

# Nordisk ledelse – set udefra

Artikel i *Børsen Ledelse*, Februar 2019

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



I 2004 udkom en bog om skandinavisk ledelse under navnet "Management in Scandinavia". I denne bog bliver det undersøgt, om der overhovedet kan findes nok ligheder mellem den måde, vi leder på i de forskellige skandinaviske lande, til at man kan kalde noget overordnet for "nordisk ledelse". Findes der nok ligheder, med andre ord, mellem den måde en svensk, dansk, finsk eller norsk leder leder på, til at man kan sige, at de alle leder ud fra en nordisk stil?

Konklusionen i bogen er "JA". Der er en ganske bestemt stil og måde at lede på i norden, der går igen imellem de nordiske lande, og som stammer fra vores demografiske og historiske fælles ophav og den måde vores samfund, vores skolesystem og vores demokrati er skruet sammen på. Vi vægter lighed højt. Vi vægter kritisk stillingtagen i skolen højt. Vi opfordrer til debat (fx gennem dialogmøder med borgere, høringer om nye tiltag i kommuner og det noget større folkemøde på Bornholm), vi fører treparts forhandlinger og giver lige adgang til uddannelse. Vi deler værdier som tillid og respekt, og indgår i uformelle, i øjenhøjde samtaler på tværs af ledelses- og medarbejderlag i vores

virksomheder. Og vi lader ikke ledere slippe af sted med at træffe beslutninger, uden der først har været diskuteret, involveret, afstemt og hørt – eller der i det mindste har været taget højde for, hvad medarbejderne eller det omkringliggende samfund mener, tænker, ved og har undersøgt om et givent emne. Vi er konfliktsky, bortset fra når det handler om at stå op for en højere sags tjeneste, som f.eks. klimaet eller menneskerettigheder, og vi vægter teamwork, medarbejderpleje og tilfredshed højt.

Når vi tilsyneladende har så meget til fælles, hvordan kan det så være, at det meste man hører om, når man går rundt herhjemme, er forskellene mellem de nordiske lande, ikke lighederne? Og hvad ER lighederne egentlig – hvis de er der? Hvad kendetegner egentlig en særlig nordisk stil anno 2019, har den noget at tilbyde verden - og kunne det være relevant at udforske og beskrive den for andre end blot os nordboere? Hvorfor?

Disse spørgsmål satte jeg mig for et par år siden for at udforske. Måden jeg gjorde det på var at interviewe 58 nordiske ledere – bosat udenfor den nordiske region – om deres syn på nordisk ledelse, styrker, svagheder, udfordringer ved denne stil samt om stilen eventuelt kan have noget at byde på i en verden under hastig forandring, hvor nye teknologier, vaner og generationer giver os mulighed for – ja måske endda kræver - at vi leder på nye måder.

I bogen "On The Move – Lessons for the Future from Nordic Leaders" beskriver jeg således, hvad det er, der kendetegner vores særlige nordiske stil – som beskrevet og udfoldet af de 58 interviewede ledere. På spørgsmålet om der findes noget, vi kan kalde "nordisk ledelse" – der går på tværs af de nordiske lande – svarede stort set alle ja. En finsk leder udtalte: "Ja, jeg kan se, når jeg går på gangene i min virksomhed her i Argentina, når der er en nordisk leder på besøg. På måden han eller hun går på og på måden han eller hun taler med medarbejderne på. Vi kan ikke løbe fra det. Vi er mere ens end vi tror".

Det, de 58 interviewede nordiske ledere svarede kendetegner nordisk ledelse, kan sammenfattes med følgende:

## Nordiske ledere er:

**Nurturing/caring** – dvs nordiske ledere kærer sig om deres medarbejderes ve og vel og udvikling. De er interesserede i mennesket bag maskinen/projektet/opgaven, og tænker naturligt på humane måder at indrette deres organisationer på, at det skal være rart at gå på arbejde, og på hvordan man, hvis man er nødt til at afskedige, gør dette på en ordentlig måde.

