

## Il management giapponese in mezzo al guado

Il Giappone in tutta la sua storia ha continuato ad assimilare elementi culturali provenienti da altri paesi: essi si sono aggiunti a quanto già preesisteva senza che venisse distrutto il patrimonio precedente. Fonti privilegiate sono state la Cina e le altre nazioni dell'Asia orientale nel passato, l'Europa a cominciare dal XIX secolo e poi, sempre di più, l'America. Il Giappone accumula, strato su strato, esperienze all'apparenza eterogenee e ne fa un insieme armonico. La capacità di assimilazione, l'abilità a migliorare e perfezionare quanto apprende dall'esterno, l'intuito nell'eliminare l'inutile e nel fondere il nuovo con le competenze tradizionali costituiscono il segreto del successo, del rapido progresso, dell'innovazione continua e dello slancio verso il futuro che è proprio del paese del sol levante.

Questo medesimo *pattern* è stato seguito per il management delle aziende e delle organizzazioni in genere. In questo settore, nuove esigenze e nuove proposte bussano oggi alla porta del Giappone e i giapponesi sembrano pronti a creare una nuova sintesi per gestire al meglio le proprie aziende. Il management, però, a differenza delle innovazioni tecnologiche, proprio perché ha uno stretto nesso con la cultura e la mentalità di un popolo, tende a cambiare molto più lentamente: è d'obbligo perciò la raccomandazione del gran cancelliere Ferrer "Adelante con juicio!" di manzoniana memoria.

Con espressioni piuttosto pittoresche, alcuni studiosi giapponesi descrivono il lento cambiamento nell'atteggiamento delle risorse umane come un passaggio da uno stile di condotta tipico del "cane" al contegno che è caratteristico del "gatto". Le risorse umane "cane" - con la loro fedeltà, lealtà, identificazione e legame con l'azienda - hanno realizzato il miracolo economico del Giappone negli anni settanta ed ottanta; tuttavia stanno gradualmente salendo alla ribalta i dipendenti "gatto", pronti a dare la precedenza alla propria crescita e realizzazione personale.

L'invecchiamento della popolazione, la mancanza di manodopera, la precarietà del lavoro, la diversità nel modo di operare, il tradizionale gap generazionale sembrano favorire questa modifica di mentalità. Le aziende, da parte loro, dopo lo scoppio della bolla finanziaria agli inizi degli anni novanta, fanno sempre più riferimento a prassi manageriali provenienti dagli Stati Uniti: maggiore importanza per gli azionisti, affermazione della meritocrazia, precedenza ai risultati a breve termine...

C'è bisogno allora di un nuovo quadro di riferimento che nell'accogliere le novità non rigetti i valori che hanno fatto grande il Giappone. E le aziende, di fronte a sfide inedite e a una competizione sempre più globale, si stanno orientando verso l'armonizzazione dei valori tradizionali, che non scompaiono, con i nuovi codici di condotta. "Rinen e Vision" sembrano dover essere in futuro il collante delle risorse aziendali: saranno i "principi fondamentali e la visione dell'azienda" a costituire il credo, la filosofia, la missione, i capisaldi, i principi di base del comportamento di tutti i membri di un'organizzazione. In quest'ambito troveranno spazio le prassi sempre valide che hanno fatto grandi le aziende come Toyota e le nuove istanze a cui anche i giapponesi non sono insensibili.

R. Maniera

per il Leanthinker's Club