

Artikelserie af Mette Brøndum:

Virksomheden: Klædt på til Kina

Kina-konsulenten: Kulturel ballast kan spare tid og penge

Dansk Industri: Tag det kulturelle hjemmearbejde alvorligt

Klædt på til Kina

FKI Logistex er i gang med sin hidtil største opgave i Kina. Lederen af projektet havde selv en drøj debut i landet, så nu har virksomheden investeret i, at medarbejderstaben er på forkant med det kommende kulturmøde

AF METTE BRØNDUM

Efter 20 ture til Kina i løbet af de sidste to år ville projektleder Søren Bruun gerne gøre sine medarbejderes første møde med den kinesiske forretningskultur lettere, end hans eget havde været. Så da FKI Logistex (tidligere Crisplant) i efteråret 2005 vandt ordren på et 240 mio. kroner stort bagagehåndteringssystem til Pudong Lufthavnen i Shanghai, fik Søren Bruun fløks arrangeret et teambuilding-kursus, hvor de 18 involverede medarbejdere blandt virksomhedens 430 ansatte i Århus fik deres første introduktion til Riget i Midten.

Han hyrede Kina-konsulentfirmaet C3 Consulting, som blandt andet tog flokken med på en fotografisk éndags-tur gennem Shanghais gadebillede anno 2006 med afstikkere til facts om Kinas historie, samfund og kultur.

Søren Bruun bruger ordene ”den hårde måde” om sin egen entre i den kinesiske forretningsverden for to år siden. Han synes, han har skullet lære at begå sig som dansk forretningsmand i Kina og var længe frustreret over, at kommunikationen med kineserne var så vanskelig.

”Projektledelse handler langt hen ad vejen om sund fornuft og god kommunikation, men jeg må sige, at Kina er det land, jeg hidtil har haft sværest ved at kommunikere i,” fortæller Søren Bruun, der også har spanske erfaringer som projektleder.

FKI Logistex’s allerførste skridt i Kina var at hyre en kinesisk sælger/tolk, som med Søren Bruuns ord ”sad på kundens knæ i et år”, inden kontrakten kom i hus.

Tolken har i det hele taget været uundværlig, konstaterer Søren Bruun, både når det handler om den verbale og den non-verbale kommunikation. Eksempelvis er det en klassisk oplevelse hos vestlige forretningsfolk i Kina, at kineserne ikke siger tingene direkte, men derimod pakker tingene ind.

”Det kræver en del at kunne læse mellem linjerne i en så fremmedartet kultur som den kinesiske, og derfor har det været vigtigt for os at have en kineser med ved bordet, som kender vores dagsorden og vores mål til bunds. I modsat fald kan du ikke altid bruge en ordret oversættelse til noget – man kan ikke nødvendigvis trække meningen ud af det, der bliver sagt via en tolk.”

Søren Bruun nævner også oplevelsen af, at kineserne elsker at tale i ordsprog.

”På et tidspunkt, hvor tingene ikke forløb helt glat, sagde vores kinesiske kunde hele tiden: ”Nu skal vi huske, at vi sejler i samme båd!” De sagde det ustandselig, indtil jeg til sidst sagde: Ja, vi sejler i samme båd, men vi ror altså ikke i samme retning! Dét forstod de! Dén gik klart ind!”

Også når det gælder den non-verbale kommunikation, oplever Søren Bruun, at risikoen for at blive misforstået er stor.

”I en europæisk kontekst kan man godt hidse sig op og råbe ad hinanden – en grad af hidsighed kan endda forstås som et tegn på vilje og handlekraft. I Kina derimod bliver det forstået helt anderledes, hvis man hidser sig op. Der taber man ansigt, og det skal man være sig bevidst som europæer,” siger Søren Bruun, der kalder det ”åbenlyst forkert”, at så få vestlige virksomheder tilstræber at være på forkant med det kulturmøde, de vil opleve, når de etablerer sig i Kina.

”Jeg tror, mange sætter deres lid til deres lokale, kinesiske samarbejdspartnere – at de kan fungere som tolke, både når det gælder sproget og den non-verbale kommunikation. Men også dem skal du jo kunne kommunikere med uden risiko for alt for mange misforståelser.”

Da Søren Bruun skulle arrangere teambuilding-kurset for sine medarbejdere, tog han udgangspunkt i, hvad han selv havde savnet den første gang, han var i Kina.

