

# Ledelse af danske datterselskaber i Frankrig, England og Tyskland

---

Af Søren Svendsen

*»I Danmark har mange danskere efter min mening Dannebrog i øjnene – de kan ikke se længere, end de kan spytte!«*

*Udtalt på dansk af tysk direktør for dansk datterselskab.*

## Resumé

*På baggrund af 20 interviews med virksomhedsledere i danske datterselskaber i Frankrig, England og Tyskland bliver ligheder og forskelle mellem dansk og udenlandsk management systematiseret. Dette sker ved anvendelse af den begrebsdannelse, der i firserne har dannet norm for vurdering af kulturdimensionens indflydelse på international virksomhedsledelse. De skildrede resultater er søgt præsenteret på en kort og praksisorienteret måde. Foruden en konkret vurdering af ledelsesproblemer i forhold til de tre lande, angives det, hvordan interkulturel kompetence med udgangspunkt i viden om danske forhold er nødvendig for international ledelsesudvikling.*

## 1. Indledning

Ovenstående udtalelse fandt sted under et af 20 interviews med ledere af danske datterselskaber i Frankrig, England og Tyskland. Taget ud af sin sammenhæng fremstår citatet skarpt. Det viser ikke desto mindre en grundlæggende holdning blandt de interviewede »nationale« og danske ledere i datterselskaberne.

Nærværende artikel er et sammendrag af et forskningsprojekt (foretaget marts 1990-marts 1992) om dansk ledelse af datterselskaber i de tre nævnte lande. Som udgangspunkt for projektet lå et ønske om at producere praktisk anvendelige resultater uden i for høj grad at gå på kompromis med formalvidenskabelige kriterier. Resultatet blev en empirisk baseret undersøgelse på grundlag af den

i firserne fremherskende begrebsdannelse indenfor komparative managementstudier (Hofstede, 1980). Når løsningen på en praktisk problemstilling præsenteres bliver den per definition gjort teoretisk, idet den generaliseres. Imidlertid er det i det foreliggende arbejde tilstræbt at reducere den kompleksitet og mangel på klarhed, der ofte blandt praktikere fører til modvilje mod teoretiske studier (Hagh, 1990, s. 196 og s. 199).

De 20 semi-strukturerede interviews blev foretaget af forfatteren selv på de respektive sprog. Samtalerne blev optaget på bånd – på nær i ét tilfælde, hvor det (som en følge af i sandhed ekstreme synspunkter) blev afvist. Erhvervs erfaring fra de fire berørte lande samt studier ved uddannelsesinstitutioner i samme lande har understreget forskelle med hensyn til struktur, ledelses- og undervisningsformer, samt arbejds- og omgangsformer, som måske ellers ikke ville være blevet berørt i undersøgelsen.

Flertallet af de interviewede personer er administrerende direktører af datterselskaber; de øvrige virker i stillinger som økonomi-, salgs-, indkøbschef o.a. Alle deltagere i undersøgelsen var mænd.

## 2. Undersøgelsens teoretiske grundlag og hypoteser

Internationale koncerners struktur.

Fra en internationaliseringsproces starter

# Ledelse af danske datterselskaber i Frankrig, England og Tyskland

---

Af Søren Svendsen

*»I Danmark har mange danskere efter min mening Dannebrog i øjnene – de kan ikke se længere, end de kan spytte!«*

*Udtalt på dansk af tysk direktør for dansk datterselskab.*

## Resumé

*På baggrund af 20 interviews med virksomhedsledere i danske datterselskaber i Frankrig, England og Tyskland bliver ligheder og forskelle mellem dansk og udenlandsk management systematiseret. Dette sker ved anvendelse af den begrebsdannelse, der i firserne har dannet norm for vurdering af kulturdimensionens indflydelse på international virksomhedsledelse. De skildrede resultater er søgt præsenteret på en kort og praksisorienteret måde. Foruden en konkret vurdering af ledelsesproblemer i forhold til de tre lande, angives det, hvordan interkulturel kompetence med udgangspunkt i viden om danske forhold er nødvendig for international ledelsesudvikling.*

## 1. Indledning

Ovenstående udtalelse fandt sted under et af 20 interviews med ledere af danske datterselskaber i Frankrig, England og Tyskland. Taget ud af sin sammenhæng fremstår citatet skarpt. Det viser ikke desto mindre en grundlæggende holdning blandt de interviewede »nationale« og danske ledere i datterselskaberne.

Nærværende artikel er et sammendrag af et forskningsprojekt (foretaget marts 1990-marts 1992) om dansk ledelse af datterselskaber i de tre nævnte lande. Som udgangspunkt for projektet lå et ønske om at producere praktisk anvendelige resultater uden i for høj grad at gå på kompromis med formalvidenskabelige kriterier. Resultatet blev en empirisk baseret undersøgelse på grundlag af den

i firserne fremherskende begrebsdannelse indenfor komparative managementstudier (Hofstede, 1980). Når løsningen på en praktisk problemstilling præsenteres bliver den per definition gjort teoretisk, idet den generaliseres. Imidlertid er det i det foreliggende arbejde tilstræbt at reducere den kompleksitet og mangel på klarhed, der ofte blandt praktikere fører til modvilje mod teoretiske studier (Hagh, 1990, s. 196 og s. 199).

