



ARTICLE REVIEW

Getting to Sí, Ja, Oui, Hai
and Da



Getting to Sí, Ja, Oui, Hai and Da

INTRODUKTION TIL ARTIKLEN

De mange teorier omkring forhandlingsmetoder kan virke nok så godt, når det drejer sig om at forhandle aftaler med et firma i sit eget land. I nutidens globaliserede verden, hvor man muligvis skal forhandle om et joint venture i Kina, outsource en aftale i Indien eller forhandle en leverandørkontrakt i Sverige, er det sandsynligt at opleve, at man arbejder med forskellige kommunikationsnormer. Det, der vil give dig et ja i nogle kulturer vil måske give dig et nej i andre. Erin Meyer har opstillet fem tommelfingerregler, som kan reducere fejlkommunikationen under forhandlinger på tværs af landegrænser.

OM FORFATTEREN

Eric Meyer er professor hos INSEAD, en af de førende internationale business schools. Meyers arbejde fokuserer på, hvordan verdens mest succesfulde ledere kan navigere i de kulturelle forskelle som er til stede i et globalt miljø. Foruden hendes arbejde hos INSEAD, udgiver Meyer ofte i Harvard Business Review. Derudover har hun udgivet i the New York Times Sunday paper, Forbes.com samt The Times of India, og hun vandt ECCH 2010 European Case Award for den bedste "human ressource management case of the year". I 2015 vandt hun endnu en award, nemlig Thinkers50 "On the Radar".



Summary

Ifølge Meyer er tricket at være bevidst om hovedforhandlingssignalerne og tilpasse sine opfattelser og handlinger for at opnå det bedste resultat.

1. Tilpas din måde at udtrykke uenighed

Meyers første regel er, at man skal tilpasse den måde, hvorpå man udtrykker uenighed. I nogle kulturer er det passende at sige "Jeg er fuldstændig uenig" eller fortælle personen, at vedkommende er forkert på den. Dette ses som værende del af en normal og sund diskussion. I andre kulturer vil samme adfærd fremprovokere vrede og muligvis skabe et uforeneligt sammenbrud mellem personerne.

Nøglen er at lytte efter verbale signaler, mere specifikt, det, som linguistiske eksperter kalder upgraders og downgraders. Upgraders er ord, som bruges til at styrke ens argument, såsom fuldstændigt, absolut og helt sikkert. Disse bruges typisk af russere, franskmænd, tyskere, israelere og hollændere, når de er uenige. Downgraders er derimod ord, som er med til at blødgøre argumenter, såsom delvist, måske og en smule, og bruges ofte hos mexicanere, thailændere, japanere, peruvianere og personer fra Ghana.

Upgraders og downgraders skal forstås inden for sin egen kulturelle kontekst. Hvis man forhandler med en peruvianer, som siger, at han "er en lille smule uenig", er det sandsynligt, at et større problem er under opsejling. Hvis en tysker derimod udtrykker, at han er "fuldstændig uenig", er man tæt på en særdeles fornøjelig debat.

2. Vær bevidst om, hvornår og hvordan du udtrykker følelser

Under en forhandling er det i nogle kulturer meget almindeligt at hæve stemmen, når man bliver begejstret, grine lidenskabeligt, røre kollegaen på armen eller lægge en venlig arm omkring personen. I andre kulturer vil dette ikke blot virke nærgående og overrumplende, det vil også sende et signal om mangel på professionalisme.

Det der gør internationale forhandlinger interessante og komplicerede er, at personer fra meget følelsesmæssigt udtrykkende kulturer, såsom Brasilien, Mexico og Saudi Arabien, måske undgår åbne uenigheder. Mexicanere har tendens til at være sagte uenige, men åbenlyst udtrykke følelser. I andre kulturer som Danmark, Tyskland og Holland bliver dét at være åben omkring sin uenighed set som værende positivt, så længe det udtrykkes roligt og faktisk.

Meyers anden tommelfingerregel, når man er til stede under internationale forhandlinger, er at kende og forstå følelsesmæssigeudtrykkelsen i den kultur man forhandler med og tilpasse sine reaktioner herefter.

Er det et dårligt tegn, hvis svenske forhandlere sidder roligt på den modsatte side af bordet, aldrig medvirker i den åbne debat og viser meget lidt passion under diskussionen? Nej, tværtimod. Men hvis man oplever samme opførsel under en forhandling i Israel er det muligvis et tegn på at aftalen er ved at gå i vasken.

3. Lær, hvordan den anden kultur skaber tillid

Under en forhandling har begge parter udtrykkeligt fokus på om aftalen vil gavne ens egen forretning og prøver implicit at vurdere om de kan stole på hinanden. Her slår kulturelle forskelle hårdt, da måden hvorpå vi kommer til at stole på hinanden på dramatisk vis varierer fra den ene til den anden del af verden. Tillid kan opdeles i to kategorier; kognitiv og affektiv. Kognitiv tillid er baseret på den tiltro, man har til andres færdigheder, præstationer,

kompetencer og pålidelighed. Denne tillid kommer fra hjernen, og i forhandlinger opbygges den gennem den forretningsmæssige interaktion: Du kender dit felt, du er pålidelig, behagelig og konsekvent. Du viser at dit produkt eller service er af høj kvalitet. Jeg stoler på dig. Emotional/affektiv tillid udspringer fra sine følelser af nærhed, empati eller venskab og kommer fra hjertet: Vi griner sammen, slapper af sammen, og vi ser hinanden på et personligt plan, så jeg føler hengivenhed eller empati for dig. Jeg stoler på dig.

