

**DIGITAL LEDELSE**

Af Lars Goldschmidt

Værdier koster noget

Det er en kæmpe opgave at rekruttere og fastholde kompetent arbejdskraft og værdier. Det kan gå ud over regnskabet.

Kompetente medarbejdere er den knappeste ressource i dag. Det er det store problem, som enhver organisation er oppe imod. Der ligger en kæmpe opgave i at rekruttere og fastholde kompetent arbejdskraft. Her spiller ledelse en stor rolle. En nylig undersøgelse viste, at medarbejdere søger nyt job, (foruden mangel på spændende opgaver) på grund af dårlig ledelse. På direktionskontorerne bør man derfor kigge ned ad sig selv, når det gælder medarbejderrekruttering og -fastholdelse.

Og der bør kigges godt efter. Det duer ikke, at konstatere, ”at det ser godt ud. Vi har et godt værdisæt for organisationens forretningsførelse og arbejdsforhold”. Det er ikke nok at have de rigtige værdier. Der skal også praktiseres ledelse, der lever op til værdierne.

Det vil de fleste nok nikke – endog genkendende – til. Ikke desto mindre mangler der faglig viden om, hvordan man praktiserer god ledelse. Ledelse, hvor værdierne efterleves, og hvor det sker på en måde, der er synlig for medarbejderne. Det er nemlig ikke nok at efterleve værdierne. Det skal være synligt. Det kræver, at ledelsen udfører handlinger, hvor andre havde været mere nærliggende. At man ikke gør, som man alligevel ellers ville have gjort, eller som enhver anden ville gøre.

Ledelsen skal foretage ekstraordinære handlinger i forhold til medarbejdernes og omverdensens forventninger. Handlinger med synlige omkostninger. Det i sig selv synliggør værdiernes betydning.

Et helt konkret eksempel på en værdi er at modvirke og mindske stress blandt medarbejderne. Det er imidlertid ikke andet end ord for netop medarbejderne, medmindre man er villig til at handle, selvom det koster.

Megen travlhed i længere tid skaber øget arbejdspress og risikerer at give stress. Moderne vidensarbejdere har of-

te det til fælles, at de opfatter deres opgaver som så spændende, at de har svært ved at sige nej til at påtage sig flere. Dertil kommer, at vidensvirksomheder ofte belønner dygtige medarbejdere ved at give dem nye udfordrende opgaver. Selvom meningen er ros, så er faren øget stressbelastning. Her bør ledelsen leve op til værdien, også selvom det koster indtjening for eksempel ved at takke nej til ordrer.

Den anbefaling giver formentlig mange en dårlig smag i munden. Ikke desto mindre

er det måske det, der skal til. Af hensyn til medarbejdernes helbred og til virksomheden på det lange sigt. Derved signalerer man, at værdier ikke bare er ord, men noget man vil ofre noget for.

Andre eksempler på værdier er ligestilling på tværs af køn, race, tro med videre, konsekvent videreudvikling af virksomheden og medarbejderne gennem evaluering, feedback og efteruddannelse samt vigtigheden af balance mellem arbejdsliv og privatliv.

Er det værdier, der ikke blot skal få organisationen til at se godt ud, men rent faktisk kendte egne den, så koster det også. Man bør som leder i forhold til eksemplerne spørge sig selv: Hvad gør jeg for at sikre bred rekruttering og ligestilling på arbejdspladsen? Er jeg selv parat til at udvikle mig gennem efteruddannelse og medarbejderevaluering? Er jeg det gode eksempel på work-life-balance?

Der anvendes mange fine begreber, når der skal sættes ord på, hvad det er, vi som ledere bør og gør. Et af dem er værdibaseret ledelse. Men ord og begreber er ikke andet end blot det, med mindre de synligt oversættes til handling. Jeg vil gerne slå et slag for værdipraktiseret ledelse. I rekruttering og fastholdelse af medarbejdere betyder det nemlig meget, at værdierne efterleves, så det kan ses.

Lars Goldschmidt er administrerende direktør i Foreningen af Rådgivende Ingeniører - FRI

For den indiske it-virksomhed Nagarro med speciale i offshoring af softwareudvikling blev opgaven med at opgradere 7-Technologies' SCADA-system, IGSS, vejen ind i Danmark og Skandinavien.

o offshoring

Af Lars Ole Locke

Der skal en hel del til at imponere projektchef Christian Brøbeck fra 7-Technologies – især når det drejer sig om de utallige indiske it-virksomheder, der gør deres hoser grønne over for ham hver eneste uge i håbet om, at virksomheden vil outsource til netop dem.

