

PLETHORA

www.plethora.nl

Elandstraat 24C

1016 SG Amsterdam

m 06-41509065

e info@plethora.nl

Werkboek zaken doen met Japan

Inhoud Werkboek workshop zaken doen met Japan	1
Cursusplan	3
Module I. Het Japanse bedrijf	5
I.1. Nederlandse en Japanse culturele waarden	
• a. Inleiding	5
• b. Tabel culturele verschillen	6
• c. Voorbeelden verschillende waarden	7
• d. Opdracht: culturele verschillen begrijpen	8
I.2. Structuur van een Japans bedrijf	
• a. Hiërarchische structuur	9
• b. Loyaliteit	10
• c. De in-groep en de out-groep	11
• d. Opdracht: Japanners plaatsen binnen hun bedrijf	12
Module II. De Japanse beslissingstructuur	13
II.1. Het Japanse beslissingstraject	
• a. Verschillen in beslissingstrategie	13
• b. Voorbereiden (<i>nemawashi</i>) en beslissingstraject (<i>ringi seido</i>)	14
• c. Proces en resultaat	15
• d. Opdracht: Strategieën om de Japanse beslissingstructuur te doorgronden	16
II.2. Omgaan met informatie	
• a. "High-context" en "low-context" cultuur	17

- b. De functie van informatie in Japan 18
- c. Opdracht: Informatie selecteren en doorgeven 19

Module III. Communicatie en onderhandelen 20

III.1. Tien sleutelbegrippen in de Japanse cultuur

- a. Tabel tien sleutelbegrippen 20
- b. Opdracht: Het Japanse gedrag begrijpen 21

III.2. Taal en Communicatie

- a. Culturele verschillen in taalgebruik 22
- b. Communicatie en vergaderen 24
- c. Vertrouwen scheppen 25
- d. Opdracht: casestudy vertrouwensband 26

Module IV. Bezoeken en ontvangen 27

IV.1. Do's en don'ts voor het sturen van een delegatie naar Japan

- a. Contacten leggen 27
- b. Structuur van het bezoek 28
- c. Goed overkomen 29
- d. Opdracht: Een bezoek aan een Japans bedrijf voorbereiden 30

IV.2. Do's en don'ts bij het ontvangen van een delegatie in Nederland

- a. Ritueel en structuur 31
- b. Opdracht: Een programma vaststellen voor een bezoek van Japanners aan Nederland 32

Cursusplan

Dag 1

Ochtendsessie

Module I: Het Japanse bedrijf

9:00 - 9:45 *Intake assessment* (10 vragen).
Voorstellen deelnemers: functie in bedrijf, ervaring met Japan, problemen met Japan, verwachtingen over de workshop

9:45 - 10:30 *PowerPoint:* I.1. Nederlandse en Japanse culturele waarden
Discussie Casestudies

Pauze

11:00 - 11:30 *Opdracht:* Culturele verschillen begrijpen

11:45 - 12:30 *PowerPoint:* I.2. Structuur van een Japans bedrijf
Opdracht: Japanners plaatsen binnen hun bedrijf

Lunch

Middagsessie

Module II: De Japanse beslissingstructuur

13:30 - 14:15 *PowerPoint:* II.1. Het Japanse beslissingstraject
Discussie

14:15 - 15:00 *Opdracht:* Strategieën om de Japanse beslissingstructuur te doorgronden

Pauze

15:30 - 16:15 *PowerPoint:* II.2. Omgaan met informatie
Discussie casestudies

16:15 - 17:00 *Opdracht:* Informatie selecteren en doorgeven

Avondsessie

17:30 - 19:30 *Video en discussie:* Japanse cultuur in film scènes

Cursusplan

Dag 2

Ochtendsessie

Module III: Communicatie en onderhandelen

9:00 - 9:45 *PowerPoint:* III.1. Tien sleutelbegrippen in de Japanse cultuur

9:45 - 10:30 *Opdracht:* Het Japanse gedrag begrijpen

Pauze

11:00 - 11:30 *PowerPoint:* III.2. Taal en Communicatie

11:45 - 12:30 *Opdracht:* Casestudy vertrouwensband

Lunch

Middagsessie

Module IV: Bezoeken en ontvangen

13:30 - 14:15 *PowerPoint:* IV. Do's en don'ts van bezoeken en ontvangen

14:15 - 15:00 *Opdracht:* Een bezoek aan een Japans bedrijf voorbereiden

Pauze

15:30 - 16:15 *Opdracht:* Een programma vaststellen voor een bezoek van Japanners aan Nederland

16:15 - 17:00 *Evaluatie workshop:* schriftelijke evaluatie, vragen; afronding.

