

Dansk, international ledelse

Af Knud Erik Nielsen

Artiklen forsøger gennem en række eksempler at belyse nogle af de ledelsesvilkår, der bydes på, når danske virksomheder opererer internationalt, og hvordan virksomhederne forsøger at tilpasse sig vilkårene. Fra land til land er leve- og ledelsesvilkårenes forskellighed uendelig og under konstant forandring. Spørgsmålet stilles, om der er en særligt dansk ledelsesstil, menneskesyn og værdisæt, som er retningsgivende for lederadfærden i udlandet. Artiklen prætenderer ikke at være et udtømmende, altfavnende essay om dette store emne. Den er et forsøg på et strejftog i tid og sted med nogle tanker og erfaringer – andres og egne – om dansk ledelse i en "globaliseret verden".

Si fueris Romae, romano vivito more. Si fueris alibi, vivito sicut ibi. "Hvis du er i Rom, lev på romersk vis, hvis du er andetsteds, lev, som de lever dér." Dette evigtgyldige, gode råd tillægges kirkefaderen Ambrosius (ca. 340-97), og genfindes i talrige varianter - bl.a. "man skal så' leve, som i landet er skik" (Peder Laale (1300-tallet), "skik følge eller land fly...", "man må tude med de ulve, man er iblandt..." og så fremdeles.

Det var Kipling, der i digtet "the white man's burden" (1899) havde beskrevet de opgaver, den hvide mands kolonisationsforpligtelser påtog sig i oversøiske lande:

*"Så løft den hvide Mands Byrde -
Send ud den bedste Søn -
At tjene andre Racer
For en Landflygtigs Løn..." (overs.: Tom Kristensen)*

Danmark har også været en koloni- om ikke –magt så dog -besidder med maksimalt økonomisk udbytte som succeskriterium for koloniseringen. Sideløbende med målet om den effektive udnyttelse af de oversøiske aktiviteter fulgte imidlertid en ikke ringe missions- og skolevirksomhed foruden anden social omsorg for den lokale befolkning – kulminerende med slavehandelens ophør.

Politikens redaktør, Henrik Cavling, havde i 1899-1900 været med ØKs stifter, H.N. Andersen, i Østen og i sin rejsebeskrivelse "Østen" bl.a. om unge, danske handelsmænd i Kina skriver han: "Ingen vækker Drengenes Interesse for det Fremmede. Hvad fortæller vore Opdragere os om Verdens største Kejserrige? Intet, for de véd Intet. Hertil slutter sig Ministres og ledende Politikeres komplette Ligegyldighed for den side af Opdragelsen, der aabner Barnets Udsigter til den vide Horisont"... "Udover Grænserne med den danske Ungdom! Intet sted i Verden lærer Ungdommen dybere Kærlighed til Fædrelandet end dér, hvor den formaar at gøre Fædrelandet Ære."

I nyere tid har en lang række danske virksomheder etableret udenlandske aktiviteter – ofte med succes og etableringslandets positive accept af de danske forretningsfolk og deres adfærd. Danskerne er normalt ikke blevet betragtet som imperiebyggere, og generelt skydes danskerne ikke stormagtsambitioner i skoene. (Boykot af danske varer i arabiske lande i nyeste tid skyldes næppe, at eksportsælgerne ikke har kunnet begå sig i de pågældende lande

– de er blevet fanget i et net af komplicerede kulturforskelle, som andre har lagt ud).

Der var ikke mange retningslinjer for, hvorledes man skulle beté sig i det fremmede, når man som 23-årig i 1950'erne af ØK blev sendt til Brasilien. "Undgå at diskutere politik, religion og fodbold, så skal De nok klare Dem!" Men man kendte vilkårene – nedfældet i et cirkulære: *"...Den første årrække i oversøisk tjeneste – en termin på omkring 4 års varighed – er ret besat en fortsat læretid... I dette tidsrum vil funktionærene også af økonomiske grunde – den gennemgående høje bekostning til bolig og tilværelsen i almindelighed – ikke være således situeret, at de kan vente at indgå ægteskab. Udsendelsen er derfor betinget heraf, og at der ikke ved udrejsen består forpligtelser eller bånd, som fører til anmodninger herom, der ikke kan bevilges."* Således motiveret drog man af sted med den ballast, man i øvrigt måtte være forsynet med i form af et par års læretid ved hovedkontoret i København, i udstrakt grad under påvirkning af ældre, fra mange års oversøisk tjeneste hjemvendte chefer.

