



**Universiteit
Leiden**
The Netherlands

Japans management

Smolenaars, M-L.

Citation

Smolenaars, M. -L. (1993). Japans management. *Bestuurskundige Berichten*, 8(5), 6-7. Retrieved from <http://hdl.handle.net/1887.1/item:3233731>

Version: Publisher's Version

License: [Creative Commons CC BY-NC-ND 4.0 license](#)

Downloaded from: <http://hdl.handle.net/1887.1/item:3233731>

Note: To cite this publication please use the final published version (if applicable).

Marie-Louise Smolenaars

Japans management

Hiërarchie

Iedere onderneming probeert haar medewerkers te stimuleren zo hard mogelijk te werken. Dit gebeurt door promotie, winstdeling of uitstapjes. In westerse landen tracht men bovendien vaak een sfeer van gelijkheid te creëren om het bedrijf als een eenheid te laten functioneren.

In Japan wordt heel anders gedacht over de sfeer in een bedrijf, bedrijven zijn sterk hiërarchisch georganiseerd. Ieder heeft zijn taak op zijn niveau met de daarbij behorende rechten en plichten.

Indoctrinatie

In deze hiërarchie moet iedereen onderaan beginnen. De werknemers worden verdeeld in kleine groepjes, secties. Binnen deze secties vindt promotie plaats op basis van anciënniteit. Iedereen bestijgt de ladder in een vast tempo dat door leeftijd en hoeveelheid dienstjaren wordt gedictieerd. Slechts één maal per jaar wordt nieuw personeel aangenomen. De bedrijfsleiding verwelkomt de nieuwelingen dan in een plechtige ceremonie, waarna een periode van opleiding en indoctrinatie volgt. De arbeiders moeten één worden met het bedrijf. De meeste Japanners werken hun hele leven voor hetzelfde bedrijf.

De zorg van een bedrijf beperkt zich niet alleen tot materiële zaken. Managers voeden de mensen die zij onder zich hebben op tot goede burgers

Dit bedrijf is vaak belangrijker dan hun familie. In de beginfase worden de idealen van het bedrijf duidelijk gemaakt aan de werknemer. Deze moet die idealen dan overnemen en er voor zorgen dat ze worden bereikt. De periode van opleiding en indoctrinatie houdt voor sommigen in dat ze naar een zen-klooster¹ worden gestuurd voor mentale harding. Anderen worden gehard door middel van zware marsen door bergachtig gebied of door zogenaamde *roto's*. Een roto is het sturen van een nieuweling naar een woonwijk waar hij van deur tot deur zijn diensten moeten aanbieden. Dit vraagt emotioneel heel veel van Japanners omdat zij niet snel onbekenden aanspreken.

Na deze periode van opleiding en indoctrinatie begint men nog niet met werken, maar gaat men eerst enkele maanden stage lopen op verschillende afdelingen binnen het bedrijf om het bedrijf zo breed mogelijk te leren kennen. Daarna mag de nieuweling plaatsnemen aan een bureau bij zijn sectie, waar hij gedurende de rest van zijn carrière telkens automatisch zal opschuiven naar het volgende bureau. Het volgende bureau staat hierbij gelijk aan een trapje hoger op de hiërarchische ladder.

Opvoeding

Intussen worden de personeelsleden helemaal door het bedrijf verzorgd. Ze krijgen bijvoorbeeld een huis en soms ook een auto van het bedrijf. De zorg van het bedrijf beperkt zich echter niet alleen tot materiële zaken. Managers vinden dat het hun taak is om de mensen die zij onder zich hebben op te voeden tot goede burgers. Zo wor-

Japan werd in 1952 bankroet achtergelaten door de Amerikanen. Nu ruim veertig jaar later is het een economische grootmacht.