I. Het Japanse bedrijf

I. 1 Nederlandse en Japanse culturele waarden

- a. Inleiding
- b. Tabel culturele verschillen
- c. Voorbeelden verschillende waarden
- d. Opdracht: culturele verschillen begrijpen

I.1.a. Inleiding

- We begrijpen de wereld door middel van onze culturele vooroordelen en waarden. Onze culturele waarden zijn de bril waarmee we onze werkelijkheid waarnemen.
- Onze eigen culturele waarden zijn voor onszelf onzichtbaar: ze vormen onze blinde hoek.
- Als we met onze culturele maatstaven denken, komen we tot beslissingen en waardeoordelen die in onze cultuur gelden. In een andere cultuur kunnen deze acties een hele andere, en soms zelf een *tegenovergestelde* betekenis, hebben.
- Als we effectief met mensen van andere culturen willen communiceren, moeten we bewust worden van verschillen in onze culturele waarden.
- Als we ons van onze eigen culturele waarden bewust worden, begrijpen we hoe deze onze acties en onze communicatiestrategieën beïnvloeden. Dan kunnen we deze aanpassen aan de cultuur waarmee we te maken hebben.
- We begrijpen mensen uit een andere cultuur als we een situatie *vanuit hun standpunt* uit kunnen leggen.

I.1.b. Tabel Nederlandse en Japanse culturele waarden

<i>Nederlandse</i>	<i>Japanse</i>
Gelijkheid	Hiërarchisch
Informeel	Formeel/Ritueel
Individueel	Groepsgericht
Eigen mening	Harmonie
Regels/Verantwoording	Loyaliteit/Relaties
Inhoud	Vorm/Context
Efficiëntie/Resultaat	Zorgvuldigheid/Proces
Consensus Cultuur (let op: <i>verschillende methodes</i>)	
Zuinigheid (niet verspillend)	
Eenvoud (niet overdrijven)	

I.1.c. Voorbeelden van verschillen in Nederlandse en Japanse culturele waarden

Vragen van Nederlanders over Japanners:

- Waarom doen jullie elke dag overwerk?
- Waarom werken jullie zo traag en inefficiënt?
- Waarom is de communicatie en feedback zo vaag?
- Welke logica zit er in deze beredenering?

Vragen van Japanners over Nederlanders:

- Waarom kunnen jullie het werk van een collega niet waarnemen?
- Waarom laten jullie een stukje papier op de werkvloer liggen?
- Hoe kunnen jullie naar huis gaan als er belangrijk werk afgemaakt moet worden?
- Waarom verontschuldigen jullie je niet voor je fouten?

I.1.d. Opdracht:

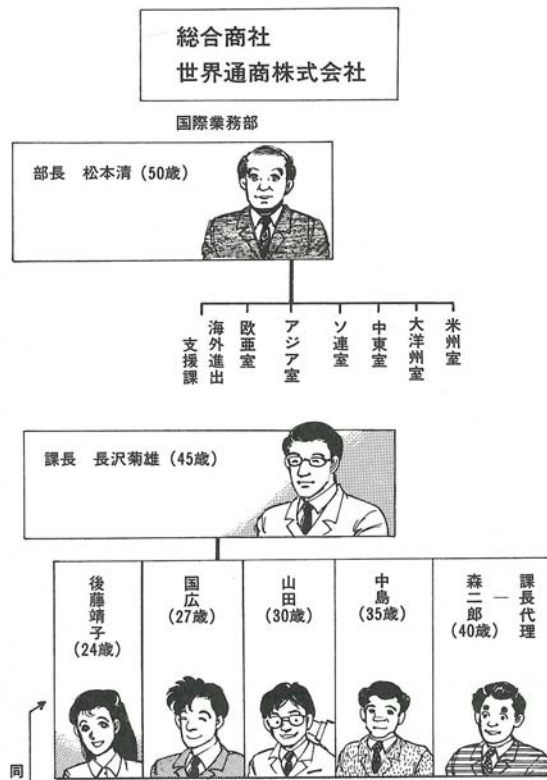
- Leg deze vragen van wederzijds onbegrip tussen Nederlanders en Japanners uit aan de hand van de tabel met culturele verschillen.
- Neem een voorbeeld uit eigen ervaring en beschrijf de situatie door gebruik te maken van de tabel met culturele verschillen.