Aflønningsforholdene for udsendt personale generelt kunne imidlertid udvise store variationer fra virksomhed til virksomhed, branche til branche. Udsendte ingeniører f.eks. fra de store entreprenørfirmaer kunne normalt påregne en god gagering.

ØKs stifter, H.N. Andersen, havde i 1919 skitseret enkelte retningslinjer for "good conduct" - enkle, grundliggende leveregler, der for så vidt er universelle, men som naturligvis kunne tilpasses leve- og arbejdsvilkårene i det land, hvor nu éns virke kom til at ligge. Heraf skal alene nævnes:

"...ved omsigtsfuld Røgt og Pleje kan denne betydningsfulde Erhvervsorganisation vedblive at udvikles og bestå Generationer ud i Fremtiden. Dette afhænger fonemlig af Viljen til at ville hos de fremtidige Ledere..."

"...Det bedste moralske Værn for Ungdommen i fremmede Forhold er Karakterfasthed, Selvrespekt og Kærlighed til Hjemmet"

Disse sentenser kan måske lyde lidt højtt travende og ville nok i dag blive formuleret anderledes. De rammer næppe plet, når det drejer sig om konkret vejledning à la "si fueris Romae..", men som i mange andre ledelsessituationer lød parolen: "learning by doing". Sentenserne sammenholdt med andre tilsvarende formulerede aksiomer udgjorde det, man i dag ville kalde et sæt værdinormer, som dannede den moralske ryggrad i ØKs oversøiske ledelsesmønster.

Når man således søger efter essensen i de retningslinjer – skrevne eller uskrevne – som gennemsyrede ledelseskulturen i det daværende ØK, drejede disse sig overvejende om ledelsesbevidsthed, medens man leder forgæves efter specifikke retningslinjer for ledelsesadfærd. De er i hvert fald ikke udpenslede, men vel underforståede/antydende. (Antydningens ædle kunst i ØK fandtes også i et ordensreglement i 50'erne for elever: *"...på frokoststuen er rettesnoren den, at det forventes, at De opfører Dem, som om De var gæst i et hjem. Dette siger alt"*.)

Når Prins Axel som bestyrelsesformand i ØK (1937-1964) tog afsked med de unge mennesker, der første gang skulle sendes ud til oversøisk tjeneste, sagde han: "Husk nu, at De repræsenterer ikke bare Danmark, men Det Østasiatiske Kompagni, fire og tyve timer i døgnet!"

Nogen entydig fællesnævner for udførelse af lederskab i ØK vil vi altså søge forgæves efter, men begrebet autokratisk ledelse dukkede nok op i en række sammenhænge. Ledelsessystemerne var forskellige fra det ene fagområde til det andet (ikke samme ledelsesstil i shipping som f.eks. i handelen eller industrien), og ledelsesprincipperne varierede også med den geografiske kultur: Der var forskel på ledelse af f.eks. shippingaktiviteter i Nigeria og af en Dumex-fabrik i Malaysia. Lederstilen var heller ikke den samme ved Hovedkontoret som ved datterselskaberne. Ledelserne ved datterselskaberne (filialerne) havde vide beføjelser og få generelle direktiver, og indtil omkring

slutningen af 60'erne var der intet reelt mellemlid mellem koncernledelsen og "filialbestyrerne". Det udsendte personale kunne naturligvis i udstrakt grad høste erfaringer om "local good conduct" hos chefer og kolleger, der havde opholdt sig på stedet i længere tid.

