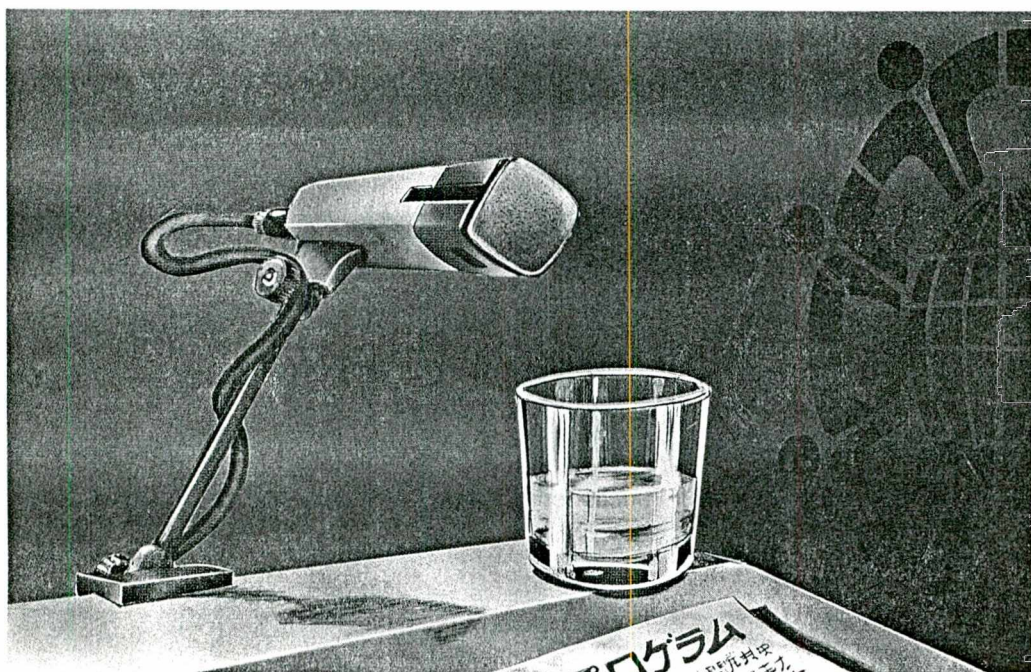


OPLEIDING & ONTWIKKELING



IFTDO-conferentie 1988 - Tokyo

Werken aan kwaliteit

Opleiders achter beeldschermen

VISO: een profiel

1e jaargang, nr. 10, oktober 1988

Japan: raadselachtig en fascinerend

IFTDO-conferentie 1988 - Tokyo

Van 29 augustus t/m 1 september j.l. vond in Tokyo het jaarlijkse wereldcongres plaats van de IFTDO, the International Federation of Training and Development Organizations. Deze conferentie, dit jaar door de Japanse opleidersorganisatie JAVADA georganiseerd, was voor ons een aanleiding om Japan te bezoeken en op zoek te gaan naar de bijdrage van „Opleidingen” aan het stabiele Japanse economische succes.



Cora Smit en Joseph Kessels

De inleidingen van eminente Japanse wetenschappers en captains of industry, de bedrijfsbezoeken die we hebben kunnen afleggen en het vertoeven in verschillende Japanse steden hebben ons gedeeltelijk een antwoord gegeven op onze nieuwsgierigheid. Veel is echter raadselachtig gebleven, maar wel fascinerend!

Communicatieproblemen

De vlucht naar Tokyo en Osaka over de noordpool zorgt ervoor dat je binnen twintig uur, waarin de zon niet ondergaat, in een volstrekt andere wereld terecht komt. Slechts het uiterlijk van de Japanse steden is voor ons herkenbaar: moderne gebouwen, druk verkeer, goed functionerend openbaar vervoer en comfortabele hotels. De gebouwen, bussen en taxi's zijn uitgerust met air-conditioning. De spreekwoordelijke Hollandse properheid is bij uitstek in Japan te vinden. Je voelt je er volstrekt veilig. Er is geen zichtbaar vandalisme en

de criminaliteit is er zeer laag. De communicatie is echter voor ons een onoverkomelijke handicap. De betekenis van de Japanse karakters blijft voor ons een gesloten boek. Onze moeizaam gerepteerde Japanse woorden blijken een andere sing-song te hebben dan wij kunnen produceren. Onze pogingen tot communiceren in het Engels levert bij meisjes steevast een giechelpartij op die ze kwasi achter een handje proberen te verbergen. Jongens doen veel moeite om zich met Engels vocabulair verstaanbaar te maken. De uitspraak echter maakt het voor ons heel moeilijk herkenbaar. Het geduld, de dienstbaarheid en de hoffelijkheid van de Japanners maken het wederzijdse onbegrip verdraagzaam. Veel van de inleidingen en presentaties is door de taalbarrière verloren gegaan. Japanse wetenschappers die tijdens het congres, ondanks de Japans-Engelse simultaanvertaling, zelf Engels wilden spreken bleven voor een groot gedeelte voor ons onverstaanbaar. Japanners die hun boodschap via de congresstolken overdroegen, projecteerden regelmatig transparanten met Japanse karakters die voor ons een geheim zijn gebleven.