De 20 semi-strukturerede interviews blev foretaget af forfatteren selv på de respektive sprog. Samtalerne blev optaget på bånd – på nær i ét tilfælde, hvor det (som en følge af i sandhed ekstreme synspunkter) blev afvist. Erhvervs erfaring fra de fire berørte lande samt studier ved uddannelsesinstitutioner i samme lande har understreget forskelle med hensyn til struktur, ledelses- og undervisningsformer, samt arbejds- og omgangsformer, som måske ellers ikke ville være blevet berørt i undersøgelsen.

Flertallet af de interviewede personer er administrerende direktører af datterselskaber; de øvrige virker i stillinger som økonomi-, salgs-, indkøbschef o.a. Alle deltagere i undersøgelsen var mænd.

## 2. Undersøgelsens teoretiske grundlag og hypoteser

Internationale koncerners struktur.

Fra en internationaliseringsproces starter

Tabel 1. Deltagende virksomheder og personer

Land	Antal Virksomheder	»Nationale«	Antal personer Danske	Subtotal
Frankrig	5	4	3	7
England	5	3	2	5
Tyskland	6	4	4	8
Total	16	11	9	20

med simpel export (Danmarks Sparekasseforening, 1989) til etablering af salgsselskab i udlandet med eventuel produktion, sker der en gennemgribende ændring af moderselskabet og de forhold, moderselskabet må tage hensyn til. Der sker en videreudvikling af de mål-sættende og problemløsende ledelsesopgaver, men især stilles der høje krav om kendskab til og anvendelse af såkaldte sprogskabende faktorer (Johnsen, 1986). Formålet med den foretagne undersøgelse er således en systematisering af de afgørende faktorer for dansk ledelse af »internationale« og »multinationale« (terminologi efter Bartlett & Ghoshal, 1989, s. 65) koncerner. De undersøgte virksomheder tilhører derfor disse to kategorier.

Hvilken koncernstruktur, der passer den enkelte virksomhed bedst, afhænger i høj grad af dens størrelse og produktsammensætning (Industrirådet, 1989, s. 72-74). Internationalisering finder sted som følge af to hovedårsager: ønsket om vækst samt sikring af virksomhedens eksistens (komparative fordele i udlandet, overvindelse af handelsbarrierer, overtagelse af initiativ fra konkurrent, mætning af hjemmemarkedet m.m.). Både vækst

og sikring af virksomhedens eksistens betyder større virksomheder og indikerer dermed implicit, at udviklingen går mod de to sidste niveauer, globale eller transnationale koncernstrukturer. Dette bekræftes af, at to af de undersøgte koncerner er på vej ind i denne fase. Undersøgelsen beskæftiger sig med den differentierede koncernstruktur (Welge, 1989), hvor moderselskabet er klart adskilt fra datterselskabet, der enten tildeles en meget autonom styringsrolle (tilfældet i Tyskland) eller en mere kontrolleret rolle (tilfældet i Frankrig). Graden af (de-)centralisering er en vigtig faktor i styringen af datterselskaber og opstår som en funktion af den tillid ledelsen i Danmark har til ledelsen i datterselskabet.

#### Forståelse - et nøgleord

Tillid skabes først og fremmest gennem gensidig forståelse mellem moder- og datterselskabet, der igen afhænger af kommunikationsevnen mellem selskaberne. Dette fører os tilbage til Erik Johnsen's sprogskabende faktor. Med denne forståelse evnen til at formulere sig, så modtageren forstår og accepterer som relevant det, som afsenderen vil sige. Et eksempel:

Tabel 2. Internationale koncernstrukturer

Koncernstype	Delegering	Kultursyn	Datterselskab
International	Centraliseret	Stand./Tilpasning	Differentieret
Multinational	Decentral	Stand./Tilpasning	Differentieret
Global	Centraliseret	Standardisering	Integreret
Transnational	Decentral	Tilpasning	Integreret

En fransk direktør ønsker, at motivations- og præstationsproblemer på fabrikken i Frankrig skal løses med ham som medlem, hvis den danske ledelse mener at kunne forbedre situationen. Den danske ledelse forstår ikke, hvorfor han insisterer på dette, og sender danskere ned for at tale direkte med de ansatte på fabrikken. Resultat: I det franske hierarki mister den franske direktør sin status, hvorefter de ansatte fremover kun vil forhandle direkte med moderselskabet i Danmark.

