

Leren over ondernemen en managen in den vreemde

Het Koninklijk Instituut voor de Tropen, het KIT, verzorgt sinds 35 jaar cursussen voor ondernemers en managers die in het buitenland gaan werken. De cursussen zijn er ook voor andere expats, zoals diplomaten.

Bij het KIT is de consultancyafdeling Intercultural Management & Communication, IMC, verantwoordelijk voor 'praktijktraining, consultancy en coaching van managers en experts die in een internationale en multiculturele omgeving werken'.

Per jaar worden een paar honderd ondernemers en managers getraind en worden directies en bedrijfsonderdelen begeleid. De expertise beslaat ongeveer zeventig landen.

KIT IMC zegt in te spelen op de trend van internationalisering en zich te richten op het ontwikkelen van leiderschapscompetenties bij het aansturen van een onderneming in een internationale context. Daarbij kunnen onder meer aan de orde komen: strategievorming, het aansturen van toeleveranciers en het onderhandelen met regeringspartijen en clans.

Ondernemers krijgen vanuit eigen en niet-westerse gezichtshoeken informatie en debatteren met lokale experts over de belangen die kunnen spelen, over het culturele en industriële erfgoed en over de omstandigheden in het buitenland.

Trainingen behelzen onder meer het managen van intercontinentale bedrijfsonderdelen, transnationale teambuilding en internationaal onderhandelen. Het doel is het opbouwen van internationale flexibiliteit, waarmee managers en ondernemers effectief kunnen opereren in onvoorziene situaties.

Speciaal gericht op het midden- en kleinbedrijf, waar het verplaatsen van productie en het ontwikkelen van nieuwe markten actuele onderwerpen zijn, biedt de KIT-afdeling specifieke programma's aan voor China en Oost-Europa.

Een daarvan is bedoeld voor de starter in China, een ander voor de ervaren manager en ondernemer.

Literatuurtip: *Grenzeloos ondernemen, Internationale flexibiliteit als uitdaging*, door Maja Gadourek (2005, KIT Publishers, Amsterdam).

Wees jezelf en toon oprechte interesse

AMSTERDAM — Het beeld dat kleinere ondernemers hebben van hun Chinese zakenpartners, komt vaak niet meer overeen met de werkelijkheid in China. Dat is de overheersende ervaring bij KIT Intercultural management & communication, een consultancyafdeling van het Tropeninstituut in Amsterdam.

Directeur Maja Gadourek: 'Lage lonen worden bijna automatisch gelijkgesteld met domme mensen. Een ondernemer vertrekt naar China met het idee "ik ga ze helpen". De realiteit is dat Chinezen al heel geraffineerd zijn in het moderne zakendoen en slechts technologisch nog een achterstand hebben. Gevolg is dat ze westerlingen commercieel veelal te slim af zijn. Dat leidt tot enorme frustraties.'

Ondernemers onderschatten volgens haar de ontwikkelingen die de Chinezen sinds het openstellen van de grenzen voor buitenlandse investeringen begin jaren tachtig hebben doorgemaakt. 'Er zijn al duizenden buitenlanders langs geweest. Honderden Chinezen hebben in het buitenland gestudeerd of komen terug na generaties in de Verenigde Staten of Singapore te hebben gewoond. Zij zijn volledig op de hoogte van de westerse manier van zakendoen. Velen ook zijn in joint ventures in China opgeleid en zijn later zelf een bedrijf begonnen.'

'De ontwikkelingen gaan daar heel hard. Een ondernemer uit het midden- en kleinbedrijf die nu begint na te denken over zakelijke mogelijkheden in China, moet eerst de realiteit in de ogen kijken. Het inspelen op klanten, arbeiders en toeleveranciers en de omstandigheden waarin ze leven en werken, is cruciaal voor je succes in zakendoen.'