Tegenstellingen

Het oude Japan van de goddelijke keizers,

de shoguns, de zentuinen en de tempels is nog volop te beleven in Kyoto en Nara. Nog dagelijks branden jong en oud wierookstaafjes in de tempels. Men slaat op trommels om de kwade geesten te verdrijven en laat de hand lezen om het lot te voorspellen. Het grind in de keizerlijke tuinen wordt aangeharkt, elk blaadje op het mos zorgvuldig opgeraapt. Het grind en het mos zijn er niet om over te lopen, maar om er naar te kijken. Bepaalde poorten gaan alleen voor de keizer open. Tegelijkertijd breiden de trajecten van de mono-rail en de bullit-train zich uit, nemen oers de bestelling op met behulp van een handcomputer die in verbinding staat met de koks en de factureermachine. Ondanks dat er tweehonderd lichte en zware aardbevingen per jaar in Japan worden geregistreerd, slaagt men er in om wolkenkrabbers te bouwen die de verwoestende kracht van de grote aardbeving uit 1923, waarbij de helft van Tokyo verdween, drie keer kunnen weerstaan. De hotelkamers zijn wel uitgerust met een zaklampje om de weg te kunnen vinden bij het uitvallen van de elektriciteit.

Het congres

Het 17de IFTDO-congres draagt dit jaar de officiële titel: „Restructuring: The Hu-

Drs. J.W.M. Kessels en mw. drs. C.A. Smit zijn sinds 1977 als partner verbonden aan het onderwijsadviesbureau Kessels & Smit. Naast hun adviespraktijk zijn zij hoofddocent van de leergang Opleidingskunde. Zij vormen de hoofdredactie van het Handboek Opleiders in Organisaties.

man Resources Challenge". Het programma bevat vijf zogenaamde keynote speakers en zesendertig breakaway sessions. Driekwart van de inleiders is Japanner. Het aantal deelnemers aan het congres is 787, waaronder 619 Japanners. Opvallend zijn de grote delegaties uit Italië (30), Zweden (26), Taiwan (16) en Finland (10). Nederland is vertegenwoordigd door vijf deelnemers, één spreker: John S.A.H. van Sprang en één official: Jan A.J. de Jong, de penningmeester van IFTDO.

de voordrachten in de conferentieruimtes. We zijn te gast geweest bij Fuji Xerox en bij NEC - Nippon Electric Corporation.

Fuji Xerox - Ebina plant

De keuze viel op Fuji Xerox vanwege de „agressieve verbetering” van het werk door de werknemers zelf, in het kader van een Total Quality Control systeem. Sinds 1976 werkt deze vestiging, die onder andere kopieermachines en overhead-projectoren

6. Control charts en
7. Scatterdiagrammen.

Het bedrijf kent geen aparte kwaliteitsprojectmedewerkers. Alle medewerkers zijn kwaliteitsprojectmedewerker. De nieuwe streefgetallen voor 1992 zijn: verlaging van de kosten met 50%, verhoging van de betrouwbaarheid met 66% en verhoging van de produktiviteit met 50%. Nieuwsgierig naar de implementatieproblemen bij zo'n ingrijpend proces van kwaliteitsverbetering stellen we vragen naar mogelijke jaloezie en destructieve concurrentie tussen medewerkers en groepen die door een dergelijk systeem aangewakkerd kunnen worden. Vriendelijk lachend is het antwoord dat het bedrijf geen van dergelijke problemen of conflicten kent.

In de fabriekshal wordt aan de arbeidsintensieve produkten gewerkt, zonder dat er veel robotisering is toegepast. Het transport van onderdelen is geautomatiseerd: karretjes rijden zelfstandig over metalen plakstrips op de vloer, en produceren ieder een eigen melodietje als waarschuwingssignaal. Opvallend is het hoge werktempo aan de 60 meter lange produktielijn. Niemand kijkt op van zijn werk als we langskomen. Wij brengen hun veiligheidsrecord in gevaar: 14.413.540 uren zonder ongelukken!

NEC - Nippon Electric Corporation, Technical College

Het NEC Technical College verzorgt op verschillende niveaus de technische opleidingen voor NEC-medewerkers en vormt samen met het NEC Institute of Technology, het NEC Institute of Management en de NEC Human Resources Development Division het NEC off-the-job opleidings-systeem. NEC Technical College biedt aan honderd cursisten per jaar een tweejarige technische basis-opleiding die door de staat officieel erkend is. Het curriculum van de opleiding sluit aan bij de middelbare school en geeft onderwijs in werktuigbouwkunde, elektriciteitsleer, elektronica en computer-programmering. De helft van de dag vindt er theoretisch onderwijs plaats, de andere helft besteden de cursisten aan practica. Het gebouw is hypermodern uitgevoerd met de laatste technische hulpmiddelen: elke leerlingplaats is uitgerust met een personal computer, interactieve video-apparatuur, inclusief randapparatuur. De docentenplaats is omringd met tv-camera's, meters grote elektronische projectieschermen, en een gecomputeerde flip-over. Het bijzondere van het College is voorts dat de theorielessen per satelliet naar de andere vier „satellietscholen” verspreid over Japan uitgezonden worden. Binnenkort zullen vier



Plenaire sessie

Behalve de inhoudelijke inleidingen zijn er ook: mogelijkheden om Japanse bedrijven te bezoeken, een receptie voor de buitenlandse gasten, aangeboden door de gouverneur van de metropool Tokyo, een welkomsreceptie voor alle deelnemers in de aanwezigheid van de minister van werkgelegenheid Mr. Taro Nakamura, een banket met traditionele Japanse muziek en opwindende ritmische volksdansen. Tijdens de congresdagen is er tevens een kleine marktplaats van leer- en hulpmiddelen, leerprogramma's en leermachines. Voor de zevenenvijftig vergezellende partners van de deelnemers zijn er aantrekkelijke toeristische uitstapjes georganiseerd.

