsen lagde han vægt på, hvor vigtigt det var at top- og mellemledere blandede sig med medarbejderne, hvortil arrangørerne svarede, at det havde vi allerede sørget for. Det interessante i denne sammenhæng var:

A) Svaret: "Det havde vi allerede sørget for". I Danmark er det ikke et særsyn, at vi mikser ledelseslag og medarbejdere i interessante dialogmæssige sammenhænge.

B) Reaktionen: David Cooperrider fortalte både under og efter konferencen, hvor imponeret han var over, hvordan topledere tilsyneladende helt ubesværet og ligeværdigt indgik i dialogen med alle lag i organisationen, noget der skulle arbejdes kraftigt på i USA. Som arrangør tog vi det for givet.

2. Forenings-Danmark

Vi har i Danmark en lang tradition for at forene os. Vi udviklede tidligt andelsforeninger, vi organiserede os i idrætsklubber, og højskoletraditionen har sikret, at vi har haft en velorganiseret og udviklet debatkultur – alt sammen noget, der har smittet af på organisationslivet. På samme måde som at man kan blive hørt, få indflydelse og få sin stemme igennem i sin lokale bolig- eller idrætsforening, forventer man også at blive hørt på arbejdet. Den demokratiske stemme, at have en god, sund debat, er højt værdsat i Danmark.

Det blomstrer frem med ledelsesbøger og teorier om, hvordan man ville kunne lede, hvis ens medarbejdere var frivillige. I Danmark har vi længe haft den tilgang, at selv om de ikke er frivillige, men reelt lønnede, så skal der være et element af motivation og taknemmelighed over, at få lov til at lede. I modsætning hertil har jeg mødt en del ledere fra blandt andet Afrika, der havde en anden holdning – nemlig at medarbejdere da skulle være taknemmelige over at have en leder – at blive ledet – og så endda af mig! Og hvis ikke, ja, så kunne man da altid lede gennem frygt...

3. Tillid

Danmark er – heldigvis – stadig præget af en meget høj grad af tillid (6). Vi har generelt set tillid til hinanden, til staten, autoriteter og valgte ledere. Når Steven Covey Jr. udgiver en bog om tillid (7), der beskriver, hvorledes tillid er med til at spare millioner af kroner, fordi man i et tillidsfuldt samarbejde langt hurtigere kan nå frem til en kontrakt eller et aftaleforhold, end hvis man havde haft et mindre tillidsfuldt forhold, så trækker vi lidt på smilebåndet og tænker – ja, selvfølgelig – det er jo "common sense". Og det er det, for os her i Danmark. Men langt fra overalt. Således skal tillidsbaseret ledelse tillæres i andre dele af verden, der kommer fra et helt andet udgangspunkt, end det er tilfældet her hos os. Også her er vi på forkant.

4. Ligeværdighed, velfærdsstat, empati og kvindelige værdier

Jeg har allerede været inde på, at vi i Danmark har en høj grad af lighed og sætter ligeværdighed højt. Vi har (stadigvæk) et velfærdssystem, der sikrer lige adgang til uddannelse og støtte, når man har behov for det – inklusive støtte i form af børnepasning, så alle der vil arbejde, kan komme til det. Vi har omsorgsdage, barns første sygedag, lange ferier og et sikkerhedsnet, hvis vi skulle blive arbejdsløse, syge eller på anden vis uarbejdsdygtige.

Danske kvinder hører til blandt de mest udearbejdende af alle verdens befolkninger, hvilket præger arbejdsmarkedet på flere afgørende punkter. Værdier som samarbejde, intuition, empati og helhedstænkning (ofte betegnet som kvindelige værdier) er værdsat, og dyrkes på mange arbejdspladser helt naturligt. Vi trænes allerede i folkeskolen i at "sætte os i andres sted" og begrebet emotionel intelligens (forstået som evnen til at kunne forstå og navigere ud fra egne og andres følelsesmæssige tilstand) har vi dermed et naturligt forspring i. Og da forskning viser, at emotionel intelligens giver mange konkurrencefordele (8), kan vi med fordel være stolte af og glade for dette forspring.

Desværre har vi, også i Danmark, stadig meget at komme efter, når det handler om hvor mange kvinder der så rent faktisk kommer til og tager magten i de højere ledelseslag - så på trods af den umiddelbart lige adgang, ser det altså ud til, at der indirekte er bygget nogle hæmmere ind, også hos os, i forhold til at få endnu flere kvinder ind på bestyrelsesposter og i de øvre ledelseslag. Vi må aktivt arbejde for at få gjort op med denne skævvridning, da alle vil få glæde af endnu mere diversitet og kvindelig påvirkning, også på de øvre poster i dansk erhvervsliv.