KIT IMC, dat zijn wortels heeft in cursussen voor mensen die uitgezonden werden naar de tropen, biedt cursussen en trainingen op het gebied van internationale samenwerking. Voor China is er een apart cursusprogramma. Consultant en trainer Els de Jong, die daarvoor verantwoordelijk is, benadrukt dat de voorbereiding voor elke China-ganger anders is.

'Een ondernemer of een manager moet op zoek gaan naar informatie die op zijn situatie van toepassing is. Er is niet één China, zoals algemene studiedagen vaak suggereren. En dé Chinees bestaat ook niet, net zo min als dé Nederlander. Wij trainen zakenmensen in

Ondernemers die in China aan de slag willen, doen er goed aan zich gedegen voor te bereiden, ook op sociaal, cultureel en politiek vlak. **Praktische tips van het Tropeninstituut** over intelligent zakendoen aan de andere kant van de Grote Muur.

» Yvonne van der Heijden



Pas je aan, maar ga daarbij niet te ver, luidt het advies. Want je kunt de Chinees ermee in verwarring brengen

FOTO: CORBIS

nieuwsgierigheid, in het doorvoren van situaties en cultuur. Ze moeten nuances leren zien bij individuele Chinezen met wie ze te maken krijgen.'

Omdat niet ieder mens hetzelfde is en bovendien mensen veranderen door nieuwe omstandigheden waarin ze werken, is interculturele flexibiliteit een belangrijke eigenschap om in een land als China succesvol te kunnen opereren.

'Flexibiliteit leer je vooral door te werken in een internationale omgeving. Je moet steeds opnieuw een antwoord zien te vinden op de praktijk van alledag. Gebrekkige voorzieningen. Armoede onder medewerkers. Invloed van de overheid op het ondernemen. Naast cultuur spelen ook belangen en omstandigheden een rol. Wij pro-

beren handvatten aan te reiken zodat Nederlanders leren kijken, waarnemen. Ze zullen zelf een methode moeten vinden om te leren omgaan met de dilemma's en

'Huur een fiets en geef je ogen de kost'

paradoxen in China. Dat is een proces dat tijd vergt en waarbij iedereen een aantal keren zijn neus stoot, maar dat is onderdeel van het leerproces', aldus De Jong.

'Voor kleinere bedrijven is het lastig', vult KIT-directeur Gadourek

aan. 'Ze zijn financieel kwetsbaarder. Een ondernemer moet de spanwijdte van zijn investering goed inschatten. In het binnenland van China zijn de mensen erg arm. Dan kom je voor de vraag te staan: ga ik boven op mijn bedrijf nog investeren in gezondheidszorg of in onderwijs? Met alle goede bedoelingen, maar hoe ver wil je gaan of kun je gaan? Met allerlei investerinkjes kun je snel je marge opsnoepen. Het gaat veel langer duren met het terugverdienen. Financiën en doorlooptijd worden onderschat.'

'Daarom adviseren we altijd: ga voordat je besluiten neemt, eerst eens de omgeving verkennen. Slaap in de dorpjes. Huur een fiets en geef je ogen de kost. Stel jezelf uiteindelijk de vraag: kan ik dat allemaal behappen?'

Het geheim van succesvol zijn in China ligt volgens De Jong verrassend dicht bij huis. 'Je moet je bewust zijn van wie je zelf bent en wat je positie is in China. Ga in de schoenen van een Chinees staan en probeer je voor te stellen wat hij denkt als hij naar jou kijkt. Maar probeer niet je als een Chinees te gedragen. Het brengt hem in verwarring, want je voldoet niet aan zijn beeld van een Nederlander. Toon vooral altijd respect voor de ander. Daarmee voorkom je dat een Chinees gezichtsverlies lijdt. Dat is heel belangrijk. Wees jezelf en toon oprechte interesse in de ander. Dat is onze boodschap.'

Dit is het vierde deel van een serie over de kansen van het mkb in China. Eerdere afleveringen verschenen op 9, 16 en 23 februari.

