

Flemming Aaenæs

Ledelse på udebane

– at være dansk leder i en arabisk kultur

Forfatter: Flemming Aanæs
Omslag og opsætning: TextNet ApS
Redaktør og medskribent: Frantz Dupuis
1. udgave, 1. oplag, december 2008
ISBN: 87-991303-9-4
EAN: 9788799130399

© Fokus Forlaget ApS
www.fokus.dk
Erhvervsmæssig gengivelse af denne bog eller dele heraf
er ikke tilladt uden forudgående skriftlig aftale med forlaget.

INDHOLD

Forord	5
Indledning	9
De 20 råd	13
1- Vær beredt	14
2- Foretag en forventningsafstemning inden afrejsen	18
3- Lær at forstå kulturen	21
4- Vær mod andre, som du ønsker, at de skal være mod dig	22
5- Husk at dømme ud fra den kultur, som du er en del af	25
6- Diskuter ikke politik og religion	28
7- Spørg ind til kulturen – men aldrig fordømmende	31
8- Dansk er ikke nødvendigvis et kvalitetsmærke	33
9- Forvent det uventede	36
10- Udret det umulige	39
11- Vælg dine kampe med omhu	42
12- Tillid er godt og kontrol er nødvendig	46
13- Ved ærlige spørgsmål skjul altid det ønskede svar	49
14- Brug aldrig sarkasme og humor, men vær i godt humør	52
15- Sig hvad du gør og gør hvad du siger	55
16- Respekt og loyalitet er gensidigt	58
17- Lær af ålen	61
18- Det med kvinderne	65
19- Skab dig minder for livet	68
20- Husk de praktiske detaljer	69
Kulturforståelse	
Hvad er kultur	75
Kulturen på arbejdspladsen	79
Lighed og magt	82
Den lille forskel	87
Stammen	96
Bureaucrati	100
Tiden	102
Det synlige	105
Religion	108
Islam	112
Forskel mellem sunni og shia	117
Islams historie	119

FORORD

En af de positive tilbagemeldinger, jeg fik på min bog *En fremmed blandt fremmede* var en opfordring til at udgive en bog, der kunne tjene som inspiration for den, der stod foran at skulle udstationeres som leder i en fremmed kultur.

Mine erfaringer baserer sig på mere end 20 års erfaring i forskellige lederroller, hvoraf halvdelen af tiden har været i internationale miljøer. Jeg vil med glæde dele disse med andre i det håb, at de kan undgå nogle af de ubehagelige situationer, jeg gennem tiderne har været vidne til. Situationer, hvor samarbejdet ikke kan fungere, fordi der sker for mange fejltagelser af ren og skær ukendskab til hinandens forventninger samt forkerte fortolkninger af den adfærd, man hver især udviser.

Sådanne fejltagelser kan oftest henføres til manglende forståelse for hinandens kultur, hvorfor kulturbegrebet har været et emne, der har optaget mig meget, lige siden jeg begyndte min masteruddannelse på CBS.

Min karriere startede i IBM som en rigtig IT-nørd, men jeg skiftede efter kort tid over til en lederkarriere, både som intern leder i IBM men også i IBM's marketingafdeling som konsulent, når IBM's kunder ønskede hjælp til nogle af deres store og vigtige projekter, der var på vej til at blive rendyrkede katastrofer.

Gennem dette arbejde, hvor jeg jo fik et koncentreret indblik i alt, hvad der gik galt, kom jeg til den – efter min egen opfattelse – meget vigtige erkendelse, at når disse store projekter virkelig gik galt, så skulle årsagen ikke findes inden for de naturvidenskabelige discipliner og den virkelighedsopfattelse, som IT-ledere havde fået gennem det, jeg forstår ved en naturvidenskabelig kultur såsom tidsplaner, estimater, organisationsplaner, teknologi osv. Jeg fandt, at dette kun var årsagerne til problemerne i de projekter, hvor det kun gik lidt galt, og hvor ledelsen i de enkelte organisationer selv kunne rette op.

Nej, de store katastrofer mente jeg kunne altid føres tilbage til en ledelsesmæssig manglende samfundsvidenskabelig forståelse. Herved mener jeg problemer i samspillet mellem mennesker og samspillet mellem forskellige kulturer.

