

Robin Englund

TYSK AFFÄRSKULTUR

-ATT INLEDA OCH UPPRÄTTHÅLLA LYCKADE SAMARBETEN

Examensarbete

CENTRIA YRKESHÖGSKOLA

Utbildningsprogrammet i internationell handel

Oktober 2012

**SAMMANDRAG
ABSTRACT
INNEHÅLL**

1 INLEDNING	1
2 ALLMÄNNA FAKTA OM TYSKLAND	3
2.1 Basfakta om Tyskland	4
2.2. Ekonomin	5
3 KULTUR	8
3.1 Förståelse för främmande kulturer	10
3.2 Dimensioner	11
3.2.1 Maktdistans	11
3.2.2 Kollektivism och individualism	13
3.2.3 Maskulinitet eller femininitet	14
3.2.4 Osäkerhetsundvikande	15
3.2.5 Kortsiktigt och långsiktigt tänkande	18
4 AFFÄRSKULTUREN	19
4.1 Hälsningar och bemötande	21
4.2 Gester och förståelse	23
4.3 Relationer	24
4.4 Förhandlingar	27
4.5 Den tyska mentaliteten/karaktern	30
4.6 Skillnader mellan olika delar av Tyskland	30
5 ORGANISATION	35
5.1 De tyska arbetstagarna	37
5.2 De tyska ledarna	38
6 RESULTAT OCH SLUTSATSER	41
6.1 Etikett inom affärslivet	42
6.2 Skillnader mellan tyskar och finländare	43
6.3 Tankesätt och syn på arbetet	45
6.4 Högtider i Tyskland	46
6.5 Sammanfattning av de tyska kulturdragen	48
7 SAMMANFATTNING	51
KÄLLOR	54
BILAGA	
FIGURER	
FIGUR 1. Företagsspecifika kulturer	9

FIGUR 2. Förhandlingsprocessen	28
FIGUR 3. Regionerna i Tyskland	32
FIGUR 4. Väst- och Östtyskland	34
FIGUR 5. Styrkor / positiva saker	49
FIGUR 6. Svagheter / negativa saker	49
FIGUR 7. Möjligheter	50
FIGUR 8. Hot	50

TABELLER

TABELL 1. Kultur	49
------------------	----

SAMMANDRAG

Enhet Jakobstad	Tid Oktober 2012	Författare Robin Englund
Utbildningsprogram Internationell handel – Att inleda och upprätthålla lyckade samarbeten		
Arbetets namn Tysk affärskultur		
Handledare Pia-Lena Leskinen och Sara Åhman		Sidantal 58
<p>Målsättningen med mitt arbete var att kunna ge en tillräckligt omfattande bild av affärskulturen i Tyskland, så att det eventuellt skulle kunna fungera som en guide när man antingen tänker inleda handelsförhållanden eller upprätthålla dem så framgångsrikt som möjligt med tyska samarbetspartner. Men även de som enbart är intresserade av kulturen och hur man gör affärer i Tyskland ska kunna ha nytta av att läsa arbetet. Examensarbetet är till största del teoretiskt men även en expertintervju ingår, för att kunna ge ytterligare insikter i ämnet förutom att endast förlita sig på skriven litteratur. I början av arbetet behandlas vad kultur egentligen innebär samt vilka faktorer som kan spela in för att definiera en viss typ av affärskultur och nationell identitet. En vanlig uppfattning är att vi finländare är väldigt lika tyskarna, men arbetet visade upp tydliga skillnader som man annars inte tänker på. Jag har försökt ta fram de mest centrala fakta utan att för den delen heller lämna bort något som kan tänkas vara relevant och aktuellt. De centrala resultat som kom fram var att man ska kunna sätta sig in i tyskarnas position och förstå hur bakgrunden kan reflektera beteenden och tankesätt. I synnerhet den äldre generationen kan ännu idag påverkas av tiden när landet var delat upp i öst och väst. Andra saker som är värt att nämna är hur viktigt det är med artighetsfraser och titlar inom möten och förhandlingar, eftersom det kan framkalla irritation hos tyskar om man inte visar respekt eller uppträder på ett obildat eller okunnigt sätt. För att kunna ha positiva relationer med tyskarna förutsätts det att man kan ge dem exakt och helst skriftligt information för att kunna motivera sina åsikter eller förslag.</p>		

Nyckelord

Affärskultur, kultur, Tyskland

ABSTRACT

Unit Jakobstad	Date October 2012	Author Robin Englund
Degree programme International trade		
Name of thesis German business culture – To commence and sustain successful relations		
Tutor Pia-Lena Leskinen and Sara Åhman		Pages 58
<p>The purpose of my thesis is to be able to give an all-round picture of the business culture in Germany, and as extensive as possible, so that the thesis might work as a guide, either when you're commencing business relations or trying to sustain them in the best possible way with German business associates. But also those that are just interested in culture and how things are done in Germany might have good use of reading this thesis. The thesis is pretty much theoretical but it also contains an expert interview, to be able to give further insight into the subject without relying solely on written literature. In the beginning of my thesis I'm trying to solve what culture actually means, and which factors that could be responsible for defining a certain type of culture and national identity. One might think that us Finns are quite similar compared to Germans, but the thesis displays clear deviations which one might not think about at first glance. I have tried to bring out the central facts without leaving out anything that could be considered relevant and useful.</p> <p>The central results that I have obtained were that You should be able to put yourself into their position and understand how their background could affect their behaviors and ways of thinking. Particularly the older generation might even on this day be somewhat affected of the time when Germany was divided into two parts, east and west. Other things worth mentioning are the importance of courtesy phrases and work titles within meetings and negotiations, since lack of using these phrases and titles might irritate or provoke Germans, if You're not showing respect, or behaving in an ignorant way. To be able to have positive relationships with Germans it is required that You can give them exact and preferably written information in order to back up your own opinions or suggests.</p>		
Key words Business culture, culture, Germany		

1 INLEDNING

I detta arbete försöker jag beskriva affärskulturen som existerar i Tyskland. En av orsakerna till att jag valde det här ämnet är att jag har rest till Tyskland ett par gånger och har alltid varit intresserad av landet i övrigt. Detta ämne arbetade jag också med i kursen "Seminarium för internationell handel" och tyckte då att det vore logiskt att fortsätta med ämnet, eftersom jag anser att jag åstadkom goda resultat genom mitt arbete om den tyska affärskulturen. Det är troligen många som anser att tyskarna inte skiljer sig desto mer från oss nordbor. Kanske till viss del, men det finns nog många olikheter när man verkligen går in på djupet. Skillnader angående tankesätt, kroppsspråk och liknande kan ha att göra med geografiska faktorer, som t.ex. grannländer eller själva klimatet som påverkar folk till att bete sig på ett visst sätt.

Själv tycker jag att ämnet är aktuellt och passande eftersom det finns många företag runt om i Jakobstadsnejden som har att göra med tyska företag inom olika branscher. Tyskland är faktiskt ett av de viktigaste länderna både för Finlands import och export. Tyngdpunkten ligger på den tyska affärskulturen men jag tar även med saker som hur det är att arbeta i Tyskland, t.ex. deras syn på arbetet som en del av livet, arbetstider, osv. Arbetets målsättning är att ge en så mångsidig bild av affärskulturen i Tyskland som möjligt. Jag har avgränsat arbetet till det som anses vara centralt med tanke på det utbildningsprogram som jag följer, utan att för den delen lämna bort något viktigt, eftersom man även borde känna till kringliggande saker som kan ha ett starkt samband med definitionen av tyskarnas affärsskultur och vad som verkligen är den drivande kraften inom det tyska näringslivet. Vad vore handeln om man inte skulle ha någonting att erbjuda inrikes eller att kunna exportera?

Eftersom jag studerar inom internationell handel så tar jag även fram sådant som förhandlingsmetoder, arbetssätt, ledning, hur organisationer fungerar i Tyskland osv. Syftet med detta arbete är att jag själv, men även läsaren, ska kunna få en insikt i hur man bäst sköter affärer, förhandlingar och förstår hur man förväntas

arbete i Tyskland, eller rentav när finska företag har att göra med tyskar. Alltså, man kan säga att jag har försökt att göra en kort guide till hur man kan lyckas inom den internationella handeln med företag och personer från just Tyskland. Det finns ofantligt mycket att ta upp när det gäller affärskultur eller kultur i allmänhet, men jag har som sagt försökt få med det centrala utan att för den delen tappa bort nödvändiga fakta. Det kan tänkas vara svårt att veta vad som är relevant eller ej när det gäller avgränsningarna, men jag har utgått från vad man verkligen behöver veta när man på arbetsgivarens uppdrag åker till Tyskland för att driva förhandlingar, sköta om uppföljningen samt utvecklingen av samarbetet eller t.o.m. leverans av någon fysisk produkt. Forskningsfrågan kunde därmed beskrivas som; "Hur ska man agera i situationer där man samarbetar med tyskar i affärslivet"?

En del av detta arbete är skrivet och baserat på min egen erfarenhet av Tyskland och landets kultur i allmänhet, och därför saknar vissa stycken källhänvisningar. Själv har jag rest genom hela Tyskland, från längst upp i norr, ända ner till södra gränsen samt de östra delarna av landet, vilket också var en av orsakerna till att jag valde att skriva om ett ämne som berör just Tyskland. Detta arbete är till stor del teoretiskt och med hjälp av böcker, tidningar och material på internet har jag försökt få svar på mina frågeställningar. Men jag har även utfört en expertintervju för att kunna få en mera verklig bild av ämnet, och för att kunna jämföra hur det ser ut i praktiken jämfört med teorin. Genom att ha läst ett antal böcker och internetartiklar så har jag ofta fått mina personliga antaganden bekräftade, men inom flera sammanhang har jag nog blivit tillrättavisad, och en sak som jag fått lära mig är att aldrig dra ett helt folk av en viss nationalitet över en och samma kam.

Arbetet inleds med allmänna fakta om Tyskland, varefter själva begreppet kultur reds ut, med allt vad det innebär. Därefter tar jag upp det som kännetecknar affärskulturen i Tyskland på olika fronter samt hur tyskarna arbetar, lever och hur organisationerna i landet brukar vara uppbyggda. Slutligen tar jag upp vad som kunde utgöra eventuella hinder eller missförstånd mellan finländare och tyskar, och vad som är värt att tänka på när man antingen inleder eller försöker upprätthålla goda handelsrelationer med tyskarna.

2 ALLMÄNNA FAKTA OM TYSKLAND

Tyskland har den största befolkningen av alla EU-länder, nämligen 82 miljoner. Landet ligger mitt i Europa och sträcker sig från Östersjön i norr till Alperna i söder och korsas av några av Europas största floder som t.ex. Rhen, Donau och Elbe. Efter andra världskriget blev landet delat i två delar, Västtyskland som var demokratiskt och det kommunistiska Östtyskland. Berlinmuren symboliserade denna delning, och den föll 1989 och Tyskland blev återigen en enda del. (Europas webportal. 2010.) Landets läge är väldigt bra geografiskt sett med tanke på handeln, eftersom avstånden till övriga större länder i Europa är relativt korta. Tyskland gränsar till bl.a. Polen, Tjeckien, Holland, Danmark, Frankrike, Österrike och Schweiz.

För tyskarna är det viktigt med ordning i alla avseenden, vilket man kan märka genom att allting brukar fungera nästan felfritt. Det räcker redan med att se på trafikskulturen och vilket sätt de bildar köer i affärer osv. Deras tunnelbanesystem är nästan lika rena som ett vanligt kontorsutrymme, bra skyltning finns runt om i städerna osv., och allt detta gör nog landet till en trevlig plats att bo på eller besöka. Just ordning och reda är en av orsakerna till att landet är en stark handelsmakt och har grundat många stora och internationellt framgångsrika företag. En av branscherna som de flesta utomstående känner till är bilindustrin, som tillverkar välbyggda bilar samt motorcyklar av hög kvalitet, vilka har blivit populära statussymboler. Utbildningen i Tyskland ser ungefär ut som här i Norden genom att elever väljer fortsatta studier i antingen yrkesskolor eller gymnasium. Många tycker att skolsystemet är gammaldags, men det har fungerat bra och Tyskland har kunnat utbilda vältränad arbetskraft som varit grunden för landets industriella framgång. I kontrast till detta så följer universitetsstudier väldigt omfattande program, vilka kan räckas över fem år eller mera, och istället för att bli expert på ett område så lär de sig lite om det mesta. På gott och på ont. Programmets uppbyggnad kan vara en av orsakerna till att en del elever avbryter utbildningarna. (Germany, Insight guides.2002.)

I Tyskland har ungefär var femte arbetsplats anknytning till någon form av utrikeshandel. Man kan nog säga att grunden för Tyskland är landets starka industri, som visserligen förändrats en del på sistone, i och med servicebranschens starka utveckling. Men just servicebranschen vore ingenting utan industrins konkurrenskraft på det internationella planet. (Tysk-Finska Handelskammaren. 2010.)

2.1 Basfakta om Tyskland

Det gäller så klart att veta vem man har att göra med och hur situationen i landet man gör affärer med ser ut, så därför har jag också tagit med allmän basfakta om Tyskland, som kan tänkas vara till nytta.

Det officiella namnet är Förbundsrepubliken Tyskland, landets huvudstad är Berlin, och folkmängden är ca 82 miljoner. Nationaldagen firas den tredje oktober och det finns förutom tyska även fem mindre minoritetsspråk och regionalspråk i landet. Religionstillhörighet är något som man sällan diskuterar med varandra, och 42 % av tyskarna hör till den evangelisk-lutherska kyrkan, 34 % till den romersk-katolska kyrkan, och ca 2 % är muslimer. Statsskicket i Tyskland är federal förbundsrepublik med Christian Wulff som statschef, medan Angela Merkel är regeringschef/förbundskansler. Landet är ungefär lika stort som Finland till ytan sett, dvs. 356 900 kvadratkilometer jämfört med Finland som är ca 337 000 kvadratkilometer stort. Tyskland har ett stort antal grannländer i och med att Tyskland är så centralt beläget i Europa. Grannländerna är Österrike, Schweiz, Polen, Tjeckien, Danmark, Luxemburg, Belgien, Holland och Frankrike. De viktigaste exportprodukterna är elektronik, motorfordon, kemikalier och metaller. Importen består till största del av produkter såsom maskiner, livsmedel, textilier och fossilt bränsle, t.ex. bensin och diesel. Bruttonational-produkten år 2009 var 2 409 miljarder euro. (Deutsch-Finnische Handelskammer. 2012.)

Det är väldigt enkelt att förflytta sig i Tyskland eftersom det finns ett väl utbyggt nät av motorvägar och landet har 14 internationella flygplatser. Även tågtrafiken är ett snabbt och effektivt transportmedel att använda sig av, oberoende om det gäller turism eller arbetsändamål. (Egert-Romanowska & Omilanowska. 2001.) Ifall man reser med egen bil i Tyskland så rekommenderas det att skaffa ett Green Card från försäkringsbolaget, och kortet kan komma till nytta vid t.ex. en kollision i trafiken, och med hjälp av detta får de tyska myndigheterna snabbt reda på att försäkringarna är i kraft. (Taipale. 1995.) Bensinpriserna har för övrigt varit på samma nivå som i Finland under de senaste åren när jag själv besökt Tyskland.

2.2. Ekonomin

Tyskarna kallar sin ekonomi för "ein soziale Markwirtschaft", eller på svenska; en social marknadsekonomi. Ordet marknad brukar betonas ganska starkt av högre ledare inom politik och företag, eftersom de ville ha en ekonomi som var mer fri från statens och regeringens dominans och påverkan, jämfört med under nazitiden. Den enda statliga rollen som egentligen behövdes och önskades under tiden som landet ännu var delat i två delar var att staten kunde skydda marknaden från monopol- och oligopol-liknande situationer, dvs. att ett eller flera företag har hela makten på en viss del av marknaden. Orsaken till att ekonomin kallas för en social variant är att ledarna i det forna Västtyskland ville ha en ekonomi som kunde hjälpa både vanliga arbetare och de som inte hade det så bra ställt ekonomiskt, i och med de nya kraven som en marknadsekonomi medför. (German culture. 2012.)

