

Virksomheder i kulturtræningslejr

Kulturel forståelse spiller en stor rolle for danske virksomheders samarbejde med udenlandske partnere.

THEA GREGERSEN

Når en dansk virksomhed som ALK Abelló sidder til møde i Japan, er det rart at vide, at japanerne sjældent gør brug af advokater, men laver mundtlige aftaler, hvor et ord altså er et ord.

Derfor tog medicinalvirksomheden kontakt til kulturtræningsvirksomheden Living Institute, efter de havde landet en stor licens- og udviklingsaftale om et produkt, som japanerne skal færdigudvikle.

30 ansatte blev sendt på workshop om japansk kulturforståelse, så de var klædt på til deres japanske samarbejdspartners besøg i marts.

Ingen erfaringer med Japan

»Vi har ikke haft noget samarbejde med Japan før, så da vi i januar fik en meget stor aftale i hus, lavede vi i den forbindelse et samarbejde med Living Institute«, siger økonomisk direktør i ALK Abelló Flemming Pedersen.

»Vi har oplevet, at japansk og skandinavisk kultur som udgangspunkt matcher hinanden godt. Vi har mange fælles træk, idet vi begge kommer fra høflige kulturer, er gode til at overholde tiden og har en gensidig respekt«, siger Flemming Pedersen og uddyber:

»Når det er sagt, er der forskelle i, hvordan man gør forretning: Japanere bruger ikke så meget aftaler med kontraktlig indhold og udarbejdelse af detaljerede beskrivelser. Så at indgå kontrakt er den første hurdle, man skal overs.

En aftale er en aftale

Her har undervisningen i japansk kultur været et lærerigt bekendtskab. De har lært, at japanere er mere loyale over for, hvad de mener er den egentlige aftale, nemlig hvad man har aftalt face-to-face. De holder deres ord og lever meget i ånden.

»I vores virksomhed hælder vi nok me-

re til den amerikansk-engliske tilgang, hvor vi vil have reguleret enhver tænkelig ting i en kontrakt«, siger Flemming Pedersen.

I Japan har man desuden en fælles vision, som man knokler efter, hvor møder for danskere er der, hvor der aftales og arbejdes:

»Vi har skullet lære, at mødet egentlig bare er en ceremoni for en japaner. Derfor skal man vænne sig til at være nået ret langt, inden man kan arrangere et møde. Ellers sidder man bare som dansker og diskuterer løst«, siger Flemming Pedersen.

Opbygning af relationer

Klaus Schröder Pagh, administrerende direktør for Living Institute, forklarer, at mange uoverensstemmelser mellem danske og asiatiske firmaer opstår, fordi vi har en grundlæggende forskel i vores mødekultur:

»I Danmark går vi meget hurtigt til sagen i forhandlinger, mens man i Kina og Japan ikke driver forhandlinger med no-

gen, man ikke kender. Det kræver ofte en årelang relationsopbygning.

Desuden har vi i Danmark en meget punktlig tidsopfattelse. Det vil sige, hvis man aftaler kl. 9.00, mødes man kl. 9.00. Her ville man i Kina eller Afrika måske møde en halv time før eller efter.

Træning i kulturforståelse

For at undgå kulturelle misforståelser søger mange danske virksomheder hjælp hos Living Institute, som har specialiseret sig i kulturtræningsprogrammer.

Deres mål er at gøre virksomheder kulturelt intelligente ved at lære dem at agere med folk, der har en anden kulturel intelligens end én selv i form af en anden nationalitet eller subkultur.

»Hvis man ikke forstår, hvordan man kulturmæssigt skal forhandle, gør det kvaliteten af forhandlingerne ringere«, siger Klaus Schröder Pagh.

Han mener, at virksomhederne er blevet mere opmærksomme på at gøre medarbejderne skarpe:

»Man sender ikke længere folk ud, som ikke er parate til at navigere i en fremmed kultur.

Effekt på bundlinjen

En undersøgelse foretaget af Accenture viser, at træning i kulturel forståelse i en virksomhed kan øge produktiviteten mellem 20 og 40 procent.

»Hvis man mister en kontrakt eller leverandør på grund af dårlig kulturforståelse, er det jo klart, at det påvirker produktiviteten«, siger Klaus Schröder Pagh.

Flemming Pedersen mener dog, at det er svært at måle kursens effekt direkte på bundlinjen. I stedet sætter han projektet i en større kontekst:

»Det fjerner usikkerheden blandt medarbejderne, som jo skal efterleve kontrakten, og det får uden tvivl en værdi for virksomheden i det daglige arbejde og fremadrettet, siger han og pointerer, at de sagtens kunne forestille sig at benytte sig af kulturtræning igen.

ertwerv@pol.dk



Tegning: Philip Ytounel