”For det første noget historisk baggrundsviden: Hvilke begivenheder har været med til at præge Kina? Hvordan tænker kineserne, og hvorfor handler de, som de gør? Jeg manglede viden om deres normer og handlingsmønstre. Simple ting som hvordan man gebærder sig, når man spiser middag med dem. Alle disse ting er jo short cuts til almindelig høflighed – bare at kunne sige ’goddag’ på kinesisk åbner døre. Det vigtige, når du tager derud som dansker, er, at du har et minimum af forståelse og interesse for, hvem det er, du skal møde - hvilken kultur, du kommer til,” siger Søren Bruun, der efterhånden har fået tygget sig igennem en del litteratur om det moderne Kina.

I dag er frustrationerne skiftet ud med fascination, efterhånden som forståelsen for Kina og kineserne er vokset, fortæller Søren Bruun, der ellers ikke var særlig begejstret for landet efter sine første ture derud. Han beretter om kolleger, der end ikke spiser i den uge, de er i Kina, fordi maden ikke huer dem. Så slemt har Søren Bruun aldrig haft det i Kina.

”Jeg gnasker ikke hønsefødder, men jeg kan vældig godt lide den kinesiske mad!”

Kulturel ballast kan spare tid og penge

Den første gang Annette Dahl var i Kina, syntes hun, det var et frygteligt land. Nu rådgiver hun erhvervsfolk i at tackle Kina.

AF METTE BRØNDUM

Kina-konsulenten synes selvfølgelig selv, hun bliver taget for lidt med på råd, når danske virksomheder vil forsøge sig på det kinesiske marked. Men Annette Dahl ved, hvad hun taler om, når hun anbefaler Kina-farere at forberede sig på det kultur møde, de har i vente. Da hun selv var i Kina første gang for over ti år siden, var den umiddelbare reaktion hos både hende og rejsefællen: ”Vi må ud af det her land!” Tre ugers kinesiske erfaringer senere var de stadig ikke mildere stemt, men nysgerrigheden var vakt – ”hvad skete der?!” Siden er Annette Dahl blevet cand.mag. i kinesisk, kommunikation og kultur, og så er hun stifter af konsulentvirksomheden C3 Consulting – culture, communication, China - der udbyder skræddersyede kurser, foredrag og analyser om Kina og kineserne. Virksomheden har kun knap et år på bagen, men kunderne tæller allerede en række kendte navne, fra det store, internationale Danfoss og det amerikanske Scientific Atlanta til det danske arkitektfirma schmidt hammer lassen.

”Rent praktisk er det efterhånden forholdsvis nemt at etablere sig i Kina. Virksomhederne kan få hjælp fra den danske ambassade, fra lokale bureauer og rådgivere, og virksomhederne gør vel at mærke selv en aktiv indsats for at få den fornødne hjælp. Det samme sker ikke, når det handler om den kulturelle tilgang. Den bliver nedprioriteret. På det punkt har danske virksomheder tilsyneladende en meget pragmatisk tilgang a la ’hvor svært kan det være?!’ og ’det lærer vi nok, når vi kommer derover’ – og det gør de fleste da også, men ofte kunne et projekt være løbet hurtigere i gang, og både penge og problemer kunne være sparet undervejs, hvis medarbejderne var klædt bedre på fra begyndelsen,” siger Annette Dahl.

En af Annette Dahls kæpheste er, at viden er den bedste ballast, når man gør sin entré i Kina. ”Kinas historie og det kinesiske samfund er så meget anderledes end noget, vi kender fra vores europæiske kontekst, og befolkningen har selvfølgelig også et andet kulturelt tankegods med i bagagen. Jeg slår på, at erhvervsfolk, der vil noget i Kina, er nødt til at vide noget om kinesisk historie og kultur. Det giver en ballast til det kultur møde, der er i vente samt en større forståelse af de sociale og kulturelle kontekster, man som dansker skal arbejde i derovre. Jo mere viden man har om landet og folket, jo bedre chancer er der også for at styre uden om nogle af de typiske faldgruber som vanskelig kommunikation, dårligt samarbejde, stor udskiftning blandt de kinesiske ansatte osv. Og endelig – ved man bare lidt om Kina, ved man også, at kineserne selv er utrolig stolte af deres historie og kultur. Ret basalt kan man score nogle gode point på at vide, hvad man kan spørge dem om under forretningsmiddagen og hvilke spørgsmål, man nok skal undgå – om Opiumskrigen og Tibet for eksempel!” siger Annette Dahl. ”Det skader ikke at lære, hvordan man kan charme kineserne lidt. De elsker for eksempel, når man kan nogle kinesiske gloser, og den slags skaber gode forbindelser og gode netværk.”