Het congres vindt plaats in het vijfenveertig verdiepingen hoge Keio Plaza Hotel. Dit moderne hotel, met 1500 kamers, vormde tien jaar geleden bij de bouw het begin van het nieuwe futuristische zaken- en uitgaanscentrum Sjinjuku. Deze wijk markeert en domineert met zijn wolkenkrabberskyline het 21 eeuwse Japan.

Bedrijfsbezoeken

De gastorganisatie, de Japan Vocational Ability Development Association, heeft voor de buitenlandse deelnemers bedrijfsbezoeken georganiseerd op de dag voorafgaand aan de opening van het congres. We maken er dankbaar gebruik van om onze indrukken niet te hoeven beperken tot

produceert, aan een kwaliteitsproject, waarvoor in 1980 de Deming-prijs is verworven. Binnen een paar jaar is onder andere door middel van kwaliteitscirkels de produktie-index per werknemer gestegen van 100 tot 317, terwijl de produktietijd met een factor drie is afgenomen. De kenmerken van het systeem zijn dat de medewerkers voortdurend gestimuleerd en beloond worden om suggesties ter verbetering van het productieproces te leveren. Iedere medewerker participeert in een kwaliteitscirkel, die één uur per week bijeen komt om suggesties ter verbetering te bedenken, of om een speciale opdracht of een thema uit te werken. De beloningen, die binnen tien dagen tot een maand na indiening van een suggestie worden uitgedeeld, variëren van geldbedragen (max. ± f 1000,-) tot een reis van de groep naar bijvoorbeeld de Verenigde Staten. Het aantal suggesties ter verbetering van het productieproces is opgelopen tot honderd per persoon per jaar. Van deze voorgestelde verbeteringen wordt 99% ook daadwerkelijk uitgevoerd. Het trainingsprogramma, dat door het hoofdkantoor georganiseerd is ten behoeve van dit Total Quality Control project, bestaat voornamelijk uit de instructie met betrekking tot de „7-Tools”:

1. Checksheet (gegevens-verzameling),
2. Histogrammen,
3. Paretdiagrammen,
4. Grafieken,
5. Ishikawa-diagrammen,

nieuwe opleidingscentra op de communicatiesatelliet aangesloten worden. De toekomst voor NEC is: world wide satellite instruction. De belangrijkste overwegingen om deze geavanceerde technologie toe te passen ten behoeve van de NEC-opleidingen zijn de verplaatsings- en verblijfskosten van de cursisten. Ook bij het curriculum-ontwerp maakt de NEC staf gebruik van computers. Een computerprogramma produceert van de leerdoelen, die afgeleid worden uit taak- en vaardighedenanalyses, een Teaching Objective-Task Connectivity Structure Chart: een structuur diagram aan de hand waarvan de ontwerper toetsen en lesmateriaal ontwerpt. De programma-ontwikkelaar maakt bij het samenstellen van de (COO-)lessen gebruik van een auteurs-systeem „lessonwriter”. De computer verzorgt voortdurend zogenaamde „student-problemsanalyses”: analyses van de moeilijkheidsgraad van toetsitems (problems) en van de vorderingen van de cursist.

De tegenstellingen die we eerder in het Japanse stadsleven tegengekomen zijn vinden we ook terug in het opleidingsinstituut. Tijdens een van de lessen, die per satelliet uitgezonden worden, zien we, half verscho- len, zittend achter een lessenaar, een oude professor een lange monoloog voorlezen uit een boekje. De twintig cursisten, allemaal in een uniform wit overhemd, schrijven zonder opkijken zeer consciëntieus alles op. Op monitoren kunnen we ook een kijkje nemen in de satelliet-scholen duizend kilometer verder in Japan: ook hier het zelfde beeld. Een Amerikaanse collega vraagt bezorgd aan onze gastheer waarom de cursisten geen vragen stellen aan de docent. Het vriendelijke antwoord is dat de studenten dat zeker zouden doen als de professor hen daartoe zou uitnodigen.

In de practicumlokalen stonden de conventionele draaibanken ongebruikt: de cursisten waren, uitermate gedisciplineerd, bezig met het programmeren van robots, teneinde deze zeer gecompliceerde bewerkingen en metingen te laten uitvoeren.

Key-note speakers

Mr. Akio Morita, Sony

Na een magnifieke lichtshow met laserstralen in een vuurwerk van kleuren met futuristische muziek opent de wereldvermaarde mr. Akio Morita, voorzitter van de raad van bestuur van Sony, het inhoudelijke gedeelte van het congres.

Morita, ook de auteur van *Goodbye to Academic Careerism*, *New Meritocracy* en *Made in Japan*, houdt een korte toespraak,

die bij alle aanwezigen grote indruk maakt door zijn eenvoud van boodschap maar diepe wijsheid.

„Ons gezamenlijk doel is niet het produceren en verkopen van elektronica, maar het zorgvuldig cultiveren van de menselijke geest om nieuwe ideeën te laten groeien. Het is van het grootste belang dat we de natuurlijke, aangeboren nieuwsgierigheid van het kind in stand houden. De taak van de manager is op de eerste plaats het creëren van een open, vrije, vertrouwde omgeving waarin de nieuwsgierigheid en creativiteit van mensen gestimuleerd wordt. Nieuwe ideeën ontstaan daar makkelijker dan in een strak gereguleerde en berekende werkomgeving”.