Tysklands nuvarande framgångsrika ekonomi är inte byggd på enbart spektakulära innovationer och uppfinningar eller nya industrier, utan framgången bygger mera på en stabil tillväxt inom nischindustrierna, det goda samspelet mellan den privata och offentliga sektorn samt landets ovilja att dra på sig onödiga skulder. Detta gäller även för tyskarna som privatpersoner, och som jämförelse kan nämnas att tyska hushåll brukar spara ca 11 procent av förvärvsinkomsterna, vilket är hälften av vad t.ex. italienarna sparar. Den typ av företag som ligger till

grund för den tyska välfärden och deras starka position på världsmarknaden är medelstora företag som hittat egna nischer och förvandlat dem till större delmarknader. Ett populärt exempel som tyskarna gärna tar upp är företaget Stihl som tillverkar bl.a. motorsågar och dylika arbetsverktyg, och började sin verksamhet redan år 1926 som ett litet familjeföretag. I dag är företaget världsledande inom sitt område. (The Week. 2012.) Många multinationella företag med förgreningar i hela världen har ursprungligen startats i Tyskland, bl.a. Daimler-Chrysler. Med multinationella företag menas då företag som har huvudkontor i hemlandet och sidokontor och t.ex. produktionsanläggningar och försäljningspunkter i ett visst antal länder. (Agrell, Bergesen & Ostreng. 2002.)

Men hur såg det då ut i början? Strax efter delningen av Tyskland och Berlin så gick utvecklingen i de två tyska staterna åt olika håll. Västtyskland utvecklades till en demokrati med mera västeuropeiska drag och med en snabb ekonomisk återhämtning som ett resultat av den s.k. Marshallplanen, vilket innebar ekonomiskt stöd från USA för återuppbyggnad av Europa. Östtyskland blev istället en kommunistisk enpartistat som lämnade på efterkälken efter väst, delvis på grund av att man inte fick ta del av Marshallplanen, men också på grund av krigsskadestånden till Sovjetunionen, vilka synnerligen hade ytterligare en begränsande effekt på återhämtningen i öst. (Ramp 2011.)

DDR, eller Deutsche Demokratische Republik, hade från början tänkt implementera en s.k. socialistisk planekonomi, men den var allt annat än en ekonomi enligt plan. En av systemets grundpelare var den s.k. grundförsörjningen, och vissa delar av systemet fanns ännu kvar efter återföreningen och konverteringen till marknadsekonomin. Den centrala tanken bakom systemet var att ingen skulle behöva vara hemlös, och därför subventionerade staten livsmedel, boende, hälsovård, kollektivtrafik osv. Det var speciellt viktigt efter andra världskrigets slut att kunna göra slut på det ekonomiska lidandet och då satsades det starkt på grundbehoven, barnen och utbildningar. En sak som präglade f.d. DDR i början på 90-talet var Treuhand, en organisation som hade ansvaret för över 8 000 tidigare folkägda östtyska företag som sysselsatte fyra miljoner arbetstagare. Hanteringen av de östtyska företagens skulder till dåvarande DDR efter återföreningen var ett egendomligt exempel. Organisationen Treuhand

värderade företagen enligt vitsord, varav nr 6 betydde "företaget arbetar med vinst" och att ingen skuldsanering krävdes. (Kirsch, F-C. 2010.) Ännu idag så utgör den något svagare ekonomin i gamla Östtyskland en viss belastning för landets ekonomi i sin helhet. (Cameron. 2010.)

När man ser på statistik över import och export mellan Finland och Tyskland så märks det att båda länderna drar stor nytta av det internationella utbytet av varor och tjänster. Allmänt sett så exporterar Finland främst elektronikprodukter, maskiner, kemikalier, timmer och transportredskap eller -tillbehör. På rankningen av viktiga exportpartner för Finland så kommer Tyskland på tredje plats med tio procent av hela "exportkakan". När det gäller Finlands import så brukar de vanligaste produkterna för importen vara livsmedelsprodukter, fossilt bränsle (bensin, diesel...), textilier osv. Gällande importen så är Tyskland ännu viktigare för Finland i och med att landet finns på andra plats och står för totalt ca 16 procent av "importkakan", strax efter Ryssland. (Economy Watch 2010.)

I följande kapitel tar jag upp ämnet kultur ur en lite mera allmän synvinkel och beskriver vad som är de bakomliggande faktorerna till att en viss kultur ser ut som den gör, och varför människor från olika kulturer tänker och beter sig på olika sätt.

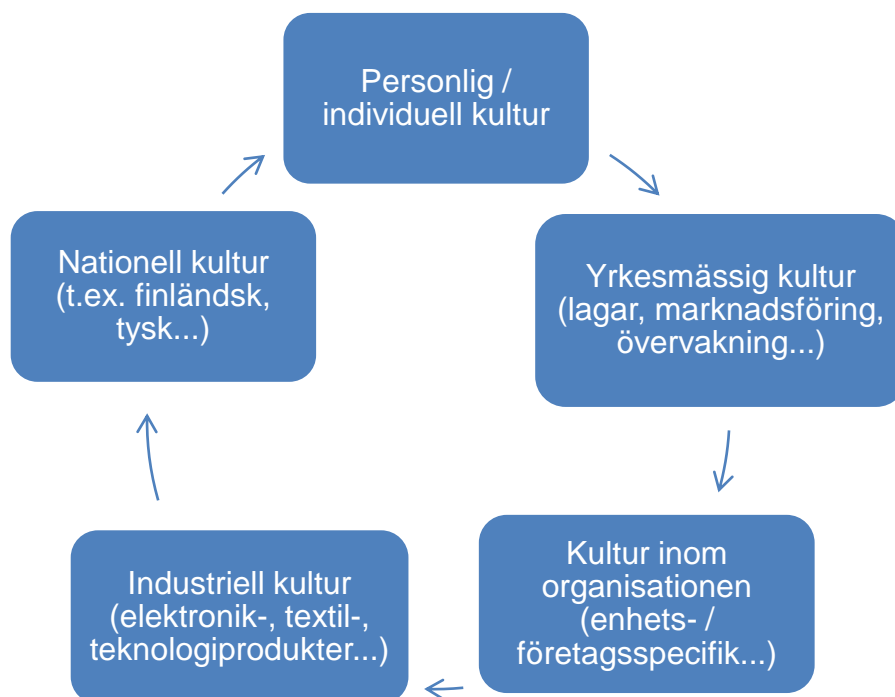
3 KULTUR

Vad är kultur egentligen? Många kanske förknippar ordet med konst, musik osv., men det har mera att göra med hur folk av en viss grupp eller nationalitet fungerar och tänker. Kultur skulle kunna beskrivas som något som man lär sig från barnsben av både föräldrar, andra familjemedlemmar, skolan och kamraterna omkring en själv. I vissa länder uppmanas man till att kunna stå på egna ben och "slå tillbaka" ifall man blir hotad på något sätt, medan det i andra länder önskas att man berättar om saken till t.ex. en förälder eller lärare och försöker komma överens sinsemellan med hjälp av ord och förhandlingar istället för att börja tvista. Detta brukar förklaras med att en kultur är antingen feminin eller maskulin. Feminina och maskulina kulturer behandlas utförligare i nästa kapitel och vad som kännetecknar tyskarna. (Hofstede. 1991.) För att kunna förstå en annan kultur så anser jag att man först och främst borde kunna uppskatta sin egen kultur, och att man känner den i grund och botten. När man väl är i en situation med en person från ett annat land så anser jag även att man antingen medvetet eller helt omedvetet jämför andras och sin egen kulturs särdrag med varandra.

Under examensarbetsprocessen har jag haft stor nytta av det som Geert Hofstede har skrivit om i sina böcker. Han är en känd kulturvetare och forskare från Holland som under många år har varit ute i världen och gjort diverse undersökningar om vad som skiljer åt världens nationaliteter och kulturer. Ett flertal av de kurser som jag avlagt i yrkeshögskolan så har litteraturdelen till viss del varit baserad på material av just Geert Hofstede.

Kultur har väldigt lite att göra med individens egna gener eftersom den härstammar från den sociala miljön. Alla tillhör någon skild grupp eller kategori, om man så vill kalla det, och genom detta har man specifika tanke sätt och olika syn på saker och ting i livet. Olika typer av kulturella drag kunde i korthet beskrivas av en nationell nivå som har att göra med nationalitet, en mera regional eller religiös anknytning. Andra typer är den könsliga nivån, dvs. kvinna eller man, generation, social klassnivå som kan vara beroende på yrke eller t.ex. utbildning, samt arbetsplatsens och skolans värderingar och synsätt. (Hofstede. 1991.)

Det är förstås inte bara den nationella kulturen som spelar in när man samarbetar med tyskar, eftersom det också kan vara lite olika beroende på t.ex. bransch vilket man också måste vara medveten om, anser jag. Nedan har jag placerat en mindmap för att kunna förklara företagsspecifika kulturer mera bildligt och lättförståeligt.



FIGUR 1. Företagsspecifika kulturer. (Kapoor, Hansén & Davidson. 1991, 24.)

Alla kulturer förändras också med tiden, eftersom resande utomlands sker allt oftare och information samt uppfattningar om saker och ting rörs friare över landsgränser. T.ex. invandrare lever i två olika kulturer, och vill då högst troligen bevara sina egna seder från den egna kulturen men lär sig också nya seder och tanke- eller handlingssätt från den nya miljön och kulturen. Vill man ytterligare gå in på djupet så finns också den synliga och den osynliga delen av kultur som en individ lär sig från den kultur som denne växt upp i och som är svår att skilja sig ifrån. Vissa saker och seder kan vara svåra att förklara för utomstående, eftersom de uppfattas som självklara och "instinktiva". (Bottas. 2009.)

3.1 Förståelse för främmande kulturer

Ofta används kulturbegreppet för att beskriva en viss grupp människor med ursprung i en viss civilisation. Med civilisation menas då ett samhälle som är organiserat med egna värderingar och kulturdrag eller uttryckelser. En civilisation kunde tänkas vara ett specifikt land, men det kan också betecknas som ett större område med lite mer otydliga gränser. (Phillips, T. 2011) Genom att lära sig att kommunicera t.ex. i tal och skrift kan man tillgodose sina behov och uppnå sina syften. Det kan innebära behovet av att kunna samarbeta, informera eller skapa relationer, samt att skapa en önskvärd bild av sig själv. Själva kommunikationen är också en källa för gemenskap, en identitet och ett sätt att urskilja "oss" från "dem". (Stier. 2009.)

Att ha en s.k. god kulturell kompetens ökar individens tolerans, öppenhet och förståelse för andra människor och deras sätt att leva. Det finns många sätt som man kan använda för att öva upp sin kulturella kompetens, genom t.ex. resor till främmande länder, umgänge med folk från andra länder såsom utbyteselever, immigranter osv. Även dokumentärfilmer och självstudier bidrar positivt till utvecklingen kulturell kompetens. När man har en högre tolerans så blir man förstås inte lika lätt irriterad av annorlunda beteende och kan lättare komma överens när man helt enkelt förstår att folk fungerar på olika sätt. (Phillips. 2011.)

Nuförtiden lever vi i en alltmer globaliserad och mångkulturell värld/samhällen, och åtminstone i de rikare länderna så reser folk oftare och längre. Man blir då mer benägen att studera eller arbeta utomlands och kan anses leva i en mångkulturell vardagsverklighet, i alla fall i en större utsträckning än tidigare. Slutligen kan man konstatera att en interkulturellt kompetent person är någon som kan kommunicera fritt och lyckas undvika alltför stora missförstånd eller konflikter i möten med människor från andra kulturer. (Stier. 2009.)

För att kunna ha någon som helst framgång ute i världen behöver man kunna de oskrivna reglerna för umgänge med andra människor. Att lära sig att ta seden dit man kommer är något som underlättar vistelsen och samarbetet när man kommer

i kontakt med främmande kulturer. Att kunna fungera inom affärlivet baseras inte bara på att skryta om prisvärda produkter och snabb service, utan det handlar mera om att kunna ha goda personliga relationer med folk, och sederna är nog alltid knutna till den aktuella situationen. Alla är inte lämpade för sådana arbetsuppgifter som innebär att man har att göra med folk från främmande kulturer, vilket är något som de flesta företag nuförtiden lägger stor vikt vid, eftersom de anställda ju representerar företaget på samma gång. (Salminen & Poutanen. 1997.)

3.2 Dimensioner

De s.k. dimensionerna inom kulturförståelse är osäkerhetsundvikande, makt-distans och nationella karaktärer (Hofstede. 2010.). För gemene man kan dessa termer tänkas obegripliga och för att förtydliga dimensionerna ingår definitioner av termerna för att bryta ner dem till en mera förståelig form. Senare i mitt examensarbete behandlas dessa dimensioner på nytt då jag går in på hur Tyskland och dess invånare placerar sig inom dessa dimensioner eller kategorier.

Följande dimensioner är i huvudsak baserade på Geert Hofstedes slutsatser och resultat. De fyra grundläggande områdena inom kulturförståelse är maktdistans, kollektivism och individualism, maskulinitet eller femininitet och osäkerhetsundvikande. Egentligen skulle man även kunna lägga till en femte dimension, dvs. kortsiktigt och långsiktigt tänkande. (Hofstede, Hofstede & Minkov. 2010.)

3.2.1 Maktdistans

Maktdistans betecknas som förhållandet mellan t.ex. en underordnad och en chef, dvs. hur personer i lägre rang accepterar chefen samt huruvida de följer dennes order. (Salminen & Poutanen. 1997.) Detta kunde också förklara hur man förhåller

sig som lärare gentemot elev. I länder där anställda inte kan anses vara rädda för en överordnad så brukar chefsrollen beskrivas som en konsulterande ledare som rådgör och går igenom ärenden med sina anställda innan man gör ett beslut. Men å andra sidan, i sådana länder där vanliga anställda har svårt att tilltala sina chefer och diskutera diverse ärenden, p.g.a. den kulturella inställningen, så föredras ofta en stark och styrande chef som beslutar om ärendena för de anställdas del. I länder med sådan affärskultur förväntar sig inte underordnade att bli tillfrågade om situationen eller om de själva skulle ha synpunkter och eventuella förslag på förbättringar och andra sätt att genomföra saker på. Status spelar även en väldigt stor roll. (Hofstede. 1991.)

Maktdistansen i samhället kommer fram i förhållandet mellan beslutsfattare och medborgare. Hur makt används, hur den blir fördelad och hur förhållandet mellan medborgare och auktoriteter ser ut. Maktstrukturerna och samhällets verksamhetssätt kommer också fram i familjen, mellan mannen och kvinnan samt mellan föräldrarna och deras barn. Maktdistansen inom samhället är stor i t.ex. Frankrike och i arabiska länder, men också på många håll i Afrika och Asien. I dessa kulturer accepterar man faktiskt att det finns ojämlikhet i samhället. (Salminen & Poutanen. 1997.)

I kulturer och länder som innehåller starka indelningar av folk i olika sociala klasser så är maktdistansen mycket större än i mera neutrala länder som Finland, Sverige osv. I Finland är det inga större problem att gå in på arbetsledarens kontor för att få svar på tal, gällande allt som hör till arbetsuppgifterna eller arbetet i övrigt. Däremot i t.ex. Kina så ser situationen helt annorlunda ut, och en underordnad förväntas endast sköta sina arbetsuppgifter så väl som möjligt utan att ifrågasätta chefens beslut. Ifall det finns problem på arbetsplatsen så kan kinesen tänkas lida genom det i tysthet, medan en finländare kan visa sitt missnöje med situationen genom att klaga för arbetsledaren. (Hofstede. 1991.)

