

RESUME

Man skal være tålmodig og lade dem styre tempoet, når man forhandler med kinesere og indere. Men man skal også være indstillet på, at forhandlingen pludselig kan flyve over stok og sten. Det siger Verner Worm, der sammen med sin indiske kolle-

ga Rajesh Kumar har udgivet en bog om forhandlingsteknik i Kina og Indien på det engelske forlag Palgrave Macmillan. Verner Worm forklarer i interviewet, at kinesere er holistiske i deres tankegang, og at den enkelte derfor hele

tiden er defineret af de andre, af fællesskabet. Den indstilling står i skarp kontrast til vestlig tankegang, hvor den enkelte er sin egen lykkes smed. Indere derimod er offensive og udfarende fra naturens hånd, men samtidig er de på vagt over for ve-

sterlændinge på grund af Indiens koloniale fortid. Derfor vil indere holde sig til, om du har et langt perspektiv eller søger en hurtig gevinst. Og hvis de får mistanke om det sidste, vil de afbryde forhandlingen, siger Verner Worm.

Holistiske kinesere – skeptiske indere

I Kina er relationer og netværk alt, mens indere frygter, at udlændinge vil udnytte dem, så vær tålmodig, ydmyg og fleksibel, når du forhandler med dem. Det siger Kina- og Asien-eksperten Verner Worm.

Af Lars Lønstrup Foto Michael Daugaard

Kineserne er holistiske og dermed fundamentalt anderledes end os analytiske vesterlændinge, mens inderne ligger mentalt tættere på os, fordi de engang var underlagt engelsk kolonistyre.

Det er to centrale pointer i bogen 'International negotiation in China and India', som den danske samfundsforsker Verner Worm for nylig udgav sammen med sin indiske kollega Rajesh Kumar fra Nottingham University i England.

Formålet med bogen er at klæde beslutningstagere i de kriseramte vestlige økonomier på, inden de begynder at forhandle med deres modparter i verdens dominerende vækstøkonomier, Kina og Indien. Her er forhandlingskulturen nemlig så anderledes, at man som vesterlænding risikerer at løbe panden mod en mur, forklarer Verner Worm.

Verner Worm er cand.mag. i kinesisk og har en ph.d. i erhvervsøkonomi, og han har besøgt Kina et utal af gange igennem de seneste 40 år. I dag er han professor og leder af Copenhagen Business Confucius Institute på CBS.

Hvad mener du med, at kineserne er holister?

"For kinesere hænger alting sammen. Alle dele er forbundet og afhængige af hinanden, og derfor er den enkelte også hele tiden defineret af de andre, af fællesskabet. Det er en indstilling, der står i skarp kontrast til vestlig tankegang, hvor den enkelte populært sagt er sin egen lykkes smed."

Hvem er mest anderledes end os? Kineserne eller inderne?

"Kineserne. Inderne er også meget forskellige fra os, men ligner os mere på grund af deres koloniale fortid. Det betyder meget at være underlagt et fremmed styre. Det ser vi i Hong Kong i dag, og vi har også set det i Japan, som blev påtvunget deres nuværende politiske system af USA i årene efter 2. verdenskrig. Men vi ser også, at den nationale egenart vedbliver at være stærkere end den udenlandske indflydelse. I en forhandlingssituation med indiske modparter kan dobbeltheden vise sig ved, at de skifter mellem at optræde kollektivistisk

og individualistisk. Det kan faktisk være lidt af en udfordring."

I skriver, at indere er offensive og udfarende fra naturens hånd. I en forhandling kan det derfor være fristende at give tilbage med samme mønt, men det fraråder I. Hvorfor?

"Fordi indere samtidig frygter at blive udnyttet af udlændinge, ligesom de blev af den engelske kolonimagt. Det amerikanske energiselskab Enron optrådte fx alt for udfarende og ambitiøst, da selskabet i begyndelsen af 1990'erne forsøgte at skabe et stort kraftværk i Indien. De indiske myndigheder havde ellers selv inviteret Enron indenfor, men selskabet overspillede sine kort."