„In april, aan het eind van het schoolseizoen, rekruteert Sony, net als alle andere bedrijven, de nieuwe medewerkers. Ook dit jaar waren dat zeshonderd schoolverlaters die praktisch allemaal hun hele leven bij Sony zullen blijven. We letten bij die selectie niet zozeer op de gevolgd school of het gekozen vakkenpakket. Wel kijken we bij het toelatingsexamen naar enthousiasme, nieuwsgierigheid, oprechte toewijding en zelf-discipline. Na de selectie begint de Sony-opleiding. Iedere nieuwe medewerker krijgt een naamkaartje met een groene stip opgespeld. Die stip betekent: ik ben hier nieuw, ik weet nog niet veel, maar ik ben nieuwsgierig en wil graag leren. Elk jaar wordt aan een vijftiental van de hoogst-begaafden een Sony-studiebeurs verstrekt om één of twee jaar in het buitenland te gaan studeren en werken, om te leren hoe het er elders aan toe gaat. Het ontvangen van een dergelijke beurs is een zeer grote eer. Nieuwe medewerkers met leidingge- vende kwaliteiten blijven slechts twee jaar op een zelfde plek of werkgebied. Om de horizon te verbreden gaan bijv. technici naar de afdeling financiën en marketing. We streven ernaar dat op een gegeven moment „everyone should know everything about everything”. Ieder moet de ander kunnen vervangen. Niemand mag zich achter een ander kunnen verschuilen. We kennen geen functiebeschrijvingen. Niemand heeft een privé-kantoor. Als de telefoon gaat moet iedereen kunnen antwoorden. Niemand moet ooit denken: dat is mijn werk niet”.

Illustrerend voor het belang van de verbondenheid tussen de medewerkers en het bedrijf is het volgende stukje uit de welkomsspeech van Mr. Morita voor nieuwe jonge medewerkers: „Jullie hebben vrijwillig voor Sony gekozen. Deze keus is jullie verantwoordelijkheid. Wij verwachten dat jullie lang bij ons zullen blijven. De beste periode van jullie leven breekt nu aan, een

periode die nooit meer terug komt. Het is ook een spannende periode. Jullie moeten gelukkig kunnen zijn in jullie werk. Als je denkt dat je dat hier niet kunt bereiken, dan kun je beter nu weggaan om iets te zoeken wat beter bij je past. Als je besluit om bij ons te blijven, bedenk dan dat het lot van Sony in jouw handen ligt. Jullie zijn de toekomst van Sony. You are Sony!” „Als buitenlanders mij vragen naar het geheim van het succes van Sony, dan zeg ik dat het succes van ons bedrijf in de mensen zit. Voed de nieuwsgierigheid van je mensen”.

Mw. Maud Bailly-Turchi, Franse overheid

Mevrouw Bailly-Turchi, directeur generaal van het Franse ministerie van Industrie, Telecommunicatie en Toerisme, besluit de eerste congresdag met een inleiding over „De modernisering van het overheidsapparaat in het licht van Europa 1992”. Zij houdt een warm pleidooi voor een toenadering tussen overheid en bedrijfsleven. Het wegvallen van de grenzen voor verkeer, mensen, kapitaal en goederen in 1992 zal de afzonderlijke overheden voor enorme veranderingen plaatsen. Traditionele werkprocessen die gebaseerd zijn op hiërarchie en gehoorzaamheid zullen niet langer meer voldoen. Flexibiliteit, mobiliteit, delegatie en zelfverantwoordelijkheid zullen de ambtenaar van 1992 moeten kenmerken om de overheids-taken in het nieuwe Europa te kunnen blijven vervullen. Automatisering en informatisering en reorganisaties zullen daarbij niet weg te denken zijn. De overheden zullen snel en veel moeten bijleren van de private sector die in deze opzichten een grote voorsprong heeft. De Franse regering schakelt op grote schaal externe adviseurs in om nieuwe systemen voor te bereiden en om de vereiste managementvaardigheden te verwerven. Een specifiek probleem voor de Franse overheid zal zijn dat na 1992 ook buitenlanders vacatures kunnen vervullen op overheidsposities. Het huidige Franse selectie- en wervingssysteem, met zijn academische, wedstrijdachtige toelatingsexamens, die vooral gericht zijn op geheugentraining en cognitieve reproductie, zal zich drastisch moeten wijzigen om de medewerkers aan te kunnen trekken die voor een modern Frankrijk en Europa nodig zijn.

Mr. Karl Erik Sveiby, Zweden

Dhr. Sveiby is oprichter en hoofdredacteur van *Ledarskap*, het enige Zweedse management tijdschrift. Hij is tevens co-auteur

van het zeer succesvolle boek: „Kunskap-söretaget” (in het Engels vertaald en verschenen onder de titel *The Knowhow Company*). De inleiding van de heer Sveiby is helemaal gericht op het management van de professionele dienstverlenende organisatie (adviseurs, accountants, uitgevers, ziekenhuizen, handelsbanken enz.). Voor deze organisaties is kenmerkend dat ze nauwelijks uit kapitaalgoederen bestaan, maar volledig afhankelijk zijn van hoog-opgeleide professionele deskundigen. Een vergelijking tussen de know-how onderneming en de industriële onderneming ziet er volgens Sveiby uit als weergegeven in figuur 1.

