

HVA MÅ TIL FOR Å LYKKES I KINA?

Av Henning Kristoffersen,
sosialantropolog og Kina-ekspert
ved Handelshøyskolen BI

Kinas utvikling de siste 30 årene har ført til at mange som ikke tidligere trengte å forholde seg til Kina blir nå tvunget til det, enten de har lyst eller ikke. Spørsmålet boken «Det nye Kina» søker å gi svar på er: Hvordan få mest mulig mening og resultater ut av møtet med Kina og kineserne?



Foto: Handelshøyskolen BI

Det er vanlig å få høre at skal man gjøre forretninger i Kina må man være tålmodig – ting tar tid. Samtidig er det få mennesker som kommer hjem fra Kina med inntrykk av at kineserne gjør ting sakte. I Shanghai er det på 12 år satt opp mer enn 4.000 bygg på over 20 etasjer. Mer fart skal man lete lenge etter. Det kinesiske markedet er i rask endring og forretningsideer som har livets rett må raskt settes ut i livet. Ingen vet dette bedre enn kineserne. Samtidig er det slik at kinesere flest kvier seg for å starte forretninger med folk de ikke har opparbeidet en nær relasjon til. Litt forenklet kan vi si det slik at mens det i Norge blir sett på som mistenkelig å gjøre forretninger med

Foto til høyre: Øyvind Hagen/StatoilHydro

I Shanghai er det på 12 år
satt opp mer enn 4.000 bygg
på over 20 etasjer.





noen vi kjenner godt, vil det i Kina oppleves som mistenkelig å gjøre forretninger med noen vi ikke har et nært forhold til.

Lett å feiltolke kinesernes signaler

En klassisk situasjon er delegasjonen som nylig har kommet tilbake fra sitt Kina-besøk og er mektig imponert over alt de har sett. De forteller livlig om alle møtene de har hatt med potensielle fremtidige samarbeidspartnere. Omtrent alle kinesere de har truffet var positive og hadde sagt seg enige i, eller i alle fall ikke uenige i, at samarbeid skulle det nok bli. Visittkort med telefonnummer og mailadresser ble nøye

utvekslet i alle retninger på korrekt vis, ved å bruke begge hender, slik alle hadde lært.

Noe rot hadde det riktignok blitt. Enkelte hadde glemt hvor viktig det var med visittkort i Kina, og ikke fått laget dem før de dro hjemmefra, andre hadde forlagt dem i feil dressjakke. Dette hadde skapt noen pinlige hilseøyeblikk med kineserne, der visittkort spiller en sentral rolle, men ingenting alvorlig. Alt lå med andre ord til rette for videre kontakt. Likevel viser det seg at det er svært vanskelig å fortsette kommunikasjonen med kineserne etter hjemkomst. Mailer og forsøk på telefon-

I Shijiazhuang i Kina kunne tidligere Norske Skog-sjef Jan Oksum åpne Norske Skogs nye avis-papirfabrikk i 2005.

samtaler blir aldri besvart eller ender opp hos sekretærer som ikke har noen informasjon eller kjennskap til besøket. Hva er det som skjer?

Som en kinesisk bedriftsleder sa det: «I Kina har vi 17 måter å si nei på, inkludert ja.» Faktisk så har ikke det kinesiske språket engang noe eget ord for nei. Sannsynligvis har kineserne i nevnte eksempel uttrykt negativ respons flere ganger. Problemet er at den utenlandske delegasjonen ikke har vært i stand til å tolke den responsen de har fått. Resultatet er masse bortkastet tid på å forfølge misforståtte ledetråder og dårlig utnyttelse av den tiden delegasjonen var i Kina.

I denne situasjonen er det mulig at den utenlandske delegasjonen tar det for gitt at enhver kineser ønsker å få et oppdrag fra vesten. I tillegg kan de ha tolket den store gjestfriheten de ble møtt med som åpenbar bekreftelse på at kineserne synes dette delegasjonsbesøket var viktig. Begge disse slutningene kan være helt feil. Det er mange om beinet i Kina for tiden, og dette oppdraget var muligens ikke interessant nok eller stort nok til å vekke kinesernes oppriktige interesse. Ikke desto mindre ligger det stolthet hos kineserne i å være gjestfrie, og gjestfriheten overgår lett det vi er vant til. Dermed kan man ha blitt imponert over det som fra kinesisk side ikke var

mer enn en minimums oppvisning av vanlig høflighet, og slett ingen sementering av et halvveis inngått forretningsforhold.