Jeg besluttede derfor at supplere min naturvidenskabelige baggrund med en samfundsvidenskabelig saltvandsindsprøjtning, i første omgang via egne studier og senere kulminerende med, at jeg fik min arbejdsgiver til at finansiere min MPA¹-uddannelse.

Det er min klare opfattelse, at fordi jeg har skabt mig en dobbelt kulturel baggrund, er jeg blevet til et langt mere helt menneske, hvilket jeg har haft stor glæde af, både som privatperson og som leder.

Denne bog er således ikke en opskrift på, hvorledes man laver tidsplaner, rapporter, finder ud af eksportregler eller hvilke lande, der er opfattet af USA's eksportregulativ. Det er en samling velmenete råd, som jeg har fundet særdeles værdifulde, og som sikkert vil lyde meget simple, når de læses, men som er langt sværere at efterleve.

¹ Master of Public Administration

Jeg tror på, at sådanne regler, hvor simple de end måtte lyde, vil gøre forskellen på, om ens udenlandsophold kan udvikle sig til en meget negativ oplevelse for en selv og ens familie, eller om det bliver en stor positiv oplevelse, som man kan have til fælles og tænke tilbage på med glæde i alle de efterfølgende år.

Endelig vil jeg rette en stor tak til min niece, Anne Sofie Aanæs, som har givet mange værdifulde kommentarer til denne bog. Anne Sofie er efter min opfattelse ekspert på områder som religion og kultur, og samtidig har hun en anden baggrund end mig, som gør, at hun kunne gøre opmærksom på, hvis tingene kunne anskues ud fra andre perspektiver end dem, jeg havde valgt.

INDLEDNING

Lad mig tilstå det med det samme – jeg deler ikke det officielle Danmarks syn på det, der er blevet kaldt for Mohammed krisen.

Mohammed krisen handler ikke om, at der er kunstnere, der har tegnet nogle tegninger, der viser profeten Mohammed. Det er der mange kunstnere, der har gjort før, uden at der er kommet kriser ud af det, selv om sådanne tegninger – selv efter dansk værdiopfattelse – både har været blasfemiske og pornografiske.

Krisen handler blandt andet om, at det officielle Danmark er nødt til at indse, at der skal vælges mellem at være en del af det internationale samfund, eller om vi vil have lov at passe os selv uden andres indblanding – og at dette valg allerede er truffet ved vores mange internationale engagementer.

Problemet er således, at når man vil være en spiller på den internationale scene, så forventes det af en, at man ikke opfører sig på en måde, der af andre opleves som alt andet end stuerent.

Er du til en familiesammenkomst, sidder du vel ikke og bøvser uhæmmet ved bordet eller går hen til svigermor og fortæller hende, at du aldrig har set magen til rædsel som den kjole, hun har på, eller højlydt bekendtgør, at magen til hundeadede har du aldrig fået serveret før. Jeg mener, du har jo ytringsfrihed, eller?

Denne lille bog har dog ikke til hensigt at belære den danske regering om, hvorledes den burde have reageret i forskellige situationer, men jeg håber at bibringe læseren nogle nyttige forudsætninger for at vide, hvorledes man kan undgå at skabe sin egen private Mohammed-krise, når man vælger at optræde på den internationale scene.

I forbindelse med den verserende debat om hvor stor indflydelse islam skal have i det danske samfund, var Villy Søvndal fremme og score en masse politiske point ved at fortælle, at hvis disse *mørkemænd* ønskede, at forholdene skulle være, som hvor de kom fra, så skulle de rejse hjem igen. Jeg er enig med Villy Søvndal, blot vil jeg gerne have fjernet begrænsningen til, at det kun gælder mørkemænd – det gælder alle. Kan man ikke holde ferie uden at få en dansk bøv med kartofler og brun sovs, så skal man holde ferie i Danmark, og skal man være en del af et projekt i udlandet, så skal man forvente, at dette sker på andre præmisser end dem, man kender i Danmark.

Når jeg som dansker er ked af Mohammed krisen, så skyldes det især, at jeg altid tidligere i udlandet har oplevet, at danskere havde et særdeles godt ry for netop at kunne tilpasse sig og få gennemført projekter under andre præmisser, end de danske, uden samtidig at bringe sig i situationer, hvor man skulle give køb på de værdier, der var vigtige for en. Jeg er bange for, at dette ry har lidt stor skade med det negative internationale image, som danskere har fået, for at provokere for provokationens skyld og stå stejlt på vores opfattelse.

