

Samarbejde med Kina – Hvordan?

Rapport fra internt seminar på VIA University College vedrørende erfaringer, udfordringer og muligheder i samarbejdet med VIA's kinesiske partnere

side | 1

Introduktion

Seminaret 'Samarbejde med Kina – Hvordan?' samlede ansatte fra hele VIA's organisation. Alle deltagere havde det til fælles, at de enten var engageret i samarbejde med kinesiske partnere eller stod overfor at skulle starte et samarbejde i Kina. Seminaret bestod af en række oplæg fra eksperter fra Københavns Universitet, Århus Universitet og CBS – Copenhagen Business School. Oplæggene blev brugt som udgangspunkt for en diskussion med VIA's ansatte om deres erfaringer med og planer for Kina-samarbejdet.

Denne rapport lister dels en række vigtige opmærksomhedspunkter, som blev fremhævet på seminaret dels henleder den opmærksomheden på strategiske overvejelser (INDSPARK), som blev luftet på seminaret, men kræver yderligere diskussion og analyse for at kunne blive effekturet.

Seminaret fandt sted på VIA University College, 21-22. januar 2015. Se vedhæftede program for yderligere detaljer.

Grundlæggende om det kinesiske system

Hvilke rammer sætter det kinesiske politiske system for os som udenlandsk partner, og hvad er vigtigt at have i baghovedet når vi forhandler med vores kinesiske partner?

- Det kinesiske politiske system er fragmenteret mellem parti (Kinas kommunistiske parti), parlamenter og stat samt mellem forskellige administrative niveauer (center, provins, by), som ofte er i konkurrence om resurser og (prestige)projekter. Men fragmenteringen kan også betyde, at den kinesiske partner har autonomi til at handle på egen hånd, selvom de aldrig er helt uafhængige af højere niveauer. Generelt er partiet altid øverst i hierarkiet.
- Fragmenteringen skaber en konkurrencedynamik. Kinesiske institutioner konkurrerer intensivt på alle niveauer. Derfor: Spørg ind til hvad modparten bliver vurderet på (dvs. deres officielle *key performance indicators*, KPI; system/indicator=指标 *zhibiao*) og tænk strategisk i forhold til hvordan I kan bidrage til den agenda.
- Find ud af hvordan beslutninger træffes hos den kinesiske partner; hvem fastsætter deres udviklingsmål; studér CV'er og organisationsdiagrammer – der ligger meget på nettet, men spørg også jeres kontaktperson til råds.

- I Kina løses problemer helst på laveste administrative niveau, og jeres modpart kan tabe ansigt/føle sig forbigået, hvis I går direkte til en topleder/leder på et højere niveau. Det gavner sjældent det videre samarbejde.
- Korruption er et stort problem – også i uddannelsessektoren. Ledere avancerer dels i kraft af resultater dels gennem deres personlige netværk. Men korruption er altid et *no go* for udenlandske institutioner. Derudover er der måske et paradigmeskift på vej anført af Xi Jinping's anti-korruptionskampagne. Hvorvidt disse tiltag får varig betydning, er dog for tidligt at sige.



Der lyttes og tages noter, foto fra seminaret.

Interkulturel kommunikation

Hvad betyder interkulturelle kompetencer i mødet med kinesiske samarbejdspartnere og hvordan agerer vi bedst i det kulturelle spændingsfelt mellem Danmark og Kina?

- I mødet med den kinesiske forhandlings- og samarbejdskultur tillægger mange ofte samfund og kulturel baggrund en større betydning end personlige præferencer og egentlige personlighedstræk. Vær på vagt – den antagelse bygger ofte på overdrevne kulturelle klicheer og simplificeringer. Desuden: Vær selvreflekterede i forhold til hvad der styrer jeres egen tilgang til forhandling og samarbejde – det er én må at undgå den kulturelle 'automatpilot', som nogen gange bliver slået til, selvom intentionerne fra begyndelsen var anderledes.
- Som dansk forhandlingspart er vi tilbøjelige til at udviske hierarki i forhandlingssituationen, men den kinesiske part har behov for klare rammer og for at vide hvem der skal adresseres. Det er derfor vigtigt at være klar over hinandens roller inden og under en forhandling. Igen: kig på CVer og snak gerne med den kinesiske kontaktperson for at klarlægge hierarkiet på forhånd.
- Relationsopbygning: Kineserne tænker i hierarkier og man møder altid samarbejdspartnerens folk på samme organisatoriske niveau som én selv: dekan møder dekan, institutleder møder institutleder etc. Men vær opmærksom på at relationsopbygningen er vigtig på alle niveauer for at sikre, at aktiviteterne sættes i gang og kører. Det er sjældent nok, at ledelsen har nikked og skrevet

