

# Chinese manager geplaagd door ideologische starheid

De Gelderlander, 13 december 1990

Dirk-Jan van den Bergh

PEKING - De Chinese schrijver Bo Yang heeft eens gezegd: „Een Chinees is een draak, twee Chinezen vormen een kleine draak, drie Chinezen een varken.”

Als hij alleen opereert, kan hij elke situatie aan, is er sprake van een groep, dan wordt het een chaos. Eensluitende beslissingen nemen gaat nauwelijks, en dan alleen onder een rigide act van opgelegde regels.

Dat ondervonden westerse managers die de afgelopen tien jaar in verschillende plaatsen in China projecten opzetten om Chinese kaders te trainen volgens westerse managementmethoden. Het succes en het falen van de verschillende projecten werd recent besproken op de 'Internationale Conferentie voor Management

Training' door zo'n veertig Chinese en westerse managers.

De conferentie werd georganiseerd door de Nederlander Meinhard Gans (38) in de Zuidchinese stad Changsha. Gans is zelf sinds 1987 projectleider van het 3,5 miljoen gulden kostende Sino-Dutch Management Training Project dat voor het grootste deel werd gesponsord door het Researchinstituut voor Bedrijfsmanagement (RVB) te Delft.

De westerse managers die voor de Chinezen nieuwe elementen als contractonderhandeling, exportfinanciering en internationale standaard introduceerden, zagen zich geconfronteerd met een gebrek aan medewerking van de instituten waar de projecten werden uitgevoerd, en met de traditionele bureaucratische traagheid die het communisme nu eenmaal met zich meebrengt.

Meest uitgesproken criticus is de Cana-

dees H. Goldin, die zelf een project in de miljoenenstad Chengdu leidt. „Bij veel Chinezen bestaat er een zwak ontwikkeld gevoel van morele en ethische waarden. Van kinds af aan wordt van de meeste Chinezen verwacht dat ze geestelijke lering trekken uit de werken van Marx, Lenin, Stalin en Mao, en van de praktijk die wordt geïntroduceerd door de Communistische Partij China. Op school en op het werk is politieke studie een geïntegreerd deel van het leven.

Uit eigen ervaring in mijn werk met de Chinezen kan ik alleen maar concluderen dat er iets is misgegaan.”

Ongezouten kritiek die door de Chinese deelnemers stilzwijgend werd geaccepteerd; de enige opvallende reactie die Goldin kreeg kwam van een Chinese deelnemer die naast hem zat: onder de tafelrand, onzichtbaar voor de anderen stak hij zijn duim omhoog.

De rest was te bang om politiek gevoelige uitspraken te doen, en klampte zich vast aan de officiële lijn van 'economische constructie, het vasthouden aan de socialistische principes en het uitvoeren van de politiek van hervormingen en open deur naar het buitenland'. Starre, vaag gedefinieerde slogans.

Het is de vraag of de westerse managertrainers die ideologische starheid kunnen doorbreken. Als men westerse methoden op Chinese bedrijven gaat toepassen, kan men zo al vijftien procent van de employé's ontslaan, een vooruitzicht dat vooral de oudere generatie tegenstaat. En dat is gelijk het grootste probleem.

Gans, de Nederlandse projectleider, meent dat die oudere generatie eerst helemaal moet verdwijnen voordat spectaculaire, nieuwe strategieën hun toepassing kunnen vinden. Een proces dat vijftien jaar kan gaan duren. „Het is een ge-

neratie van mensen van 45, 50 jaar en ouder die de Culturele Revolutie hebben meegemaakt, en nu blij zijn dat ze rustig op een instituut van een zekere faam zitten.

De jongeren die wel volgens westerse methoden willen werken krijgen de kans niet en trekken weg naar plaatsen met betere mogelijkheden. Een generatieconflict waar wij als westerse managers tussendoor moeten manoeuvreren.

Het is schaduwboxen, waarbij je je tegenstander nooit exact kunt inschatten. Je bent omringd door een gordijn en als je daar de opening van weet te vinden en zicht heeft op wat er achter zit, blijkt daar weer een nieuw gordijn te hangen.”

Het Nederlandse project in Changsha is afgelopen en Gans ziet er weinig heil in om nog een verlenging aan te vragen.