Denne bog er et forsøg på at give nogle gode råd og anvisninger for netop den danske opførsel, som jeg mener danner grundlaget for, at vi kan fremvise en høj succesrate med at gennemføre projekter under meget fremmedartede vilkår.

Denne lille bog er endda så ambitiøs, at den især henvender sig til dem, der skal optræde i en lederrolle i en fremmed

kultur, hvilket ud fra et lederteoretisk perspektiv kan virke som et paradoks. For mig er ledelse nemlig at vise andre, hvorledes man skal gebærde sig, og hvilke værdier der er vigtige. En leder er en, der med eksemplets magt viser, hvad der er rigtigt og forkert. Sker dette på en fremmed kulturs præmisser, så er man som en, der ikke er bekendt med denne kulturs værdier, på gyngende grund, for hvorledes kan man vise andre, hvad der er korrekt i det pågældende samfund, hvis man ikke selv ved det?

Faldgruberne er i givet fald mange, og man behøver al den hjælp, man kan få, hvorfor det således også er mit håb, at denne lille bog kan give nogle gode råd til, hvorledes man bør – eller ikke bør – gribe en sådan rolle an.

Som leder, der skal fungere i et fremmed miljø, vil man således opleve nogle spændende overraskelser. Det er derfor ikke muligt at give råd og vejledning til, hvorledes man skal opføre sig i alle sådanne uforudsigelige situationer. Jeg har derfor valgt først at give mine 20 bedste almengyldige råd, når man opererer i fremmede kulturer. Derefter beskriver jeg de kulturforskelle, som gør, at vi ser forskelligt på tingene. Når du står i den aktuelle situation, vil du således bedre være i stand til at analysere hvad årsagen er til, at tingene måske ikke lige gik, som du havde forestillet dig. Endvidere vil du samtidig kunne vurdere, hvad den bedste reaktion kan være fra *din* side.

Ytringsfriheden er blevet taget som gidsel i denne Mohammed krise, hvor jeg mener, at der er tilbøjelighed til at blande ytringsfrihed og ansvarsfrihed sammen. Man har ret til at ytre sig under ansvar, hvilket vil sige, at man kan ytre sig, hvis man er villig til at tage konsekvensen. Det er derfor, at vi har love som omhandler majestætsfornærmelse, injurier og blasfemi, – netop for at definere vores grænse for, hvilke ytringer man kan blive straffet for og hvilke, der er straffri.

Det at ytre sig har i hele denne debat fået et meget negativt og destruktivt perspektiv som noget, der kan skabe konflikt. Jeg kan meget bedre lide, at det at ytre sig bliver sat i det perspektiv, som meget præcist udtrykkes i et reklameslogan: "*Samtale fremmer forståelsen*". Når det at snakke sammen sker på den konstruktive måde, så skaber det gensidig forståelse, tillid og respekt for hinanden. Sætter man sig ind i det, som er vigtigt for modparten, eksempelvis vedkommendes historiske baggrund, så viser man respekt for, at man finder modparten af betydning – og det værdsættes af alle. På samme måde, så danner tilegnelsen af det, som *den anden* anser som nyttig viden, respekt om dig som værende en kultiveret person, og samtidig danner en sådan almenviden et godt fundament for at få en god samtale i gang, der efterfølgende kan bane vejen for, at andre emner kan behandles i en tillidsfuld atmosfære.

Jeg har derfor valgt at afslutte denne bog med en koncentreret gennemgang af den islamiske religion og historie. Jeg håber, den både findes interessant, og kan give et værdifuldt grundlag for at gøre en god figur i enhver konversation, der foregår i miljøer, hvor det er dig, der er på udebane i forhold til den islamiske kultur.

DE 20 RÅD

Nedenfor finder du mine 20 udvalgte gode råd, som jeg efterfølgende vil uddybe i hvert sit lille afsnit.