- under på aftalen. Der skal skabes tillid på alle niveauer, så de enkelte kinesiske kontaktpersoner anspores til at bære ideerne igennem i deres egen organisation.
- Den kinesiske part vil så vidt muligt styre udenom et ja/nej spørgsmål og svar på selve mødet. Dels for at undgå, at en af partnerne taber ansigt, dels fordi beslutningsprocessen er kollektivt baseret, og der er mange parter, som skal involveres før en beslutning kan træffes. Derfor: Sørg så vidt muligt for at have beslutningerne på plads før mødet. Under alle omstændigheder: Vær godt forberedt. Det er vigtigt – både for dem og jer.
 - Hvis den kinesiske partner er langsom med tilbagemeldingerne, så prøv at gå gennem den direkte kontaktperson for at finde ud af hvad problemet er. Vær proaktiv og vær opmærksom på at fleksibilitet kan være nødvendig, hvis de første aftalepunkter ikke længere har gang på jord. Husk altid at et møde ansigt-til-ansigt (også når der ikke er noget at snakke om) er et nødvendigt supplement til mail og telefon.
 - Komplimenter og ros bruges til at vise interesse, opmærksomhed og anerkendelse, brug det aktivt og indgående i kinesisk regi. Det kaldes at 'give ansigt' – i modsætning til at 'tabe ansigt'.

Forhandlinger i Kina, hvad skal vi huske på, når vi forhandler i Kina?

- *Guanxi* (personlige relationer) er mere institutionaliserede og accepterede end vores 'hjælp en ven'-attitude. *Guanxi* er baseret på reciprocitet, så får man hjælp, forventes det også at man giver igen – på et tidspunkt. Forståelse af reciprocitetens komplicerede nødvendighed er vigtigt.
- Sprogforståelse er ofte et problem i forhandlinger: Hvis der er kommunikationsproblemer allerede inden I mødes, så overvej hvordan kulturoversættelse ville kunne bidrage i jeres specifikke situation, eksempelvis en dansker med kinesiske kultur- og sprogkompetencer. Det er svært at etablere den nødvendige tillid til en lokal tolk, som man ikke kender på forhånd.
- Som udenlandske forhandlere skal vi huske at se foregående og fremtidige møder som en sammenhængende proces og undgå at søge den direkte be- eller afkræftelse af en aftale for tidligt i et forløb. Begge parter skal nå at se hinanden an.
- Når det er sagt, skal man ikke være flink for enhver pris. Hvis der er for mange problemer i forhandlingsprocessen – somme tider skiftes forhandlingsparterne ud, eller kommunikationen er meget besværlig og uklar – så skal man være klar til at 'trække stikket', og se sig om efter en ny partner. Men husk også: Tiden mellem møderne er en god lejlighed til at snakke med ens nærmeste kontakt hos den kinesiske partner og finde ud, af hvilke problemer de slås med.
- Husk professorfaktoren: Professorer har stor indflydelse i Kina og kan inddrages som eksperter i forhandlinger og kan have deres eget nyttige *guanxi*-netværk. Ofte er de betydningsfulde meningsdannere, som kan være nyttige at kende og arbejde sammen med.
- Kineserne er generelt ikke interesseret i 'systemimport'. De er komponent- og i stadig højere grad løsningsorienterede. Den primære overvejelse handler om hvilke komponenter, eks. pædagogiske værktøjer, de kan inkludere uden at det

kompromittere hele systemet. Derudover er de lydhøre overfor sammenhængen mellem politiske prioriteter og de aktiviteter, de bidrager til starte op. I den sammenhæng er det vigtigt, at internationalt uddannelsessamarbejde er en varm kartoffel p.t. Det er prioriteret fra politisk side og der er potentielt mange penge involveret for de kinesiske uddannelsesinstitutioner. Derudover værnes der om Kinas uddannelsesmæssige suverænitet (ja, det er der noget, der hedder!); i bund og grund handler det om at sikre, at der *ikke* finder systemimport sted. Det kræver god fingerspidsfornemmelse og en tæt kontakt til sin kinesiske partner at afgøre, hvordan deres engagement fordeler sig mellem politiske, økonomiske og professionelle interesser.