I denne situation evnede den franske direktør ikke at forklare danskerne, hvordan ledelse i Frankrig fungerer. Fransk ledelsesadfærd er afgørende forskellig fra dansk ledelsesadfærd; den franske direktør troede, han havde udtrykt sig aldeles klart – og danskerne var overbeviste om, at de havde forstået situationen korrekt (at direktøren ikke var i stand til at løse problemet, og at den danske ledelse derfor selv måtte tage affære). Dette forskningsprojekt handler om at give danske virksomhedsledere med relationer til datterselskaber i udlandet en begrebsramme, med hvilken der kan skabes et utvetydigt sprog. Det skal her understreges, at der ikke tænkes på de forskellige nationale sprog. Manglende kendskab til disse vil dog alt andet lige i høj grad forstærke de ledelsesmæssige problemer ved dannelsen af en entydig kommunikation. Af ovennævnte eksempel fremgår det, at både ledelsen i datterselskabet og ledelsen i Danmark burde have haft større indsigt og forsøgt at tilpasse sig. Dette er »Nirvana-tilstanden«, den ideale efterstræbelsesværdige situation. Da moderselskabet må forudsættes at have langt større erfaring i international ledelse, tager nærværende projekt som udgangspunkt, at det er moderselskabets ledelse, der har ansvaret for at tilpasse sig, og dermed underforstået må have den nødvendige viden for at kunne gøre det.

#### Undersøgelsens grundteser

Efter først at have defineret dansk managements særtræk blev forskningsprojektet ud-

ført på basis af følgende to simple hypoteser:

1) danskere leder på samme måde i udlandet, som de gør i Danmark – dvs. der tages ikke store hensyn til udenlandske forhold; og

2) hvis den første hypotese kan bekræftes, medfører det potentielle problemer, da dansk ledelse er væsentligt forskellig fra ledelse i Frankrig, England og Tyskland. Til at definere de forskellige ledelsestyper i de fire lande blev Hofstedes (1987) begrebsdannelse benyttet. Med fire kulturdimensioner, bestemt ved analyse af 116.000 spørgeskemaer, definerer Hofstede den kulturelle indflydelse på ledelsesstilen i et stort antal lande. »Magtdistance« (Hofstede, 1982, side 97) er den grad af ulighed et samfund er parat til at acceptere. For danskere virker ordet negativt, da lighed i Danmark af de fleste opfattes positivt (se Tabel 3). »Struktureringsbehov« eller usikkerhedskontrol viser i hvilken grad, et samfund har behov for formelle regler, eksperter og systemer, når usikre og uoverskuelige situationer opstår. »Individualisme« betegner et samfund, hvor folk er sig selv nærmest, i modsætning til kollektivism, hvor også sekundærgrupper udvises stor loyalitet. Danske værdier er her svære entydigt at definere. Lindkvist (1988, side 27) forsøger sig med »kollektiv individualisme«. »Maskulin dominans« findes i et samfund, hvor aggressivitet, konkurrence og selvhævdelse er dominerende værdier. Modpolen er feminin dominans, der udtrykker omsorg, hensyntagen, samt ønske om livskvalitet. Nedenstående oversigt angiver Hofstedes inddeling af de fire lande.

Tabellen omfatter for hver af Hofstedes kulturdimensioner en indplacering på en rangliste omfattende 53 lande. For eksempel med hensyn til magtdistance placerer Danmark sig med et scoringsindex på 18 ud af 120 point på plads nr. 51 blandt de 53 undersøgte lande. I Danmark er der således en meget lav magtdistance. For hver af de fire kulturdimensioner ligger Danmark tæt på et af de to extremer (høj/lav), hvilket forstærker muligheden for, at kulturforskelle mærkes tydeligt. Hofstede

Tabel 3. Hofstedes 4 kulturdimensioner: DK, F, GB og D

Land	Danmark	Frankrig	England	Tyskland
Magtdistance	51 (18)	16 (66)	43 (35)	43 (35)
Struktureringsbehov	51 (23)	10 (86)	47 (35)	29 (65)
Individualisme	9 (74)	11 (71)	3 (69)	15 (67)
Maskulin dominans	50 (16)	36 (43)	9 (66)	9 (66)

Rangordenen omfatter 53 lande.

Scoringsindex angivet i parentes (maximum 120).

forsøger at vurdere, hvilken kulturel påvirkning af ledelsesstilen, der giver den bedste virksomhedsledelse. Han konkluderer (her fremstillet meget forenklet), at individualisme og et samfund med en balanceret maskulin-feminin indstilling virker positivt, samt at en autoritær struktur og en overdreven forsigtighed, udtrykt ved et ønske om at systematisere og indføre regler for alt, ikke virker befordrende for effektiv ledelse af virksomheder.

Hofstede definerer kultur som »mental programmering«. Nærmere bestemt som de værdier, det enkelte individ lægger til grund for sin adfærd. Yderligere skelner Hofstede (1989) mellem tre niveauer af værdidannelse. De dybestliggende er præget af familie og skole, det mellemste lag er påvirket af uddannelse og erhvervs erfaring, mens det øverste værdilag er de pragmatiske værdier. For at opnå det, som Gertsen (1990, s. 32) kalder interkulturel kompetence, dvs. »det at kunne fungere i andre kulturer«, er det i første omgang de pragmatiske værdier virksomhedslederne skal begynde at arbejde med. Formålet med den skildrede undersøgelse er at give indsigt i, hvordan ledelse og kultur spiller sammen; dermed skabes der baggrund for, at beslutninger i internationale virksomheder kan tages med interkulturel kompetence.