1. Vær beredt
2. Foretag en forventningsafstemning inden afrejsen
3. Lær at forstå kulturen
4. Vær mod andre som du ønsker at de skal være mod dig
5. Husk at dømme ud fra den kultur, som du er en del af
6. Diskuter ikke politik og religion
7. Spørg ind til kulturen – men aldrig fordømmende
8. Dansk er ikke nødvendigvis et kvalitetsmærke
9. Forvent det uventede
10. Udret det umulige
11. Vælg dine kampe med omhu

- 12.** Tillid er godt og kontrol er nødvendig
- 13.** Ved ærlige spørgsmål skjul altid det ønskede svar
- 14.** Brug aldrig sarkasme og humor,
men vær i godt humør
- 15.** Sig hvad du gør og gør hvad du siger
- 16.** Respekt og loyalitet er gensidigt
- 17.** Lær af ålen
- 18.** Det med kvinderne
- 19.** Skab dig minder for livet
- 20.** Husk de praktiske detaljer

1- Vær beredt

De 100 dage er efterhånden et kendt begreb, som henviser til, at når præsidenter, administrerende direktører og lignende sætter sig i *den varme stol*, så skulle vedkommende få 100 dage til at finde ud af, hvorledes alting fungerer, hvordan tingene hænger sammen, og hvorledes kulturen er. Alle faktorer, som er vigtige forudsætninger for som leder at træffe vitale beslutninger.

At få sådanne 100 dage er således en stor fordel, for det gælder ikke kun i Danmark, at der skal 10 gode beslutninger til for blot at rette op på én dårlig. Jeg har imidlertid prøvet at sætte mig i den varme stol som administrerende direktør og fik ikke så meget som én dag, før jeg blev afkrævet vigtige beslutninger, og jeg har flere gange sat mig i stolen som fremmed leder, og jeg fik ikke så meget som ét sekund.

Kommer man som fremmed chef, er situationen sikkert den, at man er ventet i stor spænding, og at man betyder en masse for sine medarbejderes fremtid. For ens lokale lederkollegaer ligger det jo også i luften, at når virksomheden bruger så mange penge på at få en fremmed leder bragt til landet og firmaet, så må det jo nødvendigvis være, fordi vedkommende kan eller gør noget anderledes, end hvad man ellers gør, og som firmaet sætter pris på og gerne vil have indført.

Begge forhold gør, at fra det øjeblik, man som ny leder træder ind af døren, bliver alle ens ord vejet på en guldvægt, og alle ens handlinger bliver udsat for fortolkning og afvejning.

Alt dette fremhæver jeg for at understrege, at man simpelt hen ikke kan forberede sig nok på den første dag. Det gælder alt fra påklædning, opfriskning af ens lærdom om kropssprog og til en mental opladning. Det gælder læsning af alt, hvad man forlods kan få fat i omkring organisationen, de lokale markedsforhold, opdatering af ens viden om

aktuelle problemstillinger af faglig art og hvad der rører sig i samfundet. Endeligt kan jeg ikke nok understrege vigtigheden af at sætte sig ind i og forstå den kultur, man skal være en del af. En væsentlig del af lederrollen er nemlig at være kulturbærer, og som personaleleder er ens vigtigste opgave i den tid, hvor man arbejder på det fremmede sted, at definere og kommunikere den fremtidige fælles kultur inden for det arbejdsområde, som man har ansvaret for.

Uanset hvor meget du forbereder dig, så vil du alligevel sikkert blive udfordret på din første arbejdsdag til at træffe beslutninger eller give holdningstilkendegivelser, som du godt kunne tænke dig at udskyde, til du var noget bedre klædt på til det. Dertil vil jeg give det råd, at det er en amerikansk tilegnet kulturværdi, at det skulle være positivt at kunne træffe hurtige beslutninger. I den arabiske kultur vil det tværtimod blive fortolket som noget positivt, hvis du siger *"Det vil jeg beslutte, når jeg har sat mig ordentligt ind i sagerne"*, eller *"Det vil jeg først udtale mig om, når jeg har haft tid til at tale med alle, som det berører"*.

Som jeg senere skal forklare, hænger det sammen med, at man i amerikansk forretningskultur som den naturligste ting i verden kan indrømme, at man har taget fejl, mens dette ikke er muligt i den arabiske. Derfor skal arabiske beslutninger – ifølge værdinormerne – være gennemtænkte og velovervejede. Her spiller tiden nemlig ikke ind som magtfaktor i samme grad, som tilfældet er i de vestlige kulturer.