Som tidigare nämndes så beskrivs maktdistans enklast som hur en anställd ser på sin chef och i vilka fall det är lämpligt att komma med egna initiativ och förslag, eller hur man förväntas uppträda i interaktionen mellan anställd och överordnad. Men det finns också många andra sammanhang där man kan se en viss

maktdistans, inte bara på arbetsplatsen utan även i skolor. Bl.a. Tyskland har enligt tidigare undersökningar en väldigt liten maktdistans, och i just sådana länder brukar de underordnade vara väldigt lite beroende av sina chefer, fastän det ändå är chefens uppgift att avgöra vad som är rätt eller fel. Det är också relativt enkelt för vanliga anställda att närma sig chefen och be om konsultation, utan att behöva känna sig obekväma inför denne. Relationen till andra brukar inte vara begränsad till en viss social klass eller grupp, och en personlig självständighet är viktig i denna typ av kultur. (Hofstede. 1991.)

3.2.2 Kollektivism och individualism

För att bättre förstå dimensionen så kan man se på exempel i internationellt samarbete mellan två företag – T.ex. svenskar ser på saken som att man samarbetar med ett företag, men affärsmän från Saudi-Arabien anser att man samarbetar med personer. Därav kan vi dra den allmänna slutsatsen att västvärlden tenderar att uppträda och tänka på ett individualistiskt sätt medan folk i östvärlden, däribland Afrika och Asien, uppträder mera på ett kollektivistiskt sätt. Individualism kännetecknas av att personliga relationer är ganska lösa, och det förväntas att var och en tar hand om sig själv samt de närmsta familjemedlemmarna. Kollektivism däremot beskrivs som att folk redan från unga år integreras i en grupp eller ett s.k. gemensamt samhälle, och förväntas fungera tillsammans utan desto mera motsättningar och kritik av t.ex. politiska ledare eller chefen på arbetsplatsen. (Hofstede. 2001.)

De flesta människor tillhör olika grupper, och denna kulturdimension reflekterar folks värderingar och tankesätt. Våra grupper har betydelse för oss på olika plan. De påverkar också sättet vi kommunicerar på, och i alla grupper pågår ett komplicerat samspel som till största del är osynligt, men som påverkar hur man beter sig mot varandra. (Phillips. 2011.)

Det bästa exemplet på individualistiskt tänkande är nordamerikanerna, som själva anser att alla ska kunna skapa sin egen lycka och framgång, och kunna köpa ett

stort hus och fina bilar åt sig själv. Antingen lyckas man eller så inte. Enligt Hofstedes studier om kulturskillnader så placerar sig Tyskland på plats nr 15, strax efter grannlandet Schweiz, av totalt 53 länder som tagits med i undersökningen gällande individualistisk kultur. Finland befinner sig på plats 17, så på den punkten är vi ganska lika tyskarna. Ett tecken på att Tyskland har en individualistisk kultur är att bilar och dylikt hålls fram som symboler för status, vilket visar ungefär att man har en bra inkomst, tack vare goda prestationer i arbetslivet samt att man har skaffat sig en nyttig utbildning. (Hofstede. 2001.)

Vare sig kulturen är kollektivisk eller individuell så har gruppens sammanhållning en stor betydelse för arbetsresultatet. Människor i en grupp har alltid olika roller, t.ex. formella roller är juridiska eller har tilldelats enligt ett beslut, som en yrkesroll eller ordföranderoll. Men man kan också ha olika roller i olika grupper beroende på medlemmarna i varje grupp, och man brukar vanligtvis försöka anpassa sig till omgivningen, vilket är helt normalt. (Phillips. 2011.)

3.2.3 Maskulinitet eller femininitet

Alla samhällen är naturligtvis uppbyggda av både män och kvinnor, och t.ex. fysiska och biologiska skillnader kan ha en inverkan på status inom hierarkin, beroende på världsdel och land. Oftast är män starkare än kvinnor när det gäller fysik, och om man ser på exempel som förhandlingar inom företagsvärlden så kan även det spela in på vem som får sista, ordet fastän förhandlingen sker muntligen med ord och diskussioner. Enligt min egen erfarenhet så kan det leda till att män får som de vill även om deras argument vore svagare än en kvinnlig motparts.

I jämförelse med Tyskland så är Finland mycket mera feminint inriktad på en kulturbasis, enligt undersökningar som gjorts om kulturskillnader (Hofstede. 2001.). Så då kan man ju få en liten inblick i hur förhandlingar kan se ut mellan män och kvinnor i Tyskland, om det redan kan se ut på detta vis i Finland, alltså en gömd maskulinitet i en feminin kultur. Eftersom Tyskland ligger i toppen på den maskulina typen av kulturer så kan man dra vissa slutsatser. I sådana samhällen

och kulturer som är mera maskulina, där män är tuffa och ska bidra med pengar till familjen och kvinnorna är mera aktiva inom hemmet, så brukar ledningen inom företag mestadels bestå av äldre män. Naturligtvis finns det kvinnor som kan bete sig på ett maskulint sätt, men det anses inte automatiskt att en sådan kvinna vore en lämplig ledare. Denna dimension brukar vara en bakomliggande faktor till val av utbildning och yrkesinriktning, och vad man egentligen vill få ut av livet. (Hofstede. 1991.)

3.2.4 Osäkerhetsundvikande

Det som är annorlunda är farligt. Så kunde man kort kunna förklara vad som menas med den här kulturella dimensionen. Alla samhällen har utvecklat sina egna tillvägagångssätt för att kunna undvika denna form av ängslighet. Allt från avancerad teknologi till den mest primitiva teknologin hjälper folk att undvika osäkerhet orsakad av t.ex. naturen. Lagar och regler däremot är uppbyggda för att kunna motverka osäkerhet i folks beteenden, och till viss del så kan även religion vara en faktor som gör att man helt enkelt accepterar att man inte kan styra över allt. (Hofstede. 2001.)

En kris kan uppstå t.ex. då en organisation hamnar inför en oväntad och okontrollerbar situation, där verksamhetens lönsamhet eller existens på marknaden känns hotad, och ledningen kan riskera att förlora kontrollen över företagets framtid. En kris skiljer sig från ett problem genom att krisen kan avbryta den dagliga verksamheten eller i värsta fall förstöra organisationens rykte. Ju mer en händelse uppfattas som ett hot istället för en möjlighet vilket innebär en hög grad av osäkerhetsundvikande, desto större är risken för panik och ett minskat antal informationskanaler. Ett omvänt förhållande, dvs. låg grad av osäkerhetsundvikande, innebär då en större villighet bland ledningen och personalen att t.ex. träna krisberedskap. Bl.a. Grekland är ett land med ett högt osäkerhetsundvikande, Finland har ett medelhögt värde medan Sverige är ett exempel på ett land med en lägre grad av osäkerhetsundvikande. Krisbegreppet är nog mer mångfacetterat och mera invecklat än så. För trots ordets negativa ton

kan en kris också innebära möjligheter i form av att nya ledare och affärsidéer träder fram. (Munkeby. 2012.)

Enligt litteraturen så har tyskarna ett aningen starkare osäkerhetsundvikande än oss finländare. (Hofstede. 2001.) För att försöka förklara vad och vilka tankesätt som är vanliga när det gäller tyskarna så har jag här nedan sammanställt ett stycke baserat på litteraturen om vad som kännetecknar dem.

Teoretiskt sett så har tyskarna en högre stressgrad i arbetslivet, och de bryter inte reglerna som finns på arbetsplatsen. De kan vara lite mera konservativa och vill att det ska finnas ordning i allting, alltså behöver de klarhet och struktur i livet. Överlag så har de en inre vilja att vara flitiga och ha någonting att göra hela tiden, och tar bara sådana risker i livet som man själv kan förutse i någon mån. Det kan förekomma misstänksamhet mot utländska ledare, och de tenderar att hållas hos samma arbetsgivare en längre tid. (Hofstede. 2001.) Men märkväl, detta är sett ur en högst teoretisk synvinkel. Verkligheten kan sedan avvika i hög grad, beroende på person och varifrån man ursprungligen härstammar, vilket jag hoppas att personer inom internationell handel tar hänsyn till oberoende av egen utbildning eller position.

Eftersom Tyskland präglas av ett lite starkare osäkerhetsundvikande så förstår man kanske också vilka industrier och branscher som det satsas mycket på, och som också blivit framgångsrika. Ett starkare osäkerhetsundvikande anser jag att uppmanar till precision, eftersom man vill att allt ska fungera perfekt och inte orsaka problem, varken när det gäller service eller produkter. Precision och välfungerande teknik uppskattas säkert, och ett exempel, eller rättare sagt en slogan från bilvärlden är ju: "Audi – Vorsprung durch teknik" (fritt översatt: fördel eller framsteg genom teknik). Men när jag själv har läst Hofstedes teorier och uppfattningar (en känd kulturvetare och forskare) så tycker jag att en del säger emot sig självt, eftersom Tyskland har särdrag av både starkt och svagt osäkerhetsundvikande, vilket teorin konstigt nog också tar med även med tanke på det jag själv upplevt när jag personligen har rest i Tyskland. Då kunde man säga att teorierna delvis är motsägelsefulla. Andra saker som en utlänning kan märka under t.ex. en resa i Tyskland är hur stor betydelse punktligheten har, vare

sig man uppnår den eller inte. Enligt en jämförelse mellan Storbritannien och Tyskland borde båda länderna vara ganska lika gällande folkmängd, levnadsstandard osv. Ändå finns det stora skillnader i det verkliga livet fastän undersökningen visar på liknande nivå gällande hur rädda de är för osäkerhet som man själv inte kan kontrollera. Det går aldrig att lita blint på siffror från undersökningar, som i detta fall stämmer, eftersom engelsmännen i en senare undersökning ansågs vara mycket mera lättsamt inställda till livet och regler i allmänhet jämfört med tyskarna. (Hofstede. 1991.)

Tidigare nämndes att en sak som enligt teorin ska vara specifikt för tyskarna, är att de har en tendens att fasa för osäkra situationer och försöker undvika dem genom att implementera ett stort antal regler och dylikt som tydligt och klart ska hjälpa folk att hålla sig till saken. I alla fall till större del än finländare, som kan anses vara mindre osäkra och vågar ge sig in i sådant som är obekant från tidigare. (Phillips. 2011.) Själv anser jag att rädslan för osäkerhet i Tyskland kan ha varit mera utbrett under tiden som landet var uppdelat i öst och väst, men tiderna har ändrats och jag tror inte med tanke på landets position i centrum av Europa, att de fortsättningsvis kan vara rädda för främmande saker när det finns så mycket som händer runt omkring, vilket även påverkar Tyskland. Enligt den tillfrågade i min intervju så har tyskarna ändrat sig lite just inom detta avseende;

Nej, i dagens värld så tycker jag nog inte att man kan säga det för att världen är nog sådan att man möter nog i alla länder på oväntade och osäkra situationer. Om det någon gång har varit så, så tror jag nog att de måste ha kommit bort från det. (Staffans 2012.)

Det ovannämnda är ytterligare ett exempel på saker som inte helt stämmer in med teoretiska påståenden som man kan komma över i tryckt litteratur. Bara för att det en gång har varit på ett sätt betyder det inte att det alltid kommer att vara så, eftersom kultur, också affärskultur är något som förändras med tiden och man tvingas anpassa sig till nuet. När det kommer till möten med tyskarna i praktiken så är det enklast om det finns en föredragningslista, så att man får avklarat det som ännu är ovisst, eller förslag på hur man kunde tackla eventuella problem samt förbättra eller vidareutveckla allehanda processer. Det kan gälla hur transporter av

varor sker parterna emellan, ytterligare förändringar på produkter innan leverans, eller andra kundspecifika lösningar och önskemål.

Man vill veta vad man ska prata om för att de är sådana människor så att de vill nog inte att det ska vara löst prat. Så att de tycker nog om agendor och föredragningslistor när de kommer. (Staffans 2012.)

3.2.5 Kortsiktigt och långsiktigt tänkande

Folk runtom i världen har nog olika sätt att se på tillvaron och skillnader finns i om man fokuserar på nuet eller planerar för framtiden. Detta tror jag inte är direkt kulturspecifikt men jag anser att det finns vissa kulturer där kortsiktigt tänkande och planerande på kort sikt är mera dominant jämfört med i andra kulturer. Men vad kännetecknar dessa två olika dimensioner? Nedan återges enkla och riktgivande svar med sådant som Hofstede anser att är specifikt för kortsiktigt vs. långsiktigt tänkande;

Kortsiktigt tänkande innebär mera slösande med pengar och resurser, samt att ansträngningar ska ge snabba resultat. Man har stor respekt för traditioner, och barn blir tilldelade gåvor för nöjes skull. (Hofstede. 2001.)

Långsiktigt tänkande innebär att man är sparsam med pengar och resurser, medan ansträngningar i sinom tid ska ge ihållande resultat, på lång sikt. Det finns en villighet att underordna sig ett syfte, t.ex. en lång utbildning som ger nytta senare i livet, och barn blir tilldelade gåvor med inlärning och utbildning som bakgrundssyfte. (Hofstede. 2001.) I följande kapitel tar jag upp det som är specifikt för tyskarna och hur affärskulturen ser ut i Tyskland, eftersom detta arbete också ska kunna fungera som en guide. Saker som tas upp är bl.a. den tyska mentaliteten, hur förhandlingar går till samt vilka skillnader som finns mellan olika delar av Tyskland, och hur tyskarna själva ser på varandra, t.ex. i jämförelse mellan syd och nord.

4 AFFÄRSKULTUREN

Affärskultur eller företagskultur är inte längre en modefluga, som det kunde tänkas vara på 80-talet. Företagskulturen har verkligen blivit ett centralt tema inom företagsledning på alla nivåer. Inte bara på grund av en ökad konkurrensfördel, utan främst för att det är en uppgift för ledningen, som också påverkar attityden hos de anställda samt samarbetspartners som finns utomlands. Affärskulturen är full av konfrontationer mellan olika personer inom organisationer eller enheter när man försöker att samverka med andra områden eller branscher. I sista hand står förstås alla parter inför den gemensamma utmaningen. Forskare är överens om att ett företags kultur också kommer att spela en avgörande roll i den alltmer konkurrensutsatta miljön på den internationella nivån. (Wir sind Kultur 2012.)

”Ordnung muss sein” / Det måste finnas ordning (fritt översatt) – Det har alla säkert hört någon gång, och tyskarna tar t.ex. bilkörning ganska allvarligt, och fastän man är utlänning ska körreglerna följas till punkt och pricka. I Tyskland uppskattas också teknisk utbildning mer än teoretiska studier som juridik eller dylikt, eftersom tyskarna tycker att ingenjörer har mer att ge åt företagen och deras verksamhet. Det behövs förstås personer både med teknisk och teoretisk utbildning, men generellt sett angående utbildning brukar man i Tyskland tycka på detta vis. Att visa frustration, ilska eller andra starka känslor på arbetsplatsen brukar uppfattas av tyskarna som en svaghet, och att personen i fråga inte är lämpad för arbetsuppgiften eller dylikt. (German Culture 2010.)

Som tidigare nämndes på sida 15 i arbetet så kännetecknas Tyskland av en maskulin kulturegenskap, vilket kan förklaras genom att tyskarna har starka personliga mål och satsar hårt på karriären, och man kan säga att arbetet spelar en stor roll i tyskarnas liv. Tekniskt kunnande är något som framförs som ytterst positivt och de förväntar sig ofta att de som blivit utvalda till chefer fungerar som någon form av experter och verkligen kan sin sak, ungefär på samma sätt som i Italien. (Tollgerdt-Andersson 1996.)