### 3. Resultater

Bekræftelse af Hofstedes kulturdimensioner.

*Frankrig:* I Frankrig har det hierarkiske system meget større betydning end i Danmark. Et eksempel er tidligere nævnt, et andet er de interpersonelle kommunikationskanaler.

Hvis to personer på samme organisatoriske niveau har et fælles problem, eller hvis den ene ønsker en opgave udført af den anden, må det løses via nærmeste fælles overordnede. Dette resulterer i en bureaukratisk struktur med stor distance mellem de ansatte. Også med hensyn til struktureringsbehov befinder Danmark og Frankrig sig i hver sin ende af skalaen. Fransk mænd fandt, at danskere er meget langsomme beslutningstagere. Hvis der i Frankrig er et problem, kan det altid løses ved at konsultere en overordnet. Et fast reglementeret beslutningssystem fremmer hastigheden af beslutninger, men ikke nødvendigvis kvaliteten og dermed implementeringen. Hvis den overordnede – f.eks. i form af et dansk moderselskab – ikke beslutter sig hurtigt, tages det som udtryk for svaghed. Til gengæld blev det i to datterselskaber udtrykt, at danskere er resultatorienterede, og at moderselskabet derfor hurtigt var i stand til at implementere beslutninger, når de endelig var taget. (For en uddybende behandling anbefales Iette Schramm-Nielsens (1989) undersøgelse). Individualisme og maskulin-feminin karaktertræk var svære at bestemme ud fra interviewene. Et praktisk eksempel på Frankrigs individuelle adfærd er det eliteorienterede uddannelsessystem. Sværere er det at forklare den høje danske score med hensyn til individualitet. Frankrigs placering som »moderat maskulin« er overraskende på baggrund af katolsk, latinsk og patriarkalsk indflydelse. Mange formelle gestus mellem kønnene eksisterer stadig i bedste velgående. Selv om Danmark karakteriseres med meget feminine værdier (f.eks. social orientering), fand-

tes der ingen forskel i opfattelsen af kvinders rolle i virksomhederne.

*England:* Som det fremgår af Tabel 3 er der i højere grad end for Frankrig tale om sammenfald mellem de danske og engelske placeringer i de fire kulturdimensioner. Dette blev vidtgående bekræftet under interviewene. Det var ikke muligt at få formuleret forskelle med hensyn til magtdistance og behov for usikkerhedskontrol (dvs. struktureringsbehov) i datterselskaberne. Til gengæld var der bred enighed om, at engelske virksomheder generelt er mere autoritære og hierarkiske end danske. Hvad angår individualisme og maskulinitet (placering meget forskellig) kan det bekræftende konkluderes, at der er forskelle. Samtlige datterselskaber var tilfredse med at være del af en dansk koncern. En maskulin kultur er bl.a. kendetegnet ved aggressivitet, ved krav om at yde og bevise sit værd samt ved konkurrence. Dansk »feminitet« medfører relativt lave krav på disse områder. Fra en engelsk betragtning betyder dette mindre præstationspres, hvilket til gengæld på længere sigt kan virke som en sovepude. Som en fransk direktør i et af datterselskaberne i Frankrig bemærkede: danskere virker apatiske og reserverede, og selvom der findes konkurrence i Danmark, skal man se sig godt om for at få øje på den.

*Tyskland:* I modsætning til Frankrig har Tyskland en relativ kort magtdistance, hvilket betyder en mere fleksibel organisation, der er i stand til at tilpasse sig de forskellige ideer fra moderselskabet. En kort magtdistance betyder også, at der ikke er store kommunikationsproblemer. Dette blev stadfæstet af samtlige datterselskaber. Vedrørende individualisme fandtes der ingen forskelle. Med hensyn til struktureringsbehov er tyskerne langt mere krævende – det velkendte »Ordnung muß sein« fornægter sig ikke. Det blev fremført, at danskerne er langsomme beslutningstagere, at de ikke er målrettede nok, men at det på den anden side også kan være en fordel med en uformel struktur. Tyske beslutningsprocedurer er undertiden meget tunge. Det blev også fremført, at for danskere,

der kom til Tyskland for at arbejde, virkede detaljerede regler ofte overflødige (Lars von Trier skildrer dette med al ønskelig tydelighed i sin film Europa: Selvom skoene var skinnende nypudsede, skulle de efter reglementet markeres med et kryds for at være det). Endelig kan der også her fra samtalerne konkluderes entydigt om maskulin-feminin kultur. Danmark og Tyskland befinder sig i hver sin ende af skalaen. I Tyskland gælder præstation frem for alt andet. Hvis datterselskabet er uenig med moderselskabet, indordner det sig, viser sit værd og skaber resultater, der giver det indflydelse til at bestemme over sin egen situation i Tyskland. Det er kendetegnende, at alle datterselskaber på den ene side understreger en meget høj grad af autonomi, og på den anden side accepterer moderselskabets ret til at styre datterselskabet som et nødvendigt, men uundgåeligt onde. Den tyske indstilling er således – i modsætning til den franske – pragmatisk og resultatorienteret. Og ligesom i England opfattes den »feminine« danske ledelsesstil som behagelig, idet de tyske selvpålagte krav normalt i fuldt omfang lever op til moderselskabets forventninger.