Jeg vandt engang et væddemål, der gik på, hvorvidt jeg kunne få accepteret en reference til min hobbybog om hønseavl i en videnskabelig afhandling. Den reference kan med fordel også bruges her; Sættes der en ny høne ind i en hønsegård, så vil det straks starte en serie af slagsmål, indtil den nye hakkeorden er etableret.

Når man som ny leder ikke får 100 dage, så skyldes det netop, at man har bragt uorden i denne hakkeorden – eller

magtbalance, om man vil – og indtil en ny hakkeorden er etableret, vil der være utryghed i organisationen. Som ny leder skal man derfor være særligt på vagt over for direkte og indirekte ting, som man bliver afkrævet en stillingtagen til, og som har indflydelse på denne hakkeorden, for man kan uforvarende komme virkelig galt af sted.

Denne *fælde* er jeg selv faldet i mere end en gang. Jeg har således helt uforvarent og i ren uvidenhed ydmyget og degraderet en medarbejder ved at bede vedkommende lave et stykke arbejde, som jeg uden problemer selv gjorde ifølge mine kulturnormer. Ifølge de nye kulturnormer var det en offentlig ydmygelse svarende til, at man i Danmark bad sin sekretær om at vaske ens bil. Dette skete eksempelvis, da jeg bad en IT-specialist hente en computer eller gøre gulvet rent, før han placerede en server oven på alt møget. Omvendt har jeg også bedt en medarbejder om at træffe en teknisk beslutning og implementere denne. Men da det at træffe beslutning blev opfattet som noget, der var forbeholdt chefer, kunne jeg efterfølgende konstatere, at vedkommende rendte rundt og opførte sig som chef for mine andre medarbejdere, hvilket helt naturligt blev accepteret. Dette afstedkom så nogle ledelsesmæssige problemer med at få *degraderet* vedkommende igen, uden at han tabte ansigt over for sine kollegaer. Et problem jeg kunne have undgået, hvis jeg havde været opmærksom på dette og fået tid til at forklare, at jeg forventede, at alle i fremtiden skulle være med til at træffe beslutninger inden for eget område.

Et helt andet aspekt af at være forberedt er at sørge for ikke at møde op som den uvidende, uciviliserede og uoplyste ignorant. Det er stærke ord, men tænk på, hvorledes vi selv reagerer over for folk, der ikke er i besiddelse af den mindste form for det, vi kalder almenviden om det samfund, som de befinder sig i. Problemet er blot, at vores almenviden fokuserer på vores del af verden, og dermed ikke på det, som man andre steder i verden anser som almenviden.

For at dæmme op for de misforståelser, der kan opstå på grund af manglende viden om det samfund man er blevet en del af, har jeg bagerst i bogen lavet en ultrakort beskrivelse af islam og den islamiske verdens historie. Jeg har begrænset denne gennemgang til, hvad der anses for viden, som man forventer at enhver skoleelev er i besiddelse af.

Det er således mit håb, at du, ved at få dette ind som færdighedslære, vil få et bedre grundlag for at forstå de oplevelser, der venter dig af kulturel og *turistmæssig* art.

2- Foretag en forventningsafstemning inden afrejsen

Når man befinder sig i en fremmed kultur langt fra venner og familie og de kulturtilbud, man er vant til – som f.eks. det lokale fodboldhold, som man supporter hver weekend – vil der uværdigt opstå kriser. Der kan komme et punkt, hvor man måske fortryder det hele, fordi hjemveen bliver overvældende. For desværre alt for mange bliver opholdet derfor noget, som man vælger at opgive, og det bliver en negativ oplevelse i stedet for den meget positive oplevelse, som man sikkert forventede, før man tog af sted.

For at forebygge dette negative resultat vil jeg anbefale, at man er ærlig over for sig selv – og især de familiemedlemmer, man medbringer – og gør sig meget klart, hvilke fordele man forventer at opnå ved sit udlandsophold, og hvilke afsavn man til gengæld må forvente at lide.

Alt efter temperament kan man ligefrem lave en kontrakt med sin familie og sig selv om disse forventninger. Det værdifulde ved sådan en kontrakt kan være, at man har noget at tage frem, når man er følelsesmæssigt påvirket af noget lige nu og her. Man kan da bruge denne formaliserede forventningsafstemning til at få tingene på afstand og mere objektivt bedømme, om man har fået de positive ting, som man forventede, og om man har fået mere afsavn, end man forudså.