Know-how onderneming versus industriële onderneming	
know-how	produkt
persoon	machine
werving	investering
opleiding	onderhoud
ontslag	desinvestering
gegevensverzameling	productie
tijd	grondstof

Figuur 1: Vergelijking tussen know-how onderneming en industriële onderneming

Het dilemma van de know-how manager kan worden toegelicht met behulp van de matrix die als figuur 2 is opgenomen. Het probleem van de know-how manager is dat professionele know-how niet samen gaat met de management know-how. Voor de professional komen het intellectuele probleem en de klant op de eerste plaats. Voor de manager komt de organisatie op de eerste plaats. De keuze voor een geschikte organisatievorm is dan ook uitermate moeilijk. In principe zijn er de mogelijkheden zoals weergegeven in figuur 3.

Sveiby verklaart aan de hand van de figuren 2 en 3 de crisis waarin de westerse gezondheidszorg zich bevindt: de ziekenhuizen zijn immers georganiseerd als fabrieken, terwijl de professional, de arts, de hoogste status en macht heeft. De patiënt, de klant, is echter degene die het minste weet, het minste professional is, en heeft derhalve de laagste status. Het management van de gezondheidszorg probeert voortdurend op de ongreepbare professional greep te krijgen en de klant meer zichtbaar te maken. Dit leidt tot onoplosbare conflicten binnen een fabrieksmatig georganiseerde know-how organisatie.

Het leidinggeven aan een know-how bedrijf is in wezen vorm geven aan een human resources beleid: de kern ligt bij het zorg-

Professionele know-how	Hoog	De professional	De leider
	Laag	De administratieve staf	De manager
		Laag	Hoog
Management know-how			

Figuur 2: Personeelscategorieën

vuldig werven en selecteren, opleiden en ontwikkelen, motiveren, belonen, en afscheid nemen van mensen. Een belangrijk verschil tussen het westen en Japan is, dat in het westen de professional na zijn vijfenvestigste zijn waarde verliest. Die waardevermindering is vooral terug te voeren op de opvatting dat personeel een kostenfactor is. Japan ziet medewerkers als produktiemiddelen, waardoor de werknemer tot op hoge leeftijd zijn waarde behoudt als mentor, opleider, cultuur(over)drager en ambassadeur.

Op grond van zijn opvattingen over de professionele organisatie voorspelt Sveiby een grote crisis bij de computer software bedrijven, de accountants, de uitgeverijen en de grote adviesbureaus. Het management van deze ondernemingen zal meer en meer naar een geïndustrialiseerde dienstverlening willen toe werken, omdat dit een van de weinige mogelijkheden is om te kunnen groeien. De top-professionals – de belangrijkste produktiefactor van de know-how company – zullen zich hier niet bij thuisvoelen. Zij zullen het bedrijf verlaten en opnieuw starten met een kleine organisatie waar men hoge individuele professionaliteit kan nastreven.

Dr. Kaoro Ishikawa, president Musashi Institute of Technology

De nu 73 jarige dr. Ishikawa is een legendarische autoriteit op het gebied van Quality Control. Hij is de auteur van „Quality Control” van „Control Chart” en van het „Guidebook on Quality Assurance”. Met diep ontzag wordt deze goeroe van de kwaliteitscontrole en de kwaliteitscirkels ontvangen. Zijn inleiding is echter voor de westerse deelnemers een teleurstelling: oud en ziek gaat deze wijze man op het podium zitten, met de rug naar de achthonderd toehoorders. Hij spreekt moeizaam in een haast onverstaanbaar Engels en leest anderhalf uur voor van zijn geprojecteerde transparanten. De transparanten zijn voor velen herkenbare pagina's uit zijn boeken. De helft van de toehoorders verlaat druppelsgewijze de zaal. Veel Japanners blijven zitten, uit respect, of omdat zij de Japanse vertaling kunnen volgen via hun koptelefoon?

Dr. Ishikawa schetst de geschiedenis van het kwaliteitsdenken, dat tot aan 1950 bestond uit de inspectie van de arbeid. Daarna ontstaat een beweging die gericht is op de procescontrole. Sinds 1960 wordt het kwaliteitsdenken voor het eerst opgenomen in

Professionele know-how	Hoog	The agency	The professional know-how organization
	Laag	The office	The factory
		Laag	Hoog
Management know-how			

Figuur 3: Mogelijke organisatievormen van de know-how company

het ontwerpproces van een nieuw produkt. De kenmerken van het Japanse kwaliteitsdenken zijn:

- 1 het vindt plaats in de totale organisatie
- 2 er vinden quality control audits plaats
- 3 er is sprake van Quality Control education en training
- 4 er wordt gewerkt in quality control circles
- 5 statistische methoden worden toegepast
- 6 het kwaliteitsdenken wordt cross-functionaal toegepast
- 7 kwaliteitsdenken kan alleen in een industriële democratie tot zijn recht komen
- 8 het kwaliteitsdenken wordt landelijk gepropageerd.

Specifieke Japanse ingrediënten zijn: „Jishu-Teki” en „Kaizen”. Jishu-Teki staat voor vrij en vrijwillig, terwijl Kaizen een samenvoeging is van Kai = verandering en Zen = goed, wat de betekenis krijgt van een continue verbetering door middel van kleine stapjes. De gedachten achter Jishu-teki en Kaizen brengen Ishikawa tot de opvatting dat er alleen sprake kan zijn van Quality Control als je gelooft in „People's Goodness”.

