

GØR KULTURFORSKELLE TIL EN STYRKE

Den danske virksomhedskultur adskiller sig på flere punkter fra kulturen i mange andre lande. Det kan give store udfordringer i det daglige samarbejde i en international virksomhed. Men det gælder om at se fordelene og gøre forskellene til en styrke.

Af JAN AAGAARD,
journalist



Der er en enorm forskel på kulturen i danske og tyske virksomheder. Det oplevede DFM's formand Mogens Kornbo, da han fra 2011 og frem til for nyligt var direktør i Siemens Real Estate Danmark.

På DFM netværks årskonference fortalte han om sine erfaringer med kulturforskelle i Siemens på godt og ondt. Mogens Kornbo kom som ny direktør i Siemens ind i en stor organisation, som er langt mere hierarkisk opbygget end de fleste danske virksomheder.

Siemens er en global koncern med ejendomme på cirka 2.400 lokationer, og alene i Danmark har virksomheden omkring en halv million kvadrater ejendomme fordelt på 50 lokationer. Den danske Real Estate afdeling er underlagt et "cluster" baseret i Sverige, som igen er underlagt det regionale hovedkvarter i München, og over det hele står det globale hovedkvarter i München.

"Det er et stort hierarki, og alligevel er ledelsesstrukturen lidt uklar. I praksis er det et netværkshierarki, hvor man er afhængig af, hvem man kender i organisationen. Siemens har også et princip om, at ingen kan træffe en beslutning alene. Der skal mindst fire øjne på alle beslutninger," fortalte Mogens Kornbo.

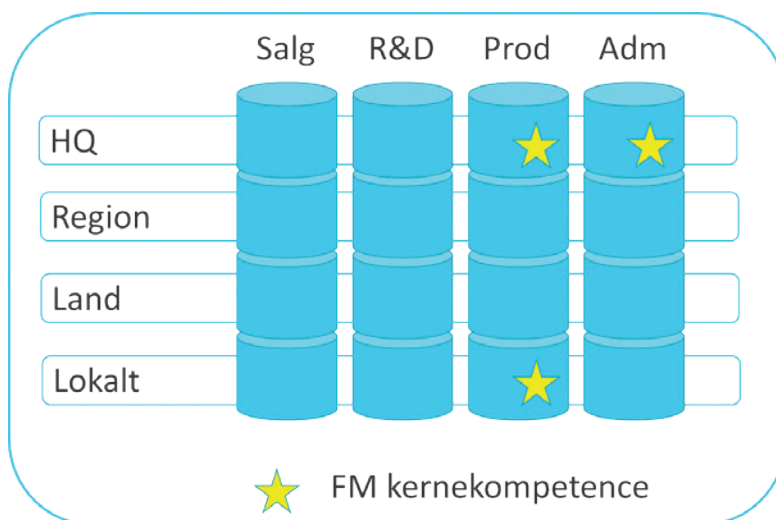
SMALLTALK – ELLER TIL SAGEN

Han oplevede ikke alene kulturforskellene i den formelle organisationsstruktur, men også i det daglige samarbejde med tyske kolleger.

"Der er en kæmpe forskel på den danske og tyske kultur. Danskerne starter et møde med smalltalk, mens tyskerne går lige til sagen. Og når vi skal løse en opgave i Danmark, så sætter vi os et mål og går i gang. Men i Tyskland er processen og procedurerne mindst lige så vigtige," sagde Mogens Kornbo.

Indlægsholdere ved konferencen: Mogens Kornbo, direktør, Center for Ejendomsdrift, Region Hovedstaden og Verner Bentzen, Bentzen Consulting

ORGANISATIONEN SOM HÆMSKO?



Den stærkt hierarkiske tyske virksomhedskultur betyder også, at en god idé som udgangspunkt ikke kan komme fra de laveste niveauer i virksomheden. Ideen skal først forbi et højere niveau, inden den måske kan kvalificeres til at være en god idé.

De tyske medarbejdere stiller heller ikke spørgsmålstegn ved noget, som en chef har sagt. "Men jeg vil jo gerne vide om grundlaget er i orden – og også nogle gange udfordre grundlaget. Det er vi vant til i Danmark," sagde Mogens Kornbo.

DET LANGE SEJE TRÆK

Selv om det kan være frustrerende som dansker at manøvrere i en tysk virksomhedskultur, så finder man efterhånden ud af, hvordan man får udrettet noget alligevel. Det handler blandt andet om at have styr på fakta, tage ejerskab og være modig og sige de tyske chefer imod, hvis det er nødvendigt. Det er et langt sejt træk, men det giver gensidig respekt, påpegede Mogens Kornbo.

"Man får også nogle gode ting ud af at arbejde i en anden kultur. Man finder ud af, at der også er andre måder at gøre tingene på, og noget af det kan man lære af. Og når flere kulturer arbejder sammen, kan der opstå nogle nye ting. Det er nogle af de gode ting, jeg har taget med fra Siemens," sagde Mogens Kornbo.

KOMMUNIKATION PÅ TVÆRS

Han blev fulgt op af Verner Bentzen, som har oplevet kulturforskellene fra et andet perspektiv. Han var gennem mange år Vice President og CFO i Novo Nordisk Servicepartner og har således siddet i hovedkvarteret i en global dansk virksomhed og haft samarbejde med

medarbejdere fra mange forskellige lande. Det gav blandt andet udfordringer, når man skulle kommunikere på tværs af forskellige kulturer.

"I nogle lande er relationer meget vigtige – det gælder for eksempel i Asien, og der er også stor forskel fra land til land på, hvor meget man går direkte til sagen," sagde Verner Bentzen og kom med flere eksempler på de kulturforskelle han oplevede i Novo Nordisk.

"Hovedkvarteret ligger i Danmark, men de amerikanske medarbejdere mener, at det ligger i USA. Og hvordan håndterer man et fælles servicecenter i Indien, hvor medarbejderne ikke reagerer på en rykker, hvis der ikke er en lokal chef involveret i korrespondancen?"

BRING TILLIDEN I SPIL

Et afgørende spørgsmål i en global organisation er, om man skal skabe centrale eller decentraliserede systemer. I Novo Nordisk etablerede man FM-systemer i flere lande, men det var ikke efter samme model. Kernekompetencerne på FM-området lå i hovedkvarteret samt i produktionen i de enkelte lande, men kompetencerne kom ikke tilstrækkeligt i spil i den valgte opbygning af organisationen.

Verner Bentzen anbefaler på baggrund af sine erfaringer, at man i en global FM-organisation anerkender forskellene i de kulturelle adfærdsmønstre og agerer derefter. Man skal bruge kernekompetencerne der, hvor de findes, således at opgaverne løses af dem, der er bedst til det. Og samtidig er man nødt til at tro på, at de forskellige afdelinger og kulturer har tillid til hinanden. "Tilliden skal bringes i spil," fastslog Verner Bentzen.

HVORDAN KOMMUNIKERES PÅ TVÆRS AF KULTURER

- RELATIONSBASERET
- TO-THE-POINT
- HIERARKISK / 'POWER DISTANCE'
- FORMALISERINGSGRAD
- FYSISKE RAMMER