Ur en mer vetenskaplig syn på Tysklands kultur och egenskaper hos folket så nämner bl.a. Hofstede att Tyskland kännetecknas av en stark vilja att undvika osäkerhet. Sådant beteende innebär att det finns många och detaljerade lagar som ska följas, och behov av lag och ordning är stor. (Hofstede. 1991.) Ordningen märker vem som helst ganska snabbt när man befinner sig i Tyskland. Andra saker från litteraturen som tycks stämma in på detta i verkligheten är t.ex. att precision och punktlighet är en viktig sak inom livets alla aspekter. Det nämns även att folk ser tid som pengar och inte en enda minut ska slösas bort. Något som jag personligen inte tycker att stämmer överens just angående synen på den tyska kulturen är motstånd mot innovationer. Dvs. skulle tyskarna inte vara innovativa vore de inte lika konkurrenskraftiga internationellt sett, som de faktiskt är i verkligheten. Mera om detta ämne finns under rubriken osäkerhetsundvikande i kapitel 3.2.4. på sida 15.

Jag valde att skriva ett teoretiskt examensarbete, samt att utföra en expertintervju för att få ett mera djupt och verklighetstroget arbete. Intervjun genomfördes i mars 2012 med Lisbeth Staffans, som tidigare har varit VD på Baltic Yachts, som är verksamt inom båtbranschen. Lisbeth Staffans har arbetat sammanlagt 28 år på Baltic Yachts, först på marknadsföringsavdelningen och därefter fungerat som VD i 19 år. Företaget har funnits sedan 1973 och vid grundandet i Bosund så bestod företaget av endast fem personer. Idag sysselsätter Baltic Yachts omkring 150 anställda. (Baltic Yachts. 2012.) I detta kapitel kommer jag att presentera och behandla de slutsatser och centrala resultat som jag kommit fram till med intervjun som grund. För att stöda den övriga teorin och mina egna "antaganden" om den tyska affärskulturen så används korta citat från intervjun med Lisbeth Staffans, just för att få med den verkliga bilden av hur samarbetet med tyskar kan gå till. Den intervjuades vida erfarenhet bidrar väldigt mycket till arbetets resultat och trovärdighet, i och med att Staffans hade varit s.g.s. på daglig kontakt med tyskar.

4.1 Hälsningar och bemötande

Generellt sett så är hälsningar i Tyskland mellan två personer ganska formella, i alla fall när det gäller affärer och andra arbetsrelaterade ärenden. En ordentlig handskakning är oftast det enda som krävs, och man ska tänka på att tyskarna är noga med titlar eftersom användande av titlar är förknippat med respekt och det blir märkbart viktigare högre upp i hierarkin. I det här avseendet kan tyskarna emellanåt verka vara gammalmodiga, men det hör till att tilltala folk med efternamnet och helst "Herr" eller "Frau" före namnet. (Kwintessential 2010.)

Något som är viktigt att tänka på är artighetsorden bitte och danke (fritt översatt: varsågod och tack), vilka används av tyskarna i varje situation, vare sig de står i kassakön eller befinner sig i arbetsrelaterade situationer. (Oulu 2010). Även kassörer i butiker hälsar kunderna välkomna och önskar en god fortsättning på dagen, vilket jag även själv upplevt, och detta är något som inte alltid blir sagt i Finland. Här kan humorn också nämnas, eftersom tyskar kan upplevas som humorlösa, vilket till viss del kan bero på t.ex. att motparten har problem att förstå språket. Man ska alltid komma ihåg att sådant som anses vara roligt skiljer sig mellan länder, fastän vissa kan tro att tyskar liknar oss nordbor angående t.ex. skämt och reaktionssätt. Användning av "smile"-tecken i e-post eller speciella gester inom helt vanligt småprat och samtalsämnen med tyskarna kräver lite mer försiktighet än inom det egna landet. (Hofstede. 2001.)

Annat som är värt att ta upp i detta sammanhang är gåvor, både inom privatlivet och affärslivet. I många länder är det ganska vanligt att man ger varandra gåvor t.ex. vid lyckade förhandlingar osv., men det är lite ovanligare i Tyskland. Det händer ibland, men om man beslutar att ge gåvor åt tyskarna så ska det helst inte synas någon företagslogo. Lite konstigt kanske, eftersom i Finland så brukar ju företag dela ut gåvor av alla typer som har just företagets logo på förpackningen, vare sig det är lakrits eller köksknivar. Mera personliga gåvor som parfym, smycken eller liknande anses vara opassande och ska undvikas. (Tomalin. 2003.)

Men om man verkligen vill ge gåvor åt sina tyska samarbetspartners så är t.ex. enkla men stiliga saker, som kvalitetspennor, en lämplig idé. Just någonting som är ganska anspråkslöst, men ändå utstrålar god smak utan att vara alltför skrikigt, vore mest passande. Andra exempel på gåvor kunde vara någonting typiskt finländskt, som en kåsa (en sorts gammaldags mugg som är populär i Lappland), vilket kan tas emot väl av tyskarna, eftersom de vanligtvis är intresserade av nordens och vår rena natur. (Salminen & Poutanen. 1997.)

I ett flertal sammanhang kan affärsgåvor vara passande att ge sin samarbetspartner. I teorin kommer det fram att gåvor är en sällsynthet, men sådana gåvor som representerar företaget eller Finland i allmänhet kan tänkas vara lämpligt. Vid t.ex. avslutade förhandlingar så förkommer det inte några gåvor, men vid överlåtelse av en produkt så är gåvor ganska vanliga. Faktiskt så är knivar en vanlig och återkommande gåva som brukar ges åt tyskarna, men märkväl, det handlar då om någonting som kan tänkas vara till nytta på t.ex. just en båt vid tillredning av mat ombord eller dylikt. Knivar är annars något som inte ska ges åt kunder, eftersom det kan ge en konstig bild av försäljaren eller leder till misstänksamhet. (Staffans 2012.) En kniv kan ju anses vara ett vapen, tycker jag.

Alltså någonting som är härifrån trakten eller någonting som är finskt. Inga dyra gåvor, det var symboliskt. Och något som man kunde använda på båten, en bricka eller någonting som vi hade gjort själva då vid varvet. (Staffans 2012.)

Enligt vissa källor (Tomalin. 2003.) så ska företagslogo inte finnas på en gåva, men vissa branscher så är det inget hinder att logon är tryckt på en gåva. Detta är ju helt naturligt när det gäller företag som verkligen tillverkar fysiska produkter. Jag anser att situationen kan se lite annorlunda ut när det gäller företag som enbart erbjuder service och tjänster, alltså branschspecifikt.

”Nog kan du ha en logo på gåvan om du vill. Om den (gåvan) är gjord på varvet...” (Staffans 2012.). Tyskar tycker vanligtvis inte om att första kontakten sker per telefon. I vissa sammanhang kan detta måhända stämma, men när det gäller den dagliga kontakten så sköts kommunikationen mestadels per telefon och e-post. Men vid inledandet av projekt eller större samarbeten så ordnas naturligtvis möten

som då sker ansikte mot ansikte. Det gäller att ha goda språkkunskaper själv eller ha rätt personer till hands, eftersom när det handlar om köp så föredrar tyskarna helt klart det egna modersmålet. Det beror förstås på om man vill sälja åt tyskarna eller om det är de själva som vill köpa någonting och att de tar första kontakten. Just i den branschen som Baltic Yachts är verksam inom så sker den första kontakten via en agent eller att man träffar kunderna på t.ex. en internationell mässa. Man kan inte ringa upp en eventuell kund och försöka sälja, men eftersom branschen spelar en stor roll, så kan det eventuellt vara möjligt när det gäller väldigt små produkter. (Staffans. 2012.)

”Men då hade vi ju också sådana produkter som inte går att sälja per telefon”
(Staffans 2012)

Det går tydligen alltid att köpa per telefon av tyskarna, eftersom alla vill sälja. Detta backar då till viss del upp teorin om att man alltid kan köpa på engelska, men vid försäljning så går kommunikationen på deras villkor, alltså på tyska, vilket Staffans betonade.

4.2 Gester och förståelse

Skillnader i den icke-verbala kommunikationen mellan två personer med olika nationalitet består då av gester, kroppsspråk, vilka kläder man bär, hur man hälsar på varandra och hur man betar sig inom en diskussion. När man arbetar med människor från andra länder och kulturer så är det självklart en fördel att ha en del kunskaper om kulturella skillnader för kommunikation. Inom internationell handel och utlandsbesök i övrigt så representerar man både sig själv, sitt företag samt sin egen nationalitet. Utgående från detta skapar sig de andra en bild av t.ex. hur kompetent man verkar vara och hur allvarligt man ser på olika saker och situationer. Ifall man saknar dessa viktiga kunskaper så är det väldigt viktigt att man som person är lyhörd och försöker observera om motparten ger signaler om missförstånd. (Phillips. 2011.) Att kunna tolka beteenden hos en annan person är viktigt att behärska i livets alla situationer så att inte onödiga missförstånd uppstår,

eller att man rentav förolämpar den andra genom sitt eget beteende mot personen. Gester i Tyskland är ungefär som i Finland, men en sak som man helst ska undvika är att visa ok-tecknet, där tummen och pekfingret sluts samman för att bilda en cirkel och de tre resterande fingrarna spretar utåt. Det uppfattas inte som en god gest i Tyskland, alltså. (Axtell. 1999.)

Tyskarna kan vid första anblick verka styva och kalla, men det beror nog på att deras vänskapskrets är lite mindre än finländarnas och det tar lång tid förrän man verkligen blir vän med en tysk. De talar helst inte om privata saker med någon halvkänd, och man ska heller inte fråga eller gå in på sådana saker när man just har träffat dem. Enkla saker, som att män håller upp dörren för sina kvinnliga medarbetare och släpper dem före i matkön, är en norm, ungefär som här i Finland, men istället så är kvinnornas roll inte riktigt lika högt respekterad inom affärslivet. Visserligen är förbundskanslern i Tyskland en kvinna, men gammalmodigheten finns nog kvar till en viss grad. Privata livet och arbetet hålls skilda och om detta finns ett talesätt; Dienst ist Dienst, und Schnapps ist Schnapps. Det betyder ungefär att arbete är arbete och ledigt är ledigt. En orsak till detta skarpa uppdelande kan vara t.ex. osäkerhetsundvikandet, som till en viss grad finns inom varje tysk. (Tomalin. 2003.)

4.3 Relationer

Goda relationer med tyskarna är viktiga för att de ska anse en vara pålitlig och kompetent för att kunna bedriva handel affärspartner emellan. Det kan ta en stund att "bli vän" med tyskarna, och ofta knyts vänskapsrelationer med personer från samma "sociala klass". Men när man slutligen inlett en relation, vare sig affärs- eller vänskapsrelaterat, så har man en trogen och pålitlig vän. Det heter ju också att man ska ta seden dit man kommer, vilket är förståeligt och logiskt. En enkel sak som användning av mobiltelefon i Tyskland är ofta inte acceptabelt om man befinner sig i en affär eller restaurang. Det samma gäller också när man reser med buss i vissa städer, och det står inte alltid skrivet någonstans att mobiltelefonen skulle vara förbjuden, utan det hör helt enkelt till. (Oulu 2010.)

Andra saker som man bör ta hänsyn till för att upprätthålla goda relationer är t.ex. att undvika sådana samtalsämnen som andra världskriget, och om man har att göra med tyskar från före detta Östtyskland gör man bäst i att undvika diskussion om DDR, före detta Östtyskland. Goda relationer förutsätter förstås väl fungerande muntlig konversation och en sak som tystnad i en diskussion, vilket är vanligt bland oss finländare, kan leda till att de tror att vi inte hänger med eller har svårt att förstå dem. Alltså är det bäst att nicka förstående och säga t.ex. ja, precis eller något liknande. (Oulu 2010.)

Själv anser jag att tyskar är vänliga och förstående inom personliga relationer, och när det handlar om arbetsrelaterade relationer så är de ganska rakt på sak men ändå artiga, som jag fått höra av bekanta inom arbetslivet. (Staffans 2012.) De räds inte konflikter, samt kräver kvalitet och att handelspartnern också gör sitt eget bästa. Fastän man har en bra produkt eller tjänst att erbjuda så är tyskarna ändå inte villiga att betala något överpris. Kom alltid ihåg att skriva ner överenskommelser i pappersform inom handelsrelationerna med tyskarna.

Vid direkt jämförelse mellan finländare och tyskar så betonas det gång på gång att tyskarna är striktare och mera vaksamma över att deras titel används inom kommunikationen. Det rekommenderas att tilltala dem med frasen "Sie" (vilket betyder "Ni" på tyska) för att även visa respekt och på så sätt hålla de nödvändiga avstånden inom arbetslivet. Det är ingen skillnad på vilken nivå i organisationen de befinner sig i, utan titeln finns alltid med och ska användas.

Jo, de är striktare därför att du ska ju inte "du" en tysk, och vi "duar" ju alla på gatan och så annars är vi ju gärna "du" i Finland. Men det ska man ju absolut inte göra med tyskar. (Staffans 2012.)

Det ska handla om väldigt långa och goda relationer för att man ens ska våga kalla tyskar till förnamnet, så det är bara att anpassa sig till situationen och ta hänsyn till detta i affärsrelationer. Som jag förstått det så är det endast om tysken själv börjar uppträda mera lättsamt och tilltala en själv på mera vardagligt vis, som man då själv också kan börja göra på samma sätt. (Staffans 2012.)

Man ska inte vara du och bästa broder för det var jag aldrig med mina kunder. Så därför ville jag hålla de där avstånden genom att inte vara du, genom att vara, som jag uppfattade att de är striktare och då ska jag också vara det. (Staffans 2012.)

Avstånden är både psykiska och fysiska. Jag anser att vi finländare brukar stå på ungefär en arms avstånd ifrån varandra, och tyskarna är väldigt lika, och fastän Tyskland ligger längre söderut än Finland så betar tyskarna sig ändå inte alls på samma vis som italienare eller spanjorer. De psykologiska avstånden anser jag är behövliga för att man ska kunna hålla sig till saken, och genom detta har man nog bättre förutsättningar för att verka kompetent och professionell. I den tidigare teoridelen av mitt arbete så nämnde jag också att tyskarna kan verka vara humorlösa och kalla, i kapitel 4.1. på sida 21, men i verkligheten kan det avvika. Om man tänker efter så beror det även på omständigheterna, t.ex. om samarbetet gått bra och processen börja närma sig sitt slut så antar jag att de flesta blir på bättre humör och kan uppträda mera lättsamt.

I början är det nog inte så mycket humor, men sedan under loppet av att varan blir färdigställd så blir det nog en öppnare atmosfär och då kan du också ha lite roligt med dem, och ha humor. (Staffans 2012.)

En sak som jag var fundersam på själv var om man måste bete sig på ett visst sätt för att komma överens med tyskarna, eller för att bli accepterad som person, dvs. spela en roll som egentligen inte motsvarar verkligheten. Detta anser jag också att man kan göra omedvetet beroende på vem man är i kontakt med, genom att man tar efter deras talesätt och själv börjar göra liknande gester osv. Eftersom jag själv är i kundkontakt dagligen i mitt nuvarande arbete, vare sig det gäller möten med kunder eller per telefon, så brukar det finnas en tendens att efterlikna motpartens dialekt eller dennes sätt att säga saker på. Här nedan ger den tillfrågade i min intervju svar på om man måste bete sig på ett visst sätt för att accepteras av tyskarna.

”Nog räcker det ju med att man är sig själv, men att som vi sagt tidigare, att nog tycker jag att man ska försöka hålla de där avstånden och vara strikt som de nog på ett sätt tycker om.” (Staffans 2012.)

