

Kend kulturen – og kom godt ind i Kina

Stadig flere danske virksomheder vælger at få produceret i Kina – enten gennem outsourcing eller etablering af egen produktion. Men hvordan håndterer man de kulturelle forskelle, der er mellem Danmark og Kina? En specialist i kinesisk kultur kommer her med seks gode råd.

Af Inge Aagaard
Interkulturel konsulent
C3 Consulting ApS



1. Tilpas din kommunikation

God kommunikation er afgørende, når man vælger at flytte hele eller dele af sin produktion til Kina. Men man gør klogt i at justere den meget direkte danske kommunikationsform, når man mødes med kinesiske partnere. Ved forretningsmødet vil de kinesiske mødedeltagere typisk have fokus på at opretholde harmonien og vil nødtigt formulere egne synspunkter direkte – især ikke, hvis det kan opfattes som kritik af andre tilstedeværende og få dem til at tabe ansigt. Som dansker gælder det derfor om at lære at læse mellem linjerne, og fokusere på det der menes, frem for det der direkte siges. Så når du spørger din kinesiske leverandør, om deadline kan overholdes, kan svaret sagtens være »ja« selv om budskabet faktisk er, at det ikke kan lade sig gøre.

2. Opbyg »Guanxi«

En anden nøgle til succes i Kina er »Guanxi«: Netværk på kinesisk. Også i Danmark er det vigtigt at »kende nogen, der kender nogen«, men guanxi i Kina er langt mere vidtrækkende. Guanxi består af én-til-én-relationer mellem mennesker og bygger på gensidig tillid og respekt – og gensidige tjenester. De fleste kinesere vil foretrække at man først lærer hinanden at kende, og derefter kan man lave forretning. Det er altså ikke spild af tid at spise

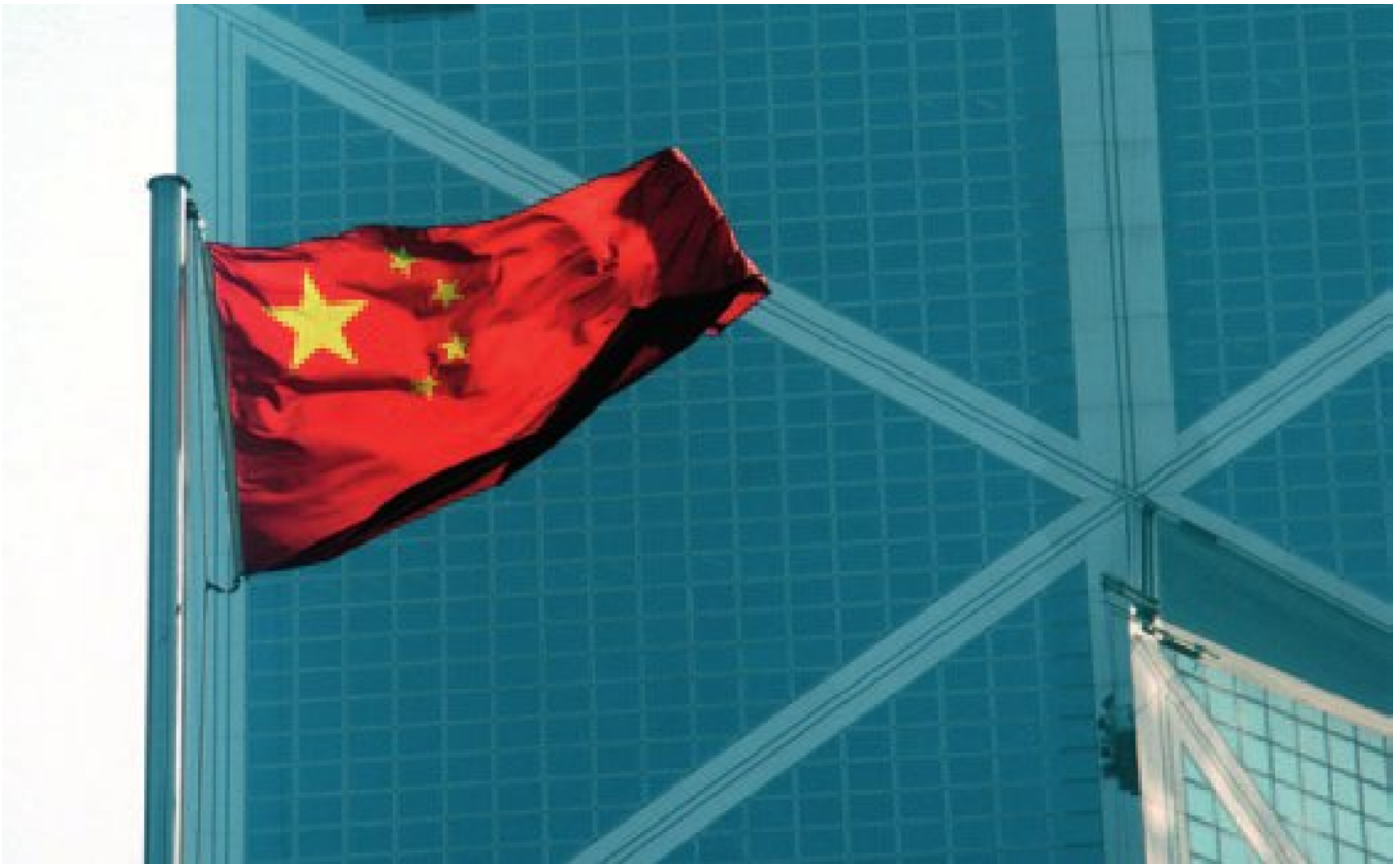
middage, drikke baijiu (risbrændevin) og synge karaoke med dine kinesiske partnere. Tværtimod. Den tid, du bruger på at opbygge guanxi, er en sikker investering. Guanxi åbner døre, skaber muligheder og får tingene til at glide.