I.2. Structuur van een Japans bedrijf

- a. Hiërarchische structuur
- b. Loyaliteit
- c. De in-groep en de out-groep
- d. Opdracht: Japanners plaatsen binnen hun bedrijf

I.2.a. Hiërarchische structuur:

- militaire structuur met duidelijke bevelijnen
- constante uitdrukking van rankverschillen:
 - *honbucho* (general manager);
 - *bucho* (division manager)
 - *kacho* (section manager)
- leeftijd en senioriteit gaan boven vaardigheid
- *sempai/kohai/dokyo* systeem
- collega's worden naar rol genoemd, niet naar naam



I.2.b. Loyaliteit

Loyaliteit aan de groep is de hoogste waarde van een werknemer. Dit is gebaseerd op de afhankelijkheidsrelatie tussen moeder en kind, die overgenomen wordt door de school en later het bedrijf.

- Kenmerken
 - hele leven bij een bedrijf
 - lange uren
 - loyaliteit aan bedrijf, bedrijfstak, en groep (*ka*): concentrische cirkels
 - geen kritiek op eigen bedrijf

- Training in het bedrijf
 - Studenten worden na de universiteit 6 maanden tot een jaar getraind, en dan bij een afdeling geplaatst
 - De werknemers wisselen meestal elke drie jaar van afdeling, soms vaker
 - Werknemers hebben dus vele kanten van een bedrijf gezien en meegemaakt.
 - Ook binnen de afdeling kunnen ze vrij gemakkelijk werk van elkaar overnemen

- Culturele eigenschappen van Japanse werknemer die in de eigen cultuur positief worden beoordeeld:
 - *gambaru*: doorzetten, voor zowel het individu als het team
 - *gamman suru*: (zelf)opoffering, niet klagen. Komt in alle lagen van de cultuur voor, en wordt zeer bewonderd.

- Verantwoording nemen als er iets fout gaat:
 - In een groepscultuur gebeurt dit door de verantwoordelijke manager
 - Er wordt doorgaans geen zondebok aangewezen: de groep als geheel is verantwoordelijk

I.2.c. De in-groep en de out-groep (*uchi* en *soto*)

- De in-groep veranderd naar de context, en kan heel klein of heel groot zijn:
 - De afdeling of werkgroep
 - De afgestudeerden van hetzelfde jaar of dezelfde school
 - Werknemers met dezelfde hobby
 - Het bedrijf of de bedrijfstak
 - Japanners in het buitenland

- De uit-groep bestaat uit iedereen die niet in een bepaalde in-groep zit. Meestal is dit een groot nadeel, maar het kan soms voordelen hebben, zoals niet aan de (impliciete) regels van de groep gebonden zijn.

- *Informatie circuleert alleen binnen de in-groep.*
 - Dit is het geval in alle lagen van alle Japanse bedrijven.
 - Mensen buiten de in-groep kunnen niet goed functioneren en niet 'meedoen'
 - Informatie wordt meestal op een informele manier uitgewisseld, vaak na kantooruren en buiten meetings.
 - Buitenlanders worden vrijwel altijd buiten de groep en de 'loop' gehouden, ongeacht hun positie.

- Speciale gevallen
 - Niet-Japanners die voor Japanse bedrijven werken moeten behandeld worden vanuit hun eigen cultuur. Men moet zich er wel van bewust zijn dat de belangrijke beslissingen op het hoofdkantoor in Tokio door Japanners genomen worden.

 - Japanners die al lang in het Westen werken zullen zich veel minder aan de 'oppervlakkige' Japanse cultuur houden, en hun manier van zaken doen kan erg lijken op wat hier gangbaar is. Maar hun 'diepere' culturele achtergrond, en vooral hun relaties met het hoofdkantoor, volgen de Japanse cultuur.