4.4 Förhandlingar

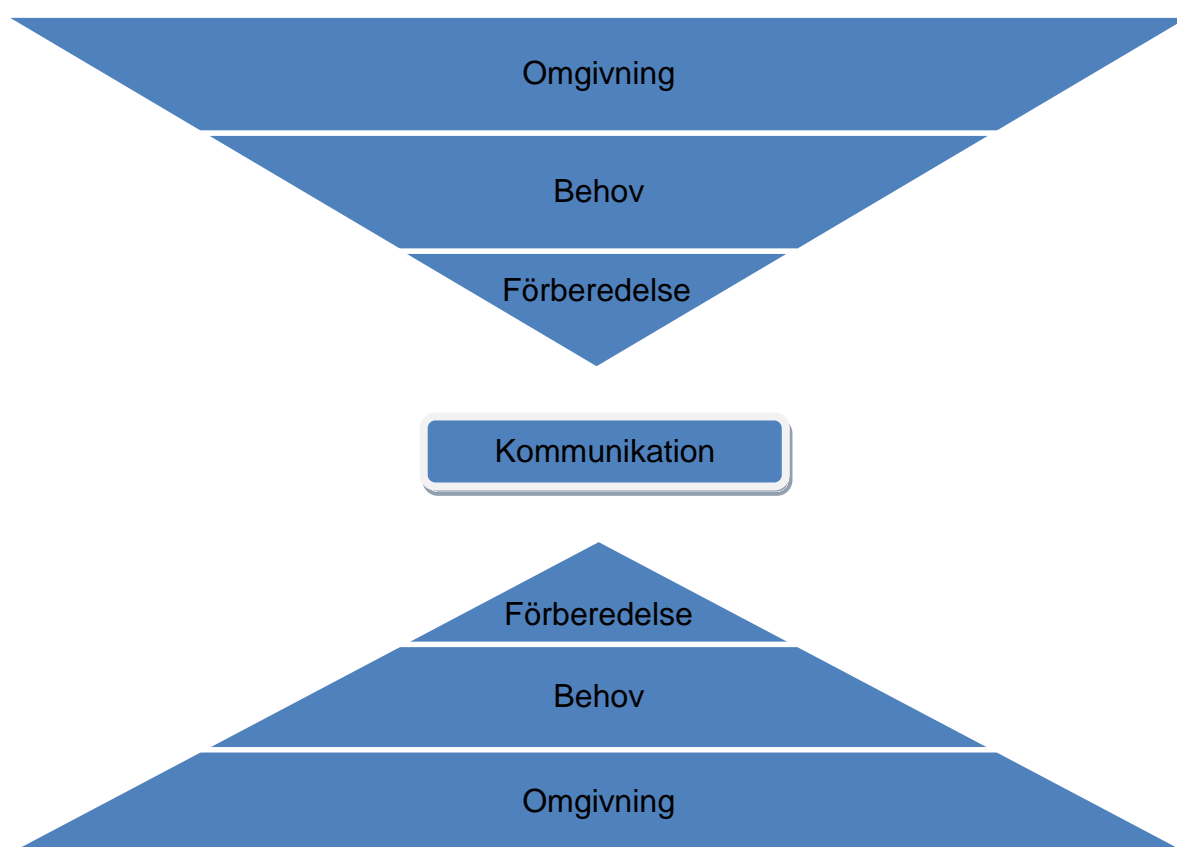
Vid förhandling med tyskar är förberedelserna a och o. De har själva klara mål för vad de vill uppnå med just den förhandlingen, och de förväntar sig givetvis samma sak av motparten, dvs. klara riktlinjer behövs. Både vid förhandlingar och mindre formella möten så hör det till att skaka hand med alla, även barn när man t.ex. blir presenterad inför en familj, vilket säger lite om hur tyskarna tycker att allt ska göras ordentligt och genomgående. Något som inte borde vara någon större förvåning är att punktligheten är en viktig sak, och den hör till, vilket man ska respektera. Ifall man förbiser denna sak vore det väldigt skadligt för förhållandet man har med personerna. Om man blir tvungen att sitta i möten så hålls tiderna strikt, både tidpunkten för början och slut även om allting inte har hunnit behandlas. (Tollgerdt-Andersson 1996.)

Något som är lite speciellt för tyskarna är sättet på vilket de applåderar efter t.ex. en presentation, nämligen genom att knacka med knogarna i bordet ett par gånger. När man möter obekanta personer i affärlivet i Tyskland är det bättre att vänta och låta någon presentera dig istället för att stiga fram och ta saken i egna händer. Det kan ha att göra med att tyskarna helst följer vissa procedurer och sätt angående även de enklaste saker, både i vardagslivet och i arbetet. (Kwintessential 2010.)

Tyska möten är oftast korta och effektiva, i alla fall när det gäller möten mellan chefer och underordnade. Denna typ av möten hålls inte för att deltagarna ska diskutera någonting, utan det handlar mera om att informera och delegera arbetsuppgifter. Möten är alltid väl förberedda och en stor del dokument delas ut innan mötet hålls, nästan alltför mycket skulle en finländare säkert tycka, då vi finländare kanske går in i en mötessituation mera på magkänsla än att ha förberedelser till pappers på samma sätt som tyskarna. (Beckman & Forsling. 2009.) Förstås har finländare också dokument med punkter som ska prickas av, men tyskarna tar det ännu ett steg längre.

Man ska bete sig sakligt och man ska absolut inte framföra egna personliga åsikter om sådana saker som man inte behärskar till fullo eller har god vetskap om. Känslor ska inte blandas med i förhandlingar under några som helst omständigheter, och har man inga sakliga argument så ska man hålla tyst. Det är även olämpligt att utan förvarning föreslå helt nya och oprövade saker i en förhandling, även om man själv kan anse det vara en bättre lösning. Tyskar tycker inte om oväntade situationer, och om man vill framföra helt andra och t.o.m. radikala lösningar så borde man diskutera det i förväg med den som planerats leda förhandlingarna. (Mole. 1990.)

Men hur ska förhandlingsprocessen genomföras på bästa vis? Figur 2 här nedan beskriver förhandlingsprocessen.



FIGUR 2. Förhandlingsprocessen.

(Kapoor, Hansén & Davidson. 1991. S. 81.)

För att överhuvudtaget kunna bedriva framgångsrika förhandlingar med folk från andra länder och kulturer så borde man först och främst förstå grunderna inom förhandlingsprocessen, i allmänhet, och figur 2 visar upp de mest grundliga sakerna som kan vara bra att känna till.

Positiva sidor hos tyskarna är t.ex. att kontrakt och överenskommelser följs till punkt och pricka, och alla betalningar sker enligt avtalen utan några problem. Det kan visserligen dröja innan alla punkter på kontrakten eller avtalen är utredda, eftersom underskrivna avtal följs. Helst så ska man inte ändra på någon punkt i efterhand, utan avtalen ska göras ordentligt från början och alla kringliggande aspekter ska gås igenom för att undvika missförstånd och oklarheter. Vilket Staffans påpekade under intervjun.

De fullföljer kontraktet precis som det har varit meningen, om man t.ex. tar betalningarna osv. så förstår de att om de inte betalar så får de ju inte en produkt heller. ...Det är nog inte kanske så enkelt att få ett kontrakt, men sedan när du har fått det och kommit till slutförhandlingarna så är det redigt (ordentligt). (Staffans 2012.)

Negativa sidor hos tyskarna inom förhandlingssituationer är väldigt få. Man kan ändå inte anse att noggrannhet eller att vara petnoga är en negativ sida, fastän man personligen kunde irriteras av detta. När det gäller större köp och att få till stånd hållbara och långvariga relationer så ska allting vara klart på förhand för att man ska veta vad som förväntas av båda parter. Slarv och okunnighet tolereras inte och man ska göra sitt bästa om ett lyckat samarbete ska hålla i sig.

Inte skulle jag säga att det är negativt att fordra någonting av den som säljer något. Inte vet jag om jag har så mycket negativt att säga. Jag tycker att det har varit redigt att jobba med dem. (Staffans 2012.)

4.5 Den tyska mentaliteten/karakteren

Eftersom Tyskland är ett tätt befolkat land leder det automatiskt till att tyskarna från unga år lär sig att de måste kunna stå på sig. Något som är intressant är att ödmjukhet har en negativ klang, och själva ordet "omtanke" är något av en ovanlighet i det tyska språket. Trångboddhet orsakar en högre konkurrens, vilket är en av de bakomliggande faktorerna för den tyska mentaliteten, fort och effektivt ska det gå. Ett exempel är hastigheterna på Autobahn som är iögonfallande för utomstående. Det innebär inte att tyskarna är hänsynslösa, hastigheten är hög men allt sker välorganiserat, vilket också gäller inom näringslivet och privatlivet. (SveTys. 2010.) Vissa som är gammalmodiga kan ha svårt att acceptera folk som härstammar från andra länder, men ändå bor i Tyskland, s.k. Ausländer som immigrerat till landet. Bland yngre personer är detta fenomen inte lika vanligt som hos äldre, eftersom tiden när respektive generationer växt upp har sett väldigt olika ut. (Hentilä, Karjalainen & Valta. 1993.)

Vidare om mentaliteten kan nämnas att den i hög grad är individualistisk, vilket innebär att tyskarna tycker t.ex. att uppgiften är viktigare än relationen. Detta tankesätt bidrar vanligen till att folk säger vad de tycker på ett ärligt och uppriktigt sätt, fastän motparten kan uppleva det negativt. Finländare brukar nog vara mer försiktiga att säga sådant som låter negativt till vänner, kollegor eller handelspartner. Alltså kan tyskarna upplevas som barska, men i slutändan är alla olika, vilket är bra att tänka på när man har att göra med just tyskarna. (Hofstede. 1991.)

4.6 Skillnader mellan olika delar av Tyskland

Som utlänning i Tyskland märker man hur språket blir allt svårare att förstå ju längre söderut man kommer i landet. Runt städer som t.ex. Rostock i norr talar de perfekt skoltyska, och runt München i söder låter språket mera svårförståeligt eller råddigt, och där finns förstås stora skillnader med tanke på både ord och dialekt.

Språkkunskaperna i engelska är ofta väldigt bra bland tyskarna, fast de äldre generationerna kan ha lite problem med språket. Generellt sett är kunskaperna i engelska bättre i norra Tyskland och speciellt runt storstäderna. I de södra delarna behärskas italienska bättre än engelska. Tyskarna uppskattar att man försöker tala tyska fastän det inte alltid låter perfekt. Även fastän kunskaperna inte är så omfattande tas det emot väldigt bra. I vissa situationer kan man t.o.m. få bättre service om man försöker sig på att tala tyska, och när en finländare vill sälja någonting åt en tysk är det bäst att försöka göra det på tyska, i alla fall till att börja med. (Oulu 2010.)

Tyskar från gamla Väst- samt Östtyskland kan ha olika synsätt på saker och ting, speciellt bland de äldre som minns uppdelningen av landet. Alltså de som härstammar från gamla västsidan kan vara mera öppna och lite mer "världsvana" än de tidigare "instängda" östtyskarna. (Hentilä, Karjalainen & Valta. 1993.)

Egentligen så går det inte att dra alla tyskar över en kam, eftersom de identifierar sig mera med den egna regionen istället med nationaliteten. Man ska inte heller börja tänka på folk som stereotyper och tro att alla från ett land betar sig precis lika. De olika delstaterna i Tyskland skiljer sig ganska mycket när man ser på klimatet eller geografin i allmänhet, samt historia och dialekter. Exempelvis mat, delikatesser och byggnadstekniker skiljer sig också drastiskt mellan regionerna om man jämför norra Tyskland med t.ex. Bayern. Ännu idag har varje delstat i Tyskland egna lagar, skatter varierar, och likaså ser skolsystemet olika ut i varje delstat. (SveTys 2010.)

Det kan vara bra att hålla reda på de olika regionerna i landet eftersom, tyskarna hellre relaterar till den egna regionen istället för landet som en helhet. Figur 3 nedan är en karta som visar de 16 olika regionerna i landet.

Regioner;

- Baden-Württemberg
- Bayern
- Berlin
- Brandenburg
- Bremen
- Hamburg
- Hessen
- Mecklenburg-Vorpommern
- Niedersachsen
- Nordrhein-Westfalen
- Rheinland-Pfalz
- Saarland
- Sachsen
- Sachsen-Anhalt
- Schleswig-Holstein
- Thüringen



FIGUR 3. Regionerna i Tyskland (Visiting cards of European regions. 2004.)

I och med ovannämnda regioner är Tyskland mycket mer decentraliserat än övriga stora länder i Europa. Berlin är huvudstad, men Frankfurt är finanscentrum medan Hamburg är den stora handelsstaden osv. I och med det så förstår man också varför vägnätet ser ut som det gör i Tyskland. Det går snabbt att korsa landet på alla leder, norr till söder och väst till öst, vägnätet är omfattande. Att regionalismen är så pass stark gör att det inte finns någon gemensam tysk marknad. (Beckman & Forsling. 2009.)

Såsom folk i öst och väst har sina egna sätt och kulturella drag så är även invånarna i huvudstaden Berlin relativt unika jämfört med övriga Tyskland. Tyskarna har själva en ganska klar definition på vad som kännetecknar en berlinare. Nämligen att de har bråttom hela tiden, är kvicktänkta, talföra och tänker på ett praktiskt sätt. Det sägs att man inte föds till berlinare, utan man blir det i efterhand. De flesta som bor i huvudstaden har också ursprung från andra delar av landet, och en stor del har emigrerat till Berlin från utlandet. Berlindialekten

kunde beskrivas ungefär som dialekten i vår egen huvudstad, Helsingfors, eftersom den låter lite mera "lös" och med en lite svagare betoning av vissa bokstäver och ord. Ett exempel på en mening av Berlin-slangen är; Ick liebe dir (korrekt mening på tyska – Ich liebe dich = jag älskar dig). Det låter mera som att orden faller ur dem, och man kunde kalla dem för Tysklands amerikanare eftersom de utövar "small-talk" väldigt bra. (Saarinen. 1999.)

Vilket är något som jag även märkt personligen, och det går väldigt enkelt att diskutera med dem, fast detta gäller då helt vardagliga saker, vilket då inte går att jämföra med affärsdiskussioner etc. Men de är helt enkelt vana med att möta en massa nya människor hela tiden, och i och med det så kan de vara mer överseende med att man inte är så påläst om vad som sker i Tyskland eller att man t.ex. har en stark brytning.

Annat som är värt att ta i beaktande är den stora delen invandrare som finns i landet. Över 7 miljoner av Tysklands invånare har annat ursprung och som i de flesta länder har de sökt sig till storstäderna. Det började på 60- och 70-talet när Tyskland släppte in gästarbetare som senare valde att stanna kvar. Den största delen härstammar från Turkiet och naturligtvis finns även dessa personer inom handelslivet samt den internationella handeln. (Bacon, D. 2000.) Religion är något som tyskarna helst inte diskuterar men det är ändå värt att veta att normalt sett så är nordtyskarna lutheraner, medan sydtyskarna oftast är katoliker. (Salminen, K & Poutanen, P. 1997). Vid senare, eller rättare sagt, nyare mätningar så ser befolkningen ut som följande; Tyskar 75 miljoner, Turkar 1,9 miljoner, Italienare 0,6 miljoner och övriga nationaliteter utgör ca 4,5 miljoner. (Deutsch-Finnische Handelskammer 2012.)

