

EEN JAPANESE MANAGER BIEDT VOORAL STABILITEIT

‘De ideale manager mixt Westerse en Japanse stijl’

Bobbie van der List

Het Japanse management wordt vaak afgeschilderd als hiërarchisch en statisch, niet in staat om mee te gaan in een wereld die constant in beweging is. De berichtgeving in Westerse media is dan ook vaak negatief, terwijl de voordelen van de Japanse managementstijl vaak onderbelicht blijven. Wij spraken met een hoogleraar Management en twee leidinggevenden van in Japan gevestigde bedrijven, die allen op hun eigen manier de ins en outs van het Japanse management kennen.

Het Japanse management gold lange tijd als lichtend voorbeeld voor Westerse bedrijven, vooral voor bedrijven die actief waren in de massaproductie. Parissa Haghirian is als hoogleraar Management verbonden aan de Sophia University in Tokio en legt uit waarom: ‘Vooral het productiemangement werd altijd bewonderd vanuit het Westen, het is heel erg procesgeoriënteerd. Alle stappen worden uiterst voorzichtig benaderd. Het is een succesvolle benadering voor wanneer je iets gaat produceren. Op deze manier werd Japan groot in de jaren tachtig, Japanse bedrijven waren geweldig – en zijn dat nog steeds – in *cost effective* produceren’, aldus Haghirian. In die tijd werd de Japanse managementbenadering bewonderd en plaatste men de Japanse stijl

boven het Westerse management. Maar toen barstte de bubbel in de jaren negentig en het internationale sentiment keerde zich tegen Japan. ‘Na de recessie werden alle argumenten die voorheen werden aangehaald om Japan te bewieroken ineens gebruikt om aan te tonen dat het Japanse management niet deugde’, zo herinnert Haghirian zich.

Ineens wees men naar de hiërarchische bedrijfsstructuur en het zogenaamde *life time employment system* om te verklaren waarom Japan niet uit de crisis kwam. Het life time employment-systeem hield in feite in dat Japanners gedurende hun carrière slechts voor één werkgever werkten. Haghirian: ‘Traditioneel gezien zou een Japans bedrijf een werknemer een levenslang contract aanbiede-



Parissa Haghirian is hoogleraar Management aan de Sophia University in Tokio

Parissa Haghirian: ‘Japanse bedrijven waren geweldig – en zijn dat nog steeds – in *cost effective* produceren.’



Buster Brown, CEO van de Japanse afdeling van het Amerikaanse uitzendbureau Manpower

den, waardoor bedrijven werknemers niet konden ontslaan. Japan had eigenlijk geen arbeidsmarkt: mensen bleven gewoon bij hetzelfde bedrijf. Hierdoor bleven ook de slechte medewerkers aan boord.' Alhoewel de hoogleraar de kritiek op dit systeem deels terecht vindt – en ze wijst op het feit dat de overheid al twintig jaar veranderingen probeert door te voeren – zegt zij er direct bij dat het belangrijk is om in te zien dat het Japanse management niet *alleen* life time employment is.

Visie van Japanse management: verschaffen van stabiliteit

De Japanse manager is boven alles een bewaker van de stabiliteit, zo geeft Haghirian aan. 'Het belangrijkste voor een Japanse manager is het beschermen van zijn of haar werknemers. Vanuit het perspectief van de werkgever is dat niet altijd een even makkelijk gegeven, daar het management niet altijd de positie van alle werknemers kan garanderen. Maar over het algemeen is het belangrijk dat een bedrijf een stabiele en betrouwbare *unit* blijft', aldus Haghirian. De nadruk ligt hierdoor op continuïteit, een aspect van het Japanse management dat voordelig kan zijn voor werknemers en individuen binnen een organisatie, zo denkt Haghirian. 'De voordelen zijn dat mensen meer ontspannen zijn op het werk, dat wil zeggen: er is minder angst bij

Buster Brown: 'Vaak worden *gaijin* (buitenlanders) ingehuurd of aangesteld, juist omdat zij beter in staat zijn om veranderingen door te voeren.'

werknemers dat zij hun baan verliezen. Hierdoor kunnen medewerkers zich gemakkelijker focussen op het werk, vooral op langetermijnprocessen die een lange adem vereisen', zo denkt de Oostenrijkse. Toch kleven er ook nadelen aan de Japanse hang naar continuïteit. Zo is het lastiger voor managers om radicaal te handelen en rigoureuze veranderingen door te voeren. 'Westerse bedrijven stellen simpel gezegd een nieuwe manager aan en die voert gelijk veranderingen door. Maar dat is hier haast niet mogelijk', zegt Haghirian.