Erfaringer vedrørende kinesiske institutioner

Nyttige fakta og iagttagelser om det kinesiske uddannelsessystem, de statsejede virksomheder og det kinesiske sundhedssystem.

Det kinesiske uddannelsessystem

- Kinesiske institutioner går meget op i rankings (det var Jiaotong University i Shanghai, som opfandt det første internationale universitetsranking!). Derfor er de også meget bevidste om at samarbejde med institutioner på samme niveau som dem selv – eller højere. Aldrig lavere.
- Der foregår en intens debat blandt kinesiske lærere (og forældre), omkring alternative pædagogiske metoder til brug i uddannelsessystemet.

INDSPARK: Kan VIA udnytte debatten blandt kinesiske meningsdannere og brande sig som aktør i Kina? – i første omgang ikke på nationalt niveau, men i de byer/provinser, hvor der er flest aktiviteter. (Inspiration: Den danske medicinalvirksomhed Lundbeck går målrettet efter at etablere samarbejde med kinesiske meningsdannende på hospitaler og universiteter for at ændre kinesernes syn på sindslidelser og på behandling af sindslidelser.)

Kinas statsejede virksomheder

- Den offentlige sektor – herunder de statsejede virksomheder – er domineret af partimedlemmer og partiet er derfor dybt involveret i hele sektoren. Samtidig nyder de største statsejede virksomheder en vis grad af autonomi i kraft af deres størrelse og ledelsens eget netværk. Den overordnede beslutningstager og kontrollant/supervisor er dog stadig partiet som eks. udpeger bestyrelsesformanden og virksomhedernes Partisekretær – til tider i form af samme person.
- Siden 1980'erne har de statsejede virksomheder været underlagt en række reformer efter internationalt forbillede. Det gælder også i dag, men målet er ikke længere blot effektiviseringer; nu satses der hårdt på at gøre de bedste statsejede virksomheder til globale spillere eks. indenfor banksektoren, energi etc.
- Alligevel er det langt fra alle statsejede virksomheder, der er profitable. Mange giver kun overskud, fordi de får meget favorable banklån og subsidier.

- Statsejede virksomheder kan være gode at samarbejde med, fordi de har adgang til myndighederne. Og der er flere af dem i uddannelsessektoren, eks. Wanli Education Group, som er involveret i University of Nottinghams kinesiske campus i Ningbo.

Det kinesiske sundhedssystem

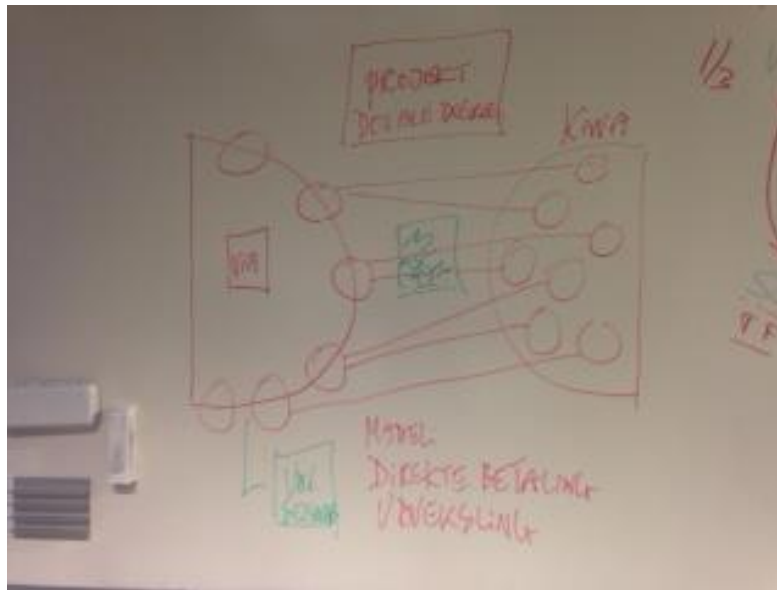
- Sundhedsforsikringer er blevet mere normale; for det meste er der tale om støtte til få og begrænsede basisydelser.
- Fremadrettet sigter reformerne mod at forbedre kvaliteten i sundhedssystemet, men det er et stort og omfattende projekt.
- Der er mistillid til lægestanden, og hvert år finder der masser af overgreb mod læger sted. Primært begået af patienter og pårørende, der mener de er offer for fejlbehandling.
- Sygdom i familien aktiverer ofte alle familiemedlemmer – hvis forsikringen ikke dækker behandlingsomkostningerne, kan det blive en meget dyr affære for familien.
- Sundhedsplejersker til børn er ikke udbredt, derfor er sygdomme noget forældrene opdager. Derefter sørger de for behandling på hospitalet.