Hvis man overhovedet kan tale om en særligt dansk ledelsesstil, kan den måske karakteriseres ved en stor vægt på "bløde værdier". Måske et lidt vagt begreb, men eksemplificeret derved, at et del-og-hersk-lederskab vel ligger ret fjernt fra dansk mentalitet. I hvert fald i nyere tid. Danskere spørger: "hvorfors?" Tyskere siger: "jawohl" og gør, som der bliver sagt. Måske en forenklet generalisering, men alligevel.

Professor Björn Bjerke har i "Affarsledning i fem olika kulturer" offentliggjort resultatet af sin analyse (1998) af en række karakteristika for den amerikanske, den arabiske, den japanske, den kinesiske og den skandinaviske leder. Analysen siger ikke direkte, hvorledes disse leders adfærd er i lande udenfor deres respektive hjemlande, men et sammendrag af de mange elementer, der indgår i Bjerkes analyse er:

Den amerikanske leder : fremsynet chef
 Den arabiske leder : velvillig autokrat
 Den japanske leder : igangsættende hjælper
 Den kinesiske leder : central person med mange kontakter
 Den skandinaviske leder : forhandleren med bred horisont

Det må formodes, at disse karakteristika også gør sig gældende, når disse ledere er "på udebane".

Waldemar Schmidt – tidligere topchef i ISS – taler om det *skandinaviske menneskesyn* som den model, der har leveret succes'en til en række virksomheder indenfor servicesektoren. Han påpeger, at der bestemt findes amerikanske servicefirmaer med lavtuddannede medarbejdere, der har klaret sig godt i Europa – f.eks. MacDonald's, Hertz og Avis. Men deres succes handler i høj grad om, at de er typiske systemdrevne virksomheder. De amerikanske virksomheder, der beror på mennesker og menneskelige serviceydelser, har derimod klaret sig mindre godt. Den slags virksomheder kan man ikke styre via manualer og store hovedkontorer. Amerikanerne har en tendens til, at alt skal beskrives i procedurer og systemer. De europæiske virksomheder er mere decentrale – mere focus på mennesker end manualer. Jørgen Philip-Sørensen (Group 4 Falck): "you don't command people to give good service, you inspire people to give good service".

Et sådant menneskesyn – en ægte interesse i mennesker – skal naturligvis praktiseres i alle lag i organisationen, og med denne ledelsesbevidsthed er ledelsesadfærd "med et menneskeligt ansigt" under de mest forskelligartede kulturer den logiske konsekvens. Med andre ord: hvis man opfører sig ordentligt og behandler sine medarbejdere, kunder og øvrige "stakeholders" med den menneskelige respekt, der tilkommer alle – uanset hvor i den globaliserede verden – så er grundlaget for forretningsmæssig succes i høj grad til stede. Elementært? Banalt? Ja, men er det ikke netop mod de indlysende selvfølgheder, vi oftest forsynder os?

Det er min erfaring, at det er de samme grundlæggende, menneskelige relationer, der gør sig gældende overalt. Et helt afgørende element i de mellemfolkelige relationer vil være et godt kendskab til landets sprog. Alt for mange tror, man kan gøre sig gældende overalt med engelsk uden at tænke på, at netop dette sprog i mange tilfælde også er et fremmesprog for modparten. Enhver forhandling, som kan foregå på det lokale sprog, åbner nogle muligheder, som ellers ikke ville være til stede. Dette siger sig selv.

For mange i øvrigt højt kvalificerede ledere er mangelfuldt kendskab til fremmedsprog ofte en barriere for forhandlinger med en udenlandsk forretningsforbindelse og kan være afgørende for succes eller fiasko på markedet i det pågældende land. Selvfølgelig kan en eventuel lokal forhandler altid klare det sproglige, men det gør altid et meget positivt indtryk, når chefen selv er til stede og forhandler på det lokale sprog. Det vil også altid blive betragtet som en høflighed over for værtslandet – og et udtryk for respekt for landets kultur, skikke og mennesker – når man

forsøger denne form for imødekomende lederadfærd. "Management by travelling around".