#### Danskere forbliver danskere

Den første hypotese gik ud på at undersøge, i hvilken grad danske virksomhedsledere uændret benyttede deres danske ledelsesstil til at motivere og træffe beslutninger vedrørende datterselskaberne. Hypotesen kan bekræftes. I Frankrig var det særdeles tydeligt, hvor der var tale om danske ledere i datterselskaberne, men ligeledes med franske direktører var den danske indflydelse eller forsøg på samme entydig. I England fandt de interviewede managere, at danskernes opførsel og ledelsesstil var identisk i Danmark og England. For Tysklands vedkommende blev der heller ikke registreret megen hensyntagen fra dansk side; i retfærdighedens navn blev det dog flere gange tilføjet, at tyskere i udlandet ville udvise samme mangel på hensyntagen. En udtalelse som »der sker en tilpasning begge veje – skønt tyskerne sikkert ville sige at danskerne

ikke tilpasser sig« er typisk for samarbejdet. Danskerne foretrækker naturligt nok deres egen ledelsesstil, samt forfordeler virksomheder placeret i Danmark frem for at støtte dattervirksomheder i udlandet. For danskere måske selvfølgelig – men for datterselskaber svært at forstå, hvis der ikke kan fremføres overbevisende argumenter for en forskelsbehandling. Manglende tilpasning samt en sådan favorisering lå bag den indledningsvis citerede udtalelse (på dansk) af en i øvrigt dansk-sindet, tysk direktør: »I Danmark har mange danskere efter min mening Dannebrog i øjnene – de kan ikke se længere, end de kan spytte!«

Hofstede (1989, s. 392) gør opmærksom på, at kulturens indflydelse er forskellig i en dagligdagssituation og i en krisesituation. Som nævnt er den »mentale programmering« sammensat af flere niveauer. Jo større pres man udsættes for, desto mere grundlæggende er de værdier, der ligger til grund for en persons adfærd. Derfor dukker kulturelle problemer ofte først op i en tilspidset situation, når de implicerede parter ikke længere har overskud til at koncentrere sig om en fornuftig sproglig adfærd. Forskningsresultater vedrørende komparativ management antyder kraftigt, at graden af tilfredshed fra samarbejdsrelationer i arbejdsituationer hænger nøje sammen med graden af de opfattede fællestræk – og ikke med de registrerede modsætninger (Adler & Graham, 1989, s. 517). Et resultat, der ikke er overraskende. Inddrages disse betragtninger i vurderingen af den anden hovedhypotese for undersøgelsen, og sammenligner vi forholdene i de tre lande, ser vi, at konflikt-potentialet varierer jo større de kulturelle forskelle er. Eksemplet fra Frankrig, hvor direktøren blev forbigået, fandt sted kort tid efter virksomheden var blevet opkøbt af det danske moderselskab, altså en situation der i forvejen rummer mange tilpassningsproblemer, hvilket bekræfter Hofstedes iagttagelse. En engelsk leder fremhævede, at Danmark er det land i Europa, der ligner England mest: ø-kultur, næsten alle taler engelsk, foruden den påvirkning danskerne (vikingerne) historisk har udøvet på landet. Altså en opfattelse

af nøje overensstemmelse, hvilket fører til gnidningsløst samarbejde i hvert fald sammenlignet med problemerne i andre lande. Tilsvarende gælder for Tyskland, omend i mindre omfang.

#### 4. Kvinder som erhvervsledere?

Som et underpunkt til den maskulin-feminine kulturdimension blev kvinders muligheder og nuværende positioner i datter- og moderselskaberne diskuteret under samtalerne. Desværre var det ikke opmuntrende oplysninger, der blev lagt på bordet. Som allerede nævnt, var der ikke en eneste kvinde blandt de deltagende ledere i undersøgelsen – og ingen af de interviewede personer havde kvinder som nærmeste medarbejdere (bortset fra som sekretærer) eller havde kendskab til kvinder i ledende positioner i koncernen på deres niveau eller højere.