Hendes egen Kina-debut in mente, understreger hun også, at vestlige erhvervsfolk kunne få en meget mere positiv tilgang til det kultur møde, der er i vente, hvis de var lidt bedre forberedt. ”På et personligt plan skal Kina-opholdet da også helst være en god oplevelse. Alt andet lige tror jeg ikke, det skader arbejdsindsatsen, at man kan lide at være der, ser nogle spændende ting og har nogle gode oplevelser udenfor arbejdstiden,” slutter Annette Dahl.

DI: Tag det kulturelle hjemmearbejde alvorligt

Jo bedre forberedte danske virksomheder er, når de etablerer sig på fjerne markeder, jo større er chancen for at få en succes i hus. Dansk Industri har succes med sine kulturkurser

AF METTE BRØNDUM

Danske virksomheder, der etablerer sig på fjerne markeder, ville nyde godt af at tage det forestående kulturmøde mere alvorligt, end de gør i dag, mener Michael Holm, International Project Manager hos Dansk Industri. Han er ansvarlig for DI-workshop konceptet ”Critical factors for succes in...” henholdsvis Indien, Rusland, Ukraine, Polen, Kina, Korea, Japan, USA m.fl.. Kurserne klæder deltagerne på til det pågældende marked, enten som forberedelse i forbindelse med udstationering, eller når deltageren med en vis udlandserfaring gerne vil have udvidet sin forretningsmæssige og kulturelle værktøjskasse.

”Jo mere en virksomhed investerer i ordentlig forberedelse, jo større er sandsynligheden for at drive en succes hjem. Opstartsomkostningerne ved ordentlig forberedelse er generelt små i forhold til, hvis man skal redde et projekt hjem, når noget først er gået skævt.”

Michael Holm har dog oplevet stigende interesse for sine kurser blandt DI’s medlemsvirksomheder de sidste 3-4 år.

”Flere og flere er klar over, at de er nødt til at gøre deres hjemmearbejde, når virksomheden etablerer sig udenlands. Det, tror jeg, blandt andet hænger sammen med den store fokus, der har været på globaliseringen de senere år. Og så er kulturs betydning generelt jo blevet højaktuel efter Muhammedsagen,” siger Michael Holm.

Han fortæller, at jo mere eksotiske, landene bliver, jo mere er folk bevidste om, at der skal tages højde for kulturforskelle. Kina er, siger han, sammen med Japan og Korea, blandt de mest vanskelige markeder at begå sig på som vesterlænding. Dels er der i alle tre lande store risici for sprogforbistringer, og dels er kulturerne så forskellige fra den danske, at det har store konsekvenser for forretningsadfærd, lederroller, forhandlingsteknikker mv.

Michael Holm har trådt sine egne kulturelle barnesko i forskellige internationale kulturer indenfor IT-branchen, særligt i USA, Tyskland og Asien. I DI-regi har Michael Holm selv en del erfaringer fra Kina, og det er et udfordrende land at gebærde sig i for den danske forretningsmand, siger han - ”hvis man ikke ser sig for, risikerer man at gå galt i byen!” Blandt andet fordi det sociale hierarki spiller så stor en rolle i det kinesiske samfund. Han har for eksempel selv begået en af de klassiske fejl, hvor han delte visitkort ud i forkert rækkefølge og altså ikke fik identificeret lederen fra begyndelsen.

”I en forhandlingssituation i Kina spænder du ben for din forhandling, hvis du på denne måde ikke anerkender chefen. Det kan synes en lille ting, men ubevidst rammer du lederen, som nu føler antipati mod dig, og samtidig sætter du en af hans underordnede i forlegenhed. I øvrigt en ting, der ofte kendetegner kultursammenstød som dette: At folks reaktioner ofte finder sted på det ubevidste plan.”

Når det handler om sociale hierarkier, udgør Danmark sammen med de andre skandinaviske lande samt Holland en kulturel minoritet i globalt perspektiv, fordi vi modsat eksempelvis den asiatiske kultur har tradition for flade virksomhedsstrukturer, hierarkier som en praktisk foranstaltning og dermed også en anden lederrolle. Forskellene fører meget let til kultursammenstød, siger Michael Holm.

”Dog,” slutter han, ”selvom vi ikke er 100 meter mestre, må det til danskernes ros siges, at vi er tilpas ydmyge i vores adfærd og har så stor respekt for andre kulturer, at vi ikke er dem med de største problemer, når vi er udenlands.”