Toen de Amerikaan Buster Brown werd aangesteld als CEO van de Japanse afdeling van het Amerikaanse uitzendbureau Manpower, dacht hij er goed aan te doen om direct veranderingen in de samenstelling van een afdeling aan te brengen. Hij legt uit: 'Vaak worden *gaijin* (de politiek incorrecte term voor buitenlander) ingehuurd, of aangesteld, juist omdat zij beter in staat zijn om veranderingen door te voeren, zij kunnen dan wel een *Buster* gebruiken.' Deze zet werd hem niet in dank afgenomen. 'Een medewerker stapte later op mij af en vroeg mij *hoe kan je me dit aandoen?*', zo herinnert Brown zich nog goed. De ervaren CEO onderschatte de mate waarin de Japanse medewerker zich identificeerde met de afdeling waar hij werkte.

Dit kan een kostbare inschattingsfout zijn in een bedrijfscultuur waar een groep-georiënteerde mentaliteit overheersend is. 'Op werkafdelingen is een sterk gevoel van *membership*. De groep (of afdeling) geeft je iets – bijvoorbeeld zekerheid, identiteit, of een toekomst – en in ruil ben je loyaal naar de groep en werk je voor de groep', zo verklaart Haghirian. Het gevoel van *membership* wordt er al op jonge leeftijd ingeslepen bij Japanse kinderen, zo gelooft Brown. Hierover zegt hij: 'Zo steekt de samenleving nu eenmaal in elkaar,

je moet niet boven het maaiveld willen uitsteken. In het Westen wordt jongeren aangeleerd om agressief te zijn, er goed uit te zien, of hetgeen te doen wat hen *good leverage* geeft. Ik heb in mijn 8 jaar in Japan honderden toespraken gehouden, en tijdens het vragenronde aan het einde van mijn speech blijft het altijd stil. Hetzelfde geldt voor bedrijven: als een beslissing moet worden genomen over een bepaald onderwerp dan is men ook vaak stil.'

Het nemen van beslissingen is in Japan sterk *consensus based*, een idee dat is te herleiden naar een concept dat wordt aangeduid met de Japanse term *ringi*. Dit concept houdt in feite in dat eenieder die direct of indirect de impact van een besluit binnen een organisatie voelt, zijn of haar zegje mag doen. 'Het is een stukje papier waarop iedereen wat schrijft, je verandert het document continu totdat iedereen akkoord is. Dit is overal hetzelfde, het is een circulair proces, waar iedereen gehoord wordt. Uiteindelijk komen ze vaak tot een conclusie die voor de meerderheid acceptabel is. Let wel: het is niet een uniforme conclusie, dat is heel belangrijk. In het Westen wordt dit altijd uitgelegd alsof Japanners het altijd met elkaar eens zijn, maar dat is niet waar', aldus Haghirian. *Ringi* is volgens Haghirian vooral een manier om ervoor te zorgen dat relaties goed blijven tussen medewerkers. Aangezien bedrijfsafdelingen weinig veranderen qua samenstelling is het van cruciaal belang om goede relaties te onderhouden met collega's en conflicten te vermijden. 'In het Westen kan je zeggen: het maakt mij niet uit, ik ben over twee jaar toch weg. In Japan is het belangrijk dat je geen aarde verbrandt. Dit heeft een grote impact op de manier waarop je je gedraagt binnen een organisatie en hoe men beslissingen neemt', aldus Haghirian.



Shin Sakane, CEO van het bedrijf Seven Dreamers

Gebrek aan leiders

De extreme toewijding aan het werk heeft zo zijn voordelen, zo luidt de mening van Shin Sakane, CEO van het bedrijf Seven Dreamers, een bedrijf dat zich heeft toegelegd op het bedenken van innovatieve technologische concepten. 'Als wij in serieuze problemen verkeren – er is bijvoorbeeld een probleem met een van onze producten – dan is het in Japan gebruikelijk om het personeel te vragen om de komende 72 uur volledig op werk te focussen, zonder naar huis te gaan. Dat is het goede aan Japan', aldus Sakane. De vraag is natuurlijk in hoeverre het individu hieronder lijdt, maar vanuit het perspectief van een manager is het profijtelijk dat medewerkers bereid zijn om net dat stapje extra te doen om het bedrijf verder te helpen. De keerzijde van de medaille is de schijnbare volgzzaamheid van Japanse werknemers. 'Als ik tegen een manager zeg: er is een probleem en je hebt een maand de tijd om met een oplossing te komen, dan is het vaak lastig om een leider te vinden die het team in de juiste richting leidt. Ik ben wat dat betreft anders dan de gemiddelde Japanner, ik ben direct en vertel wat ik denk', zo zegt de zelfverzekerde Sakane. 'Ik heb het gevoel dat er wel degelijk sterke leiders zijn, maar de kans dat je een sterke leider vindt, is gewoon kleiner dan in het Westen. Dit heeft te maken met het feit dat we niet op die manier getraind zijn. Vanaf onze jeugd