Ms. Nobuko Takahishi, president van het Japan Institute of Women's Employment

Mevrouw Takahishi, die in haar loopbaan een aantal jaren ambassadeur voor Japan in Denemarken is geweest en de post van adjunct directeur generaal van het ILO in Genève vervuld heeft, zet zich intensief in voor het bevorderen van de positie van de vrouw in het arbeidsproces. Het wereldwijde probleem van de positie van de vrouw heeft in Japan nog enkele bijzondere aspecten die veroorzaakt worden door het systeem van life-long employment en het beloningssysteem op basis van anciënniteit. Het systeem van de levenslange betrekking heeft er in Japan voor gezorgd dat er zeer uitgebreide en omvangrijke interne bedrijfsopleidingen bestaan. Het loont de moeite om uitsluitend schoolverlaters te rekruteren en vervolgens volledig in het eigen bedrijf op te leiden, omdat de medewerkers toch twintig tot dertig jaar aan het zelfde bedrijf verbonden blijven. Omdat meisjes veelal hun baan opgeven of onderbreken en kiezen voor het gezin, is het voor een bedrijf onaantrekkelijk om vrouwen aan te nemen. Opleiden is een onrendabele investering als het om vrouwen gaat. Ondanks een hoge vooropleiding blijven vrouwen hangen in oninteressante banen en worden na enige jaren zelfs onder druk gezet om het bedrijf te verlaten, omdat zij, op grond van anciënniteit, meer zouden moeten gaan ver-

dienen. Vrouwen van middelbare leeftijd, met een goede vooropleiding, die willen herintreden in het arbeidsproces, moeten genoeg nemen met lage lonen op grond van de anciënniteitsregeling.

Op het ogenblik vindt er echter aarzelend een kentering plaats in Japan. Langzaam groeit het besef dat door de discriminatie van vrouwen een groot potentieel aan human resources onbenut blijft. De recente

studenten door tot en met het HBO-diploma. On the job training speelt een zeer belangrijke rol. On the job training heeft veel meer betekenis dan alleen maar werkplek instructie. Er is een duidelijke tendens naar on the job development. Medewerkers voelen zich zeer verantwoordelijk voor het opleiden en begeleiden van jonge collega's. Japanners zijn over het algemeen bijzonder geïnteresseerd in opleiding en ontwikkeling,



Parallelsessie

wijziging van de werkgelegenheidswet verbiedt zelfs discriminatie van vrouwen. De wet kent echter geen strafbepalingen bij overtreding van de wet. Een grote verandering wordt verwacht door de toenemende informatisering en de kantoor-automatisering. Vrouwen maken daardoor meer kans omdat bij de recruitering meer naar het specialisme wordt gekeken dan naar sexe. Bij de meisjes en vrouwen zelf vindt er ook een verandering plaats: zij ontwikkelen een andere, positieve attitude ten aanzien van carrièreplanning en werk als professional. In de toekomst zal de aandacht van het Institute of Women's Employment zich vooral richten op de herintrede van vrouwen in het arbeidsproces.

Parallelsessies

Omdat we, zoals bij zoveel congresprogramma's, telkens een keuze hebben moeten maken uit zes parallelsessies, is deze beschrijving verre van compleet. We beperken ons tot de belangrijkste ervaringen en proberen die te beschrijven vanuit onze nieuwsgierigheid naar de bijdrage van opleidingen aan het economische succes van Japan.

Dr. Terutaka Izumi, hoogleraar aan de universiteit van Nara, geeft een beknopt overzicht van de belangrijkste aspecten van de Japanse bedrijfsopleidingen: De bedrijfsopleidingen kunnen aansluiten bij een hoog vooropleidingsniveau van de nieuwe medewerkers. In Japan studeert 94% van de

wat tot uiting komt in een hoge motivatie voor studie en zelf-ontplooiing. Belangrijke veranderingen zullen echter in de toekomst optreden, omdat Japan met de volgende problemen te maken krijgt:

- a. de toenemende internationalisatie. Japanners zullen vreemde talen moeten leren en vreemde culturen moeten leren begrijpen. Japanse managementsystemen zijn niet zonder meer in buitenlandse vestigingen toe te passen;
- b. de steeds groeiende groep oudere werknemers zal gerevitaliseerd moeten worden;
- c. de creativiteit van vooral de technische specialisten zal voortdurend gestimuleerd moeten worden;
- d. de veranderende attitude van de jonge Japanners: zij hechten steeds minder waarde aan de levenslange betrekking; zij trekken minder graag naar de grote steden voor een baan, omdat zij een leuke goedbetaalde baan in de eigen regio ambiëren.

Dr. Naoyuki Kameyama, onderzoeker bij het National Institute of Employment, voegt daar aan toe dat het huidige Japanse succes ook te danken is aan de grote groep zeer getalenteerde, technisch geschoolde medewerkers, die na de tweede wereldoorlog door de economische crisis geen plaats aan een universiteit konden krijgen. Daardoor kon het bedrijfsleven veelvuldig beschikken over de waardevolle combinatie „good hands - good brains”. Een ander aspect is dat Japan geen scherp onderscheid

kent tussen hoge en lage klassen van arbeiders. Het typische fenomeen van het „middenkader” dat in het westen gecreëerd is tussen het management en de arbeiders bestaat in Japan niet. Ontwerpers en uitvoerders werken daardoor in Japan veel efficiënt samen. De elite-functie van de ontwerpers in Europa verschaft hun het gevoel van de unieke missie om iets nieuws te moeten bedenken. Medewerkers in Japan vinden innovatie niet iets bijzonders maar vanzelfsprekend, iets waar iedereen aan meewerkt en mee bezig is.