- **De relatie tussen klant en leverancier is veel extremer dan in het Westen**

- Japanse leveranciers zijn extreem klantgericht
- Japanse consumenten en klanten verwachten een uitstekende service
- Alle hiërarchierelaties veranderen hierdoor: een directeur van een leverend bedrijf gedraagt zich nederig tegenover een laaggeplaatste bij een klant bedrijf
- Vaak zijn klant-leverancier relaties tussen Japanse bedrijven vervlochten

I.2.d. Opdracht: Japanners plaatsen binnen hun bedrijf

Plaats de Japanners waarmee je in je werk te maken krijgt binnen hun bedrijf.

- Maak een schets van hoe hun netwerk en hun hiërarchische verhoudingen er volgens jou uit zien.
- Laat duidelijk zien wie er tot de in-groep en tot de uit-groep behoort.
- Welke relaties heb jij met je Japanse connecties?

Module II. De Japanse beslissingstructuur

II.1. Het Japanse beslissingstraject

- Verschillen in beslissingstrategie
- Voorbereiden (*nemawashi*) en beslissingstraject (*ringi seido*)
- Proces en resultaat
- Opdracht: Strategieën om de Japanse beslissingstructuur te doorgronden

II.1.a. Verschillen in beslissingstrategie

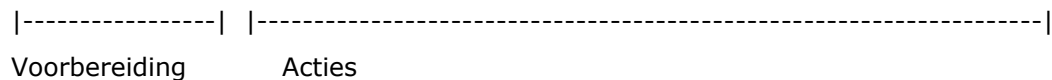
Japan:

- lange en uitvoerige (haast eindeloze) voorbereiding; daarna snelle en effectieve actie



Nederland:

- vrij snelle beslissing; daarna komen acties langzaam en vaak vertraagd op gang.



Quote:

“Als je zaken wilt doen met Japanners moet je de tijd nemen. Want in Japan gaat de besluitvorming over veel schijven. Nederlanders zijn gewend aan minder gecompliceerde besluitvorming: op bepaalde niveaus mogen werknemers besluiten nemen ter hoogte van een bepaald bedrag. In Japan bestaat dat niet, moet de hele hiërarchische piramide worden afgewerkt. Als je dat eenmaal weet en je hierop instelt, zul je een goed eindresultaat bereiken. Maar neem je de tijd niet, dan werkt dat averechts. Want een Japanner raakt dan van slag. Binnen een uur een beslissing nemen, dat kán niet, hoe graag hij je product ook wil hebben” (Jaap Rost Onnes, in Hārriet Kroon, *Zo Onbeleefd*, p. 169.)

II.1.b. Voorbereiden (*nemawashi*) en beslissingstraject (*ringi seido*)

- Het verkennen (*nemawashi*: letterlijk: bij de wortels graven): alle betrokkenen worden gepolst of het hun wat lijkt, de mogelijkheden worden uitvoerig afgetast voor er überhaupt een voorstel komt. Eigenlijk wordt pas besloten tot actie over te gaan, als er duidelijk support voor het voorstel is en een goede kans van slagen.
- Daarna wordt een officieel voorstel (*ringi* of *ringi-sho*) ingediend, met een coverpage waar alle betrokkenen hun paraaf kunnen zetten. Het wordt door alle lagen van het bedrijf gecirculeerd, en ieder kan er op dat moment bezwaar tegen aftekenen. Ook op dit niveau is vrij veel overredingskracht nodig van degene die het voorstel heeft ingediend, en hij zal er altijd moreel voor verantwoordelijk zijn.
- Als iedereen het er mee eens is (consensus, dus niet een meerderheid), zet de hoogstgeplaatste zijn paraaf en wordt tot actie overgegaan. Omdat iedereen al op de hoogte is, en in principe zijn medewerking verleend heeft, gebeurt dat dus snel en efficiënt.

