

Svær globalisering kræver bedre distance- ledelse i SMV'er



Globalisering er godt – men dårlig distanceledelse koster dyrt for især SMV'er, der gerne vil globaliseres. De mangler værktøjer til distanceledelse. SMV'er kan til gengæld lære af de værktøjer, som de store koncerner bruger: Kommunikation, kulturforståelse, nærvær, mål og kontrol.

Af Helle Søndergaard, direktør PartnerHR

»Jamen, man kan bare tage telefonen, ikke?«

Gid det var så enkelt for mange af de små og mellemstore virksomheder (SMV'er), som nu vil globaliseres for næsten enhver pris. De vil med globalt udsyn hente ny vækst hjem i slipstrømmen fra en global krise. Lokale folk skal ansættes, og få, egne medarbejdere skal sendes ud til nye afdelinger eller mindre kontorer i Bangalore, Shanghai, San Francisco – eller Hamborg og Malmø for den sags skyld.

Men når man ikke hedder Lego, Danfoss eller noget andet stort, så begår alt for mange SMV-firmaer grundlæggende fejl som at glemme en struktur, der deler ansvaret ordentligt ud. Man glemmer at sikre, at den udsendte trives, at opstille klare mål og kontrolpunkter – og at stille nok ressourcer til rådighed.

Det koster at globalisere, men belønningen kan være stor.

Derfor er SMV'erne også vilde med at globalisere sig. 95 procent af lederne i danske SMV'er mener, at globaliseringen i den grad er en fordel for netop deres virksomhed. Det fandt verdens største pakkedistributør, UPS, ud af, da de spurgte 403 danske SMV'er.

Den største barriere var prisen for større global aktivitet, viste det sig. Netop derfor bliver mere effektiv distanceledelse afgørende for at få omkostningerne ned og effektiviteten op. Det viser de analyser og erfaringer, som PartnerHR har hentet hos store, danske, globale virksomheder som bl.a. Lego og Danfoss.

Nøgleordene i deres værdifulde erfaringer er løbende forventningsafstemning, en veldefineret og godt kommunikeret fælles sag samt stort nærvær, som sikrer motivationen – også selv om det sker virtuelt med videokonferencer, chat, e-mail, telefonkonferencer m.m.

Nye krav til ledelsen

Hvor man tidligere som leder brugte enorme summer på at suse kloden rundt, så kan teknologien nu skære rejsebudgettet ned til halvdelen. Til gengæld stiller det andre krav til ledelsen, hvis medarbejderne stadig skal føle sig som en del af en organisation.

Det er svært, når man sendes ud til typisk en lille medarbejderstab på en fjern destination. Tit sker det med følelser som ensomhed, uklarhed over mål og manglende anerkendelse fra en leder langt væk. Det koster. Og især mistrivsel er dyr for en virksomhed.

Erfaringer viser, at mange penge går tabt, hvis en udstationeret medarbejder i yderste konsekvens vender hjem i utide. Medarbejdertilfredshed er altså ikke kun en faktor hjemme. Derfor må man som leder indse, at distanceledelse og selvledelse er to sider af samme sag. Uden et stort element af selvledelse, hvor medarbejderen ude ved (næsten) præcis, hvad der skal ske, og hvad der forventes, kan global distanceledelse ikke lade sig gøre. Den skal nemlig helst koncentrere sig om de store linjer.

Udfordringen er, hvordan man på afstand skaber gode betingelser for selvledelse, som sikrer medarbejdertilfredshed – også i eksempelvis Bangalore eller Shanghai.

Store virksomheder har efterhånden skabt tydelige rammer. Danfoss ved eksempelvis, at medarbejdere ude kræver et stort nærvær af den nærmeste leder. Velbeskrevne mål og velovervejede beslutninger med rygdækning er med til at sikre det nærvær. Man ved præcis, hvad hinanden vil og skal.

Den samme bevidste politik for distanceledelse ser man ikke hos SMV'erne, som er nødt til at tænke distanceproblematikken på en ny måde for at sikre væksten:

Intet føleri

Hvis ledelse kræver nærvær, er det så muligt at skabe nærvær på afstand? Ja, men det kræver en omdefinering, så distancen mellem leder og medarbejder ikke længere er et spørgsmål om fysisk afstand, men om relationer. Det skal simpelthen være muligt for en medarbejder at have en klar opfattelse af, hvorvidt mål er nået. Og om chefen er glad for det. Også selv om chefen ikke er lige i hjørnekontoret til at sætte en underskrift og give et klap på skulderen. Det her er ikke bare sentimentalt føleri. Der er ifølge Susanne Ekman, Ph.d. CBS, en tendens til, at mange medarbejdere fokuserer på det at modtage anerkendelse frem for ren målopfyldelse.



Den tendens er værd at lægge ekstra mærke til ved distanceledelse.

Medarbejdere må ikke arbejde i blinde – og slet ikke når de ofte er flere timers flyvning fra hovedkontoret.

Global distanceledelse stiller dermed store krav til lederne hjemme om strategi, kommunikationsevner, kendskab til kulturen på destinationen ude samt ikke mindst stor tillid, empati, tålmodighed og godt kendskab til dem, der bliver ledt på distance.

Også medarbejderne ude bør have en slags tjekliste. De skal bl.a. have stor selvstændighed parret med stor tillid og loyalitet overfor lederen. Samt nok så vigtigt en evne til at sige til og fra: Man skal vide, hvad man har at holde sig til: Der skal være helt klare aftaler om mål – hvor mange kontrakter skal indgås, hvor mange kunder skal besøges osv.

Kontakten mellem leder og medarbejder må med de krav heller ikke blive helt tilfældig. Jævnlig, relevante møder på hjemmekontoret hos danske medarbejdere er ligesom jævnlige telefonmøder en gang om ugen eller måneden afgørende for, at distanceledelse virker.

Gør man sig umage med global distanceledelse, er der også en vigtig bonus.

Danfoss oplever generelt, at global distanceledelse gør lederne dygtigere, skarpere og mere præcise i deres kommunikation. Cheferne bliver lettere at forstå – og sværere at misforstå. Det er et af de vigtigste mål i den distanceledelse, som SMV'er først for alvor er ved at praktisere i disse år, hvor der er alt for mange uopdagede faldgruber. Risikoen for, at lederen overser et problem, er størst, når medarbejderen kan gemme sig. F.eks. bag e-mails fra en anden verdensdel. Distanceledelse kræver altså ikke bare god kommunikation, men også opfølgning på alt, hvad der kommunikeres.

Men så er der også penge at tjene! ■

Helle Søndergaard er forfatter til bogen "Distanceledelse", som i nyt e-bogsformat også ser på faldgruber i global distanceledelse. Bogen sælges i PID's webshop (www.pid.dk).