Tyskarna själva ser ju också varandra på lite olika sätt, bl.a. nordtyskarna tycker att de från de södra regionerna är lata, och i sin tur så tycker sydtyskarna att de från norr är tröga och tråkiga. Denna skillnad syns bäst om man jämför syd mot nord, däremot är skillnaderna mellan väst- och östtyskarna inte lika tydliga. Emellertid kan de från väst tycka att folket från öst är gammalmodiga och inte har hängt med i tiderna lika bra, och en förklaring till det kan ju vara den tidigare delningen av landet och folk i DDR (Deutsche Demokratische Republik) hade ju inte lika många friheter och lika bra levnadsstandard som västtyskarna hade. Men

dessa fördomar och förutfattade meningar mellan väst och öst har nog avtagit på sistone. (Mole J. 1990.) Officiellt sett så grundades DDR redan 7.10.1949 och året efter att Berlinmuren revs, dvs. 3.10.1990, skrevs avtalet för återföreningen under av de politiska ledarna från gamla Öst- och Västtyskland. (Hentilä, M & Hentilä, S. 2008.) Tyskar som är födda kring 1990 är nu en generation som inte formats av det gamla DDR. Minst en tredjedel av dessa unga vuxna har vänt ryggen åt sina hemtrakter och ser större möjligheter i de västra delarna av Tyskland, eller har rent av sökt sig utomlands och bort ifrån det gamla Östtyskland. (Kirsch. 2010.)

Under tiden som Tyskland var delat i två delar, så var faktiskt Finland det enda landet som hade likvärdiga relationer med bägge delarna av landet. (Hentilä, S. 2003.) Nedan finns en karta (figur 4) som visar hur Tyskland såg ut geografiskt när landet ännu var uppdelat i öst och väst.



FIGUR 4. Väst- och Östtyskland (Maps of Germany 2004.)

I nästa kapitel går jag in på hur organisationer i Tyskland är uppbyggda, samt hur samarbetet mellan anställd och överordnad ser ut. T.ex. chefens roll i Tyskland är lite annorlunda jämfört med i Finland, och de underordnade har till viss del en annan syn på sin chef och ledningsgrupp jämfört med finländare.

5 ORGANISATION

Organisationer i Tyskland är ganska klart och strikt uppbyggda. T.ex. att en medarbetare går över sin egen chef till någon ännu högre ställd för att få löst något problem är oacceptabelt. Var och en ska hålla sig inom sitt eget område och vara i kontakt med sin egen chef till att börja med. Men saker förändras med tiden, och det finns nya chefer som är mer toleranta och kan töja på gränserna mer än vad som tidigare varit acceptabelt. Tyskarna poängterar planering och allt ska vara utrett i minsta detalj för att undvika onödiga småproblem, och effektivitet tycks vara något som är väldigt viktigt för dem. Det brukar finnas många chefsnivåer, och övervakande och kontroll är viktiga på arbetsplatserna. Detta leder till att arbetstagarna arbetar under stor press i vissa branscher, och flexibilitet i arbetet brukar ofta få stiga åt sidan. (Tollgerdt-Andersson 1996.)

Ett tyskt företag brukar ganska sällan betala på förhand när det gäller nya kunder och handelspartner. Större företag i Tyskland betalar sina räkningar ganska sent, och vanligtvis vill de ha en betalningstid på 60 dagar. Allt ska göras med ordning och reda, och som exempel anses det att en ofullständig leverans behöver man inte betala för. (Tysk-Finska Handelskammaren 2010.)

Affärskulturen, organisationer samt deras ledare har för övrigt en stor respekt för tillverkningsindustrin, och stora exportörer som Bosch och BMW förlitar sig mera på överlägsna produkter istället för billig valuta eller dylikt för att sälja sina produkter utomlands. Men grunden för den tyska ekonomin utgörs av "Mittelstand", de s.k. små och medelstora företagen som funnits med genom flera generationer och visat sig vara hållbara och konkurrenskraftiga. (Sunderland. 2010.)

Enligt Hofstede så är tyskarnas syn på en lyckad företagsmodell att den jämförs med en "väloljad maskin", och de betonar att ledningen bara ska ingripa i undantagsfall, eftersom reglerna ska vara tillräckliga för att kunna hantera vardagliga problem inom organisationen. (Hofstede. 1991.) Makten i en tysk

organisation är normalt koncentrerad till ett par personer på toppen, ungefär som i Finland. I t.ex. aktiebolag med mer än 500 anställda (AG och GmbH = typer av aktiebolag i Tyskland) finns en skild styrelsegrupp som har högst 20 medlemmar (på tyska, Aufsichtsrat). Systemet är ganska lik politiken, eftersom ledargruppen eller ledarna väljs mellan vart fjärde år. I mindre privatägda företag väljs styrelsemedlemmarna direkt av aktieägarna och styrelsemedlemmarna har då benämningen Geschäftsführer. (Mole. 1990.) Vanligtvis så arbetar man enligt ett visst mönster och alla har sin egen plats, medan man respekterar själva hierarkin och varandra. Arbetsätten kan upplevas som gammalmodiga, men den yngre generationen av både ledare och underordnade tenderar att bete sig lite friare och kan tala med varandra på ett mera informellt sätt än vad som tidigare varit normen i Tyskland. Tiderna förändras förstås. (Tomalin. 2003.)

I tyska organisationer och företag finns det ett nära på oändligt antal med regler och bestämmelser för hur man ska hantera allehanda situationer (Expatica. Understanding German business culture. 2011.). Nästan för många kunde det tyckas om man frågar en finländare, fastän finländare själva är bekanta med noggranna regler som ska tillämpas på arbetsplatsen. Men jag anser att man i Finland inte är lika bundna till reglerna och tillåts avvika lite från dem till skillnad från tyskarna, så länge man inte orsakar några problem för andra.

Det är en ganska stark kontrast till andra kulturer, eftersom det t.o.m. är möjligt att bli tilldelat ett s.k. straff för avvikelse från reglerna. Vi stöter då på ett resultat av det tyska osäkerhetsundvikandet som inte gärna tillåter brytande av självklara regler eller något som leder till okontrollerbara situationer. Denna styva princip lämnar väldigt lite utrymme för flexibilitet och individuella problemlösningar. (Expatica 2011.) Att försöka vara rolig inom arbetet uppskattas inte, vilket kan verka tråkigt eller själlöst även för en finländare. Inte är man i Finland heller några clowner, men lite humor brukar ju emellanåt vara närvarande, t.ex. i inledningen eller avslutandet av ett möte. Observera att den tyska hierarkin möjligtvis ur finländsk synvinkel kan upplevas innebära överdriven respekt mellan anställda och överordnade. (Sales Aid Europe. Germany 2011.) Eftersom tyskar är väldigt formella av sig när det gäller arbetsärenden så kan humor i affärlivet t.o.m. göra

att de börjar känna sig osäkra, t.ex. om de får för sig att motparten försöker skämta bort allvaret i saken etc. (Salminen, & Poutanen. 1997.)

Man kan också säga att den noggranna tyska planeringen är en följd av tyskarnas relativt starka osäkerhetsundvikande. En osäker och oförutsägbar situation brukar göra att tyskarna känner sig obekväma, och opportunisterna inom affärlivet i Tyskland är ganska sällsynta. Inte har tyskarna en negativ inställning i allmänhet, utan de vill hellre ha bra koll på nuläget och hur framtiden kommer att se ut för dem. Ifall det finns flera personer som är delaktiga i planeringen av t.ex. företagets verksamhet, så krävs det ordentliga diskussioner och helst en total enighet om saken i fråga. (Mole. 1990.)

Ett tyskt företag planerar vanligtvis en tillställning eller andra större och viktigare ärenden långt på förhand. Tyskarnas vilja att kunna hålla reda på saker och ting innebär att de hellre spenderar sin tid på att planera om ärendet så fort ett litet hinder uppstår, istället för att lämna något till sista stund. Ifall man själv är en sådan person som tar dagen som den kommer och inte bryr sig desto mer om att förbereda sig, så borde man tänka om lite när man samarbetar med tyskarna. (Tomalin. 2003.) Enligt undersökningar gjorda av Geert Hofstede så befinner sig Tyskland bland de 20 länder i världen som tar mest fasta på planering och blickar framåt och vet hur dåliga beslut kan resultera i framtiden. (Hofstede, Hofstede & Minkov. 2010.). God planering har varit en grundpelare till att Tyskland betraktas som en av de starkaste ekonomiska och politiska aktörerna i Europa och högst troligt även länge framöver.

5.1 De tyska arbetstagarna

Förhållandet mellan chefer och underordnade i Tyskland brukar ofta vara mycket formellt, och arbetstagarna förväntar sig att de kan göra sina arbetsuppgifter utan att chefen ska behöva vara på plats och övervaka dem. (World business culture 2010.)

Men fastän man kan tro att allting är strikt och grått i Tyskland när det gäller arbete, så är faktiskt de tyska arbetstagarna ganska flexibla när det gäller arbetstider, eftersom många företag tillåter detta så länge arbetet blir gjort. Flexibiliteten gäller även språket som används inom handel med folk från andra länder. Eftersom Tyskland ligger i mitten av Europa så är det nära till det mesta runt omkring, och ett flertal språk talas både på arbetsplatserna och med företagets kunder. Tyskarna är till viss del beredda att diskutera på andra språk fastän de inte behärskar det till fullo. Viljan att försöka kommunicera på främmande språk är vanligare bland yngre personer, visserligen kan en del äldre tyskar även tala engelska, men de vill helst prata det egna språket. (Young Germany 2010.)

Att kritisera är att hjälpa, anser tyskarna. Finländare kanske försöker kritisera på ett mera mjukt sätt så att inte motparten blir alltför förolämpad eller upprörd. Men för tyskarna så är kritik något som ska ske rakt på sak och direkt, eftersom det viktiga är att sanningen kommer fram för att så snabbt som möjligt kunna lösa eventuella problem. Det här gäller nog både för ledare och underordnade. (Beckman & Forsling. 2009.) Finländare kanske upplever kritiken som att tyskarna är bittra och sura. Man kan konstatera att arbete är arbete och på fritiden kan man börja bete sig mera lättsamt.

5.2 De tyska ledarna

Tyskarna själva anser att en bra chef är kreativ och ska ha rätt ledaregenskaper, samt ska kunna visa sin sanna personlighet och värderingar, åt medarbetare och att alla andra därmed ska veta vad chefen förväntar sig av medarbetarna. Det kommer fram gång på gång (i Hofstedes böcker) att tydlig struktur är viktigt, och att allting följs detaljerat. Många tyska chefer menar att det är viktigt att visa sig i företaget, och tycker att man kan vara öppen med arbetstagarna och diskutera, trots att alla känner till sin plats i hierarkin. Tyska chefer beskrivs som lite väl strikta och dåliga på den "mänskliga" sidan av arbetet, som t.ex. att ta hänsyn till en viss arbetstagares önskemål, ibland anses det vara besvärligt när allting måste

följa en viss ordning, fastän det ändå ger en sorts tydlighet gällande arbetsuppgifterna och förväntningar på arbetstagarna. (Tollgerdt-Andersson 1996.)

I tyskarnas ögon ska en bra chef planera och fatta rätt beslut, samt kunna kontrollera verksamheten och delegera arbetsuppgifterna effektivt. Det beror lite på hierarkin och utbildningen, men medarbetarna brukar också förvänta sig att chefen säger till precis vad, hur och när sakerna ska göras, vilket säkerligen kräver en stark karaktär som chef. Man kan säga att en chef verkligen är en chef, och tyskarna tycker att detta ageringssätt är snabbt och effektivt, medan det inger säkerhet för medarbetarna genom att de vet vad som förväntas och har uppgifterna på klart. Ifall en chef i Tyskland skulle agera på samma sätt som i Norden, dvs. försöka vara tillmötesgående och befinna sig på samma nivå som arbetstagaren med betoning på mjuka värden, skulle denne anses som svag och kanske t.o.m. olämplig för chefpositionen. (SveTys 2010.)

De tyska ledarna förväntar sig att de underordnade ska följa sina arbetsorder till punkt och pricka utan att desto mera ifrågasätta chefen, eftersom chefsrollen och dennes "kvalificering" respekteras. Man blir inte befördrad på måfå i Tyskland. Ledare som har kunnat uppvisa att de garanterat är kvalificerade till ledarrollen uppskattas, i vissa länder är det också viktigt att en ledare ska ha karisma eller en viss personlighet, men i Tyskland är detta helt klart mindre viktigt. (Mole J. 1990.) Den tyska chefen koncentrerar sig mestadels på två saker; kvalitet och service utöver produkterna. Han/hon vill förstås ge en god bild av sitt företag och anställda, medan de kan erbjuda det bästa tänkbara. (Sales Aid Europe. Germany 2011.) Status och titlar är viktigt i Tyskland, eftersom man förstås borde ha respekt för de som arbetat sig fram till en chefsposition eller dylikt, och delegering av arbetet är alltså mera formellt än här i våra trakter.

En tysk chefs uppgift är att kunna ha kontroll över de anställda och vet att de gör bra ifrån sig.

I Tyskland finns ett talesätt om detta; "Förtroende är bra men kontroll är bättre". (Beckman & Forsling. 2009, 131)

I nästa kapitel presenteras resultat och slutsatser, och ett flertal praktiska saker tas upp som är till nytta för de som är i kontakt med personer från tyska företag, som antingen planerar på att inleda affärsrelationer eller upprätthålla dem på bästa möjliga vis.

6 RESULTAT OCH SLUTSATSER

Eftersom Finland och Tyskland har mycket att göra med varandra gällande internationell handel, både import och export, så är välfungerande arbete inom olika team, både internt och externt, viktigt. Men hur lyckas man bäst som finländare att ta sig an en kulturell utmaning i detta sammanhang? T.ex. ömsesidig respekt, överseende och dylikt underlättar samarbetet i hög grad, men kunskap och yrkesskicklighet krävs synnerligen för att verka pålitlig i tyskarnas ögon, anser jag. Fastän tyskar inom affärlivet normalt sett är språkkunniga, så föredrar de nog ändå det egna modersmålet. Enligt vissa experter (Staffans) så går det att köpa vad som helst på engelska av tyskarna, men däremot när man ska sälja någonting åt dem så är det lite omvänt. Den första kontakten eller intrycket är alltid viktigt, och det rekommenderas inte att man tar första kontakten med en tysk per telefon, utan hellre per post eller e-post för att ta reda på när de är bäst anträffbara. När man skickar brev åt en tysk samarbetspartner, vare sig det gäller en befintlig eller förhoppningsvis blivande samarbetspartner, så ska breven helst adresseras till själva företaget samt personen istället för att endast adressera brevet till personen. Det finns många småsaker som man kanske inte tänker på och detta är en av dem. När man väl fått ett möte fastslaget så följs tidtabellen till punkt och pricka, och enbart de personer som fått kallelse deltar i mötet. (Luoto. 2000.)

Telefonkontakt är inte lika vanligt bland tyskarna, åtminstone inte bland högre tjänstemän som befinner sig i ledande positioner. Orsaken till detta är att de inte vill bli störda i arbetet, något som även jag själv kan relatera till. Alltså är det den skrivna informationen som gäller i Tyskland, och om man ändå har beslutat om någonting per telefon så borde man bekräfta detta genom ett välskrivet e-postmeddelande som sammanfattar telefonsamtalet. När man lovar någonting åt en tysk så ska man vara noggrann och inte göra lösa antaganden om någonting. Det är ganska normalt i Finland och finländare brukar nog förstå att allt kan ha en liten justeringsmån när man diskuterar med varandra, men om löftet avviker en del från förverkligandet så kan man vara övertygad om att få höra om saken. Just den skrivna informationen som i Tyskland helst ska vara på tyska borde vara så korrekt som möjligt. Tyskarna brukar se lite mellan fingrarna när en finländare talar

halvbra tyska, och de anser att man har bättre tid på sig att tänka igenom saken när man skickar någonting skriftligt. Det lönar sig att ta fram ordboken och kontrollera eller höra med någon som verkligen kan språket om man själv är osäker. (Beckman & Forsling. 2009.)

Tyskarna satsar helst på ett samarbete som kan ge goda resultat på lång sikt, istället för att delta i kortsiktiga projekt som tillfälligt kan ge goda resultat ekonomiskt sett. Hur som helst beror allting på omständigheterna, samt vilken bransch som båda parter är verksamma inom. (Hofstede. 2001.) Tidigare nämndes i kapitel 4.3 på sida 24 att det kan vara svårt att bli god vän med tyskarna på en dag, men om man orkar engagera sig så tror jag nog att det finns möjlighet till långa och positiva förhållanden som gynnar både tyskarnas företag och det egna företaget. Men vad menas då med att tyskarna är mera långtidsorienterade? Exempelen nedan kan ge en bättre inblick i saken.

