



Processo decisionale:

Visto dagli occidentali, il processo decisionale adottato nelle aziende giapponesi appare senz'altro come lungo e dubbio, in particolar modo per quanto riguarda il frangente delle comunicazioni e quello delle trattative. I giapponesi, infatti, tendono a portare le decisioni allungando di fatto i tempi basandosi su un metodo decisionale, chiamato **ringi-sei**. Questo metodo articola come di seguito: la proposta viene promossa dal basso e messa per iscritto dal promotore tra i colleghi della propria isola di lavoro; ogni lavoratore appartenente all'isola coinvolta appone il proprio *hanko*, il timbro con la firma, su foglio con la proposta per presa visione. Quando tutta l'isola ha apposto il proprio *hanko*, il documento con la proposta viene nuovamente fatto girare fra i dipendenti coinvolti per ulteriore presa visione e consenso finale, quindi girata al reparto superiore che ripete lo stesso processo finché il documento non raggiunge i top al vertice dell'azienda.

Ogni volta che la proposta scritta e controfirmata viene consegnata a un piano più alto della piramide aziendale, i responsabili delle relative isole si consultano per verificare se, effettivamente, la proposta può essere considerata o meno. Solo nel caso in cui la proposta riceve l'approvazione della maggioranza, viene rimessa in discussione insieme ai superiori e, nel caso in cui i responsabili al vertice ritengono la proposta degna di essere realizzata, questa viene ridiscussa insieme ai dipendenti per analizzare scrupolosamente eventuali problemi e i relativi esiti.

Alla fine di questo lungo (quasi interminabile) processo, e soltanto se tutte le parti coinvolte aderiscono con il proprio consenso, il progetto viene lanciato, nella speranza di non incappare in problemi o modifiche dovute alla trattativa con i clienti: nel caso, infatti, sarebbe necessario ripetere l'intero l'iter sopra descritto, raddoppiando il tempo necessario per giungere finalmente a una soluzione finale. Coloro i quali gestiscono la comunicazione con i clienti stranieri (come gli export manager) non possiedono potere decisionale: spesso sono loro i promotori delle idee che vengono messe per iscritto prima di raggiungere i responsabili. Questa lunga attesa si rivela, per i clienti occidentali, insopportabilmente inefficiente. D'altra parte, non è semplice per loro entrare nella mentalità del sistema giapponese, che vede difatti in questo processo un'occasione per convincere i dipendenti che loro sono a tutti gli effetti parte dell'azienda ricevendo in cambio la loro solidarietà e fedeltà assoluta.

Allo stesso modo, questo sistema gerarchico è radicato in ogni livello organizzativo della società giapponese, basata sul collettivismo che la differenzia in modo sostanziale dal mondo occidentale, il quale si rispecchia nell'individualismo.