II.1.c. Proces en resultaat

- Perfectiedrang: er is maar een manier om iets correct te doen
 - geen enkele fout
 - geen risico nemen
 - alles eindeloos doornemen

- Proces en resultaat
 - Het beoogde resultaat is ondergeschikt aan het proces
 - Zolang het geijkte patroon wordt gevolgd, vermijden de werknemers risico
 - Succes wordt bepaald door het doorlopen van het proces, niet door het behaalde resultaat (invloed van het fatalisme in het Japanse denken)

- De perfectiedrang en vooropstellen van het proces hebben een grote invloed op de snelheid van het beslissingstraject, en verklaren waarom zoveel informatie nodig is.

II.1.d. Opdracht: Strategieën om de Japanse beslissingstructuur te doorgronden

- Een Nederlands bedrijf is in onderhandeling met een Japans bedrijf over het leveren van diensten.
 - er is een voorstel gedaan, waar na maanden nog geen officiële reactie op is gekomen
 - er komen veel verzoeken voor hele gedetailleerde informatie, maar er zit geen duidelijk patroon in
 - navragen bij de contactpersoon levert geen duidelijke antwoorden op

- Hoe komt het Nederlandse bedrijf duidelijker te weten hoe de zaken staan, of er überhaupt nog belangstelling is, en wanneer er een beslissing komt? Werk verschillende strategieën uit om hierop antwoord te krijgen

II.2. Omgaan met informatie

- II.2.a. "High-context" en "low-context" cultuur
- II.2.b. De functie van informatie in Japan
- II.2.c. Opdracht: Informatie selecteren en doorgeven

II.2.a. "High-context" en "low-context" cultuur

Japan is een "high-context" cultuur

- open, gezamenlijke offices waarin iedereen weet wat er gebeurt. De manager zit niet apart in een mooi kantoor, maar tussen zijn mensen in.
- Samenwerking tussen de werkvloer en het management: suggesties en klachten komen van beneden en worden meestal serieus behandeld. Dit is duidelijk te zien op de werkvloer van het productieproces. Er is een goede verticale stroom van informatie.
- Er is veel informeel overleg en napraten, buiten de meetings, in een bar na het werk, s'avonds laat. In meetings worden vaak eigenlijk alleen de punten doorgenomen. Junior medewerkers hebben premeetings waar ze informatie doornemen en waarvoor ze data verzamelen.

II.2.b. De functie van informatie in Japan

- De Japanners willen *veel en gedetailleerde* informatie over de processen binnen de bedrijven waarmee ze zaken doen:
 - ze willen hun eigen conclusies trekken uit alle aanwezige informatie, ook uit alle raw data
 - ze *willen* en *kunnen* niet afhankelijk zijn van de logica van anderen – ze moeten hun eigen analyse maken en hun eigen conclusies trekken
- Japanners blijven vaak doorzoeken naar de echte oorzaak van problemen
 - Obsessie met perfectie
 - Het vijf keer "waarom?" vragen principe
- Perfectiedrang: er is maar een manier om iets correct te doen; zoveel mogelijk informatie draagt bij aan de vermindering van het risico:
 - Als het proces goed doorlopen is op de basis van alle informatie en het gaat toch fout, heeft iedereen zijn uiterste best gedaan en is het geen falen.
 - Als later blijkt dat iemand een steek heeft laten vallen, heeft dat wel consequenties.
- extra verzoeken om informatie kunnen daarom als frustrerend gezien worden, maar zeker ook als teken dat er belangstelling is.

Strategieën om onderhandelingen te bespoedigen

- Voeden contactpersoon met informatie
- Blijven vragen naar wat ze nodig hebben mbt informatie
- Junior medewerkers polsen (informeel) over het *ringi* proces
- Senior informeel op bezoek (gebruik maken van *uchi*-netwerk); langskomen

Extra opmerkingen: omdat er na een "go" van de Japanse kant snel dingen moeten gebeuren, kan het handig zijn de vereiste tijden door te geven in de informatie - dan kunnen de Japanners zich richten op de deadlines en wordt hun beslissingsproces ook mogelijk wat duidelijker.

II.2.c. Opdracht: Informatie selecteren en doorgeven

Opdracht:

Een Japans bedrijf vraagt om informatie over het bedrijf als geheel, maar ook over een bepaald productieproces.

