# Den farliga likheten mellan Sverige och Tyskland



*– Det avgörande är att förstå hur samma beteende kan signalera helt olika saker i olika affärskulturer. Det som uppfattas som professionellt i Sverige kan få en helt annan verkan i Tyskland.*

**Margret Dotter, expert på svensk och tysk affärskultur och grundare av Viking Communication**

**På pappret ser Sverige och Tyskland ut som ett perfekt affärsäktenskap. Länderna ligger nära varandra, har en lång gemensam historia och delar många kulturella referenser. Dessutom möts svenska och tyska företag ofta i samma värld av industri, teknik och kvalitetskrav. Just därför är det lätt att trilla i fällan om att affärskulturen ska fungera precis som hemma.**

Många svenska företag förbereder sin Tysklandssatsning noggrant. Produkten är genomarbetad, priset är kalkylerat, marknaden är analyserad och strategin finns på plats. Men så börjar det verkliga arbetet. Någon ska leda kontakten, driva processen och få samarbetet att fungera. Ofta blir det en person som är erfaren, yrkesskicklig och van att skapa resultat på just det området, såsom en chef, projektledare, säljare eller specialist som har lyckats väl i den svenska organisationen. Men det är just där som det ofta uppstår ett strategiskt gap. För det som fungerar i Sverige fungerar inte automatiskt i Tyskland.

En svensk chef kan vara uppskattad hemma för sin lyhördhet, sin förmåga att skapa konsensus, sitt starka fokus på teamwork och sitt sätt att inte dominera rummet. I Sverige signalerar det yrkesskicklighet, respekt och modernt ledarskap. I en tysk affärskultur kan samma ledarstil däremot tolkas som svag, otydlig eller obeslutsam. Detsamma gäller för kommunikation, där det svenska sättet att vara diplomatisk, lämna utrymme och undvika alltför skarpa formuleringar kan göra budskapet svårläst i Tyskland.

– Det avgörande är att förstå hur samma beteende kan signalera helt olika saker i olika affärskulturer. Det som uppfattas som professionellt i Sverige kan få en helt annan verkan i Tyskland, säger Margret Dotter, expert på svensk och tysk affärskultur och grundare av Viking Communication.

Det är detta som gör likheten farlig. Hade Tyskland känts mer främmande hade fler företag förberett sig på skillnaderna. Men eftersom så mycket känns bekant ligger tanken nära att även ledarskap, kommunikation och samarbete fungerar enligt ungefär samma princip. Det gör det inte, för i tysk affärskultur är hierarki, direkthet, struktur och tempo betydligt starkare markörer än många svenskar räknar med. Där förväntas chefen ta plats och viktiga beslut är i regel fattade redan innan mötet börjar. Kritik formuleras öppet, rakt på sak och utan svensk stötdämpning. I tysk logik är detta ett sätt att skapa framdrift, kontroll och förutsägbarhet. För svenska medarbetare kan samma situation kännas som att bli överkörd. Inte för att den tyska sidan nödvändigtvis vill dominera, utan för att beteendet tolkas genom svenska förväntningar på delaktighet, förankring och tonläge.

Här blir likhetsfällan konkret. Det som skapar förtroende hemma kan väcka tvekan i Tyskland. Klok återhållsamhet kan läsas som otydlighet, inkluderande ledarskap kan uppfattas som svagt mandat och diplomatisk kommunikation kan göra budskapet oskarpt. Det räcker därför inte att kartlägga den tyska marknaden. Svenska företag behöver också förstå logiken bakom det som först uppfattas som avvikande beteende och utgå från att det ofta finns god vilja även när man känner sig pressad, kritiserad eller ifrågasatt. Sverige och Tyskland har båda framgångsrika sätt att bygga företag, leda människor och driva projekt. Men när dessa arbetssätt möts utan medvetenhet kan de hamna i vägen för varandra. Först när den farliga likheten genomskådas kan svensk kompetens få verklig genomslagskraft i Tyskland.

Läs mer om svensk-tysk affärskultur på www.inter-cultural-training.eu