

Husk harmonien i Kina

Indsigt i den kinesiske kultur er afgørende, hvis man som dansk virksomhed vil have succes i Kina.

Af Annette Dahl, konsulent og direktør for C3 Consulting ApS



MINIKRONIK

Den 1. oktober i år er det 60 år siden, Folkerepublikken Kina blev grundlagt. Fejringen kulminerer på selve jubilæumsdagen med bl.a. en storstilet militærparade på Den Himelske Freds Plads, men forberedelserne har været i gang i månedsvis.

Mest bemærkelsesværdigt har det overalt i det offentlige rum – i medierne, på neonreklamer og på kæmpebannere rundt om i byerne – vrimlet med officielle opfordringer til at bevare harmonien i det kinesiske samfund. Den massive kampagne for at skabe et »harmonisk samfund« virker mildt sagt fremmedartet set med danske øjne.

Men vil man have succes med at drive forretning i Kina, bør man sætte sig grundigt ind i den kinesiske betydning af harmoni.

DEN SIDDENDE KINESISKE ledelses fokus på at opretholde harmonien i samfundet er ikke en ny opfindelse.

Allerede for ca. 2500 år siden udbredte den kinesiske vismand Kongfuzi sine tanker om, at harmoni er samfundets idealtilstand, og at det moralske menneske skal stræbe efter at undgå konflikter. Hans tanker blev grundlag for kongfuzianismen, der i forskellige afskygninger har spillet en central rolle hele vejen om gennem Kinas historie. Og stadig gør det – hvilket også præger den kinesiske virksomheds- og forretningskultur.

FORRETNINGSMØDET ER EN af de situationer, hvor det er vigtigt at være bevidst om de kinesiske forretningspartners kulturelle bagage.

I en dansk sammenhæng er der konsensus om, at man skal holde sig til sagen og melde klart ud omkring sine synspunkter. Men for de kinesiske mødedeltagere er fokus netop på at opretholde harmonien og opbygge personlige relationer, og man formulerer nødtigt sine synspunkter direkte – især ikke, hvis det kan opfattes som kritik af andre mødedeltagere og få dem til at tabe ansigt.

FØLGENDE CASE ER et klassisk eksempel på de misforståelser, der kan opstå i mødet mellem dansk og kinesisk forretningskultur:

Ved et møde med sin kinesiske mellemlider foreslår den danske leder, at man løser en bestemt opgave i næste uge. Mellemlideren siger, at det bliver en smule vanskeligt, men at han vil gøre sit bedste.

Da den danske leder vender tilbage efter tre uger, opdager han til sin irritation, at man ikke engang har taget hul på opgaven. Den kinesiske mellemlider er også irriteret – han havde jo signaleret, at opgaven ikke kunne løses på det foreslåede tidspunkt. Men i Kina betragtes et klart og direkte nej som uhøfligt, for det forstyrrer harmonien mellem forretningspartnerne. I stedet bruger man formuleringer som 'måske', 'det er ubehageligt' eller 'jeg skal forsøge'.

UDOVER DET KINESISKE fokus på at bevare harmonien og ikke tabe ansigt, er det vigtigt at kende til guanxi, den kinesiske udgave af netværk, der er langt mere omfattende end den danske version. Uden guanxi når du ikke langt i Kina. Og der er masser af andre kulturelle træk, man skal være opmærksom på, når man som dansk virksomhed opererer i Kina.

Så hvis man vil udstationere danske medarbejdere til Kina, er det afgørende, at både medarbejderen og den eventuelt

» hvis man vil udstationere danske medarbejdere til Kina, er det afgørende, at både medarbejderen og den eventuelt medfølgende familie er klædt godt på til mødet med den kinesiske kultur.

medfølgende familie er klædt godt på til mødet med den kinesiske kultur – ellers er der risiko for, at udstationeringen bliver en fiasko for både familie og virksomhed.

Og skal man etablere et dansk-kinesisk ledelsesteam, er det en rigtig god idé at starte med at blive enige om nogle klare spilleregler for teamets arbejde. Hvad forstår man ved en god leder? Hvordan giver man hinanden feedback? Og hvordan løser man konflikter?

Det er jo ikke sådan, at det er enten den danske eller kinesiske måde at gøre tingene på, der er den rigtige. Det handler om at gå i dialog og finde frem til det, som alle kan bakke op om. Så kan man få skabt en fælles forståelsesramme og nogle fælles værdier – det er fundamentet for et godt og produktivt samarbejde.

LIGE NU ER der masser af masser af potentiale for danske virksomheder, der overvejer at etablere sig i Kina. Trods den globale krisetid har man i Kina med en vækst på omkring otte pct. stadig godt gang i hjulene. Samtidig er det i dag nemmere at rekruttere og fastholde dygtige kinesiske medarbejdere, hvilket ellers har været en meget stor udfordring under de seneste års højkonjunktur.

Så grib mulighederne i Kina nu – og husk at gøre det kulturelle forarbejde ordentligt!