- Cuba, 1971. *Det åbnede i bogstaveligste forstand døre, bevogtet af en svært bevæbnet, kampklædt matrone, brysk spørgende om éns ærinde, at hun på sit eget modersmål fik svar på sit spørgsmål.*

At det også medførte en flot ordre, og at landets dengang eneste Mercedes-taxi med chauffør blev stillet disposition under opholdet, kan også tilskrives, at al kommunikation foregik på spansk og ikke på engelsk, der dengang ville have virket som en rød klud på Castros undersåtter.

- Bielefeld 1990. *Møde med den øverste chef for Oetker-koncernen. "Gott sei Dank, Sie sprechen deutsch." Positivt møderesultat.*

- Espirito Santos jungle, Brasilien 1963. *Forhandlinger med små, lokale lodsejere om og opkøb af palisander-træstammer – kun portugisisk som forhandlingsprog muliggjorde dette.*

- Réunion 1996. *Forhandlinger med lokale vanilledyrkere om den rigtige pris og kvalitet, gled lettere på fransk.*

- México 1966. *Forhandlinger med repræsentanter for den mexicanske olympiske komité om leverance af dansk kontorudstyr – ingen tvivl om, at det spanske forhandlingsprog bragte ordren i hus.*

- Selv i Sverige skaber det en positiv og afslappet forhandlingsatmosfære, når man forsøger at tilleme sit sprog til en "slags svensk" – hellere end at forhandle med broderfolket på engelsk.

Internationalt lederskab kan dog også udføres uden sprogkundskaber:

São Paulo 1959: Den udsendte, danske værkfører på fabrikken for fremstilling af de danske Bukh Dieselmotorer kunne kun dansk – og "han vedblev at tale dansk" til sine brasilianske medarbejdere, samtidig med at han med værktøjer, tegninger og gebærder viste dem, hvad de skulle gøre. Han brød sprogbarrieren med sin faglige dygtighed og personlighed. (Han lærte dog to ord på portugisisk i de to år, han igangsatte fabrikationen: 1. år : "cerveja" (=øl), og 2. år: "mais cerveja" (=mere øl)).

Cali, Colombia 1964: Ingeniøren fra Paul Bergsøe & Søn kom ikke langt med engelsk i motivering og uddannelsen af de colombianske medarbejdere i forbindelse med bygningen og driften af et metalsmelteri, men udviste storartet lederskab under vanskelige forhold ved eksemplets magt og opbyggede på et halvt år en gensidig loyalitet og et højt motiveret team.

Forståelse for og tilpasning til fremmede kulturmønstre er grundlag for international succes. Eksemplerne er talrige. Lige fra forståelse for og gennemførelse af et katolsk ritual med deltagelse af prælat med røgelseskar - borgmester og dansk ambassadør til stede - som en forudsætning for de lokale medarbejders tillid til en succesfuld fremtid for et nyåbnet filialkontor i en mexicansk provinsby, til imødekommelse af lokaltansattes ønske om gratis frokost, "medicare" og p-piller til de ansatte ved ØK-virksomheder i Syd Afrika under apartheid.

I Fjernøsten – især i Kina – er det afgørende, at vesterlændinge fuldt ud forstår og respekterer "loss of face"-begrebet.

Fhv. kontorchef, chef for Kina-afdelingen i ØK, Jens Mortensen, beretter: "ØK havde modtaget en rembours, der dekreterede afskibning fra Danmark. En yngre medarbejder sendte rutinemæssigt en fax og bad om en ændring af remboursen til afskibning fra tysk havn. Det værste var, at faxen var indledt med: "you have made a mistake!" Denne fax blev gentaget tre gange uden svar, inden det kom chefen for øje. Han omformulerede teksten i faxen til: "in order to save freight expenses and a quick receipt of your equipment we have decided in your best interest to ship from a German port, so would you kindly change the L/C accordingly". Kineseren, som næsten havde tabt ansigt på grund af den første, klodsede, men korrekte fax, bekræftede næste dag, at ændringen var på vej".

