



«Деловая культура Японии»



Шапошников
Сергей Вячеславович к.э.н.
shaposhnikov@mgubs.ru

CASES- How to make meetings with Japanese people more effective

- Non-Japanese: Why can't we make a decision during the meeting?
- Japanese: They expect me to make a decision in the meeting!
- An American manager at a joint venture company recently described to a meeting he had just attended. "We had gotten together people from each of the partners, and had a three day teambuilding meeting to work on developing a new mission for our functional part of the organization. We thought that we had included all the key decision-makers, but at the end of the meeting, the Japanese representatives told us that they would have to go back and discuss it with people in Tokyo. It's two months later, and we're still e-mailing back and forth about it. Why couldn't we have just decided there, that was what the meeting was for!"

CASES- How to make meetings with Japanese people more effective

- Non-Japanese: Why don't Japanese participate?
- Japanese: Why do they make it so difficult for us to participate?
- “What do you think?”
- Japanese don't have the same feeling that each participant needs to contribute. The democratic idea that everyone needs to give their opinion during the meeting doesn't exist in Japan. It may be enough for a participant to just be there, gathering information (if they are a junior person) or showing their support for what is being discussed (if they are a more senior person)

CASES- What was that meeting about?

Why don't Japanese speak up in meetings?

- Lack of confidence in English
- It is impolite to interrupt

Why are there so many meetings, and many formal meetings, in Japanese companies?

- First, meetings are a demonstration of "form" in business.
- Holding regular meetings helps to instill confidence, trust and commitment in the people involved
- In a high-context, group-oriented culture, meetings serve to establish a shared context and group cohesiveness
- Finally, meetings are often called for the official announcement of decisions which have already been made through consensus building
- During the process of *nemawashi*, *everyone* involved informally discusses a proposal and gives their input, so that by the time the meeting comes, everything is already decided

HoRenSo

- Если ваш японский начальник молчит, то вы все делаете правильно, если он просит сообщить, как продвигается проект, это значит, что он недоволен
- Обычно японские менеджеры не спрашивают, как идут дела, потому что подчиненные постоянно отчитываются перед ними сами
- Обратная связь- feedback フィードバック, «комментарии», «замечания»
- HoRenSo (от сокращенных слов «докладывать», «уточнять» и «советоваться») - представляет собой бесконечный поток электронных писем от подчиненного к руководителю

HoRenSo system

Don't fix it!

Our company facilitates leadership training for Japanese engineers who are assigned to their companies' factories in the US. Our job is to make them aware of American leadership styles and how to manage Americans effectively.

When we ask groups about their challenges, someone always brings up this point. "If the machine isn't operating normally, Americans try to fix it themselves. On their own, they decide that it is a simple fix, and they can do it themselves. This can turn into a serious problem later. Instead of fixing the problems, we want them to report the problem so that we can investigate."

Everyone in the room nods in agreement.

"The simple fix may cover up a bigger problem that might not present itself again until a critical later stage in the process. Also, if the malfunction is fixed, the original phenomenon is gone, so it is much harder to find the cause. And if we don't find the cause the same problem may keep occurring again and again. Why do Americans feel that they have to fix things all by themselves?"

Качество

- Если вы скажете сотруднику, что он хорошо работает, это будет означать потерю лица и для него, и для вас-"спасибо" или вообще ничего не говорите

“Качество” в США, Японии, Ю.Корее, Китае

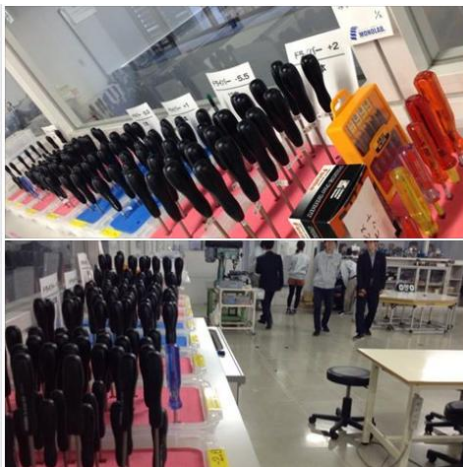
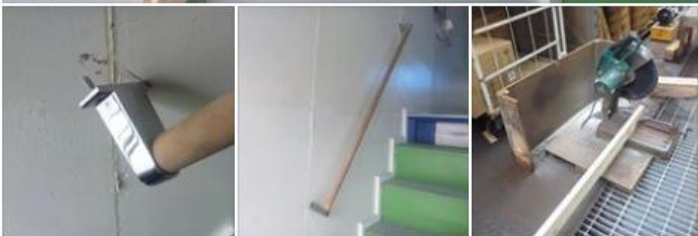
- In Korea- quality is considered to be embodied in the newness of an item
- Japan defines quality as the absence of defects, which underlines perfection
- China defines as a single word: status. Personal relationships and connections are everything in China and the best way to attract new members to your network than the trappings of wealth and success.
- USA- quality means that the item could perform its functions
- Russia- ???



5S

- **5S** — система организации и рационализации рабочего места (рабочего пространства), один из инструментов бережливого производства
- сэири (整理) «сортировка» (нужное — ненужное) — чёткое разделение вещей на нужные и ненужные и избавление от последних;
- сэитон (整頓) «соблюдение порядка» (аккуратность) — упорядоченное и точное расположение и хранения необходимых вещей, которая позволяет быстро и просто их найти и использовать;
- сэисо (清掃) «содержание в чистоте» (уборка) — содержание рабочего места в чистоте и опрятности;
- сэикэцу (清潔) «стандартизация» (установление норм и правил) — необходимое условие для выполнения первых трёх правил;
- сицукэ (躰) «совершенствование (буквальный перевод — воспитание)» (самодисциплина) — воспитание привычки точного выполнения установленных правил, процедур и технологических операций.