For de fire lande under ét, underordnet hvilken nationalitet, kan der defineres to grundholdninger:

1) Den *erkendte* forskelsbehandling; lederne erkender deres uvilje til at ansætte og arbejde med eller under ansvar af kvinder. Dette sker som følge af gammeldags indstilling (som den danske leder af et fransk datterselskab, der tilføjede, at hans holdning var forældet, og at han snart ville vige pladsen for yngre kræfter) eller som følge af »objektive« argumenter, f.eks. at kvinder, »hvis de er fysisk normale«, vil have børn og derfor er ustabil arbejdskraft. Denne holdning er især fremherskende i Tyskland, hvor det stadig er en selvfølgelighed, at kvinden ophører med at arbejde for at passe børnene. De tyske ledere er dog ikke parate til at vedkende sig denne indstilling, hvilket fører os til den anden grundholdning.

2) Den skjulte, ubevidste forskelsbehandling; her argumenteres der med, at der kun er kvalificerede mandlige ansøgere, eller at produktet er af en sådan beskaffenhed, at kun mænd kan sælge det – ofte nævnes at sprogbugen ikke ville passe til en kvinde. Et par ledere anførte desuden, at kvinder ikke var egnede til pressede forhandlingssituationer.

Det fremgår, at nuværende og kommende kvindelige erhvervsledere stadig har mange fordomme at kæmpe imod, både i koncernledelsen i Danmark og i mindst lige så høj grad med hensyn til ledelsen i de enkelte datterselskaber i udlandet. Her skal ikke gives anden løsning end en opfordring til danske koncerner om at være opmærksom på problemet og ikke per definition se bort fra det kvalificerede ledelsespotentiale, kvinderne udgør.

## 5. Sprogproblemer

Her tænkes på de barrierer, der skabes af de forskellige modersmål i de fire lande. I England er der generelt ingen problemer. En engelsk leder havde forsøgt at lære dansk, men havde opgivet, da han dels fandt, at det lød og føltes som en halslidelse, dels aldrig ville få lejlighed til at benytte det – idet danskerne ved givne lejligheder ønsker at praktisere deres engelsk. En dansk leder i England maner dog til besindighed, hvilket ligeledes er underbygget af erfaring. Danskeres engelsk er, skønt bedre end så mange andre landes niveau, ikke så godt, som vi selv tror. Det indrømmes ikke altid, hvis ens sprogkundskab ikke slår til.

I forhold til Frankrig er det et stort problem, at de ansatte oftest må benytte sig af engelsk som koncernsprog. Derved opstår mange misforståelser, og det forhindrer oftest direkte kommunikation mellem medarbejdere under lederniveau i de to lande, da franskmænd ofte ikke kan engelsk, og danskere ikke fransk. Et andet ofte overset problem mellem Danmark og Frankrig er de forskellige arbejdstids-, pause- og ferierytmer. Af den effektive arbejdstid i Danmark kan man (skønnet) kun kontakte en person i Frankrig ca. 50 % af tiden.

For Tysklands vedkommende synes sprogproblemer, som alle andre problemer, at spille en underordnet rolle. Den pragmatiske resultatorienterede holdning gør, at man klarer sig på tysk, engelsk og dansk i nævnte rækkefølge.

## 6. Konklusion

De udenlandske datterselskaber bliver af moderselskabet ledet med den danske ledelsesstil, hvis særtræk blev defineret ved hjælp af Hofstedes fire kulturdimensioner; dette medfører ledelsesproblemer, hvis intensitet stiger i takt med de ledelsesmæssige forskelle og med kompleksiteten af den aktuelle problemstilling. Ved ledelse af datterselskaber i Frankrig stilles der meget store krav til den sproglige kunnen og adfærd. Her tænkes dels på lingvistiske færdigheder, dels i højere grad på viden om og evne til at kunne udtrykke sig på en sådan måde, at kulturelle, organisatorisk betingede samt faglige forskelle ikke fører til misforståelser eller samarbejdsproblemer. For engelske datterselskabers vedkommende er de kulturelle barrierer meget lave – hvilket dog ikke reducerer alle de normale problemstillinger vedrørende styringen af datterselskaber. Med hensyn til Tyskland virker forskellen mellem tysk og dansk ledelsesstil ikke mere hindrende, end at datterselskabernes meget målrettede og selvstændige adfærd neutraliserer virkningen.

Hvilke konsekvenser får en sådan viden om kulturbarrierers betydning? Konkret med hensyn til de tre lande kan danske ledere med ansvar for koncernudvikling konkludere, at England og Tyskland er egnede for danske datterselskaber, hvorimod Frankrig ikke er det! Med en mere nuanceret og handlingsorienteret holdning vil man imidlertid kunne generalisere den opnåede viden til også at gælde datterselskaber i andre lande. Askegaard m.fl. (1991) har forsøgt yderligere at præcisere den kulturelle betydning for dansk ledelse og danske relationer til udlandet blandt andet på baggrund af Hofstede (1987), Gertsen (1989) og Schramm-Nielsen (1989). De seks punkter, der karakteriserer danskere i erhvervslivet samt, hvad der er nok så vigtigt, hvordan udlandet betragter os, er: Lighed (magtdistance), informalitet (struktureringsbehov), social indadvendthed, faglig/saglig præcision, bedrevid og blødhed. Et syvende punkt, svag karrierefokusering er her udeladt, da danskere efter forfatterens vurdering



er lige så karrierebevidste som andre nationaliteter – blot betyder begreberne lighed og blødhed samt »janteloven« (Villemoes, 1986), at det ikke er velset at kommunikere åbent om sine ambitioner. Lighed og bedrevid skal fremhæves, som de mest afgørende faktorer, da de virker mest aggressive og stødende. At danskere i moderselskaber føler og klart udtrykker, at danske produkter, danske holdninger, danske metoder etc. er bedst, er et gennemgående problem, der stødte selv danske ledere i datterselskaberne. Kernen i problemet er, at lederne i moderselskabet *ikke selv var klar over deres indstilling.*