Forretningene gjøres under middager og lunsjer

Den nevnte delegasjonen var ikke i stand til å bruke de sosiale anledningene til å få nyttig informasjon. Lunsjer, middager og sosiale ritualer er langt ifra umotivert eller bortkastet bruk av tid. Det er faktisk i stor grad her de viktige forhandlingene skjer. Kineserne bruker den sosiale arenaen til å føle sin motpart på tennene, finne ut så mye som mulig av verdi for forhandlingene, også om de vestlige forretningsfolkene er personer de kunne tenke seg å ha et langsiktig forhold til. Det er en klassisk feil fra vestlig side å ikke ta de sosiale anledningene så nøye, det er jo forhandlingene dagen etter som gjelder. I så fall ser de verden helt annerledes enn kineserne.

Forhandlinger og sosialisering i Kina er ofte to sider av samme sak. Det er mange ting ved kinesisk tradisjon og etikette som det er nyttig å kunne noe om – riktig bruk av spisepinner, riktig hilsen med bruk av visittkort, eller kunnskap om når og hvordan man gir gaver. Gjennom å vise kompetanse om slike ting viser vi interesse for kinesisk kultur. Det settes pris på av kineserne, og er med på å skape en god atmosfære

i det sosiale samværet. Kunnskap om kinesisk kutyme er verktøy som kan brukes til å bygge et godt forhold mellom partene, men jeg vil påstå at overfor kinesere er det vanskelig å gjøre store bommerter innenfor det vi kan kalle etikette. Kineserne er stort sett veldig romslige når det gjelder å tilgi utlendinger en viss famling på dette området. Med andre ord: det har en potensielt stor oppside å vise kunnskap om kinesisk etikette, men du løper liten risiko ved å gjøre noen feil.

Den kinesiske nettverkskulturen og betydningen av «ansikt»

For en kineser er det avgjørende å ha et innflytelsesrikt nettverk med gode relasjoner – det som på kinesisk kalles *guanxi* (utt: *gwan-kji*). Det er det også for deg som utlending når du jobber i Kina eller med kinesere. I hovedsak bruker kineserne sine *guanxi* til ting; for det første for å få informasjon og for det andre for å få ting gjort. I en arbeidssituasjon i Kina vil du trenge *guanxi* til akkurat det samme. Faktisk vil du i enkelte tilfeller ha mer behov for gode *guanxi* enn kineserne selv har. Det er fordi du i Kina alltid vil være en utenforstående og sjelden har den fulle oversikten over hva som egentlig skjer. Å ha *guanxi* med noen betyr å ha et så nært forhold at man kan forvente å vekse tjenester med hverandre. Faktisk er det slik at i et *guanxi* forhold forventes det at man stiller opp for hver-

Bilkonsernet Ford har selvsagt mange års erfaring på det kinesiske markedet. Her fra den store bilfabrikken til Changan Ford Automobile Corporation Ltd. i Nanjing.

andre så langt det overhodet er mulig. Ditt sosiale nettverk er dine *guanxi*. Dermed blir det logisk at det må investeres mye tid i sosiale sammenhenger før et forretningsforhold kan startes.

Et annet viktig aspekt ved kinesisk kultur er *mianzi* (utt: *mien-tse*) som betyr ansikt slik vi snakker om å «tape ansikt». En direkte oversettelse til norsk ville være «fremside» eller «fasade». Vi kan si at det kinesiske ansikt er en statusbeskrivelse av din anseelse, prestisje og ære. Slik blir en persons ansikt nært knyttet til selvfølelse. I ens personlige ansikt inngår også familiens anseelse. For eksempel vil en hel families prestisje, og dermed ansikt, forbedres dersom datteren eller sønnen skulle klare å komme inn på et godt universitet.

I Kina er det vanskelig å tenke seg noen form for sosial situasjon der ansikt ikke spiller en rolle. Kineserne legger mye energi i å redde hverandres ansikt. Slik blir det et ideal i den kinesiske kommunikasjonen og sosialiseringen at partene skal være i harmoni med hverandre. En annen dimensjon som kan være vanskelig å forstå for utlendinger, og kanskje spesielt for nordmenn som ikke har for vane å slenge rundt seg med komplimenter, er kinesernes fokus på å gi ansikt. En vanlig måte å gjøre dette på er å rose en person i påhør av andre.