**Åbne/transparente.** De indgår og indretter organisationer med flade(re) strukturer, mere uformelle arbejdsgange og lag, og deler (mere) åbent information om både data og dem selv. Et ord, der ofte blev nævnt i denne sammenhæng var autenticitet – at nordiske ledere er "sig selv" – og åbent deler både styrker og svagheder, fordi alt andet ville blive betragtet som utroværdigt og måske endda som mistænkeligt. Integritet, åbenhed og autenticitet blev nævnt som parametre, der understøtter hinanden, ligesom den åbne ledelsesstil også blev beskrevet som at man er tilgængelig og med et engelsk udtryk "approachable" – til at komme i nærheden af. Både i den forstand at man ikke skræmmer folk væk, men også i den forstand at man rent bogstaveligt er til at møde på gangen, i kantinen og til at få fat i generelt.

**Responsive/agile** – d.v.s. i stand til og indstillede på at ændre retning, skulle ny information pege på, at det er tid til at gøre noget andet end det, man plejer. En responsiv leder er også en lyttende leder, der aktivt indhenter feedback og information, fremfor at bero sig på eksisterende vaner og måder at gøre tingene på.

**Direkte.** Når det kommer til opgaveløsningen er nordiske ledere meget resultatorienterede, men når det kommer til konfliktløsning mellem mennesker er de derimod konfliktsky. At nordiske ledere bliver opfattet som direkte handler bl.a. om, at de går direkte efter at løse et problem, men også at de ikke er meget for smalltalk og sugarcoating, men hellere vil sige tingene som de er. Igen – altså når det har med opgaveløsningen at gøre. Mennesker har de nordiske ledere sværere ved at konfrontere direkte, bl.a., måske, fordi de jo som nævnt ovenfor også har det at være nurturing/caring med sig i bagagen.

**Inkluderende/involverende.** Nordiske ledere "skal lige tale om tingene". De laver inkluderende processer, involverer og spørger, og så træffer de en beslutning. Indrømmet, ja, danskerne lidt hurtigere end svenskerne. Men generelt ønsker nordiske ledere ikke at differentiere eller gøre forskel og vil gerne have alle med. Og har på papiret ligestilling. Alle har lige mulighed for at uddanne sig, flytte sig og rykke op i et hierarki. Dog ser vi desværre også i Norden, at selvom man på papiret giver lige adgang, så mangler der også her flere kvinder i ledelse og i bestyrelserne rundt omkring.

**Committede/purpose-driven.** Nordiske ledere (og medarbejdere) arbejder for en højere sags tjeneste. De vægter, at gøre deres arbejde ordentligt, at tage ansvar for egen opgaveløsning, at følge tingene til dørs og at det arbejde, de laver, skal gavne ikke bare dem selv, men også det omkringliggende samfund, naturen, verden. Nordiske ledere var blandt de første til at tale om triple bottomline, samfundsansvar, CSR og FN's bæredygtigheds mål - og til ikke bare at tale om det, men også at lovgive om og implementere konkrete mål for at sikre, at tiltag omkring FN's mål og CSR blev udført.

Selvfølgelig findes der undtagelser til ovenstående. Selvfølgelig kan man finde organisationer og ledere, der ikke er indrettet på måder, hvor man hurtigt kan

ændre retning, som opleves bureaukratiske, hvor man ikke behandler folk ligeværdigt eller inkluderende og hvor samfundsansvaret kan være svært at få øje på. Men overordnet set er det de 58 lederes perspektiv udefra – det de ser og fremhæver, når de kigger ind på regionen og hvad der kendetegner ledelsen i Norden – der er beskrevet ovenfor. Og yderligere beskrevet i bogen "On the Move".