Als we aan Japan denken als economische grootmacht, denken we meestal aan „dumping” en „protectionisme”. Japan is echter niet alleen groot geworden door een slimme handelspolitiek, maar ook door hard werken, heel hard werken.

den arbeiders buiten de officiële werktijden ingezet voor het opruimen van parken, het begeleiden van campagnes voor de verkeersveiligheid of het op bezoek gaan in bejaardentehuizen. Daarnaast willen managers alles controleren wat van invloed kan zijn op het werk van hun mensen. Ze vertellen de werknemers wat ze moeten eten en hoeveel uur ze moeten slapen. Ze controleren de uitgaven, zo moet toestemming worden gevraagd voor het kopen van een auto. Als een arbeider een verkeersongeluk veroorzaakt, krijgt hij naast een boete ook een straf opgelegd door het bedrijf. De mensen die intern wonen, moeten toestemming vragen om 's avonds uit te gaan.

Vrije tijd

Vrije tijd hebben de Japanners nauwelijks: ze werken zes dagen in de week, en de rest van de tijd gebruiken de jonge werkers die naast hun baan ook nog een studie hebben om te studeren. Japanners hebben gemiddeld twintig vakantiedagen per jaar, hiervan worden in het algemeen slechts vijf dagen van opgenomen omdat zij bang zijn hun carrière te ruïneren.

Hier lijkt de laatste tijd echter verandering in te komen. Veel Japanners die nu in het arbeidsproces stappen, zijn geboren na 1964 en hebben de periode van armoede na de Tweede Wereldoorlog dus niet meegemaakt. Deze generatie Japanners werkt al meer om te leven in tegenstelling tot de oudere Japanners die leven om te werken en er nog steeds vanuit gaan

Praktische cursussen voorlichting en communicatie

Het Leids Instituut voor Praktische Voorlichtingskunde biedt speciaal voor studenten een aantal praktische cursussen op het gebied van voorlichting en communicatie. Deze praktijkgerichte cursussen vormen een goede aanvulling op een wetenschappelijke studie. Hier ligt misschien een kans om iets extra's te doen en je te profileren!

Het LIPV organiseert in het studiejaar '93-'94 de volgende cursussen:

- solliciteren met succes;
- correct en begrijpelijk schrijven;
- interne en externe communicatie;
- discussie- en vergadertechniek;
- interviewen;
- omgaan met macht.

Heb je belangstelling? Aarzel dan niet om (geheel vrijblijvend) een informatiebrochure met inschrijvingsformulier te halen op kamer 3B-11. Of bel: Nelissa Jungerius, 071-274045.

Het LIPV is een initiatief van de sectie Volwasseneneducatie en Voorlichting van de studierichting Pedagogische wetenschappen. Het LIPV biedt cursussen van kwaliteit door uitsluitend te werken met ervaren docenten. Δ

dat Japan een arm land is dat nog moet werken aan de toekomst.²

Binnen de nieuwe generatie gaan er stemmen op voor een verkorting van de arbeidstijd.

De regering kan zich hier wel in vinden en geeft nu het goede voorbeeld door de ambtenaren op zaterdag vrij te geven en er op te wijzen dat zij de twintig vakantiedagen die zij hebben ook echt moeten opnemen. Dit heeft tot gevolg dat er een nieuwe bron van werkgelegenheid is aangeboord: langs de kust worden overal hotels gebouwd en her en der verschijnen pretparken waar de Japanners met hun gezin naar toe kunnen gaan.

In de grote multinationals wordt echter nog gewoon zes dagen per week gewerkt en in de nieuwe hotels misschien zelfs wel zeven. Deze arbeiders worden nog altijd helemaal door het bedrijf verzorgd zodat ze aan niets anders hoeven te denken dan hun werk en zo leven als een soort menselijke robots. Δ

¹ Zen is een in China en Japan ontwikkelde vorm van boeddhisme, met veel nadruk op de meditatie.

² Japan heeft de duurste betaalde arbeiders ter wereld, maar door het hoge prijsniveau ligt de koopkracht van de gemiddelde Japanner een kwart lager dan die van de gemiddelde Amerikaan.