



Internationell

” Jag brukar tänka på att vara mig själv till 80 procent, medan resterande 20 procent måste jag kunna förändra beroende på den kultur jag för stunden verkar i.

I våras presenterade tidskriften Affärsvärlden en lista med ”20 svenskars utländska toppjobb i läkemedelssektorn”. Bland dessa personer fanns **Anders Tullgren** på Bristol-Myers Squibb (BMS), som **Gunilla Andersson**, Almitra arbetat med för många år sedan. Artikeln väckte hennes nyfikenhet kring ledarskap i internationella miljöer, vilket ledde till att hon bokade en lunchintervju med Anders Tullgren när han besökte Stockholm.

## karriär i läkemedelsindustrin

**S**edan drygt två år bor och verkar Anders Tullgren i London där han ansvarar för BMS:s interkontinentala region, vilket innebär hela världen utom USA, Västeuropa, Japan, Australien och Kanada. Regionen har en omsättning på cirka 20 miljarder SEK och runt 5.000 anställda i länder som exempelvis Kina, Ryssland, Korea, Indien, Saudiarabien, Brasilien, Argentina och Mexiko. Han lämnade Sverige redan 1998, med ett kort återbesök 2003 till 2005, och har sedan dess bott i England, Frankrike, Tyskland, USA, Danmark och Norge.

**Det låter otroligt spännande med alla dessa länder, men hur leder man organisationer som befinner sig i så vitt skilda kulturer?**

– Genom att vara tydlig, men samtidigt väldigt lyhörd och genuint intresserad av personer från olika länder och kulturer. Jag försöker alltid ställa mig själv frågan vad jag kan lära mig av personer från andra kulturer. Mångfalden som vi har i det interkontinentala teamet är vår styrka. Det starkaste teamet bygger man när man har så mycket mång-

fald som möjligt och där man skapar en kultur där alla bidrar och man tar till vara på allas olika kompetenser och erfarenheter.

**Vad tycker du att man som svensk bör tänka på när man arbetar i internationella team?**

– Det viktigaste är att alltid vara nyfiken och intresserad av att lära sig nya saker. Allt är inte som i Sverige, men det kan vara bra ändå! Samtidigt tror jag att det är viktigt att man är sig själv i stor utsträckning och inte försöker vara någon man inte är. Jag brukar tänka på att vara mig själv till 80 procent, medan resterande 20 procent måste jag kunna förändra beroende på den kultur jag för stunden verkar i. Jag har behövt anpassa mitt ledarskap en del beroende på om jag har arbetat i Skandinavien, Tyskland, USA, Frankrike eller som nu i England. Jag tror dock det finns några universella egenskaper som är bra att ha när man är chef och det är att vara fokuserad, lyhörd och genuint intresserad av människor. Jag uppfattar att vi i Sverige har en stark icke-hierarkisk konsensuskultur. Men tendensen



att alltid söka konsensus kan ibland göra oss långsamma att fatta beslut, vilket är något man som svensk måste vara medveten om. De flesta svenskar är mycket lojala, pliktrogna och gillar teamwork vilket gör att vi ofta arbetar bra i olika internationella team.

#### Vilka är då dina viktigaste lärdomar efter så många år utomlands?

– Jag har insett att man kan lösa samma problem eller utmaning på olika sätt. Det blir ändå ett bra – och många gånger bättre resultat – om man vågar göra något på ett nytt sätt. Jag har också lärt mig att teamen blir starkare och levererar bättre om vi har en mångfald av exempelvis kulturell bakgrund, kön, ålder, utbildning och erfarenhet. Jag har dessutom förstått att det är viktigt att ha en arbetskultur där man inkluderar och tar tillvara människors olikheter. Jag uppskattar helt enkelt mångfalden i alla dess former.

#### Vilka är dina bästa tips till den som vill arbeta utomlands?

– Ta möjligheten när den kommer. Du kommer inte att ångra dig när det gäller de möjligheter du tog, bara de möjligheter som du inte tog. Börja kanske med att delta i olika internationella team eller kan du kanske undersöka om det är möjligt att åka ut en kortare period i form av någon slags jobbrottation. Då kan du testa om utlandslivet passar dig. När jag flyttade till USA 1998 för att jobba med global marknadsföring på vårt huvudkontor i Princeton New Jersey så utmanade vår dåvarande Europachef mig. Han sa att jag måste ut från min svenska "comfort zone" och jobba i en annan miljö. Det är faktiskt ett av de bästa råden jag fått, även om jag då tyckte det var skrämmande att kliva ur min trygghetszon.