Front-line denken

Telkens komt in de inleidingen naar voren dat de medewerkers op de werkplek de belangrijkste initiators zijn voor veranderingen en vernieuwingen. Ook Masaaki Imai, voorzitter van de raad van bestuur van de Cambridge Corporation en auteur van het boek KAIZEN, legt de nadruk op kleine vernieuwingen, stap voor stap, te beginnen op de werkplek. Voortdurend streven om de huidige standaard te verbeteren. Het Japanse verbetermanagement is gebaseerd op het voortdurend veranderen van de standaard. De standaard moet geleerd worden en daar ligt de taak voor opleidingen.

Kenmerkend voor het Japanse kwaliteitsdenken is het volgende voorval. Een Amerikaanse elektronicafabrikant plaatste een order voor duizend onderdelen in Japan. Volgens westers gebruik was in het contract een clausule opgenomen met betrekking tot het toegestane foutpercentage van 0,3. Binnen korte tijd vond de levering plaats. De begeleidende brief luidde: „Hierbij uw bestelling. Vergeef ons als we het Amerikaanse kwaliteitsbesef niet goed begrijpen, maar bijgevoegd is een zakje met drie defecte onderdelen”.

Avis

Grappig was dat een mooie case-study van het front-line denken door het westerse Avis rent-a-car werd geleverd.

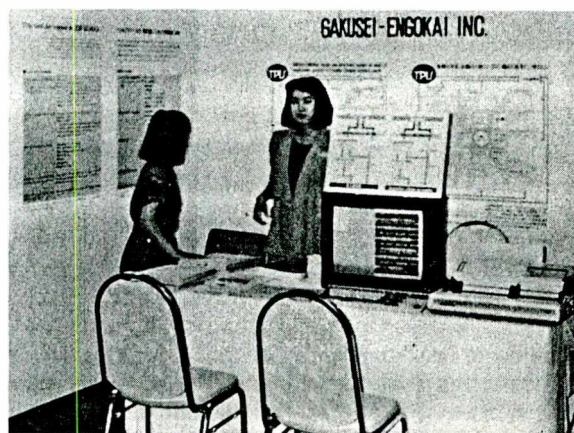
Dhr. Richardson presenteerde interessante cijfers: een klant die geen klachten heeft over Avis, komt in 93% van de gevallen terug. Een klant die een klacht heeft, die niet naar tevredenheid wordt opgelost, komt slechts in 31% van de gevallen terug. Een klant echter die een klacht heeft, die naar tevredenheid opgelost wordt, komt in 96% van de gevallen terug bij Avis. Avis gaat ervan uit dat in 20% van de transacties

klanten klachten zullen hebben en dat je dat cijfer nauwelijks naar beneden krijgt. De energie kan beter gericht worden op het naar tevredenheid behandelen van klachten dan op het alleen maar proberen voorkomen van klachten. Om dit doel van betere klachtenbehandeling te bereiken is niet gekozen voor meer opleiding. Verkooptrainingen en servicetrainingen bleken geen belangrijke gewenste gedragsveranderingen op te leveren. Er is voor gekozen om de front-line medewerkers de volledige bevoegdheid te geven om klachten ter plekke te behandelen. De medewerkers hebben daarvoor wel richtlijnen gekregen, maar ze mogen daarvan afwijken als het nodig wordt geacht: „Do whatever you need to do to ensure the customer saying: I am glad I went to Avis”. De afwijking van de

van het baliepersoneel bleken ongegrond: in drie maanden en na 120.000 verhuurcontracten bleek slechts in 39 gevallen tot restitutie van geld te zijn besloten. De resultaten zijn zo positief dat Avis verder wil gaan met het nog zelfstandiger en verantwoordelijker maken van de front-line. De rol van opleiders verandert daarbij drastisch: opleiders worden steeds minder de aandragers van reguliere cursussen, maar meer adviseurs en coaches om mee te helpen actuele vragen en problemen van de front-line en de leiding op te lossen.

Japanse en westerse bedrijven

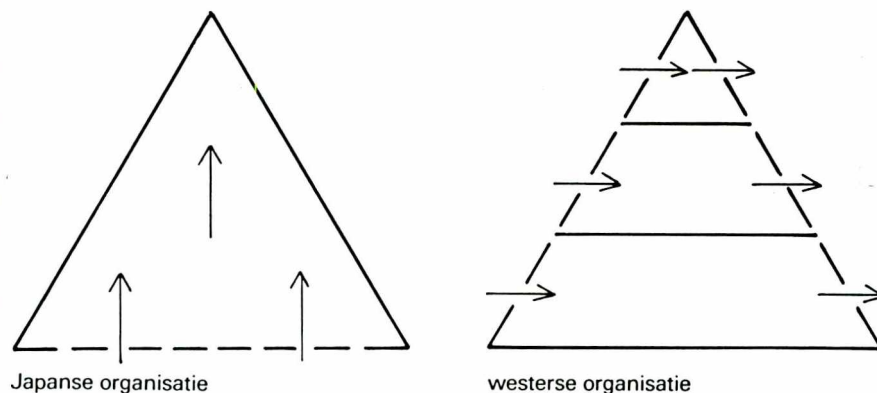
Dr. Hideo Ishida, hoogleraar bestuurskunde aan de Keio Universiteit, bespreekt een aantal belangrijke verschillen tussen



