

Column

Gaat de zon nog wel op in het oosten?

Rik Maes en Henk van Eerde

'We cannot live as they live in the West and work as we work in the East'

V. Chernomyrdin, Eerste Minister van Rusland, World Economic Forum, Davos, 30 januari 1993.

Attali mag dan wel met de regelmaat van een klok grote successen melden (300.000 nieuwe ondernemingen in het afgelopen jaar in het voormalige Tsjechoslowakije, 210.000 in Polen), toch haalt Centraal en Oost-Europa maar zelden meer in positieve zin het nieuws (om van Attali's Europese Bank maar te zwijgen). Het westen bewijst lippendienst aan hulp aan het voormalige Oostblok, maar worstelt teveel met zichzelf om daadwerkelijk bij te dragen aan de noodzakelijke omwenteling. Ondertussen tikt de tijd klok onverbiddelijk voort: de politieke arena lijkt daarginds voorlopig nog vaker op een potsierlijke boksring dan op een slagveld. Voor hoelang nog?

In de afgelopen drie jaren waren wij van dichtbij betrokken bij een aantal opleidings- en trainingsprojecten, onder meer in het kader van het Tempusprogramma van de Europese Gemeenschap. De onderwerpgebieden varieerden van business planning tot informatiesysteemontwikkeling, met een sterke klemtoon op het bedrijfsgericht benutten en integreren van de mogelijkheden die moderne informatietechnologieën bieden. Cursisten, managers en docenten uit Oekraïne, Tsjechoslowakije, Hongarije, Polen en Rusland participeerden in soms langdurige projecten, terwijl intensieve bezoeken aan universiteiten en bedrijven in Bulgarije, Letland en Litouwen ons beeld

aanvulden. Het werd een persoonlijk gekleurd verhaal van relatieve successen (Hongarije en Tsjechië), geloof (Bulgarije), ongeloof (Polen) en ontmoediging (ex-Sovjet republieken).

Het werd al met al voor onszelf en de andere betrokken docenten een bijzonder boeiend leerproces, waarbij we vaak voor het eerst sinds lang werden geconfronteerd met onze vanzelfsprekende uitgangspunten en onze 'oplossingen' die alleen bij ons werken. We leerden dat klakkeloos vertaald cursusmateriaal waardeloos cursusmateriaal is, 'logistiek' en vele andere woorden geen Russisch equivalent kennen en informatietechnologie in hun perceptie mijlenver afstaat van kansrijke antwoorden op de gigantische vraagstukken waarmee ze worden geconfronteerd. We leerden vooral dat elke poging tot oplossing die voorbijgaat aan hun mentale blokkades, gedoemd is tot mislukken. Een verhaal van opleiden dat opvoeden heet.

Zeker, het vraagstuk heeft oppervlakkig gezien veel met (gebrek aan relevante) kennis te maken. Bollebozen in vraagstukken uit de cybernetica of de complexiteitstheorie worstelen moeizaam met bedrijfseconomische basisprincipes en de belangstelling gaat eerder uit naar de esoterische kanten van het ontwikkelen van complexe kennissystemen dan naar de praktische aspecten van goed systeemontwerp. Vragen als 'Kunt u voor ons op een IBM-AT de integrale automatisering van een staalfabriek (die bij nader inzien minstens 60 km² bleek te beslaan) verzorgen?'

R. Maes en H. van Eerde zijn beiden verbonden aan de vakgroep Bestuurlijke Informatiekunde van de Universiteit van Amsterdam.

zijn dan ook geen ongewoon verschijnsel. Toch lijkt deze kennisvertekening niet de kern van het probleem te raken; in heel veel gevallen kan de hoogwaardige technische kennis zelfs een uitstekend verkoopbaar produkt blijken te zijn (getuige de toenemende aantallen westerse bedrijven die geavanceerde programmeurs in de Baltische republieken aan het werk zetten). Ook het chronische gebrek aan westerse talenkennis hoeft op middellange termijn geen onoverkoombare barrière te betekenen.

Drie jaren van intensief contact in sterk variërende omstandigheden leerden ons dat de mentale barrières tot de kern van het probleem behoren. Wellicht zijn ze een afspiegeling van de gespleten situatie waarin de ex-Oostbloklanden en in het bijzonder de ex-Sovjet Unie abrupt terecht zijn gekomen: de oude machtscentra zijn formeel afgeschaft of minstens in verval, maar de 'good old boys'-netwerken tieren als nooit voorheen en de nieuwe rijken waren dat in veel gevallen vroeger ook al.