- Bepaal welke informatie doorgegeven moet worden
- In welke vorm deze informatie zal worden doorgegeven
- Wanneer het doorgegeven moet worden
- Wie hiervoor verantwoordelijk zal zijn (aanspreekpunt)

Module III: Communicatie en onderhandelen

III.1.a. Tabel tien sleutelbegrippen

<i>wa</i>	harmonie: fundamenteel begrip waar het leven het om draait: streven naar, bewerkstelligen en bewaren van harmonie.
<i>amae</i>	afhankelijkheid; relatie kind tot de zorgzame moeder; overgeplaatst naar de relatie tussen de persoon en de in-groep (sectie, bedrijf), en de werknemer - werkgever relatie.
<i>tatemaie honne</i>	"beleefde" (voorop) gevoelens tegenover "echte" gevoelens. Scheiding die voor de Japanners altijd duidelijk is.
<i>kao</i>	"face"; eigenwaarde en stand; moet gerespecteerd en bewaard worden
<i>giri</i>	belofte/schuld; diensten die mensen elkaar bewijzen en de wederzijdse afhankelijkheid die daaruit voortvloeit.
<i>ningen kankei</i>	menselijke relaties; belangrijker dan woorden of uitleg
<i>haragei</i>	non-verbale communicatie (let. vanuit de buik) en het aanvoelen van de sfeer (<i>fu-inki</i>)
<i>shinyo</i>	vertrouwen, in mensen en businesspartners
<i>chokkan</i>	intuïtie - tegenover de op ratio en logica gebaseerde Westerse denkwijze
<i>habatsu</i>	groep, klikje - iedereen hoort bij een groep - plaats, school, universiteit, werk

III.1. b. Opdracht: Het Japanse gedrag begrijpen

Opdracht: Neem een paar voorbeelden van gedrag van Japanners waar je mee te maken heb gehad en probeer dit gedrag te verklaren vanuit *hun eigen culturele waarden*.

III.2. Taal en communicatie

- Culturele verschillen in taalgebruik
- Communicatie en vergaderen
- Vertrouwen scheppen
- Opdracht: Casestudy vertrouwensband

III2.a. Culturele verschillen in taalgebruik

Quote

"In zakengesprekken tussen Nederlanders en Japanners doen zich nogal wat cultuurbotsingen voor. Ik heb conversaties bijgewoond waarin Japanners voordeden dat ze Engels spraken. "Yes, is that so", zeiden ze dan, en dat herhaalden ze steeds, "Yes, is that so". Japanners kunnen heel zelfverzekerd overkomen en Hollanders worden dan enthousiast. Hele verhalen houden ze dan. En ik zag de Japanse gezichten steeds panischer worden. Die mannen hadden geen idee van wat er werd gezegd. Maar Hollanders hebben dat niet in de gaten, die gaan gewoon door."

(Jaap Rost Onnes, in Härriet Kroon, *Zo Onbeleefd*, p. 168.)

Quote

"In Japan leert men spaarzaam te zijn met woorden. Het is zuiverder om iemands intenties uit zijn gedrag, lichaamshouding of gelaatsuitdrukkingen af te lezen, dan af te moeten gaan op wat iemand verbaal mededeelt" (Kimiko Kawaba, geciteerd in Härriet Kroon, *Zo Onbeleefd*, p. 173.)

- Engelse Taalbeheersing
 - De structuur van het Engels en van het Japans zijn wezenlijk verschillend
 - Japanners hebben veel moeite met het verstaan van gesproken Engels (uitzonderingen zijn kinderen die in het buitenland opgegroeid zijn)
 - Het *in het eigen tempo* verwerken van geschreven Engels gaat redelijk
- Stilte tijdens gespreken
 - Japanners hebben tijd nodig om na te denken
 - Japanners hebben tijd nodig om de situatie op te nemen
 - men moet oppassen de leegte niet op te gaan vullen met praten

- Ja (*hai*)
 - betekent gewoon "ik heb het gehoord"
 - het is een manier om de spreker aan te moedigen om door te gaan

- Nee - Japanners zullen nooit "nee" zeggen, dus men moet hun afwijzingen goed begrijpen
 - "Ik zal het in overweging nemen"
 - "Dit wordt misschien moeilijk"
 - "Ik kom er later op terug"
 - "Het is moeilijk te zeggen"

- logica:
 - de manier van redeneren en tot conclusies komen is anders
 - vragen kunnen raar lijken maar volgen de Japanse logica