Langt de fleste bliver kontant afvist ved den første telefonkontakt.

Sådan var det ikke med indiske Nagarro.

Den indiske it-virksomhed har i nu to år sammen sin danske kunde arbejdet med at opgradere 7-Technologies vigtigste produkt, softwaresystemet IGSS, til .Net-plattformen.

Omkring 800.000 kodelinjer er skrevet om, og i disse uger afleverer Nagarro den endelige udgave, der snart skal sendes ud til kunderne.

For Christian Brøbeck er det kulminationen på et meget vellykket outsourcingforløb.

”Vi bliver løbende bestormet af folk, der vil outsource hvad som helst, men meget få har faktisk tænkt over, hvad delt udvikling indebærer. Det havde Nagarro nogle meget gennemtænkte og velprøvede modeller for,” siger Christian Brøbeck.

Fejltagelserne

I hele sin erhvervskarriere og fra 1992 i 7-Technologies har han arbejdet sammen med mindst en og ofte flere indiske kollegaer – en tradition som stammer helt tilbage fra hans tid i Christian Rovsings krakede it-selskab.

Han har med egne ord også mærket de kulturforskelle, der af og til driver uerfarne danske it-virksomheder til vanvid i samarbejdet med indiske offshore partnere.

Fra de pudsige forskelle til de mere substantielle der kan forsinke projekter og i værste fald få dem til at kuldsejle.

”Jeg har prøvet alle fejltagelserne. Indere der nikker med hovedet den anden vej end os og deres evne til at ændre et tilsyneladende ja til et nej. Men i tilfældet med Nagarro har det, set fra min stol, ikke været svært med det kulturelle,” siger Christian Brøbeck.

En fidus i kommunikationen med det 10-12 mand store team, der arbejder for 7-Technologies hos Nagarro i Indien, er at vende kommunikationen om.

”Jeg lader dem fortælle mig, hvad de mener om status på projektet og de ting, de arbejder med i stedet for, at det er mig, der fortæller dem, at tingene skal laves på den og den måde. På den måde tvinger man indere til at komme med deres synspunkt, og så kan man eventuelt korrigere derfra,” siger Christian Brøbeck, der bestemt ikke tror på modellen med at have en slags dansk indpisker, der holder den indiske partner til ilden.

”Personligt tror jeg ikke på pisken, fordi vi i sidste ende ønsker et godt teamwork. Det er en klar fordel med dialog. Det er det, der driver vores udvikling.”

Han tilføjer, at der hos Nagarro ikke er særlig meget ’Yes Sir, No Sir’ over virksomheden, hvilket man ellers godt kan opleve med indiske virksomheder.

Miniprojekt testede Nagarro Samarbejdet mellem 7-Technologies og Nagarro begyndte i 2003 om ikke ved et tilfælde, så i hvert fald ved et tilfældigt møde på en industrimesse i Göteborg mellem administrerende direktør Jens Krogh Løppenthien og salgsdirektør Joydeep Dash fra Nagarro.

Med udgangspunkt fra et salgskontor Tyskland forsøgte Nagarro at kapre danske og skandinaviske produktbaserede virksomheder på mellem 50 og 200 ansatte som de perfekte kunder for det indiske firma.

7-Technologies havde prøvet at arbejde sammen med indiske partnere før, men ikke alle facetter af samarbejdet var succesfuldt, men Nagarro lagde sig i selen for at gøre en god figur.

”Der var tavshed i omkring et år, men så en dag henvendte de sig igen. 7-Technologies havde et stort produkt, der var opbygget gennem mange år, som skulle migreres til en anden platform. Vi kunne godt tænke os at vide, hvordan I vil gøre det,” fortæller Joydeep Dash.

Det var virksomhedens produktflagskib IGSS – et grafisk baseret såkaldt SCADA-system, der bruges til at overvåge og styre produktionsprocesser



i produktionsanlæg – der skulle flyttes fra en Microsofts platform til en anden.