3. Vær tålmodig

Ting tar' tid – og i Kina tager de nogle gange lang tid! Selvom der er blevet gennemført reformer i det seneste årti, er det kinesiske bureaukрати stadig en udfordring for mange af de danske virksomheder, der etablerer sig i Kina. Igen er det afgørende med personlige kontakter, men at opbygge relationer til de relevante embedsmænd er ikke noget du gør fra den ene dag til den anden. Forhandlinger med kinesiske forretningspartnere kan også have en tendens til at trække i langdrag, og kan desuden fortsætte længe efter de formelle forhandlinger er afsluttet. Så når du har med Kina at gøre, er tålmodighed faktisk en vigtig kompetence.

4. Send den rigtige medarbejder til Kina

Hvis du skal udstationere en medarbejder til Kina – fx i forbindelse med opstart af produktion – så sørg for at vælge den rigtige. Husk at en god leder i Danmark ikke nødvendigvis er en god leder i Kina. Det er afgørende at vedkommende kan



opbygge relationer på tværs af kulturforskelle og både tør og kan bryde med sin danske vanetænkning. Hvis medarbejderen skal have sin familie med til Kina, bør hele familien forberedes grundigt på den nye hverdag i en fremmed kultur. En udstationering, der må afbrydes før tid, fordi børn eller ægtefælle mistrives, er en dårlig investering for alle parter.

5. Juster din ledelsesstil

Den kinesiske virksomhedskultur er langt mere hierarkisk end den danske. En kinesisk leder vil ofte træffe beslutninger på egen hånd og udstikke detaljerede ordrer, som han forventer at medarbejderen følger – uden at stille spørgsmål. Til gengæld vil medarbejderen forvente, at lederen er ekspert på sit område, har alle svarerne og desuden involverer sig personligt i medarbejderens liv, fx deltager ved fødselsdage og bryllupper. Så hvis du skal lede kinesiske medarbejdere, skal du tage stilling til, hvilken ledelsesstil du vil anvende: den danske, kinesiske, eller et miks. Vær opmærksom på, at det kræver en målrettet indsats at få kinesiske medarbejdere til at vænne sig til den danske ledelsesstil. Hvis du fx ønsker, at medarbejderne tør tage mere ansvar og flere selvstændige initiativer, skal du arbejde på at skabe en tryk kultur, hvor fejl er noget man lærer af – og ikke bliver straffet for, som man ville blive

i en traditionel kinesisk virksomhed. De ledere, der har størst succes i Kina, er typisk i stand til at veksle mellem de forskellige ledelsesstile og vurdere i de enkelte situationer, hvilken stil der skaber de bedste resultater.

6. Lær af kineserne!

Til slut skal det understreges, at Kina er et enormt land med meget store variationer mellem de forskellige regioner, og hvor udviklingen går ekstremt hurtigt. Det kan være svært at få overblik over fra skrivebordet i Danmark! Så lav strategierne i Kina – og tag kineserne med på råd. I Danmark kan vi have en tendens til at mene, at netop den måde, vi løser opgaverne på, er den helt rigtige. Men danske virksomheder, der etablerer sig i Kina, kan lære meget af kinesernes måde at gøre tingene på. Udfordringen ligger i at være fleksibel og tage det bedste fra begge traditioner – så de kulturelle forskelle ikke bliver barrierer, men tvært imod skaber endnu bedre resultater for virksomheden.

Om C3 Consulting ApS:

- C3 Consulting leverer interkulturel træning til danske virksomheder, der er etableret i eller samarbejder med partnere fra fx Kina, Indien, Brasilien, USA, Ungarn eller en lang række andre lande verden over.
- C3 Consulting tilbyder fx træning i kulturforståelse for danske og udenlandske medarbejdere, teambuilding for tværkulturelle teams og forberedende forløb for medarbejdere og familier, der skal udstationeres.
- Den interkulturelle træning sikrer, at virksomhederne undgår kulturelle faldgruber og får det optimale udbytte af deres globale aktiviteter.
- C3 Consulting har løst opgaver for en lang række danske virksomheder, fx Danfoss, Grundfos, Vestas, Fiberline Composites og Niebuhr Gears.

Kilde: www.c3consulting.dk