Hvordan skal man så optræde, når man forhandler med indere?

"Det vigtigste råd er at være forsigtig, gå langsomt frem i forhandlingsforløbet, og lad modparten styre tempoet. Indere vil lede efter, om du har et langt perspektiv, el-



"Indere er idealistiske, hvor kinesere er pragmatiske. Din indiske forhandlingspartner kan blive ved med at bede om yderligere information, som han så bruger lang tid på at analysere", siger Verner Worm.

ler du søger en hurtig gevinst. Her er det igen fortidens kolonilærdom, der spiller ind. En af Enrons fejl var at søge en alt for hurtig gevinst."

Det lyder, som om man skal være ekstremt tålmodig, når man forhandler med indere?
"Ja, man skal undgå at danne en vurdering – positiv eller negativ – før man har fået fat i maksimal information. Og det er klogt at søge information hos lokale kolleger eller bekendte, som ikke er direkte involveret i forhandlingen. Evner man at bevare tålmodigheden og tåle tvetydigheden – også når man får indtryk af, at forhandlingen er ved at løbe ud i sandet – vil det næsten altid betale sig."

Skal man også være tålmodig, når man forhandler med kinesere?

"Ja, det er ikke nogen dårlig tommelfingerregel at lade dem styre tempoet, ligesom vi råder til i forhold til indere. Men med kinesere skal man være forberedt på, at tingene pludselig kan gå meget stærkt. De er ekstremt resultatorienterede, samtidig med at deres holistiske tænkemåde gør, at de foretrækker at se alle dele af en forhandling eller et sagskompleks som forbundne. I praksis kan det være meget overraskende for vesterlændinge."

Hvad betyder denne forskel mellem os og kineserne helt konkret?

"Hvis en enkelt forudsætning eller problemstilling ændrer sig i et forhandlingsforløb, kan det betyde, at flere dele af et sagskompleks – inklusive ting man allerede er blevet enige om – må revurderes. Det kan frustrere os og give indtryk af, at alt skal ændres og der skal begyndes forfra. Men sådan er det ikke. Kun de dele, som påvirkes af ændringen, skal justeres. Det ki-

nesiske rationale er bare, at man må se på helheden for at finde de relevante dele."

Det lyder da som en langsommelig og lidt ineffektiv forhandlingsmåde?

"En kinesisk forhandlingsdelegation ønsker ikke at forhaste sig, men i praksis vil man oftere opleve den kinesiske modpart bevæge sig meget hurtigt fremad – også før der er styr på detaljer, man selv lægger vægt på. Juridiske principper og ordlyden i en kontrakt betyder fx mindre i Kina, end vi er vant til. Kineserne fokuserer på

"I Kina smider man produkterne ud på markedet og ser, om der er interesse for dem. Derefter udvikler man dem"

Verner Worm

relationen og på at skabe en holdbar win-win-situation for begge parter, og hvis den side af sagen fungerer, er de ekstremt resultatorienterede. Et godt billede på det er en efterhånden berømt YouTube-video, hvor et 15 etager højt hotel blev rejst i byen Zhengzhou på bare seks dage."

Opstår der ikke let fejl, når man går så hurtigt frem?

"Jo, men dem retter man så efterfølgende. Kinesere går udelukkende efter det, der fungerer. Derfor adskiller deres udgave af markedsøkonomien sig også fra vores. Her i Vesten investerer produktionsvirksomheder store summer i at udvikle og beskytte deres produkter, før de sendes ud på markedet. I Kina smider man produkterne ud på markedet og ser, om der er interesse for dem. Derefter udvikler man dem."

Men her er indere anderledes, ikke? De har tendens til at gå efter en optimal løsning og bruger gerne tid på at nå den, skriver I?
"Ja, indere er idealistiske, hvor kinesere er pragmatiske. Din indiske forhandlingspartner kan blive ved med at bede om yderligere information, som han så bruger lang tid på at analysere og – efter din mening må-

ske – overanalysere. Her er det vigtigt at vide, at denne stærkt teoretiske indgang til en forhandling er typisk for indere og ikke specifikt knyttet til din forhandling med dem."