Det kinesiske hierarkiet

Jeg mottar ofte kinesiske delegasjoner på besøk i Norge. Da skjer stort sett alltid det samme. Den kinesiske delegasjonen står litt hulter til bulter i resepsjonen og snakker seg imellom, mens jeg går bort til den første og beste for å hilse dem velkommen. Uten unntak fører dette til hurtig fotarbeid i forsamlingen, der de så raskt som mulig dytter frem lederen av delegasjonen. Det er denne personen jeg skal hilse på først. Når det vel er gjort og vi to har etablert en hyggelig samtale kan resten av delegasjonen slappe av. Slik er det også når vi er i Kina. Fokuset er på at lederne på begge sider først skal etablere kontakt.

I norsk kultur tenker vi gjerne at alle medlemmer av gruppen er (like) viktige, og at dette er en verdi i seg selv. Vi mener derfor at det bør være en god ting, også i møte med andre kulturer,

å henvende seg til noen lenger nede på rangstigen for å understreke at hos oss er det ikke forskjell på høy og lav. Ofte oppnår vi da ikke annet enn å skape usikkerhet hos alle, og kanskje aller mest hos den vi henvender oss til. Dette er et mønster som går igjen på de aller fleste møtearenaer med kinesere, også under måltider og andre sosiale arrangement. De kinesiske måltidene understreker dette ved at bordsettingen sjelden er tilfeldig. Det kan godt være at kineserne gjør et poeng av at det er likegyldig hvor folk sitter siden alle nå er blitt «gode venner» – *hao pengyou*.

Likevel er det slående hvor ofte man til slutt ender opp med en tradisjonell kinesisk, hierarkisk bordsetting. Der er det alltid runde bord og lederen for det kinesiske vertskapet sitter med ansiktet vendt mot døren. Til høyre for seg har han lederen for den gjestende delegasjonen. Så fortsetter rangordningen

Foto: Sean Yong/REUTERS/SCANPIX

I tidligere tider skulle den kinesiske mur beskytte Kina fra fremmede makter. Nå ønskes utenlandske bedrifter velkommen til kjempelandet.



rundt bordet. I denne settingen er kineserne på hjemmebane. Her er det lett for dem å oppnå den stemningen de ønsker, og å gi behørig «ansikt» til alle tilstedeværende. Dersom dette er tidlig i et samarbeid, og partene ennå ikke kjenner hverandre særlig godt, kan man oppleve at de som er lavest på den kinesiske rangstigen ikke sier noe som helst i løpet av en totimers middag. For oss, som ofte måler tilfredshet i sosiale sammenhenger med hvor mye folk deltar i samtalene, kan dette føles rart og til og med ubehagelig. Men dersom det er tydelig at de viktigste personene, det vil si lederne og beslutningstagerne, har hatt det hyggelig under middagen kan man med sikkerhet regne med at alle de kinesiske deltagerne er fornøyd.

Selv om Kina siden 1949 har hatt en kommunistisk retorikk må ikke dette forveksles med at Kina dermed er et egalitært samfunn. I praksis er det din posisjon i det kinesiske hierarkiet som i stor grad bestemmer din grad av utfoldelse i sosiale sammenhenger. Ydmykhet er et ideal i det kinesiske samfunnet. Det tydeliggjøres i nær sagt alle sosiale situasjoner ved at kinesere ynder å underkommunisere sin egen viktighet. Det må dog ikke tolkes som forsøk på å bryte ned hierarkiet. Det er snarere motsatt – høy posisjon i hierarkiet er det som gir mulighet til å vise den ydmykheten som forventes av en autoritetsperson. Hvis alle de tilstede-

værende har god folkeskikk vil de sørge for å gi ansikt og ære til den som skal ha det.

Et utvalg av tips fra boken «Det nye Kina»:

- Vær tålmodig og bruk tid når du bygger relasjoner, men ikke glem at ting går fort i Kina. Vær klar til å handle raskt når en forretningsmulighet dukker opp.
- Husk på det kinesiske «ansikt». Ikke sett dine kinesiske relasjoner i dårlig lys foran andre. Fokuser i stedet på å gi «ansikt.»
- Fokuser på de uformelle forhandlingene som skjer hele tiden. Ikke bruk opp all energien på det som skjer i de formelle forhandlingene. Husk at det meste kan forhandles og reforhandles.
- Bruk de sosiale anledningene til å innhente informasjon. Ikke bruk for mye energi på å tenke på alt som kan gå galt i forhold til kinesisk etikette.
- Før du gjør forretninger i Kina skaff deg minst en kinesisk kontakt som du stoler 100 prosent på og som er villig til å hjelpe deg.