III.2.b. Communicatie en vergaderen

- Hiërarchische rangschikking: de hoogste persoon zit het verst van de deur of in het midden omringd door helpers
- Formaliteit en ritueel: waar iemand zit, hoe hij begroet wordt, in welke volgorde enz.
 - belang van rang in het benaderen van personen
- Tijd: altijd stipt op tijd zijn; verdere invulling van besprekingen is flexibel
- Overeenstemming, consensus, en een goed gevoel is de doelstelling van elke communicatie.
- Het doel van een vergadering voor Japanners is het bereiken van *consensus*. Een agenda volgen en consensus bereiken zijn tegenovergestelde doelstellingen en onverenigbaar.

Voor Japanners erg ongemakkelijk en lastig:

- improvisatie
- nieuwe ideeën en voorstellen
- gesproken taal
- Engels

Voor Japanners prettig en productief

- voorspelbaar
- bekend en in bekende context
- schriftelijke taal
- simpel Engels/ Engelse summaries van stukken/ vertalen van summaries
- veel raw data om eigen conclusies uit te trekken

De communicatiestrategieën van Nederlanders en Japanners zijn heel verschillend. Het voor Japanners prettig doorgeven van informatie (schriftelijk, van te voren, en de meetings voorspelbaar houden) zal een zeer positieve invloed op het verloop van de meetings hebben.

II.2.c. Vertrouwen scheppen

- Business relaties zijn gebaseerd op vertrouwen en het opbouwen van langdurige relaties
- Het belangrijkste deel van onderhandelingen voor Japanners is een gevoel krijgen voor de ander en het kweken van vertrouwen.
 - Als Japanners geen goed gevoel over je hebben zullen ze geen zaken met je willen doen.
 - Een niet voorspelbare partner is een zware 'liability' voor het eigen functioneren.
 - Als service bedrijf is het extra belangrijk om blijk te geven van een superieure degelijkheid.
- In het begin van een relatie zullen er voortdurende tests zijn. Elke keer als een test doorstaan is, wordt de band sterker. In een latere fase zullen eventuele problemen minder zwaar worden opgevat.
- Prijsbewustzijn komt op de tweede plaats
 - het is minder belangrijk dan de vertrouwensband
 - men zal er pas na de vertrouwensband over beginnen

III.2.d. Opdracht: casestudy vertrouwensband

Opdracht:

Een Nederlands bedrijf heeft contact gezocht met een Japans bedrijf om diensten te verlenen. Welke strategie moet het Nederlands bedrijf volgen om over te komen als een betrouwbare partner? Maak een lijst van de zaken waar men op moet letten.

4: Bezoeken en ontvangen

IV.1. Do's en don'ts voor het sturen van een delegatie naar Japan

- a. Contacten leggen
- b. Structuur van het bezoek
- c. Goed overkomen
- d. Opdracht: Een bezoek aan een Japans bedrijf voorbereiden

IV.1.a. Contacten leggen:

- Introducties: belang van een intermediair (*chukaisha*) die het eerste contact legt
- Samenstelling van delegatie
- Belang van rituele ontmoeting op topniveau (begroeting: *aisatsu*), met uitwisseling van cadeaus
- *meishi*: business cards: geeft de plaats van de persoon in het bedrijf en de hiërarchie weer; noodzakelijk voor een Japanner om de andere in de juiste context te plaatsen



IV.1. b. Structuur van het bezoek

Het bezoek aan een Japanse firma: de tijd zal heel vol gestructureerd worden met ontmoetingen, bezoeken aan de fabriek of werkvloer, en het avondvullende programma.

- Bezoeken aan bedrijven
 - Ritueel bezoek aan de senior managers: het begroetingsritueel (*aisatsu*)
 - Bezoek aan de werkvloer, fabrieken, en processen (ingenieurs e.d.)

- Ontspanning
 - Alle avonden zijn voor nadere kennismaking met diners en barbezoek
 - heel belangrijk voor het kweken van goede relaties
 - niet te diep of teveel naar persoonlijke familie aangelegenheden vragen
 - vragen over het bedrijf, of het leven in Japan, hobby's, enz. is prima.
 - er zal over werk gepraat worden, maar laat het van de Japanners afhangen

 - Golfen is een plek om elkaar in een ontspannen sfeer beter te leren kennen (dit is heel duur in Japan dus gereserveerd voor belangrijke gasten; daarom wordt het ook erg gewaardeerd door Japanners als ze in het buitenland zijn)

- De gastvrijheid van de Japanners en alles wat ze regelen moet niet verward worden met vriendschap, of een indicatie dat de zaken geregeld zijn.