Når vi så ofte hører om forskellene mellem de nordiske lande herhjemme, og det, der IKKE opleves som i den ovenfor beskrevne ledelsesmæssige karakteristika, så kan det handle om, at man, når man er "tæt på", ser alle problemerne, detaljerne og det, der stikker ud. Vi har altså lettere ved at se forskellene mellem dansk og svensk ledelse, når vi bor her, end når vi flytter længere væk. Jo længere væk, man flytter, jo flere ligheder ser man, ser det ud til, og jo tættere på man er, jo flere eksempler ser man også på, at tingene ikke altid er så "nordiske". En af de interviewede ledere beskrev det med eksemplet på, hvad du ser, når du ser et blad på et træ. Udefra set, med distancen som perspektiv, er bladene ens. Kigger du nærmere på dem, vil du se flere forskelle. Det samme gælder nordisk ledelse. Der er mange eksempler på, at svenskerne gør tingene anderledes end nordmændene, for slet ikke at tale om finnerne. De der introverte typer, der tager kunderne med i sauna og drikker dem fulde i vodka, før de vil skrive en aftale under. Disse eksempler er med til at fremhæve forskellene, men – vi har mere til fælles, end der adskiller os.

Som nævnt udforskede jeg også, sammen med de 58 interviewede ledere til bogen "On the Move", om en nordisk stil kunne tænkes at have relevans i den bredere verden, altså også udenfor den nordiske region. Og konklusionen her var, ligesom til spørgsmålet om der overhovedet findes noget entydigt, der kan kaldes nordisk ledelse, et rungende JA. Den nordiske ledelsesstil er netop, hvad mange efterlyser og kan se som svar på, hvordan man håndterer en omskiftelig verden, hvor man har brug for hurtigt at kunne ændre retning og bringe alles hjerner og hjerter i spil for at kunne løse et problem. Vi har altså noget at tilbyde med vores nordiske ledelsesstil, en bestemt måde at gøre tingene på, at involvere mennesker og udvikle vores team på, der kan være attraktivt for andre ude omkring i verden at se nærmere på. Og hvorfor skilter vi så ikke mere åbent med det?

Jeg tror, at der findes forskellige forklaringer på dette. En er vores jantelov, der måske forbyder os at sige, at vi tror vi har noget, der er værd at snakke om – koblet med vores pragmatisme og forståelse for, at alting virker i en kontekst. Hvem er vi at tro, at vi kan noget andre ikke kan eller at vi måske kan lære andre noget? I lyset heraf skal ses alle de udsagn jeg fik fra de interviewede ledere om, at vi da sikkert bestemt har noget godt, vi bringer med os, men at vi så sandelig også kan lære meget af andre. Og at ikke alt, hvad der kendetegner nordisk ledelse er godt, og at vi bliver nødt til at tilpasse vores stil, for at den "vil virke" eller kan være effektiv i andre dele af verden. Det, som kan være en styrke i en situation, eller i en del af verden, f.eks. at være direkte eller involverende, kan være decideret en svaghed i andre dele af verden, hvor man kan blive betragtet som en elefant i et glashus, ufin, svag og/eller ude af stand til at sætte retning selv.

Ikke desto mindre gav interviewene mig mod på at beskrive den særlige nordiske ledelsesstil og dedikere et kapitel til hver karakteristika. Samtidigt lod jeg mig rive med af pragmatismen og tilføjede et kapitel med overskriften "mix and match", der indeholder mange gode råd fra de interviewede ledere til hvordan man må tilpasse sig og lære, når man "flytter ud". Man er vel af nordisk ophav.

**Litteratur:**

Pernille Hippe Brun: *"On the Move – Lessons for the Future from Nordic Leaders"*. Peoples Press, 2019.

Jette Schramm-Nielsen, Peter Lawrence & Karl-Henrik Sivesind: *"Management in Scandinavia. Culture, Context and Change"*. Edvard Elgar, 2004.

**hippebrun'co**