INDSPARK: Overvej om VIA kan skabe etablere samarbejde med sundhedsinstitutioner i Kina, og indgå i en dialog om vidensdeling indenfor eksempelvis sundhedsplejersker. Mulighederne er store, hvis VIA kan skabe interesse for et helt nyt område i Kina. Og hvilken rolle kan eksisterende samarbejdspartnere spille i den sammenhæng?

Forretningsmodeller

Hvilke forretningsmodeller benytter VIA's forskellige afdelinger sig allerede af i Kina og hvilke andre modeller kunne afprøves?

- 'Double degree'-model: Den kinesiske partner betaler VIA for den undervisning der leveres i Kina. Derudover rekrutteres der studerende til VIAs campus i Danmark.

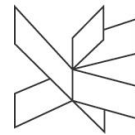


Traditionel forretningsmodel med bilateral kontakt mellem VIA's enkelte afdelinger og forskellige partnere i Kina. Er det muligt at satse på færre strategiske partnere?

- Trepartsmodel: VIA samarbejder med et universitet i Kina og en dansk og/eller kinesisk virksomhed. VIA's undervisning i Kina finansieres gennem tuition fees fra kinesiske studerende. VIA bidrager med fagligt personale og virksomheden bidrager med praktikpladser. VIA kan også betales for konsulenttydelser i forbindelse med udviklingsprojekter i Kina. Og samarbejdet med lokale virksomheder åbner muligheder for videreuddannelsesprogrammer.
- Projektmodel: Kortere eller længere kurser til kinesiske uddannelsesinstitutioner / virksomheder. Pilotprojekter kan blive en eksperimenterende øjenåbner for det kinesiske marked, som det er set med ældreplejehjemmet i Chongqing. Her er der også mulighed for at etablere med kinesiske entreprenører, som ser muligheder i at bruge dansk/nordisk viden til at skabe eks. unikke børnehavemiljøer, som kan gøre nye boligområder mere attraktive. Men sådanne projekter er usikre og kræver omfattende engagement.

INDSPARK:

- Overvej nye forretningskonstruktioner og vær kreativ i opbygningen af forretningsmodellen. Trepartsmodellen viser hvordan man kan konstruere en løsning, der er til gavn for både VIA, universitet og virksomhed.
- Overvej at oprette et udviklingselskab, som kan påtage sig det forretningsmæssige ansvar og risikoen i forbindelse med kommercielle projekter i Kina. Et udviklingselskab kunne også have mandat til at indgå aftaler med kinesiske entreprenører om projekter, der rækker udover egentligt uddannelsessamarbejde eks. etablering af plejehjem, børnehav etc. i forbindelse med større anlægningsarbejder.



Kontaktpersoner

VIA University College	ThinkChina.dk / Københavns Universitet
<i>Rikke Nielsen</i> Chef, VIA International rikn@via.dk	<i>Jørgen Delman</i> Professor, Københavns Universitet jorgen.delman@hum.ku
<i>Gitte Juul Johansen</i> Specialkonsulent, VIA International gji@via.dk	<i>Martin Bech</i> Koordinator, ThinkChina.dk martin.bech@nias.ku.dk

side | 7

Følgende af VIA's hovedområder deltog i kurset: VIA Sundhed, VIA Erhverv og VIA Pædagogik og Samfund samt repræsentanter fra en række af VIA's fællesfunktioner.

Rapporten er udarbejdet af Mads Vesterager Nielsen, Martin Bech og Jørgen Delman, ThinkChina.dk, Københavns Universitet.