De marktplaats

richtlijn moet wel gerapporteerd worden om de richtlijnen bij te kunnen stellen. De belangrijkste inspanning voor de organisatie was de cultuurverandering van „afwachten en toestemming vragen” naar „zelf beslissingen nemen”. Het middenkader heeft zeer grote moeite met deze verandering. De grote angsten voor een al te goedgeefse houding

Japanse en westerse bedrijven. De Japanse bedrijven maken een stabiele economische groei door omdat ze voordelen putten uit de homogene Japanse samenleving, die klassenloos is en gekenmerkt wordt door een sterke groepscultuur. Binnen de bedrijven zijn er geen grote verschillen tussen managers, chefs en arbeiders. De salaris-



Figuur 4: De Japanse versus de westerse organisatie

verschillen zijn minder groot dan in het westen. De Japanse manager wordt beduidend lager betaald dan de westerse manager. De aanvangssalarissen van de arbeiders zijn in de regel hoger dan het westerse minimumloon. Een Japanse onderneming kent een sterke scheiding tussen binnen en buiten, terwijl de interne mobiliteit en rotatie maximaal zijn.

De westerse onderneming kent echter open relaties tussen binnen en buiten, maar de interne mobiliteit is gering (zie figuur 4). De Japanse produktie-organisatie kent in feite maar twee functies: de operator functie en de onderhoudsfunctie. Door het langdurige en intensieve systeem van on the job training kan iedereen binnen de organisatie praktisch alle taken uitvoeren. Er is dan ook geen behoefte aan duidelijk gedefinieerde werkbeschrijvingen. Voor de Japanner is het totale werk binnen de organisatie belangrijk, niet een afgebakend takenpakket. De loyaliteit van de Japanner ten aanzien van zijn bedrijf gaat zover dat hij veel overuren maakt en zijn beperkt aantal vakantiedagen (10-20) niet allemaal opneemt; zeker niet als hij gedurende het jaar enige dagen ziek is geweest. Deze verschillen tussen de westerse en de Japanse bedrijfsvoering veroorzaken ook veel problemen als Japanse bedrijven dochters vestigen in het westen. Omgekeerd levert het problemen op als Japanners na een jarenlang verblijf in het buitenland terugkeren in hun eigen land. Er worden zelfs cursussen georganiseerd om hen weer te laten wennen aan de Japanse normen.

Dr. Tadashi Amaya, hoogleraar aan de Nippon Bunri Universiteit, voegt aan de reeks verschillen tussen Japan en het westen nog toe dat een systeem van loopbaanplanning in Japan niet blijkt te werken. Verder voorziet hij dat door de voortgang van de technologische ontwikkeling het traditionele systeem van on the job training in Japan langzaam zal moeten veranderen naar meer opleiden in opleidingscentra, omdat de technieken te complex zullen worden om uitsluitend op de werkplek te leren.

Rol van het onderwijs

Zoals in de Verenigde Staten de Fortune 500 lijst bestaat als graadmeter voor het succes van de topbedrijven, zo bestaat er in Japan ook een corporate hit parade. Het grote verschil met de Fortune 500 is echter dat de Japanse top 30-lijst wordt samengesteld op grond van de voorkeur van pas

afgestudeerde universiteitsstudenten. Door het systeem van life long employment vindt er elk jaar een zeer interessant krachtenspel plaats tussen bedrijven en universiteiten: wie kan de beste studenten binnen de poorten halen? De universiteiten spelen een actieve rol in de keuze van de studenten omdat hun image en status eronder zouden lijden als hun studenten de „verkeerde” keuze zouden maken. De Japan Times van 1 september jl. besteedt in een interessant artikel aandacht aan de voorspellende waarde van deze lijst. Het bankwezen blijft de grote trekker, terwijl transport en verkeer de laatste vijf jaar in de belangstelling omhoog zijn geschoten. Het is een drama als een bedrijf zijn plaats op de lijst verliest: het moreel van de zittende medewerkers wordt er zeer sterk door aangetast en de kans om zeer begaafde jonge mensen aan te trekken lijkt verkeken. Hoe belangrijk de rol van het onderwijs is in de keuze van

een levenslang onderdak bij een begeerd bedrijf bleek uit de reactie van een Japanse collega: hij was helemaal van streek omdat zijn zoontje gezakt was voor het toelatingsexamen van de kleuterschool. De betreffende kleuterschool gaf de beste vooruitzichten op een voorspoedige schoolcarrière die loopt tot aan één van de top-universiteiten. Een schoolcarrière die een aaneenschakeling is van toelatingsexamens met een meedogenloze concurrentie.

Toch vreemd dat mr. Morita zegt dat het hem niets uitmaakt wat iemand gestudeerd heeft. Bij Sony gaan technici naar financiën en de congiërge wordt tektschrijver voor de reclame-afdeling. Een van de Sony-directeuren was van huis uit een operazanger met een ruime ervaring als testpiloot. Japan blijft fascinerend en raadselachtig.

'Het werkgebeuren als zodanig wordt gekenschetst door een stuk hectische atmosfeer.'

'Wat bedoelt u?'

'Het is druk op de zaak!'

'Zeg dat dan meteen.'

Met deze advertentie wil SIRE in samenwerking met dit blad het gebruik van Klare Taal bevorderen.

SIRE