Tyskarnas huvudsakliga värderingar inkluderar inlärning, anpassningsförmåga, självdisciplin samt ärlighet. Fritiden kommer oftast i andra hand, och det finns en stark fokus på företagets placering på marknaden. Det är inget fel med att vara oense om någonting, och oftast så prioriterar företagets ledning lösningar med bondförnuft. Man investerar helst på att rekrytera folk som är villiga att arbeta en lång tid hos företaget. (Hofstede. 2001.)

6.1 Etikett inom affärslivet

Etikett är viktigt i alla situationer, inte bara när det gäller arbetsärenden och möten, utan även i vardagligt samspel med andra medmänniskor. Men vad ska man egentligen tänka på gällande etikett när man samarbetar med tyskar?

Då man gör affärer med tyskar borde man ha till hands tillräckligt med visitkort där all behövlig information som titel, utbildning eller bakgrund finns med. Håll ögonkontakt när man tilltalar, vilket är speciellt viktigt under inledandet av förhandlingar och presentation.

Använd hövlighetsfraser och tilltala den tyska motparten med "Sie". Använd "Du" endast efter att tyskarna börjar säga det och när de själva blir mer bekanta med dig. (Communicaid. Doing business in Germany 2009.)

Diskutera inte personliga saker under förhandlingar eftersom detta anses som att man försöker gå ifrån det aktuella ärendet, eller t.o.m. ett tecken på att man är ointresserad av ärendet. Försök inte att fortsätta någon vidare förhandling efter att ett kontrakt eller avtal blivit undertecknat och godkänt av båda parter. De blir synnerligen misstänksamma till detta beteende. Använd inte överdrivna eller s.k. indirekta stilar av kommunikation under möten, det bidrar till en bild av oärlighet hos dig själv. (Communicaid. Doing business in Germany 2009.)

6.2 Skillnader mellan tyskar och finländare

För att bäst kunna komma överens med tyskarna vore det bra att kunna språket, eftersom de verkligen uppskattar det och det kan ha en positiv inverkan på förhållandet. Språkkunskaperna underlättar förstås kommunikationen och minskar risken för missförstånd, samt att språkkunniga representanter ger en bättre bild av det finländska företaget och dess personal. Ett bra tips vore helt enkelt att se hur de tyska samarbetsparterna betar sig och försöka befinna sig på samma våglängd. Det gäller förstås att ta det säkra före det osäkra, speciellt om man är i slutskedet av en förhandling och vill avsluta ärendet i en god stämning. Man borde ju också ta en titt på sig själv, hur man kunde uppfattas av motparten och vilka sidor hos sig själv man eventuellt borde ändra på eller känna till för att undvika missförstånd eller t.o.m. förolämpningar. Finlandssvenskar brukar i allmänhet vara mera mottagliga än helt finskspråkiga finländare för kulturella skillnader, andra språk samt förstår att vissa saker kan skötas på annorlunda sätt, enligt min egen erfarenhet i alla fall.

Man kan också dela in finländare i olika grupper om man så vill. Det finns de som blir irriterade av bl.a. utlandets matvanor, hälsningar eller bara av att vattenkranen vrids åt ett annat håll. Å andra sidan finns det sådana finländare som mer än

gärna vill ta till sig det främmande språket, maträtterna och vanorna samtidigt som de t.o.m. tycker att allting fungerar bättre än i gamla tråkiga Finland. (Mole. 1990.)

Nedan finns ett par punkter som visar hur finländare och tyskar skiljer sig åt, både som individer och med tanke på företagets eller organisationens uppbyggnad;

Tyskland

Hierarkin inom tyska företag är brantare än i finska företag. Tyskarna behöver eller förväntar sig skriftliga bekräftelser eller avtal, annars anser de att ärendet inte är i kraft eller giltigt. Tyskar förlitar sig mycket på siffror och statistik, och kräver noggranna uppgifter av sin handelspartner. Tyskar tål inte tystnad i konversation (vilket en finländare synnerligen behöver ha klart för sig). T.ex. muntliga överenskommelser per telefon, betyder ingenting förrän underskrifterna finns på papper. Ledningen i tyska företag utgörs oftast av äldre män, i alla fall till större del än här i Finland. Affärsbrev behöver oftast två underskrifter. (Tysk-Finska Handelskammaren. 2010.)

Finland

Finländare försöker möta nya saker med mera öppenhet och mindre förhandsuppfattningar. Det är ofta acceptabelt att komma överens om någonting per telefon. Finländare litar mera på muntliga överenskommelser än tyskar (som exempel överenskomna tider för möten osv.). Det finns fler unga ledare inom finska företag jämfört med i Tyskland. Klädseln är mindre strikt i Finland än i Tyskland. Finländare börjar kalla varandra "du" mycket fortare än vad tyskar brukar göra, vilket är bra att tänka på, i alla fall om man har att göra med äldre tyskar. (Tysk-Finska Handelskammaren 2010.)

Men jag tycker att skillnaderna mellan finländare och tyskar verkar vara ganska minimala när det gäller förhållandet mellan kunder och försäljare. I båtbranschen så kan man anse att de flesta kunder är lika och några större påtagliga skillnader brukar inte märkas. Men då var förstås de flesta kunder också från utlandet i detta

sammanhang, eftersom den tillfrågade i min intervju hade mest varit i kontakt med tyskar, italienare osv..

”Jag skulle inte säga att det är några större skillnader mellan finländare och tyskar.” (Staffans 2012) Vilket var svaret på frågan i intervjun om det finns påtagliga skillnader mellan tyskar och finländare i affärlivet.

6.3 Tankesätt och syn på arbetet

En sak som kan vara bra att veta när man har att göra med tyskar är att de skiljer starkt på arbete och fritid. T.ex. att försöka ta kontakt med en tysk när han eller hon är på semester skulle synnerligen irritera dem. Även om det skulle uppstå problem på arbetsplatsen så länge en anställd är borta, vill tyskarna helst inte springa in fram och tillbaka på kontoret. (Tollgerdt-Andersson 1996.)

I Finland är det ganska vanligt att personer med stort ansvar i ett företag blir kontaktade under ledigheter, och ibland blir tvungna att rycka in för att reda ut en oväntad situation. Sådant kan även hända inom den bransch som jag själv arbetar inom. För en finländare som har en ledande och mera ansvarsfull roll är detta inget som kommer som en chock, och personligen tror jag nog att denne är mera villig att tillfälligt återvända till sina arbetsuppgifter jämfört med en tysk. Jag anser nog att det kan finnas skillnader angående denna sak beroende på bransch eller personens position inom företaget, men så här brukar det vanligen vara. I Finland är det ganska vanligt att man håller sin sommarsemester redan i juni, eller t.o.m. i maj, enligt min egen uppfattning.

Men längre söderut i Europa, även i Tyskland, så är det vanligast att man har semester i slutet av juli och i augusti, vilket förstås är värt att tänka på för de som reser mycket i sitt arbete, och om man försöker planera in möten i Tyskland med olika samarbetspartner. (Svensson 2008.)

Ett tankesätt som genomsyrar kontorsarbete i Tyskland är att man har en negativ inställning till övertid. Tyskarna tänker som så, att om man inte hinner få klart uppgifterna inom normal kontorstid så är antingen arbetet helt fel organiserat eller så är man själv ineffektiv. I vissa kulturer kan man stoltsera med att ha arbetat en 12 timmars dag för att få gjort sitt arbete inom utsatt tid, men inte i Tyskland. Fastän tyskarna förespråkar punktlighet till det yttersta så ska man ändå veta att de ofta går hem tidigare på fredagar, ett fenomen som inte är helt obekant i Finland heller. Många finländare i högre position brukar ofta dela upp semestern i flera delar för att kunna komma till kontoret och reda upp saker som har hänt under ledigheten. Tyskarna gör det inte, en semester för dem är en sammanhängande ledighet som helst inte ska avbrytas, och vissa högre uppsatta tjänstemän i Tyskland brukar ha t.o.m. 6 veckor semester per år. (Tomalin. 2003.)

6.4 Högtider i Tyskland

En sak som är bra att känna till t.ex. när man planerar affärsresor eller möten med representanter eller kontaktpersoner från företag i Tyskland är när större och viktigare högtider äger rum. Inte skulle en finländare heller vara så villig att genomgå förhandlingar eller sitta i möten i det egna landet på en helgdag eller liknande, när man förväntat sig en ledig dag med privata aktiviteter.

Första januari är det nyårsafton (Neujahrstag) i Tyskland, som i övriga länder i Europa, och sjätte januari firas Heilige Drei Könige. Denna högtid är något som mestadels är bekant i de södra regionerna av landet. Februari månad har inga officiella högtider och är därför en bra månad att planera in möten, och sedan i mars eller april firas påsken samma datum som i Finland. Det kan vara bra att kunna namnen på dagarna i stilla veckan även på tyska. Långfredag heter på tyska Karfreitag, påsksöndag heter Ostersonntag, och påsk annandag heter Ostermontag. Första maj är det Tag der Arbeit, vilket innebär samma sak i Finland, nämligen arbetarnas dag och det är en officiell högtid som innebär en ledig dag i hela landet. Maj och juni månaderna är ganska lika i Finland eftersom tyskarna även firar Kristi himmelfärd, men ett undantag är Corpus Christi

(Fronleichmann, traditionellt firande av Jesu Kristi kropp och blod) som mestadels firas i landet södra delar. (Tomalin. 2003.)

En sak som skiljer Tyskland från Finland är avsaknaden av midsommarfirandet, så det finns rätt få officiella högtider i juni. Den 15:e augusti firas en högtid för enbart medlemmar i ortodoxa och katolska kyrkan, Maria Himmelfahrt. Tredje oktober firas Tysklands nationaldag (Tag der Deutschen Einheit). 31:a oktober är det "Reformationstag" vilket inte är en officiell högtid eller helgdag, och första november firas alla helgons dag (Allerheiligen). 21:a november är en evangelisk-luthersk högtid vid namn Busz- und Betttag, på svenska betyder detta bönedagen. Slutligen så ser december ut på samma sätt som i Finland vad gäller julhelgen, 24:e till 26:e, med julafton (Weinachtsabend), juldagen (Erster Weihnachtstag) och jul annandag (Zweiter Weihnachtstag). Det finns förstås många fler högtider än de som nämns här, men oftast firas dessa högtider i nästan hela landet. Eftersom det finns flera olika religioner i Tyskland så finns det även otaliga mindre kända högtider till minne av helgon och dylikt, som ändå inte är officiella helgdagar. Andra stora händelser som inte nämns ovan är t.ex. Oktoberfest, vilket ändå inte är en högtid, utan mera en sorts festival som firas i södra Tyskland, närmare bestämt i München. (Tomalin. 2003.)

Med detta arbete hade jag som avsikt att visa att tyskar nog är väldigt olika finländare i många avseenden och att man kan inte antyda att bara för att båda länderna befinner sig på samma kontinent skulle det innebära enbart likheter länderna emellan. En del saker kan tänkas vara självklara, men däremot finns det också en mängd mindre skillnader som är värda att beakta, eftersom vi alla är olika fastän de geografiska avstånden inte är så stora. Man kunde tro att våra religiösa bakgrunder samt levnadssätt är någorlunda identiska, men ändå skiljer sig tyskar och finländare åt på många sätt. Skillnaderna är förstås inte lika stora som om man skulle jämföra finländare med t.ex. nordkoreaner eller irakier, men de små skillnaderna kan vara både till fördel och nackdel, även vid enkla förhandlingar och diskussioner som t.o.m. kan orsaka irritation och misstanke hos motparten utan att vi ens har kunnat ana det.

6.5 Sammanfattning av de tyska kulturdragen

Till följande har jag placerat en tabell (Tabell 1.) som lite kortare och mera bildligt ska förklara vad kultur (både gällande business och privatliv) egentligen innebär, och vilka bakgrundsfaktorer som kan spela in vid definition en viss typ av kultur. Dessa faktorer anser jag vara de mest centrala;

Tabell 1. Kultur

KULTUR
Familjen
Tankesätt
Värderingar
Relationer
Religion
Den egna bakgrunden
Syn på arbete och fritid
Utbildning
Samhällsklasser

För att komma ihåg det som är mest centralt kan det ibland hjälpa med en minneslista som kunde finnas till hands när man ska på internationella uppdrag inom sitt arbete. Minneslistan kunde se ut t.ex. så här när det gäller Tyskland;

- Respekt och flitig användning av arbetstitlar
- En chef ska även kunna fungera som expert eller konsult
- Gör upp och följ en agenda eller föredragningslista vid möten
- Uppträd sakligt och håll fritidsprat borta från arbete
- Lova ingenting som inte går att genomföra till 100 %
- Gör inga förhastade beslut – tänk på att tyskarna hellre fokuserar på resultat i det långa loppet
- Representativ klädsel – det går nog att klä sig precis som i Finland och man behöver inte köpa en ny garderob, det räcker med normal kostym för män, och kvinnor kan även använda samma typ av klädsel som i hemlandet

- Att bära t.ex. dyra klockor innebär inte att man är skrytsam, utan det visar mera att man själv och företaget är framgångsrika
- Var noga med att välja lämpliga samtalsämnen på kaffepauserna
- Kom ihåg semestertiderna och högtiderna innan fastställande av datum för möten

För att ytterligare sammanfatta mina resultat så har jag valt att använda mig av en SWOT-analys. Det innebär att man reder ut vilka styrkor, svagheter, möjligheter och hot som finns inom området. Denna typ av analys är vanlig inom företagsledning, föreningar osv. och jag tycker att den också lämpar sig ganska bra inom fler områden än bara inom företagsekonomiska analyser eller mätning av konkurrenter till företaget. Denna analys får avsluta examensarbetet och har som syfte att visa mina slutsatser på ett mera läsvänligt och visuellt sätt.

Styrkor / positiva saker

- Tyskarna är noggranna, ärliga och hederliga, vilket innebär att man kan förvänta sig en god samarbetspartner
- De är alltid förberedda på det mesta (var det själv också!)
- De håller sig till saken och är effektiva till sin natur, samt slösar ingen tid
- Finland har för övrigt ett gott rykte hos tyskar

Figur 5. Styrkor / positiva saker

Svagheter / negativa saker

- Det kan ta länge att få byggt upp goda relationer eftersom tyskarna har en liten "vänkrets" och gör helst affärer med redan tidigare kända partner / leverantörer
- De gör helst affärer på det egna modersmålet och det är något som de förväntar sig ska vara självklart, i alla fall när tyskarna ska köpa något av utländska samarbetspartner
- Ett starkare osäkerhetsundvikande än i Finland. Ha en tydlig plan till pappers och visa att du har försökt eliminera de största riskerna som kan ställa till med problem inom samarbetet och runt om det

Figur 6. Svagheter / negativa saker

Möjligheter

- När man väl fått inlett ett samarbete med tyskar och kan uppvisa god kvalitet från sin egen sida så finns det möjlighet till långa och produktiva affärsrelationer
- Om de får en bra bild av dig och det finländska företaget så kan man ofta vänta sig flera kunder från Tyskland. Goda rykten sprider sig också i Tyskland, och diverse företag i Jakobstadsnejden har haft många och goda samarbeten om man kunnat etablera en god image utåt

Figur 7. Möjligheter

Hot

- Första intrycket är viktigt, och priset avgör inte alltid, så om affären låter tveksam finns det en stor risk att tyskarna avböjer ganska snabbt
- Lova inte mer än du kan hålla! Felaktig eller bristfällig information, ja t.o.m. halvhjärtade antaganden kan ge dem en orsak att ställa in en planerad affär och avbryta samarbetet
- Stereotypiska antaganden och illa valda samtalsämnen driver relationerna och affären till botten väldigt snabbt

Figur 8. Hot

7 SAMMANFATTNING

Genom detta arbete har jag bättre kommit underfund med hur kulturen i Tyskland ser ut, både inom affärslivet och vilket sätt handeln bedrivs på. Fastän jag själv har varit några gånger i Tyskland så finns det ändå mycket som jag inte har vetat om landet. Genom detta arbete har jag funnit information om sådant som även intresserat mig själv, som den tyska mentaliteten. Informationen från litteraturen samt svaren från intervjun har nog bekräftat/stämt överens med mina personliga upplevelser. En sak som jag inte tänkt på så mycket tidigare är att tyskarna hellre identifierar sig själva med sin egen region, t.ex. som Sachsenbo eller Bayernbo, istället för att se på sig själv som enbart en tysk. De få gånger som tyskarna verkligen vill visa upp sig som just tyskar är t.ex. under evenemang som fotbolls-VM, Eurovision Song Contest eller dylikt. När jag senast var i landet så höll just Eurovision Song Contest på, och genom hela landet såg man att folk stoltserade med den tyska flaggan på sina bilar, husvagnar osv.

