



■ Ria van Dinteren

Een Japanse praktijkcasus over de invloed van globalisering en de consequenties voor het leren in Japanse bedrijven

# Het moet nu dus anders!

**De ATD-conferentie in Denver (Verenigde Staten) was net bezig, toen we begonnen met de voorbereiding van ons themanummer over globalisering. De ATD is een van de grootste internationale conferenties op het gebied van leren en ontwikkelen ter wereld. Genoeg internationale voorbeelden te vinden dus. Dit artikel beschrijft een voorbeeld van de invloed van globalisering op Japanse md-programma's. In Japan bepalen dienstjaren en leeftijd van oudsher de wijze waarop je beoordeeld wordt.**

In een internationale markt is dit echter een moeilijk vast te houden criterium. Mede onder invloed van Amerikaans onderzoek, passen Japanse bedrijven hun beoordelingen en wijze van denken over ontwikkeling aan. Koko Nakahara deelt met ons een casus over hoe een Japans bedrijf deze omslag heeft gemaakt. Management development speelt hierbij een cruciale rol. Koko was betrokken bij de ontwikkeling en uitvoering van deze programma's.

### **Van ranking- naar performancemanagement: de uitdaging**

Binnen een groot farmaceutisch bedrijf ontstond er, mede door de toenemende buitenlandse invloed, behoefte aan een andere manier van organiseren en beoordelen. De hiërarchische Japanse structuur moest plaatsmaken voor een structuur waarin er meer oog was voor de ontwikkeling van mensen. De grootste uitdaging voor het bedrijf was om promotie niet afhankelijk te maken van senioriteit, zoals gangbaar in Japanse bedrijven, maar van de kwaliteit van de individuele prestatie. Hiertoe diende vooral het oudere management een stap te maken. Performancemanagement centraal stellen en nieuwe manieren van aansturen introduceren, daar lagen de grootste uitdagingen. Voor een Japans bedrijf is dat een enorme overgang.

Een aantal elementen moest terugkomen in de nieuwe manier van aansturen:

1. Regelmatig overleg tussen leidinggevende en medewerkers op initiatief van medewerkers zelf.
2. Continue feedback door de leidinggevende op gedrag en prestatie (minstens één keer per week). Deze feedbackrondes gaan de jaarlijkse beoordelingen vervangen en dienen om kwaliteiten van medewerkers te waarderen.
3. Aandacht voor coaching en ontwikkeling van medewerkers.



**Koko Nakahara** is een ervaren consultant met als aandachtsgebieden talentmanagement en performance. Ze heeft een eigen bedrijf en is verbonden aan de ATD als vicevoorzitter van de Japanse afdeling en internationaal commissielid.

4. Tijdig medewerkers betrekken bij doelen en ontwikkelingen die de organisatie aangaan.
5. Transparant evalueren van zowel de doelstellingen van de organisatie als de medewerkers.

### **Provisional promotion program: de oplossing**

Het komen tot een andere wijze van organiseren vraagt een omslag in denken. Het vraagt om een leercultuur in de organisatie zelf. Er is voor gekozen om het managementdevelopmentprogramma als vliegwiel te gebruiken om de verandering te realiseren. Het traject richtte zich op de jonge managers. Zij zouden immers eerder in staat zijn om een denkomslag te maken. Bovendien dienden zij nog promotie te maken. Dat maakte dat het traject meteen in de praktijk kon worden getoetst.

Het traject is gestart met de ontwikkeling van een nieuw competentiemodel voor het management. Daarnaast is het oude beoordelingssysteem afgeschaft. Zo ontstond er ruimte voor de ontwikkeling van een nieuwe performancecultuur, gericht op samenwerking onderling en tussen de verschillende landen. Het managementdevelopmentprogramma dat startte, kreeg de naam provisional promotion program. Doel van het programma was om duurzame talentontwikkeling – nodig voor globale performanceverbetering van het bedrijf – op gang te brengen. In het programma stond niet alleen de kandidaat (manager) centraal, maar was er ook een rol weggelegd voor diens manager. Deze manager (supervisor) bepaalde samen met de kandidaat het ontwikkelplan en de performancedoelstellingen. Deze doelstellingen moesten behaald kunnen worden in drie tot zes maanden en dan leiden tot een promotie.

#### **Toetsstenen van succes: de resultaten**

Het provisional promotion program heeft als resultaat gehad dat de managers, zowel de supervisors als de kandidaten, in staat waren om als rolmodel te dienen voor de implementatie van het nieuwe systeem en denken in de organisatie. Ontwikkelingsgericht coachen en feedback geven is cruciaal gebleken om ideeën te delen en samen te werken aan talentontwikkeling. Niet het verleden is nu onderwerp van de ontwikkelgesprekken, maar het management kijkt voorruit naar de (globale) toekomst en de kwaliteiten die daarvoor nodig zijn. Een ander mooi resultaat is het feit dat er door het programma een cultuur is ontstaan waarin er in dialoog doelen kunnen worden gesteld. Dit heeft het mogelijk gemaakt om de vervolgonwikkeling op de werkplek voort te zetten. Een dergelijke ommezwaai, geïnitieerd door globalisering, is volgens ons een manier waarop steeds meer landen zullen gaan werken en organiseren.

#### **Terugkijkend naar het programma: de reflectie**

Voor de implementatie van dit nieuwe programma was het doorleven van de nieuwe regels ten aanzien van performancemanagement cruciaal. Deze andere manier van denken vraagt veel van onze Japanse managers. Vooral het onderdeel coaching was belangrijk. Het geven van feedback is in de rest van de wereld wellicht heel normaal, maar voor ons is dit een proces dat naast het performancemanagementsysteem zorgvuldig besproken diende te worden met de seniormanagers. We bespraken onder andere de punten waarop je feedback moest geven en hoe deze punten te koppelen waren aan het nieuwe systeem. Hiervoor gebruikten we eigen businesscases en vooral veel interactieve gesprekken, om het bewustzijn bij het hoger management te vergroten. Samen zijn de meetpunten en de meest belangrijke mijlpalen voor het nieuwe systeem besproken en vastgelegd. De grootste ommezwaai in het denken was om het Japanse resultaatdenken om te zetten in het kijken naar kwaliteiten en succesvol gedrag.

De hierboven door Koko Nakahara beschreven casus lijkt in veel opzichten op ons Nederlandse 'normale' werk. Echter, gezien de Japanse cultuur waarin leeftijd en ervaring een grote rol spelen, is de verschuiving heel groot. Feedback geven aan ouderen is in het traditioneel georganiseerde Japan iets wat je niet doet vanuit respect voor de ervaring van de oudere. Deze beschreven casus is mede daardoor een grote stap naar andere manieren van organiseren, om beter aan te sluiten bij mondiale gedragsregels. ■

**Ria van Dinteren**, *hoofdredacteur TvOO*