Men inden Nagarro kunne gå i gang med den opgave, kørte 7-Technologies et mindre QA (Quality Assurance)-projekt for at få en fornemmelse af, hvad Nagarro var for en størrelse.

Nagarro blev bedt om at udvikle testeksempler til det produkt, de senere skulle flytte over på en anden platform – et testprojekt, der løb i næsten halvandet år.

”For os var de her test-eksempler en mulighed for at lære produktet at kende,” siger Joydeep Dash.

Han peger på, at det altid er en udfordring at fordele de læreomkostninger, der opstår, når man indleder et samarbejde med en ny partner.

”Men vi fandt en model, hvor 7-Technologies fik udført noget nyttigt arbejde i Indien, og vi lærte deres produkt at kende. Ingen af os havde meget at



Vi indførte et system, der skulle holde motivationen oppe. Det betyder, at de folk, der bliver på projektet i mindst 15 måneder, får en økonomisk bonus, og omvendt hvis en nøglemedarbejder forlader projektet, så koster det en mindre økonomisk straf for hvert af de øvrige teammedlemmer.



JOYDEEP DASH, SALGS DIREKTØR, NAGARRO

Indisk partner gav 7-Technologies succes

TILFÆLDIGT MØDE Et tilfældigt møde i Göteborg mellem administrerende direktør Jens Krogh Løppenthien, 7-Technologies (t.v.) og salgsdirektør Joydeep Dash fra Nagarro (t.h.) blev indledningen til et outsourcing-forløb, der ifølge projektchef Christian Brøbeck, 7-Technologies (m.) har været meget succesfuldt. Foto: Torben Klint

Belært af dårlige erfaringer med tidligere indiske samarbejdspartnere var det en særskilt udfordring at sikre et stabilt udviklingsteam på den indiske side, fortæller Christian Brøbeck.

”En af de tidligere dårlige erfaringer, vi har haft, er, at teammedlemmerne udskiftes hurtigt. Et indisk team på fire stykker kunne hurtigt blive til bare en. For eksempel blev to af dem pludselig gift, og en af dem flyttede til USA. Så var vi nødt til at hente tre nye mænd og kvinder ind, og det er åbenlyst, at det går ud over kvaliteten i arbejdet,” siger han.

Derfor blev det et krav i kontrakten med Nagarro, at nogle af nøgleprojekterne bandt sig til projektet i to år – en udfordring, der ikke ifølge Joydeep Dash slet ikke er gængs i Indien, hvor jobmobiliteten og fokus på lønninger er meget stor.

”Så vi indførte et system, der skulle holde motivationen oppe. Det betyder, at de folk, der bliver på projektet i mindst 15 måneder, får en økonomisk bonus, og omvendt hvis en nøglemedarbejder forlader projektet, så koster det en mindre økonomisk straf for hvert af de øvrige teammedlemmer,” siger Joydeep Dash.

Han påpeger også, at det ud over lønkomensation og bonusser også er meget vigtigt for indiske it-folk, at have faglige udfordringer hele tiden.

”Vi er omringet af Oracle, Microsoft og andre med store udviklingsafdelinger. Så for os er det vigtigt at holde motivationen oppe med fagligt udfordrende projekter – det er vigtigt i Indien. Og så sørger vi for at give en løn, der er blandt de højeste i branchen, og vi laver uddannelsesplaner, som sikrer, at medarbejderne altid introduceres til nye teknologier,” siger Joydeep Dash.

En udenlandsk samarbejdspartner som 7-Technologies er også et ekstra aktiv oven i hat-

ten, fordi det giver mulighed for at få ny inspiration fra de danske kollegaer.

Virksomheder i søgelyset Nagarro har ifølge Joydeep Dash brugt rigtig mange kræfter på 7-Technologies-projektet, der var Nagarros første projekt i Skandinavien. Erfaringerne har givet blod på tanden, og med et nyetableret salgskontor i forskerbyen Kista i Stockholm som base gennemtrawler Nagarros indiske researchteam de skandinaviske markeder for egnede kunder – det vil sige produktbaserede softwarevirksomheder med mellem 50 og 200 ansatte.

I dag tæller kunderne også flere svenske virksomheder, og firmaet er desuden ved at få hul igennem til det islandske marked.

Christian Brøbeck fra 7-Technologies konstaterer blot, at hans forventninger er blevet indfriet, og systemet bliver leveret stort set til tiden fra Nagarros side.