IV.1.c. Goed overkomen

- De Japanners moeten een gevoel krijgen voor de mensen waarmee ze zaken doen.
Men moet overkomen als:
 - Serieus
 - Goed geïnformeerd (goed voorbereid)
 - Eerlijk (eerlijke intentie)
 - Efficiënt

- De waarden van je eigen bedrijf uitdragen
 - Japanse bedrijven hebben een duidelijke bedrijfscultuur en een reputatie waarvan iedereen op de hoogte is.
 - Industry leader zijn geeft enorme prestige en een garantie van betrouwbaarheid.
 - Waarden zoals *kaizen* (continuous improvement) in een bedrijf maken een goede indruk.
 - Deze waarden zullen worden getest aan alle details van hoe een bedrijf zich profileert (zie de Japanse perfectiedrang)

- Bij onderhandelen
 - Beslissingen nemen tegen de tijd klok is funest
 - Het is belangrijk niet een te korte tijd voor de onderhandelingen en de reis in Japan te plannen, of deze in ieder geval niet mede te delen.
 - Weinig tijd voor een zakenrelatie nemen wordt ook als vernederend gezien.

IV.1.d. Opdracht: Een bezoek aan een Japans bedrijf voorbereiden

- Bereid een bezoek aan een Japans bedrijf voor. Specificeer eerst de achtergronden van het bezoek:
 - In Japan of in een vestiging in Europa
 - Het aantal mensen en het niveau waarop het bezoek plaats vindt.
 - Het aantal dagen en de geplande meetings
 - Het gewenste resultaat

- Bepaal een strategie om dit te bereiken, gebruik makend van de culturele inzichten die we in deze workshop behandeld hebben

IV.2. Do's en don'ts bij het ontvangen van een delegatie in Nederland.

- a. Ritueel en structuur
- b. Opdracht: Een programma vaststellen voor een bezoek van Japanners aan Nederland

IV.2.a. Ritueel en structuur

- Belang van ritueel
 - afhalen van Schiphol
 - officieel aandoend welkom
 - voorstellen aan de top van het bedrijf (ceremonie)
- Zoveel mogelijk structureren
 - veel zien en doen
 - steeds iemand van het bedrijf meesturen (of uitbesteden)
- Respect en ritueel
 - De hiërarchische banden tussen de Japanners moeten in het openbaar gerespecteerd worden, ook al behandelen we elkaar meer gelijkwaardig in het Westen. Het niet respecteren van deze structuur wordt als zeer vernederend ervaren
- Veel informatie over de bedrijven paraat hebben in de vorm van folders, informatiesheets, data, enz.
- Veel laten zien aan processen; Japanners zijn veel meer visueel en gevoelsmatig ingesteld, en veel minder op de (gesproken) taal.
- De Japanners een duidelijk en betrouwbaar gevoel geven voor de mensen waarmee ze zaken gaan doen
- Persoonlijke contacten kweken door middel van eten en drinken, uitjes naar toeristische attractie, golf, enz.

IV.2. b. Opdracht: Een programma vaststellen voor een bezoek van Japanners aan Nederland

- Een delegatie van een Japans bedrijf komt op werkbezoek naar Nederland voor drie dagen.
 - Kato, 48, een manager, is al eerder in Nederland geweest; spreekt redelijk Engels.
 - Watanabe, 40, is een technische specialist, spreekt weinig Engels.
 - Honda, 32, is Kato's assistent en spreekt goed Engels.

- Stel een uitvoerig programma op voor dit werkbezoek en stel een fax op met relevante informatie voor het Japanse bedrijf.

- Variant: gebruik een casestudy van een bezoek wat binnen het eigen bedrijf geregeld is. Stel de doelstellingen van het bezoek vast en werk een strategie uit, gebruik makend van de inzichten in culturele verschillen die we in deze workshop behandeld hebben