Formålet med denne artikel var at identificere og systematisere grundliggende værdier i forskellige kulturer samt vise, hvordan de indgår i en ledelsesmæssig sammenhæng. Det første skridt til opnåelse af interkulturel kompetence er systematiseret kendskab til de kulturbetingende og -betingede faktorer. Næste skridt er aktiv beherskelse af disse, hvilket kræver praktisk erfaring. Ledelsesudvikling – og herunder en positiv udvikling af styringen af datterselskaber – sker ved en ændring af holdninger; holdninger dannes ved stillingtagen til konkrete problemer f.eks. en mening om lighed som ideal vedrørende ledelsen af et datterselskab eller udstrålingen af bedrevid i en bestemt forhandlingssituation, der ikke fik det ønskede udfald. Fastholdes holdninger over længere tid, bliver de en del af vor mentale programmering, dvs. de bliver til værdier. Har dette indlæg påvirket holdninger, er forskningsprojektet lykkedes, og en konkret undersøgelse har via teoretisk generalisering kunnet bidrage til praktisk ledelsesudvikling.

#### Summary:

*Similarities and differences between Danish management and foreign management are systematised on the basis of 20 interviews with executives of Danish subsidiaries in France, the United Kingdom and Germany, by applying the conceptualisation that in the 80s set the standards for an evaluation of the influence of the cultural dimension on international business management. The results are presented in a brief and practice-orientated manner. Besides concrete*

*tely assessing management problems in relation to the three countries, the article, based on the author's knowledge of industrial conditions in Denmark, establishes the necessity for intercultural competence in the development of international management.*

#### Litteratur

Adler, Nancy J.: *A Typology of Management Studies Involving Culture*, s. 29-47 i *Journal of International Business Studies*, 4/1983.

Adler, Nancy J. & John L. Graham: *Cross-Cultural Interaction: The International Comparison Fallacy*, s. 515-37 i *Journal of International Business Studies*, 4/1989.

Askegaard, Søren, Martine Cardel Gertsen & Tage Koed Madsen: *Danske kulturbarrierers betydning for virksomhederne*, s. 111-122 i *Ledelse & Erhvervsøkonomi*, København, 4/1991.

Bartlett, C.A. & Sumantha Ghoshal: *Managing Across Borders. The Transnational Solution*, Hutchinson Business Books, 1989.

Danmarks Sparekasseforening: *Eksporten under omvurdering*, København, 1989.

Gertsen, Martine Cardel: *Fjernt fra Danmark. Interkulturel kompetence i teori og praksis*, Handelshøjskolen Forlag, København, 1990.

Guilford, J.S. & D.E. Gray: *Motivation og virksomhedsledelse*, Branner og Korch, København, 1972.

Hagh, Ole: *Der forskes for lidt i erhveruslivet – og i erhvervsforhold*, s. 195-202 i *Ledelse & Erhvervsøkonomi*, København, 4/1990.

Hofstede, Gert: *Skandinavisk management i og uden for Skandinavien*, s. 96-104 i *Harvard Børsen*, København, 2/1982.

Hofstede, Gert & Daniel Bollinger: *Les differences culturelles dans le management – Comment chaque pays gere-t-il ses hommes*, Les Editions d'Organisation, Paris, 1987.

Hofstede, Gert: *Organizing for Cultural Diversity*, s. 390-97, *European Management Journal*, Vol. 7,4/1989.

Hofstede, Gert: *Cultures and Organizations – Software of the Mind*, McGraw-Hill Book Company, Berkshire, England, 1991.