Arbetet visar att ännu idag existerar det djupt rotade skillnader mellan forna Öst- och Västtyskland speciellt bland de personer som är tillräckligt gamla för att minnas uppdelningen av landet. Men jag anser ändå att det inte ligger till någon grund för motstridigheter mellan tyskar som kommer från olika sidor av Tyskland. Tyskarna är ett folk som helst blickar framåt och börjar mer och mer acceptera t.ex. folk med annat ursprung, gällande både invånare i allmänhet, arbetskamrater samt utländska samarbetspartner. Men å andra sidan så kan nationella tankesätt inte komma fram så tydligt när det gäller sådana förhållanden som mellan kund och försäljare. Tyskarna betar sig sakligt och strikt, så man kan väldigt ofta vara på samma våglängd med dem i och med att de geografiska avstånden inte är så stora och religionstillhörigheter ofta är den samma som bland finländare, i alla fall när det gäller tyskarna från de norra delarna av landet.

Forskningsfrågan som jag ställde i början av mitt arbete, alltså vad som är utmärkande för den tyska affärskulturen, tycker jag att har blivit besvarad. För att verkligen få en uppdaterad insikt i ämnet så borde man förstås uppleva det själv, genom att antingen resa till Tyskland eller ha möjlighet att arbeta inom

internationell handel med uppgifter som innebär kundkontakt, förhandlingar eller t.ex. kundsupport i efterhand. De målsättningar som jag ställde med mitt arbete var att ge en utförlig inblick i den tyska affärskulturen och arbetet blev ganska likt det som jag hade föreställt mig om hur det skulle se ut i en färdig form. Det finns som sagt hur mycket som helst att ta upp, men någon gång måste man få ett avslut på processen.

Som jag redan nämnde i inledningen så är jag personligen intresserad av Tyskland och tyskarnas kultur och språk samt hur landet har utvecklats till en så pass stor aktör på både det europeiska och det globala planet. Jag har också övervägt att under en tid eventuellt i framtiden söka ett arbete som är förknippat med handel eller samarbete av någon form med tyska företag, eller rentav att arbeta i Tyskland en tid. Hur som helst, genom detta examensarbete har jag, och förhoppningsvis också läsarna, fått värdefull information om landet och hur det går till i arbetslivet med fokus på handeln, ledning inom företag och hur man i Tyskland förhåller sig till utomstående som t.ex. finländare. Det finns många saker som kan påverka relationerna både positivt och negativt, och med hjälp av sunt förnuft och de resultat som presenterats i detta examensarbete borde man komma långt. Men ingenting kan ändå ersätta erfarenheten som man sedan erhåller från det verkliga samarbetet med utländska samarbetspartner, underleverantörer osv.

Man kan säga att jag har försökt lära mig mera om interkulturell kompetens, samtidigt som jag har inriktat mig på ett specifikt land, och enkla saker som utlandsresor har jag märkt att kan ge en bättre förmåga att kunna ta emot främmande saker utan bli irriterad. Därav kan man dra slutsatsen att teori bygger upp grunden, men i sista hand är det erfarenhet samt den alltmer omfattande sociala kompetensen som tränas upp, som bidrar till lyckade relationer med utländska samarbetspartner, vare sig man har som uppgift att sköta förhandlingar, värva kunder eller är i ledande ställning i det egna företaget. Allt går inte som planerat, men med en bättre förståelse för andra kulturer kan man bättre ta sig igenom svåra situationer eller reda upp oväntade missförstånd.

Jag hoppas att detta arbete kunde fungera som en hjälp på vägen när någon tänker inleda handelsförbindelser, vare sig det gäller import eller export, med ett

tyskt företag samt att det kan förklara hur tyskarna är som människor och vad som förväntas av motparten i olika situationer. De flesta källor har betonat vikten av att kunna tyska för att ha bra samarbete med tyskarna, även fastän en stor del av tyskarna kan lite engelska så uppskattas tyska språkfärdigheter väldigt högt. Slutligen så kan jag nämna att det varit både roligt, tungt och krävande på samma gång när jag skrivit detta arbete, och jag hoppas att jag även i framtiden kan dra nytta av det jag lärt mig under examensarbetets process. Allt har inte varit en dans på rosor när jag förutom studier också skött mitt heltidsarbete, och samtidigt försökt orka hålla upp motivationen. Men arbetet har nu nått sitt slut och jag har kunnat inrikta mig på det som har intresserat mig själv, vilket synnerligen har underlättat skrivandet och hållit uppe motivationen.

Jag anser också att jag kommer att bli utexaminerad som en tradenom med extra god kunskap om den tyska affärskulturen, samt om hur man kan både inleda och upprätthålla goda relationer med tyska samarbetspartner.

KÄLLOR

Agrell, W, Bergesen, H-O & Ostreng, W. 2002. Internationella relationer – I en ny tid. Malmö: Gleerups utbildning Ab.

Axtell, R. 1999. Talande gester. Falun: Wahlströms Bokförlag Ab.

Bacon, David. 2000. Germany's new identity – A nation of immigrants. Www-dokument. Hämtat: <http://dbacon.igc.org/PJust/09GermanIdentity.htm>. Läst: 21.11.2010.

Baltic Yachts. 2012. Www-dokument. Hämtat: http://www.balticyachts.fi/About_us/How_it_all_began/1_3. Läst: 11.3.2012.

Beckman C & Forsling J. 2009. Från kulturkrockar till kulturmöten – Affärskommunikation över kulturgränser. Malmö: Liber.

Bottas, O. 2009. Kulttuurit tutuksi. Keuruu: Otavan Kirapaino Oy.

Cameron, D, Ekström, C, Holmvall, L & Uhlin, B. 2010. Internationell ekonomi – En värld i förändring. Malmö: Liber Ab.

Communicaid. Doing business in Germany. 2009. Pdf-dokument. Hämtat: <http://www.communicaid.com/access/pdf/library/culture/doing-business-in/Doing%20Business%20in%20Germany.pdf> Läst: 8.2.2012.

Deutsch-Finnische Handelskammer. Saksa. 2012. Www-dokument. Hämtat: <http://www.dfhk.fi/fi/saksa/faktat> Läst: 21.5.2012.

Economy Watch. Finland Trade, Finland exports, Finland imports. 2010. Www-dokument. Hämtat: http://www.economywatch.com/world_economy/finland/export-import.html Läst: 20.5.2012.

Egert-Romanowska, J & Omilanowska, M. 2001. Germany – Eyewitness travel guides. London: Dorling Kindersley.

Europas Webbportal. 2010. Medlemsländer – Tyskland. Www-dokument. Hämtat: http://europa.eu/about-eu/member-countries/countries/member-states/germany/index_sv.htm. Läst: 7.11.2010.

Expatica. Understanding German business culture. 2011. Www dokument. Tillgängligt: http://www.expatica.com/de/essentials_moving_to/essentials/working-with-the-germans-focus-on-the-task-at-hand-23880_10093.html Läst: 8.2.2012.

German Culture. 2010. Business/Economy. Www-dokument. Hämtat: <http://www.germanculture.com.ua/library/links/business.htm>. Läst: 7.11.2010.

German Culture. 2012. German Economy. Www-dokument. Hämtat: http://www.germanculture.com.ua/library/facts/bl_economy.htm. Läst: 19.2.2012.

Germany. Insight Guides. 2002. Apa Publications GmbH & Co Singapore.

Hentilä, M & Hentilä, S. 2008. Berliiniin – Retkiä lähihistoriaan. Helsinki: Kotimaa-Yhtiöt Oy.

Hentilä, S. 2003. Kaksi Saksa ja Suomi. Helsinki: Hakapaino Oy.

Hentilä, S, Karjalainen, E & Valta, R. Saksa – Voima Euroopan keskellä. 1993. Helsinki: Painatuskeskus Oy.

Hofstede, G. Organisationer och kulturer. 1991. Lund: Studentlitteratur.

Hofstede, G, Hofstede G-J & Minkov, M. Organisationer och kulturer. Tredje upplagan. 2010. Lund: Studentlitteratur.

Hofstede, G. Culture's consequences. 2001. 2:a upplagan. London: Sage Publications Ltd.

Kapoor, A, Hansén, S-T & Davidson, R. 1991. Negotiating internationally – The art of networking. Hangö: Recallmed Oy.

Kirsch, F-M. 2010. Där isen höll nyss – Össtyska erfarenheter före och under enhetsprocessen. Botkyrka: Mångkulturellt centrum.

Kwintessential. 2010. Germany - Language, Culture, Customs and Business Etiquette. Www-dokument. Hämtat: <http://www.kwintessential.co.uk/resources/global-etiquette/germany-country-profile.html>. Läst: 6.11.2010.

Luoto. R. Tapakulttuurin perusteet. 2000. Jyväskylä: Gummerus.

Maps of Germany. Www-dokument/GIF-bild. 2004. Hämtat: <http://www.maps-of-germany.co.uk/map-of-west-Germany.htm>. Läst: 12.3.2012.

Mole J. 1990. Tiedä tavat – Mitä menestyvän liikemiehen tulee tietää EY-maiden oloista ja kulttuureista. London: The international society press.

Munkeby 2012. En kris är inget problem. Www-dokument. Hämtat: <http://www.munkeby.se/website1/sv/en-kris-aer-inget-problem/en-kris-aer-inget-problem.php>. Läst: 25.2.2012.

Nationalencyklopedin. 2010. Www-dokument. Hämtat: <http://www.ne.se/tyskland/n%C3%A4ringsliv>. Läst: 28.11.2010.

Oulu. 2010. Www-dokument. Hämtat: http://www oulu.fi/srpkl/Viesti/maassa_maan_tavalla.htm#_Toc2568071
Läst:14.11.2010

Phillips, T. 2011. Kommunikation. Malmö: Gleerups Utbildning Ab.

Ramp 2011. Om historia. Www-dokument. Hämtat: http://www.ur.se/ramp/historia1/berlin_fakta3.php Läst: 6.3.2012.

Saarinen, H. 1999. Berliini – Kulttuuri ja historiaa. Keuruu: Otavan Kirjanpaino Oy.

Sales Aid Europe. Germany. 2011. Www-dokument. Hämtat: <http://www.salesaideurope.com/germany.htm> Läst: 8.2.2012.

Salminen, K & Poutanen, P. 1997. Kulturkompassen. Helsingfors: Utbildningsstyrelsen.

Staffans, L. 2012. Kvalitativ intervju med f.d. VD för Baltic Yachts. 8.3.2012. Mellersta Österbottens yrkeshögskola. Jakobstad.

Stier, J. 2009. Kulturmöten. Lund: Studentlitteratur Ab.

Sunderland, R. 2010. German business culture should be a model for our own. Www.artikel. Hämtat: <http://www.guardian.co.uk/business/2010/aug/15/german-growth-business-culture>. Läst:20.11.2010.

Svensson, B. 2008. Resa till Nordtyskland. Malmö: Forma Publishing Group Ab.

SveTys. 2008. Tysk affärskultur. Pdf-dokument. Hämtat: www.svetys.de/PDF/Veroeffentlichungen/Aufsatz.pdf. Läst: 5.11.2010.

Taipale, A. 1995. Saksan matkaopas. Tammerfors: Tammer-Paino Oy.

The Week. 2012. The German economic colossus. Www-artikel. Hämtat: <http://theweek.com/article/index/223191/the-german-economic-colossus>. Läst: 19.2.2012.

Tollgerdt-Andersson, I. 1996. Svenskt ledarskap I Europa. Malmö: Liber-Hermods Ab.

Tomalin B. 2003. Germany – Culture smart!. London: Kuperard.

Tysk-Finska Handelskammaren. 2010. Saksan markkinat ja Suomi Saksan kauppakumppanina. Pdf-dokument. Hämtat: http://www.tekes.fi/fi/gateway/PTARGS_0_201_403_994_2095_43/http%3B/tekes-ali1%3B7087/publishedcontent/publish/programmes/sapuska/documents/seminaaraineistot/mikaelhelle.pdf. Läst: 14.11.2010

Visiting cards of European regions. 2004. GIF-Bild. Hämtat: <http://www.aer.eu/de/home/aus-den-regionen/visiting-cards/country/deutschland.html>. Läst: 5.12.2011.

World Business Culture. 2010. Doing business in Germany. Www-dokument. Hämtat: <http://www.worldbusinessculture.com/Business-in-Germany.html>. Läst: 6.11.2010.

Wir sind Kultur. Unternehmenskultur in Deutschland. Www-dokument. Hämtat: <http://www.wir-sind-kultur.de/>. Läst: 13.2.2012.

Young Germany. 2010. Inside German business culture. Www.dokument. Hämtat: <http://www.young-germany.de/business-career/corporate-culture.html>. Läst: 12.11.2010.

Intervjufrågor – Tysk affärskultur

1. Berätta lite om din position inom företaget och vilka arbetsuppgifter du har.
2. Hur ofta är ni i / har ni varit i kontakt med kunder från Tyskland?
3. Sker kommunikationen mestadels per telefon, e-mail eller möten face-to-face?
4. Vilket språk används inom kommunikationen? (Är de villiga att tala engelska, föredrar tyskarna det egna modersmålet osv.?)
5. Enligt det som jag läst så ska man tydligen inte ta första kontakt via telefon eftersom de upplever det som olämpligt eller störande. Stämmer det?
6. Hur tycker ni samarbete med tyskar skiljer sig jämfört med finländare?
7. Förekommer det affärsgåvor eller liknande vid t.ex. avslutade förhandlingar eller lyckade samarbeten?
8. Enligt vissa böcker som jag läst så ska företagslogo inte alls finnas med på eventuella gåvor. Stämmer det?
9. Vilka positiva sidor finns det bland de tyskar som ni varit i kontakt med?
10. Vilka negativa sidor finns det bland de tyskar som ni varit i kontakt med?
11. Anser ni att tyskarna är noggrannare / mera strikta än finländare inom arbetslivet, eller är det tvärtom?
12. Brukar humor alls vara närvarande i diskussionerna med tyskarna?
13. På vilket sätt borde man uppträda (enligt era erfarenheter) för att komma överens med dem på bästa vis?
14. Jag har läst att tyskarna inte alls tycker om oväntade/osäkra situationer. Stämmer detta i verkligheten enligt er erfarenhet?
15. Är de strikt bundna till agendan/föredragningslistan eller kan man diskutera nya saker och föreslå helt nya och radikala lösningar på problem eller liknande...?
16. Har du någon upplevt några totala misslyckanden (eller missförståenden) p.g.a. att de är kulturellt sett lite annorlunda än oss? (i så fall, vad skedde, och vilken kunde orsaken ha varit till missförstånden?)