#### Nu när du har det internationella perspektivet, vad ser du då som den stora fördelen med "svenskt ledarskap"?

– Vi är bra på att arbeta i team, vi är flexibla och gillar verkligen att arbeta i olika internationella team. Samtidigt har vi med vår konsensuskultur lärt oss att arbeta effektivt i en matrisorganisation. Omvärlden blir allt mer komplex och förändras allt fortare. Då måste man ha ledare och team som kan arbeta effektivt tillsammans och ha en ledare som kan få alla dessa personer mot ett mål och det är vi svenskar bra på. I Sverige är vi också mycket lojala mot teamet och företaget och bra på att hjälpa varandra och se till produktens och teamets bästa och inte bara vad som är bäst för mig som individ.

#### Inom vilka områden tycker du att vi borde bli bättre?

– Vi kan bli bättre på att vara öppnare när det gäller personer med annan bakgrund eller erfarenhet. Vi behöver förbättra vår mångfald och vi behöver bli mer inkluderande mot personer som inte har samma bakgrund och erfarenheter som vi. Vi kan också ibland behöva bli lite tydligare när det gäller att ställa krav och följa upp uppsatta mål. Ibland kan vi alltså behöva vara lite tydligare, men samtidigt alltid komma ihåg att vara "soft on the people and hard on the issues". Vi kan också ibland bli för långsamma genom att ta för mycket tid på oss för att få fram en

konsensuslösning där alla måste vara med och säga sitt. Som ledare måste man ibland kunna ta mycket snabba beslut och ibland ta mer tid på sig. Det är dock alltid viktigt att man har tillräckligt med information för att ta ett beslut och en logisk förklaring varför man tog beslutet så att alla kan förstå varför man tagit beslutet.

#### Idag pratar man ju en del om kulturell intelligens (CQ) men också emotionell intelligens (EQ) och begåvning (IQ). Hur viktiga är dessa begrepp i en internationell miljö?

– Det är tre parametrar jag personligen tycker är väldigt viktiga, speciellt om man ska arbeta internationellt. IQ är det vi många gånger fokuserar på. Det är klart att man måste kunna analysera en hel del data och också kunna ta snabba beslut och ibland med begränsad information, men vad som är viktigare är att ha ledare som också har en bra EQ och CQ. EQ behöver man för att få folk med sig och kunna bygga bra team. Det handlar helt enkelt om att visa respekt mot andra, vara lyhörd empatisk. Mer och mer forskning visar hur viktigt det är att man har en bra balans mellan IQ och EQ. När man arbetar internationellt är det viktigt att lägga till den tredje parametern och det är CQ eller kulturell intelligens. Det handlar om hur du kan vara en bra ledare i olika länder och hur du kan använda din EQ i olika kulturer och sammanhang. För mig handlar CQ om att vara intresserad av människor med olika bakgrund, vara lyhörd och acceptera att människor är olika och har olika sätt att uttrycka sig, men samtidigt inte ändra dig själv för mycket och inte ta dig själv på för stort allvar. Som jag sa tidigare så kanske man behöver ändra sitt sätt att leda med ungefär 20 procent när man kommer till en annan kultur. Att inse vad som ska rymmas i de där 20 procenten är för mig CQ. Livet är en resa och man måste hela tiden se hur man kan utvecklas och vad gäller yrkeslivet se hur man kan bli en bättre ledare. Det kanske är som den gamle mannen sa på sin 80-årsdag: Nu vet jag hur jag skulle ha levt mitt liv, men det kanske är det som är livet.

En lunch går alldeles för fort när man har intressanta diskussioner. Anders Tullgren och jag skiljs åt och jag tänker på det där han sagt om att vara sig själv till 80 procent och att anpassa resterande 20 procent till omgivningen. Och jag tänker att det där borde gälla även i en svensk miljö! En tid efter vår lunch får jag ett mejl från Anders Tullgren där han berättar att han kommer att lämna BMS i slutet av 2016 och att sedan ta lite tid att fundera på eventuella nya utmaningar i den internationella läkemedelsindustrin. Vem vet, våra vägar kanske korsas igen!



**GUNILLA ANDERSSON**  
Almitra