Цели 5S — снижение числа несчастных случаев, повышение уровня качества продукции и снижение количества дефектов, создание комфортного психологического климата и стимулирование желания работать, унификация и стандартизация рабочих мест, повышение производительности труда за счёт сокращения времени поиска предметов в рамках рабочего пространства.



Переговорный процесс в бизнесе III

- Социализация
- Приоритеты
- Использование тишины
- Подготовка
- Долгое принятие решений
- Кто говорит первым?
- Подарки
- Не перебивать
- Задавание вопросов
- Терпение и т.д.



Переговоры

- 1/25- успех
- Ошибка- краткосрочная ориентация, особенности культуры, социального устройства общества, отсутствие терпения...
- Не экономический результат, но понимание культуры/ взаимоотношения
- Медленные изменений, шаг за шагом (kaizen)
- Способы коммуникации (важная и менее важная информация)
- Персонификация бизнеса
- Социализация, отношения. Доверие, стать «своим»
- Хофстеде

Переговорный менталитет японцев

- Недостаток ресурсов, окружение- более сильными странами
- Защитная позиция
- Менее гибкие, адаптивные, боязнь быть перегруженными
- Внимание к нюансам, защитная позиция, подозрительность к иностранцам (если еще не знакомы)
- В последние годы переговоры становятся более агрессивными, есть опыт работы за пределами Японии
- Редко предлагают альтернативные решения (обсуждалось же одно решение!)

Социализация

- Доверие
- Если недостаточно о вас знают, то нет движения в переговорах
- Honne/ tatemae, понимание эмоций, фона
- Неформальное общение
- С чужаками не ведут дела
- Разговор- семья, интересы, интерес к Японии и т.д.
- Первая встреча- самая формальная, главное- доверие, знакомство
- Японцы не ориентированы на «контракт», но на отношения

Знание приоритетов

- Информация (от вас и от них)
- Групповая ориентация, достижение гармонии
- Переговоры это не борьба, достижение удовлетворенности сторон

Использование тишины

- Менее разговорчивые
- Не перебивают
- Не задают вопросы- проявление неуважения, не достаточного внимания, потеря лица
- Тишина как несогласие
- Тишина как уважение, смирение
- Тишина для нас и для них (комфортное состояние?)
- Терпение, готовность вернуться к ранее обсуждаемым вопросам- проявление доверия

Скорость принятия решений

- Медленно принимают решения
- Избегают ошибок
- Потеря лица
- Групповая гармония

Подготовка к переговорам

- Понимание особенностей менталитета
- Ориентация на факты, материалы, презентации
- Необходимая информация о вашей компании
- Наладить отношения
- Биографии, опыт, хобби и т.д.

Невидимые участники переговорного процесса

- Правительственные организации (MITI, JETRO, MoFA)-рекомендации
- Компании-партнеры

Подарки

- Любят подарки
- Подарки партнерам
- Подарки индивидуально
- Групповая фотография
- Вечерние мероприятия
- Групповые фото вечером

Кто говорит первым?

- Первая формальная встреча- старшие по иерархической лестнице
- Гость их государственных организаций
- Презентации, которые могут показаться незначительными для переговоров (зачем?)
- Терпение, заслушать всех!

Не перебивать

- Плохие манеры
- Паузы у японского выступающего (думает, серьезное отношение к докладу)
- Тишина, молчание- (chinmoku 沈黙, ちんもく)- не отсутствие чего-либо сказать, а важная часть коммуникационного процесса
- Ishin-denshin 以心伝心 – общение от сердца к сердцу, что думаем передаем сердцем, меньше слов
- Еще раз! Пауза/ молчание- доверие или непонимание, несогласие, не выдать лишнего, скрыть ошибку

Утвердительные ответы

- **The Japanese "Yes..."**
- "I'm listening to you," to "I understand what you're saying" to "I understand what you're saying, but don't agree with you"
- **"I understand"**
- "I accept" or "I agree" **НЕ ПАВНО** "I have listened to what you have to say"
- **"We will consider it"**
- Завершение обсуждения без прямого негативного ответа. Если нет follow-up action после обсуждения, то это значит НЕТ
- ***Kyomi wa nai...*** I do not have an interest, ***muzukashi desu-*** it might be very difficult
- ***Kibushi desu-*** too hard offer.... ***Chyotto-***.... ***Muri desu-***....

Избегание ответов

- Неопределенность будущего
- Возможно, ожидаем, надеемся, около, думаем, что...
- Доверие- ведем бизнес
- Доверие к партнерам допускает неопределенность
- Требование четкого ответа- недостаток доверия!
- **Контракт**

Внимание к деталям

- Запросы информации
- Рассматривают каждый вопрос отдельно
- Как результат- долгое принятие решений
- Терпение, готовность обсуждать «неважное» как важное

Honne и Tatemaе

- Отражение доверия
- Как нежелание или желание вести бизнес

Тактика ведения переговоров с японцами

- Предпочитают менее агрессивный подход
- Спешка/ нетерпение
- Терпение
- Заинтересовать своей продукцией
- Give and take, win-win
- Долгосрочность отношений
- Компромис/ консенсус
- Молчание как уловка (попросите воды), не прямые угрозы, блеф
- Долгий контакт глазами
- Не говорить нет- **Извините**, но ваша цена слишком высокая
- Выражение негативных эмоций
- Японская сторона- кто выступает и кто старший. Кому внимание уделять?

Ваша команда

- Японская команда больше (как внимание к проекту, сила компании, престиж)
- Из различных отделов компании (для консенсуса)
- Возраст
- Стойкость к вечернему продолжению переговоров
- Японский язык

Подписание контракта

- Большое событие
- Речи, банкет, формальные неформальные части