"En anden væsentlig faktor er for vesterlændingen at forstå det kinesiske begreb "guanxi" – dét at gøre en kineser en tjeneste uden at forvente noget igen – hvilket er meget udbredt i Kina. Det kan bedst forklares ved at gøre en forretningsforbindelse en personlig tjeneste, som meget vel kan ligge uden for det forretningsmæssige. Det kan senere udmøntes i en lignende gentjeneste, hvis man på et tidspunkt har et næsten uløseligt problem. Så kan man trække på sin kinesiske ven, der vil strække sig langt for at hjælpe." Især danskerne har en særlig evne til at begå sig med den rette balance mellem resultatbevidsthed og tålmodighed med den krævede høflighed og respekt for den gamle kultur samt med den fornødne humor. Kineserne er grundige, for ikke at sige omstændelige, og tingene tager længere tid i Kina. Dette er meget vigtigt for en udlænding at forstå, og man bør undgå at være kategorisk og dermed låse sig fast i en given situation. Den firkantede sandhed eksisterer ikke for en kineser - intet er sort eller hvidt – så selv om man ved, man har ret, er det meget forkert at holde på denne. (Jfr. rembours-eksemplet ovenfor). Tid er også et meget flydende begreb i Kina, og elastikken kan trækkes meget langt ud inden for kinesernes begrebsverden".

Eksemplerne på kulturforskelle er legio, men det er uhyre vigtigt, at man kender, forstår og agerer i overensstemmelse med skik og brug i det land, hvor man opholder sig i længere eller kortere tid. Man kommer f.eks. ikke langt i forhandlinger hvor som helst, hvis man anvender sine medbragte, danske, flade vitser, ironi eller uformelle påklædning og omgangstone. Vous (ikke tu) i Frankrig, Sie (ikke Du) i Tyskland – og husk, at "you" på engelsk ikke betyder "du", men "De".

Indgåelse af forretningsmæssige aftaler i Brasilien havde sit helt særlige ritual, som man måtte følge eller "land fly". Ved aftalen om et mødes begyndelsestidspunkt f.eks. kl. 10, vidste begge parter, at dette tidspunkt ikke ville blive overholdt, og begge parter vidste, at den anden part vidste det. Som udlænding indfandt man sig for en sikkerheds skyld til det aftalte tidspunkt bevæbnet med en god portion tålmod, og når så mødet kunne tage sin begyndelse – måske kl. 11 - ville det ikke være god tone, hvis man gik direkte til forhandlingerne.

Man skulle først igennem en gensidig helbredsorientering, en "cafézinho", en gennemgang af Pelés seneste målscoreinger (husk, aldrig diskutere fodbold!), og når man havde spurgt til og fået oplysninger om de enkelte familiemedlemmers helbredsmæssige situation, kunne man måske tage hul på dagsordenens punkt 1 kl. 11.30, hvis det da kunne betale sig, nu da tidspunktet for frokostens indtagelse nærmede sig.

En ung mand var af en engelsk bank udsendt til én af bankens oversøiske filialer. Trods kravet om hurtigst muligt at tilegne sig det lokale sprog, vedblev han at tale sit hjemlands sprog, hvilket kunne gå i den store by. Efter nogen tid blev han forflyttet til en fjern afkrog af landet ud fra teorien om, at han dér ville blive tvunget til at lære og at tale landets sprog. Efter to år i afkrogen talte alle bankens dérværende lokaltansatte – engelsk.

Det er den danske modervirksomheds grundlæggende værdisæt og strategier, der også bør gælde for virksomhedens internationale aktiviteter, uden at man sondrer mellem et dansk og et udenlandsk codex.

Da Preben Overgaard, fhv. adm. direktør for Rockwool A/S, blev betroet jobbet som adm. dir. for Deutsche Rockwool, var bestyrelsesformandens målsætning for jobbet klart formuleret således: "Gør, som du har gjort i Rockwool A/S!" Baggrunden for denne udtalelse skal søges i et regelsæt, "Rockwool values", som i 1970'erne blev vedtaget i koncernen og siden har dannet ryggraden i virksomhedens virke:

- sikre høj troværdighed og integritet over for kunder, ansatte og myndigheder
- vore produkter må have en positiv impact på samfundet
- undgå spekulation og unødvendige risici

- *basere alle beslutninger på facts og gode analyser og efter drøftelser i organisationen*
- *sikre en velfungerende organisation med god intern kommunikation, så alle følger den aftalte strategi*
- *undgå al extravagance*
- *forudse problemer og få dem løst, mens de er små og håndterbare. Fej aldrig problemer ind under gulvtæppet.*

Alt dog med den tilføjelse, at man skulle "do in Rome as the Romans are doing".