Deze dubbelslachtige houding begint al bij de relatie tot het 'gezag' (overheid, werkgever, universiteit). Of ze nu 23 of 45 zijn, het blijft een (kortstondige) verademing om (over)gedisciplineerde studenten in de collegezaal te treffen. Deze ogenschijnlijke gezagsgetrouwheid kent overigens haar keerzijde: gezag maakt geen grapjes en inspraak gaat al gauw over in ellenlange dovemansdiscussies. Overtuigen met argumenten, de grondslag van onze samenlevingsvorm, verzandt in procedurele kwesties, waarbij het oproepen van steeds weer nieuwe problemen de bovenhand krijgt boven het zoeken naar creatieve, voor eenieder aanvaardbare oplossingen. Overtuigen met objectieve gegevens is vaak al helemaal onmogelijk: veertig jaar of meer ervaring met gecorrumpeerde cijfers heeft het geloof in door het gezag verschaft gegevens, of het nu statistieken zijn of andersoortige informatie is, grondig ondermijnd. Hoe maak je overigens een goed en betrouwbaar informatiesysteem als alle basisgegevens op zijn minst verdacht zijn?

De houding dat het gezag iets is wat je zoveel mogelijk moet negeren en wantrouwen, in het ergste geval saboteren, is diep ingeworteld in de cultuur van de betrokken volkeren. Geen werk maken van dit gebrek aan basisvertrouwen, leidt, zo leert onze ervaring, niet alleen tot het mislukken van individuele projecten, maar ook tot het leggen van een hypotheek op de toekomst van de Centraal- en Oosteuropese landen.

Ongeveer dezelfde conclusie kan ons inziens worden getrokken met betrekking tot de arbeidsethos. Leergierigheid en vindingrijkheid gaan hand in hand zolang ze bijdragen aan de kortetermijndoelstellingen van de persoon in kwestie. Investeren in de niet-zo-nabije toekomst, een klus afmaken in het belang van de organisatie en het zoeken van evenwicht tussen rechten en plichten lijken soms onbereikbare doelstellingen. Deze houding wordt versterkt door het zwak ontwikkelde vermogen om met onzekerheden te leven (en werken): afspraken dienen te worden vastgelegd in protocollen (waar overigens niemand zich aan houdt) en niet exact weten wat volgende maand van je gevraagd wordt leidt tot het onvermogen om vandaag te presteren. Ook hier geldt ons inziens dat initieel voorbijgaan aan dit moeilijk bespreekbare fenomeen leidt tot wederzijdse frustratie en misverstanden en op termijn tot maatschappelijke schade in de betrokken landen zelf.

Deze en vele andere mentale omschakelingsprocessen vormen de kern van onze fascinatie voor wat zich in Centraal en Oost-Europa afspeelt. Vele concrete vormen hiervan, zoals de strijd tegen de bureaucratie en het gebrek aan doelgerichtheid, vormen bovendien een uitvergroting van wat zich in de westerse maatschappij op kleinere schaal afspeelt. Als deze strijd ook maar enigszins gewonnen wordt, kunnen de Centraal- en Oosteuropese landen profiteren van wat we de voordelen van de 'onbezwaarde' technische infrastructuur plegen te noemen: geen overjarige informatiesystemen die als een molensteen om de hals van onze organisaties hangen, geen gehannes met koperdraden, maar meteen maar cellulaire telefonienetwerken, enzovoort.

De conclusie kan wat ons betreft kort zijn: investeren in de technische en Human Resource infrastructuur is een noodzakelijke, maar onvoldoende benadering voor Centraal en Oost-Europa. Projecten die niet tegelijk en expliciet werken aan een geleidelijke, maar tegelijk drastische mentaliteitswijziging schieten hun doel voorbij en zijn in

veel gevallen alleen maar 'waste of time and money'! Eén zaak is zeker: het ogenschijnlijk vanzelfsprekende pad dat de EG opgaat, waarbij de prioriteitsstelling van de hulpverlening exclusief aan de Centraal- en Oosteuropese landen zelf wordt overgelaten, is voorlopig niet echt in het belang van deze landen.