Han tøver derfor ikke med at anbefale indiske it-firmaer til outsourcingopgaver, forudsat at man har struktureret sit udviklingsprojekt ordentligt fra begyndelsen.

”Jeg har aldrig nogensinde set en pointe i at have en mellemmand. Kun hvis der er store sproglige eller kulturelle barrierer, kan man måske overveje det,” siger Christian Brøbeck.

➔ Nagarro og 7-Technologies

Nagarro Software er med 400 ansatte en lille it-virksomhed i en indisk sammenhæng. Virksomheden har været aktiv på det europæiske marked siden 1994 med blandt andet en del store kunder i Tyskland. Siden midten af 2007 har Nagarro haft et salgskontor i Stockholm. Hovedkontoret ligger i USA – der kommer 65 procent af indtjeningen fra. Langt hovedparten af medarbejderstaben – over 300 – sidder dog i den indiske udviklingsafdeling.

Nagarro Software blev sidste kåret som en af de fem bedste indiske virksomheder at arbejde for af den indiske it-brancheorganisation NASSCOM.

7-Technologies med hovedkvarter i Birkerød udvikler såkaldte SCADA-systemer, der blandt andet bruges til at styre, regulere og overvåge produktionsprocesserne i en lang række vand- og energiforsyningsvirksomheder.

Flagskibet i produktserien hedder IGSS og sidder i 70 procent af alle danske rensningsanlæg, 50 procent af alle vandværker og 30 procent af alle varmeværker i Danmark. Dertil kommer en række udenlandske kunder. Der er i alt solgt 25.000 softwarepakker af systemet, der har over 20 år på bagen, og mere end 15.000 fabrikker verden over benytter SCADA-software fra 7-Technologies. Der er cirka 40 ansatte og omsætningen var omkring 35 millioner i 2007.

office'-kontorer eller mellem-mænd til at varetage kontakten med inderne har begge to rådet: Lad være.

”Jeg har aldrig nogensinde set en pointe i at have en mellemmand. Kun hvis der er store sproglige eller kulturelle barrierer, kan man måske overveje det,” siger Christian Brøbeck.

llocke@cw.dk ●

Når et ja betyder nej

○ Inderne kan ikke lide at bruge ordet nej. Det er simpelthen et hårdt ord, man behøver ingen stor fantasi for at forestille sig, hvilke alvorlige misforståelser i samarbejdet mellem danske og indiske medarbejdere i de to virksomheder har hun opstillet en liste med en række træk ved den indiske forretningskultur, der er værd at skrive sig bag øret, hvis man vil have et givtigt dansk-indisk samarbejde.

•Hun trækker blandt andet på den erfaring, hun fik i forbindelse med udarbejdelsen af sit speciale for Cowi og IBM om kulturforskelle i forretningskulturen mellem Danmark og Indien.

•På basis af blandt andet en række interview med danske og indiske medarbejdere i de to virksomheder har hun opstillet en liste med en række træk ved den indiske forretningskultur, der er værd at skrive sig bag øret, hvis man vil have et givtigt dansk-indisk samarbejde.

•Det er vigtigt at have et kendt navn som virksomhed. Det er nemmere at blive godt gift, hvis man arbejder i en kendt virksomhed og tjener en god løn, så man kan forsørge familien.

•Inderne forventer et hierarki. For eksempel giver det kun problemer, hvis man sætter en ung nyuddannet kvinde ind som projektleder for nogle ældre, mere erfarne indere.

•Motivation – fagligt og lønmæssigt er vigtige faktorer for indere.

•Det er vigtigt at have et kendt navn som virksomhed. Det er nemmere at blive godt gift, hvis man arbejder i en kendt virksomhed og tjener en god løn, så man kan forsørge familien.

•Inderne forventer et hierarki. For eksempel giver det kun problemer, hvis man sætter en ung nyuddannet kvinde ind som projektleder for nogle ældre, mere erfarne indere.

• Tidsofattelsen er en anden, hvilke kan betyde, at moder – for eksempel via webcam – til aftalte tidspunkter ikke altid overholdes.

Line Mark Rugholt anbefaler, at man finder en midtervej mellem det danske og det indiske i samarbejdet, hvor også samarbejdet skal ændre deres vaner.

lol