Industrirådet: *Industriens Datterselskaber i Udlandet – etablering og styring*, 1989.

er lige så karrierebevidste som andre nationaliteter – blot betyder begreberne lighed og blødhed samt »janteloven« (Villemoes, 1986), at det ikke er velset at kommunikere åbent om sine ambitioner. Lighed og bedrevid skal fremhæves, som de mest afgørende faktorer, da de virker mest aggressive og stødende. At danskere i moderselskaber føler og klart udtrykker, at danske produkter, danske holdninger, danske metoder etc. er bedst, er et gennemgående problem, der stødte selv danske ledere i datterselskaberne. Kernen i problemet er, at lederne i moderselskabet *ikke selv var klar over deres indstilling.*

Formålet med denne artikel var at identificere og systematisere grundliggende værdier i forskellige kulturer samt vise, hvordan de indgår i en ledelsesmæssig sammenhæng. Det første skridt til opnåelse af interkulturel kompetence er systematiseret kendskab til de kulturbetingende og -betingede faktorer. Næste skridt er aktiv beherskelse af disse, hvilket kræver praktisk erfaring. Ledelsesudvikling – og herunder en positiv udvikling af styringen af datterselskaber – sker ved en ændring af holdninger; holdninger dannes ved stillingtagen til konkrete problemer f.eks. en mening om lighed som ideal vedrørende ledelsen af et datterselskab eller udstrålingen af bedrevid i en bestemt forhandlingssituation, der ikke fik det ønskede udfald. Fastholdes holdninger over længere tid, bliver de en del af vor mentale programmering, dvs. de bliver til værdier. Har dette indlæg påvirket holdninger, er forskningsprojektet lykkedes, og en konkret undersøgelse har via teoretisk generalisering kunnet bidrage til praktisk ledelsesudvikling.

#### Summary:

*Similarities and differences between Danish management and foreign management are systematised on the basis of 20 interviews with executives of Danish subsidiaries in France, the United Kingdom and Germany, by applying the conceptualisation that in the 80s set the standards for an evaluation of the influence of the cultural dimension on international business management. The results are presented in a brief and practice-orientated manner. Besides concrete*

*tely assessing management problems in relation to the three countries, the article, based on the author's knowledge of industrial conditions in Denmark, establishes the necessity for intercultural competence in the development of international management.*

#### Litteratur

Adler, Nancy J.: *A Typology of Management Studies Involving Culture*, s. 29-47 i *Journal of International Business Studies*, 4/1983.

Adler, Nancy J. & John L. Graham: *Cross-Cultural Interaction: The International Comparison Fallacy*, s. 515-37 i *Journal of International Business Studies*, 4/1989.

Askegaard, Søren, Martine Cardel Gertsen & Tage Koed Madsen: *Danske kulturbarrierers betydning for virksomhederne*, s. 111-122 i *Ledelse & Erhvervsøkonomi*, København, 4/1991.

Bartlett, C.A. & Sumantha Ghoshal: *Managing Across Borders. The Transnational Solution*, Hutchinson Business Books, 1989.

Danmarks Sparekasseforening: *Eksporten under omvurdering*, København, 1989.

Gertsen, Martine Cardel: *Fjernt fra Danmark. Interkulturel kompetence i teori og praksis*, Handelshøjskolen Forlag, København, 1990.

Guilford, J.S. & D.E. Gray: *Motivation og virksomhedsledelse*, Branner og Korch, København, 1972.

Hagh, Ole: *Der forskes for lidt i erhveruslivet – og i erhvervsforhold*, s. 195-202 i *Ledelse & Erhvervsøkonomi*, København, 4/1990.

Hofstede, Gert: *Skandinavisk management i og uden for Skandinavien*, s. 96-104 i *Harvard Børsen*, København, 2/1982.

Hofstede, Gert & Daniel Bollinger: *Les differences culturelles dans le management – Comment chaque pays gere-t-il ses hommes*, Les Editions d'Organisation, Paris, 1987.

Hofstede, Gert: *Organizing for Cultural Diversity*, s. 390-97, *European Management Journal*, Vol. 7,4/1989.

Hofstede, Gert: *Cultures and Organizations – Software of the Mind*, McGraw-Hill Book Company, Berkshire, England, 1991.

Industrirådet: *Industriens Datterselskaber i Udlandet – etablering og styring*, 1989.

- Jackson, Terence: *Measuring Management Performance*, Kogan Page, London, 1991.
- Johnsen, Erik: *Introduktion til Ledelseslære*, Nyt Nordisk Forlag Arnold Busck, 1986.
- Lindkvist, Lars: *A Passionate Search for Nordisk Management*, Samfundslitteratur, København, 1988.
- Mintzberg, Henry: *The Nature of Managerial Work*, Harper & Row, USA, 1973.
- Schramm-Nielsen, Iette: *Relations de travail entre danois et français dans les entreprises privées*, Handelshøjskolen, København, 1989.
- Slipsager, Frode: *Styring af udenlandske datterselskaber*, Handelshøjskolen Forlag, København, 1989.
- Svendsen, Søren: *Danish Management Abroad: A Study of Cultural Differences*, EAP European School of Management, Oxford, 1992. Rapporten er fortrolig.
- Takahashi, Yoshiaki: *Transferierbarkeit von Management-Stilen*, Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, Band XII, s. 2063-2076, C.E. Poeschel Verlag, Stuttgart, 1989.
- Villemoes, Nils: *Ledelse på dansk*, Systime, 1986.
- Welge, Martin K.: *Differenzierte und integrierte Organisationsstrukturen*, Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, Band XII, s. 1590-1602, C.E. Poeschel Verlag, Stuttgart, 1989.