Shin Sakane: 'De kans dat je een sterke leider vindt, is gewoon kleiner dan in het Westen. Dit heeft te maken met het feit dat we niet op die manier getraind zijn.'

is dit het geval. Hier is zelfs een gezegde voor: de spijker die boven de rest uitsteekt, wordt naar beneden geslagen. Dat is nou eenmaal de cultuur', aldus de CEO.

In een aantal opzichten is Seven Dreamers niet een typisch Japans bedrijf: de gemiddelde leeftijd is midden 30, er werken veel vrouwen, en men werkt niet op vaste plekken (het is zelfs mogelijk om vanuit huis te werken). Het zijn nogal vooruitstrevende kenmerken, gezien vanuit traditionele bedrijven. 'Wij hebben bijvoorbeeld minder geloof in leeftijd als een manier om te rangschikken', aldus Sakane, waarmee hij refereert aan senioriteit. 'Veel Japanse bedrijven vinden senioriteit belangrijk. Ik zie het positieve van zo'n benadering niet in. Een persoon die niet veel in zijn mars heeft, maar toch een hogere positie heeft vanwege zijn leeftijd, kan het bedrijf beschadigen. Dit betekent dat onder hem of haar mensen werken die wellicht slimmer of meer talent hebben, maar dit talent wordt vermoord als je ze niet laat doorgroeien. Wij proberen een Westerse stijl te hanteren, degene met de meeste skills krijgt voorrang', aldus Sakane.

Tegelijkertijd dient ook Sakane rekening te houden met dominante percepties over werk en leeftijd. Hij kan zich nog goed herinneren dat een 28-jarige medewerker het tot manager had geschopt bij Seven Dreamers, waarmee hij de facto baas werd van twee medewerkers die respectievelijk 48 en 52 waren. 'Als zij elkaar op straat ontmoeten dan is het belangrijk dat de jongeman de oudere mannen met respectvol taalgebruik begroet, terwijl dit andersom niet nodig is. In dat geval heeft de oudere man een hogere positie in de sociale hiërarchie. Maar in ons bedrijf is de jongste dus manager. Uiteindelijk besloten ze om op een casual manier met elkaar te

praten', zo vertelt Sakane over de goede afloop. Hij wil maar aangeven dat er zeker ook flexibiliteit is binnen Japanse bedrijven. Tegelijkertijd herinnerde dit voorbeeld Sakane eraan dat er altijd beperkingen zijn wat betreft de manoeuvreerruimte van een manager. 'Cultureel gezien is het lastig om dit soort gebruiken te veranderen. Natuurlijk ben ik Japanner, en ik houd van de Japanse cultuur en tradities. Ik denk dat beleefdheid goed is, iedereen voelt zich goed. Maar voor de zaken en voor persoonlijke relaties is het misschien soms niet goed', zo besluit Sakane.

Voor iedere uitdaging een geschikte managementstijl

Volgens hoogleraar Haghirian is het lastig te zeggen welke stijl aan de het eind van de streep beter is, of tot meer succes leidt. 'Dat hangt van het managementprobleem af en welk type beslissing daarbij past. Je hebt managementuitdagingen waarbij het goed is om snel en radicaal te handelen. In een crisis bijvoorbeeld', aldus Haghirian. 'Individueel leiderschap laat een snelle reactie toe. Maar het is ook risicovoller, en het kan verkeerd zijn. Als je besluiten moet nemen over hoe we samenleven, hoe we communiceren, hoe we de komende 20 jaar aan gaan pakken, dan is het beter om iedereen erbij te betrekken', aldus Haghirian. Waar het in feite op neerkomt is dat het Westerse systeem uitstekend werkt in tijden waarin verandering of crisismanagement nodig is, terwijl het Japanse systeem – eentje gebaseerd op continuïteit en gestoeld op harmonie – goed werkt voor rustige, vreedzame periodes. 'Een goede internationale manager kan echter beide oplossingen bieden, zodat je een keuze hebt', zo besluit Haghirian.

Bobbie van der List is freelance journalist