5. Flad struktur og selvorganisering

Sammenlignet med mange andre lande har vi i Danmark generelt en meget flad organisations-struktur og en høj grad af selvorganisering og selvkørende teams. Der er kort afstand mellem beslutningstagere, og idéen om at sætte medarbejderne fri og selv lade dem bestemme, hvordan de vil organisere sig, hvornår de vil møde ind og gå hjem er udpræget. Jeg har ikke mødt mange her i Danmark, der opfordres til at komme tidligt og gå sent, bare fordi det er "god stil". Her går man mere op i, om man når det, man skal, og gør man det, kan man sådan set komme og gå, som man vil. Det stiller naturligt nogle høje krav til medarbejderne i form af selvledelseskompetencer (9), men som nævnt er det noget, vi trænes i allerede i folkeskolen, hvorfor vi har gode forudsætninger for at trives i sådan et miljø (og ikke trives under al for streng kontrol...). Så når oplægsholderne på konferencer, som den jeg netop har besøgt, taler om selvledelse, selvorganisering, selvkørende teams som noget fremmedartet og særegent, så kan man konkludere, at de ikke har bevæget sig meget rundt på danske arbejdspladser...

Men når det er sagt...

...så er der selvfølgelig stadig meget at komme efter, også for os her i Danmark. Vi skal passe på med at tro, at vi ikke kan eller behøver at lære noget nyt. At alt nok skal gå, hvis vi bare fortsætter, som vi plejer. Det kan let blive en sovepude at leve i forestillingen om, at vi har totalt styr på det og er et forbillede for alle andre. Vi er på nogle områder et forbillede, men det kalder så også på, at vi:

1. Udvikler en kultur, hvor vi BEVIDST værner om det særlige og gode ved den danske arbejdskultur, når den er bedst.
2. Fortsat lader os inspirere af andre tendenser, der kunne komme os til gavn, såsom amerikanernes evne til struktureret at lære at præsentere, at gå efter guld, at tænke globalt og i nogle tilfælde at udøve ekstraordinær kundeservice.
3. Med åbne øjne erkender, at der altså findes MANGE mennesker i verden, der studerer og arbejder langt mere – flere timer og mere dedikeret – end mange gør i Danmark, og at denne arbejdsdisciplin også har noget at tilbyde.
4. Forholder os mere "sultne" og åbne – parate til oftere at søge vores egne jobs, konkurrere med stærke(re) aktører fra udlandet og udfordre egen eventuelle selvtilstrækkelighed f.eks. ved at have et ungdoms-advisory board, at lade medarbejderne hyre lederne eller at flytte kontoret ned på gaden for en dag.
5. Tænker globalt: Danmark er et LILLE land, og vi skal udfordres i forhold til at tænke uddannelse og virksomhed på tværs af landegrænser.
6. Åbent erkender, at der på nogle danske arbejdspladser stadig er meget at komme efter - at vi stadig har meget at arbejde med i forhold til at skabe åbne, engagerende, innovative, rare, skønne, produktive arbejdsmiljøer. Vi er måske forbillede - men vi er der heller ikke helt selv, endnu. I hvertfald ikke alle steder.

Noter

- (1): Forbes Magasin: Four things entrepreneurs can learn from Danmarks Work Culture. 25/1 2016.
- (2): Peter Burhøj: Der er ikke længere plads til kritik på arbejdspladsen. Berlingske, 14. maj 2016.
- (3): Martindale, N (2011): "Leadership Styles: How to handle the different personas". *Strategic Communication Management*.
- (4): Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede and Michael Minkov (2010); *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. Revised and Expanded 3rd Edition. McGraw-Hill.
- (5): Peggy Holman, Tom Devane, Steven Cady (2007): The Change Handbook, chapter 14: Appreciative Inquiry Summit. Berrett-Koehler.
- (6): Thomas Nørgaard Andersen og Johanne Haagerup: Danskerne har en enestående verdensrekord i tillid". Berlingske Tidende, 4. februar 2015.
- (7): Covey, Steven (2006): The Speed of Trust. Free Press.
- (8): Marc A. Brackett, Susan E. Rivers, and Peter Salovey: Emotional Intelligence: Implications for Personal, Social, Academic, and Workplace Success. *Social and Personality Psychology Compass* 5/1 (2011)
- (9): Anders Raastrup Kristensen og Michael Pedersen (2013): Strategisk selvledelse: Ledelse mellem frihed og forretning. København: Gyldendal Business.