Det gælder helt generelt, at uden et klart formuleret værdisæt fra moderselskabet vil det ikke være muligt at udvise en lederadfærd i international sammenhæng, der er i samklang med virksomhedens mål, strategier og værdier. Og så er det ikke tilstrækkeligt at "do as the Romans".

NOVO Nordisk opererer med 10 "fundamentals", der i deres enkle og klare formulering ikke lader nogen i tvivl om virksomhedens værdier og krav. NOVOs "ti bud" er globalt gældende.

I sin bog "Ørnen vågner" om virksomhedsledelse og mennesker i USSR og Rusland 1990-99 anfører Kaj Ørnfeldt Clausen en række eksempler på de specielle forhold der gjorde sig gældende for udøvelse af vestlig ledelse i landet i årene efter Gorbatsjov. Forfatteren skriver bl.a., at "generelt var russere glade for at arbejde for danske firmaer, måske dels på grund af vores noget afslappede ledelsesstil, og dels en række fællestræk i psyken, et bredt følelsesregister, glæde for mad og drikke etc."

Internationale ledelsesopgaver løses naturligvis ikke alene på baggrund af virksomhedens smukt formulerede værdisæt og retningslinjer. Til alle tider og i de fleste lande har dagligdagen, forretningerne og ledelsesopgaverne i perioder været udfordret og umuliggjort af krige, oprør, revolutioner, pirateri, kidnapninger og anden kriminalitet. I disse situationer udsættes lederskabet naturligvis for ekstreme påvirkninger, og der har måttet improviseres rene overlevelsesstrategier. Talrige er beretningerne herom bl.a. fra ØKS udsendte personale under 2. verdenskrig f.eks. i Malaya, Burma og Hong Kong under japansk invasion, Mau-Mau-krigen i Kenya i 50'erne osv. Beretningerne herom er også eksempler på Dansk, International Ledelse.

Hvis det er rigtigt, at Danmark er ét af verdens mindst korrumperede lande, skal der ikke megen fantasi til at forestille sig, hvorledes dette begreb må formodes at infiltrere dagligdagen i lande, der ligger længere nede på den etiske rangstige, og hvor der skal udvises dansk lederadfærd.

Mafia-aktiviteter – herunder "beskyttelse" og bestikkelse må også henregnes til denne sort-zone. Der har fra tid til anden i offentligheden været fokus på enkeltsager om nødvendigheden af en virksomheds eventuelle bestikkelse i et bestemt land. Kaj Ørnfeldt Clausen skriver i sin ovenfor omtalte bog "Bjørnen vågner" under afsnittet "Beskyttelse" bl.a.:

"Over for vestlige firmaer samt russisk/vestlige joint ventures var der naturligvis også mafia-aktivitet, men trods det, blev der alligevel drevet forretning...Tricket var at finde en fornuftig balance mellem de små bestikkelser, som var nødvendige, og samtidig undgå at komme i et afhængighedsforhold til stærkere kriminelle organisationer."

Stifteren af én af verdens store, globalt opererende virksomheder, Robert Bosch, (1861-1942), sagde: "Hellere tabe penge end tillid". På baggrund af den såkaldte "Lockheed-affære" i 70'erne, (der også involverede det nederlandske kongehus), indskærpede koncernledelsen hos Bosch i Stuttgart sit "Legalitetsprincip": "...Foranlediget af forskellige tildragelser, der har fundet sted uden for BOSCH-koncernen, henleder vi opmærksomheden på følgende: Direktionen håndhæver nøje legalitetsprincippet....Dette legalitetsprincip gælder i samme omfang for vore udenlandske datterselskaber, hvem det ganske særligt pålægges at overholde de gældende love og bestemmelser i "gæstelandet".