I amerikansk kultur er det typisk at adskille følelserne fra det praktiske. Hvis man blander de to, er der chance for, at man anses som uprofessionel. I kinesisk kultur er det anderledes. Hvis man i kinesisk kultur blander de to, så bliver samspillet mellem kognitiv og affektiv tillid stærkere. I sidstnævnte kultur er man mere tilbøjelige til at udvikle personlige bånd med dem som man laver forretning med.

I visse kulturer er det vigtigt at opbygge en følelsesmæssig tilknytning så hurtigt som muligt. Det er derfor en god idé at bruge tid på måltider og drinks, te, karaoke, golf eller andet. Det er vigtigt ikke at diskutere forretninger under disse aktiviteter. Slå paraderne ned, lad dem se dig som menneske – også dine svagheder, og vis interesse i modparten. Vær tålmodig - i Kina kan det tage tid at opbygge tillid og venskab.

4. Undgå ja-og-nej spørgsmål

Under en forhandling når man et punkt, hvor et forslag skal på bordet og man forventer at få at vide om modparten accepterer eller ikke. Her er det vigtigt, at man kender til modpartens kultur, da ja og nej ikke betyder det samme i alle kulturer. I nogle kulturer betyder ja egentlig nej. I andre kulturer bruges nej som det hyppigst forekommende svar per automatik, men betyder egentlig "lad os diskutere det nærmere".

Meyer har et eksempel på en forhandling mellem et dansk firma og dennes indonesiske leverandør. En af lederne for det danske firma ville sikre sig, at indoneserne kunne møde den ønskede deadline og spurgte derfor direkte om den satte dato kunne lade sig gøre. De fortæller ham på mødet, at det kan det sagtens, men et par dage senere fortæller de per e-mail, at det ikke kan. Fra et indonesisk perspektiv er det uhøfligt at se en man respekterer og kan lide i øjnene og sige nej. De forsøger i stedet at sige vise et nej via deres kropssprog eller toneleje, eller ved at sige, at de vil gøre deres bedste. Indonesere forsøger at signalere, at de gerne vil gøre det man ønsker, men at det ikke er muligt.

Når man skal vide om den anden part er villig til at gøre noget, men svaret til alle spørgsmål efterlader en mere forvirret end før, så husk Meyers fjerde regel omkring tværkulturelle forhandlinger: Hvis muligt, undgå at fremsætte ja-eller-nej spørgsmål. I stedet for at spørge "Vil du ordne dette?" så prøv "Hvor lang tid vil det tage for dig at få dette ordnet?". Når man stiller ja-eller-nej spørgsmål i Sydøst Asien, Japan og Korea, så sæt gang i alle dinesanser og emotionelle antenner. Selv hvis svaret er bekræftende er der måske noget, som signalerer et nej; stilhed, stærke åndedrag, et fremmumlende "Jeg vil prøve, men det vil blive svært". Hvis dette er tilfældet, så vil aftalen ikke være lukket og man har sandsynligvis flere forhandlinger foran sig.

5. Vær forsigtig med at få det ned på skrift

I USA lærer ledere som noget af det første, at gentagelse er vigtig. "Fortæl dem, hvad du vil fortælle, fortæl dem, og fortæl dem, hvad du har fortalt dem" er et af de første kommunikative råd der bliver givet i USA. Det er ikke blot i USA, at dette er vigtigt. Også i Nord Europa er afklarelse og gentagelse fundamentet for effektiv forhandling. Det er dog ikke alle steder, at dette skaber gavn. I Asien og Afrika kan det hurtigere skabe splid end gavn. Mange steder i

Afrika er kulturen sådan, at hvis man har haft en diskussion over telefonen og kommer til en mundtlig afgørelse, så vil det være nok. Hvis den anden part efterfølgende sender en skriftlig repetition af aftalen vil det signalere, at personen ikke stoler på den anden.

Nogle kulturer er meget afhængige af kontrakter og ser ikke en aftale som værende en aftale før den er skrevet under. I andre kulturer kan det være stik modsat, og modparten kan opfatte en kontrakt som et symbol på mistillid eller et forsøg på at føre en bag lyset. Den femte og sidste regel, når man forhandler internationalt, er derfor, at man skal være varsom med at lave en kontrakt. Spørg parten, med hvem du forhandler, om personen vil lave et udkast til den første version. På den måde får man en fornemmelse for, hvor mange detaljer de er villige til at binde sig til inden du nedskriver et langt dokument som de skal underskrive.