Hvad kan forhindre resultater, når modparten er kinesisk?

"En forhindring kan være, at Kina i modsætning til Indien er en autoritær stat, hvor befolkningens bevægelsesfrihed er mindre end i Vesten, og hvor den øverste politiske ledelse har absolut magt til at sætte sin vilje igennem. Dette vilkår sammen med USA's modstand er nogle af de vigtige grunde til, at det tog 15 års forhandlinger, før Kina blev optaget i WTO. Ligesom det spillede ind, da Google i 2010 trak sig ud af Kina efter at have haft sin egen server i landet siden 2006. Udløsende for beslutningen var Googles mistanke om, at det var de kinesiske myndigheder, som stod bag et hackerangreb på adskillige af firmaets e-mailkonti, som angiveligt skulle tilhøre blandt andet menneskeretsaktivister."

Kinesiske forhandlere vil forsøge at skabe en win-win-situation for begge parter, når de forhandler. Men kun indtil et vist punkt, skriver I. Hvad sker der efter det punkt?

"Så kan de være meget kontante og sige ting, som vi ikke kunne finde på. Jeg har engang siddet med til en forhandling, hvor de kinesiske forhandlere sagde: 'Jeres produkter er ikke konkurrencedygtige, vi er overhovedet ikke interesserede.'"

Hvorfor optrådte de sådan?

"Det er den anden side af deres netværkskultur. Hvis interesserne ikke kan mødes, så er du helt udenfor og ikke længere en person, de behøver at tage hensyn til, fordi du ikke er en del af deres netværk. Den forskel skyldes vores forskellige kulturelle baggrunde. I Vesten har vi været religiøse. Og frygten for, at Gud ser, hvad vi gør, sidder stadig i os og former vores måde at



Verner Worm

- 57 år
- Lektor samme sted og med samme speciale, CBS, 2000
- Direktør for Copenhagen Business Confucius Institute, CBS
- Professor på Institut for Chinese Business and Development, CBS, 2008
- Ph.d. i erhvervsøkonomi, CBS, 1995
- Redaktør og forfatter på bogen 'China: Business Opportunities in a Globalizing Economy', Samfundslitteratur, 2008.
- BA i samfundsfag, KU, 1984
- Cand.mag. i kinesisk, KU, 1980
- Adjunkt i International Business with special reference to Asia, CBS, 1995

optræde på. Kina har ikke nogen religiøs tradition, så de reguleres af noget meget mere praktisk, som i sidste instans er overlevelse. Og den afhænger af, om du er medlem af et netværk eller ej."

Så uden netværk er du en død mand i Kina?

"Ja, som kineser skal du være medlem af et netværk, men det er du også. Enhver kineser er centrum i et netværk af forbindelser, som man ikke spørger ind til, men bare bruger uden at tænke videre over det. Derfor bøjer du også af i forhold til andre og opfører dig i det hele taget, som man skal i et netværk. Det er ikke et spørgsmål om godt og ondt, men om noget rent praktisk." ■

'International negotiation in China and India: A Comparison of the Emerging Business Giants' er udkommet på Palgrave Macmillan.

Læs mere:

Michele J. Gelfand og Virginia Smith Major m.fl.: 'Negotiating relationally: The dynamics of the relational self in negotiations' i *Academy of Management Review*, nr. 2, 2006.

Catherine H. Tinsley og Ro Sung Kwak m.fl.: 'Adopting a Dual Lens Approach for Examining the Dilemma of Differences in International Business Negotiations' i *International Negotiation*, nr. 1, 1994.
T. Fang: 'Chinese Business Negotiating Style', Thousand Oaks: Sage Publication, 1999.

R. Kumar: 'Communicative Conflict in Intercultural Negotiations: The Case of American and Japanese Business Negotiations', *International Negotiation Journal*, nr. 4, 1997.

WWW

Læs tidligere forskerinterview på djoef.dk/forskerinterview