

Het besluitmakingsproces in Japan, hoe werkt dat?

Als men vanuit het westen kijkt naar hoe het besluitmakingsproces in Japan in zijn werk gaat, lijkt deze erg lang te duren en traag van aard, voornamelijk tijdens de uitwisseling van communicatie en de onderhandelingsprocedure. In Japan is men gewend om het principe van “ringi-sei” toe te passen tijdens het maken van beslissingen en het doen van onderhandelingen. Vereenvoudigd houdt deze methode in dat vanuit een hiërarchische (piramide) structuur te werk wordt gegaan. Van conceptvoorstel tot voltooiing zal men steeds de goedkeuring van hun mede-werknemers, maar ook die van in hoger geplaatste functies moeten krijgen, alvorens men verder mag gaan. Elke werknemer in Japan behoort binnen de onderneming, tot een aparte groep of afdeling. Een stempel, ook wel “*hanko*” genoemd, is nodig van de persoon in kwestie en diens supervisor (of unithoofd) tijdens deze tussentijdse controles en uitwisselingen van documenten in de groep of afdeling. Het kan daardoor (soms) langer duren dan dat wij in het westen gewend zijn, omdat het hierboven genoemde proces zal moeten plaatsvinden, totdat er consensus is verkregen op elk niveau.

Hoe lastig het soms ook is, vanuit het westen zullen we ons inlevingsvermogen moeten gebruiken en begrip moeten tonen, net zoals dat vanuit Japan wordt gedaan naar onze westerse samenleving toe.

Telkens wanneer er bij een ‘controle’ een concept wordt bestempeld (*hanko*) en aangeboden, zullen de verantwoordelijken in kwestie het concept moeten overwegen en hebben ze tijd nodig om het voorstel te bekijken ofwel te verbeteren.

De eindverantwoordelijke bekommert zich over de uiteindelijke beslissingsneming: is het uitvoerbaar, of niet?

Vervolgens zal er tijdens de unithoofd-overleggen worden besproken óf en waarom een concept wél of niet uitgevoerd dient te worden. Als laatste worden deze overleggen met diens meningen eventueel nog aangepast door de ondergeschikte werknemers en deze eventuele aanpassingen nogmaals heroverwogen en besproken door alle werknemers als ‘final check’.

Aan het einde van dit lange (bijna oneindige) proces, en wanneer alle partijen consensus hebben bereikt, zullen ze het project of voorstel pas uitvoeren, in de hoop dat het zonder fouten zal verlopen en ook verdere communicatie met de cliënt overbodig wordt. In het geval dat bij het hierboven genoemde proces, tóch nog dingen worden gevonden die niet goed lopen of zelfs fout zijn, moet het hele voorgaande besluitvormingsproces opnieuw worden uitgevoerd.

Degene die de communicatie voor hun rekening nemen met buitenlandse cliënten (zoals export managers) zijn niet altijd in staat om zelfstandig beslissingen te nemen.

Het lange wachten (in afwachting van het proces), is voor de westerse cultuur daarom soms ondraaglijk lang en inefficiënt. Het kan daarom ook lastig zijn om als westerse onderneming begrip te hebben maar óók te tonen voor dit Japanse systeem, dat zich focust op het element dat werknemers een belangrijk deel uitmaken van de onderneming. Echter wordt met deze methode van “ringi-sei” wél absolute toewijding en loyaliteit verkregen t.o.v. de werknemer. Dit hiërarchisch systeem vindt plaats in elk niveau van de Japanse samenleving en is gebaseerd op het

collectivisme en collectief denken. Het verschilt dan ook drastisch ten opzichte van die van de westerse normen en waarden, die meer gebaseerd zijn op individualisme en zelfregulatie.