Der er seks punkter i beskrivelsen af legalitetsprincippet, og kvintessensen indeholdes i følgende sentens: *"Det forholder sig således, at vi i BOSCH-koncernen hylder det princip kun at foretage fuldt lovlige handlinger, ganske uafhængigt af opportunitetsprincippet".* Sådan – altså hellere tabe penge end tillid!

Det svenske "Dagens Industri" bragte i november 2007 en stor omtale af en række svenske, såkaldte "gazelle-virksomheder", hvor vinderen, var en dansk-ledet elektronik-virksomhed, der på tre år havde vist en vækst på over 8.000 procent! Direkte adspurgt om baggrunden for denne succes beretter den danske, administrerende direktør, Christian Gravengaard, at han har implementeret dét danske ledelseskoncept, der indebærer skabelse af en international kultur i virksomheden, sideløbende med opbygningen af en stor eksport og tilkøb af udenlandske virksomheder i branchen. "Den typiske, svenske virksomhed er produkt-orienteret og den enkelte medarbejder stærkt fokuseret på sit eget "lille område" i virksomheden. Til forskel fra denne "embedsmandskultur", som vi ikke ønskede at tilpasse os, har vi ændret vor virksomhed til at være innovativ og kunde-orienteret. Dette har alene været muliggjort ved dybtgående motivation af medarbejderne bl.a. ved at engagere dem i og ansvarliggøre dem for de enkelte ordrer fra projektstart til ordrehjemtagelse og serviceopfølgning etc., hvilket medfører en for en svensk virksomhed atypisk dynamik og fleksibilitet".

Længe før "globaliseringen" blev det store dyr i åbenbaringen, har utallige danske virksomheder i årevis virket med succes i udlandet, uden at de har oplevet sig selv som "globaliserede". I langt de fleste tilfælde har virksomhederne kunnet operere ud fra deres egne forudsætninger, på deres egne betingelser og i deres eget markedsegment. Denne ophøjede isolation kan ikke opretholdes i en "globaliseret" verdens kommunikationsmæssige gennemskuelighed. Virksomhederne er i dag tvunget til at forholde sig til kundernes krav om politisk korrekte produkter. Dette gælder ikke alene afstandtagen fra og refusion af produkter f.eks. fremstillet af børnearbejdere eller under miljøvenlige forhold i Langtbortistan.

Dette er et tveægget sværd; thi der vil også være en tilsvarende øget etisk fokus på danske fremstillingsvirksomheder etableret i diverse udlande. Denne offentlighedens opmærksomhed vil tvinge mange, internationalt opererende virksomheder til at gennemgå og eventuelt opdatere deres værdisæt, strategier og regler for international ledelse.

Summary

The examples given in this article attempt to elucidate some of the management conditions that Danish businesses face when they operate internationally, and to examine how businesses adapt to those conditions. The infinite variety of management and living conditions is under constant change from one country to another, and the question is whether a particularly Danish style of leadership, view of human nature and set of values determine the managerial behaviour in Danish businesses operating abroad. The article does not pretend to be an exhaustive, all-encompassing essay on this huge subject; it is an attempted incursion into time and place, including reflections and experience – others' and own – on Danish management in a 'globalised world'.

Litteratur

- | | |
|--|---|
| Berlingske Nyhedsmagasin: febr. 2003. | Johnsen, E.: Ledelseslicens, Dafolo Forlag, 2006. |
| Bjerke, B.: Affärsledning i fem olika kulturer. Studentlitteratur, Lund, 1998. | Johnsen, E.: Managing the managerial process. DJØF Publishing – Universitetsforlaget, 2002. |
| Bosch, R.: Direktiv nr. 5/75, 17.11.75. | Mohrsen, J.O. et al.: Viljen til at ville... CAMS, 2002. |
| Bramsen, C. Bo: Generaldirektøren, Gads Forlag, 1993. | Overgaaard, P.: Notater om ledelse af udenlandske selskaber, 2008. |
| Clausen, K.Ø.: Bjørnen vågner. Handelshøjskolens forlag, 2007. | Schmidt, W.: Winning at service. John Wiley & Sons, U.K., 2003. |
| Dagens Industri, 22 november 2007. | |