

# Lezione giapponese: così gli Yes Men affossano le aziende

Il Giappone offre spesso lezioni di macroeconomia, come anticipatore di eventi e trend come bolle economiche, il loro scoppio, la deflazione, i tassi zero e così via. Anche sul piano del management tutti sanno che il Sol Levante ha molto da insegnare, per lo più in positivo. Ma i due più gravi scandali recenti nella Corporate Japan fanno riflettere sul versante negativo delle pratiche aziendali Made in Japan e sollevano un problema generale per la gestione delle imprese. Una icona del settore manifatturiero come Toshiba ha rischiato il collasso e ha dovuto varare una pesantissima ristrutturazione, cedendo gioielli di famiglia come il settore medicale, in seguito alla scoperta di bilanci "abbelliti" per almeno sette anni. La casa automobilistica Mitsubishi Motors è andata in crisi per la vicenda dei test truccati sui consumi e per fortuna ha trovato un salvatore in Nissan.

In entrambi i casi è emerso che la radice del problema sta nei rapporti perversi tra top management, dirigenti di medio livello e tecnici. **In sintesi: il top management stabilisce obiettivi irrealistici, la fascia media non osa sollevare obiezioni e, nell'ansia di non deludere i piani alti, preme sui tecnici (contabili in un caso, operativi nell'altro) perchè accettino di dichiarare il falso garantendo loro una copertura interna.** Alla Toshiba si trattava di target ufficiali sulla crescita dei profitti operativi, anche per settori e regioni. Alla Mitsubishi Motors il Performance Testing Department è stato messo sotto pressione da almeno un dirigente centrale perché manipolasse i dati sull'efficienza dei motori per conseguire l'obiettivo – stabilito ancora più in alto loco – di incrementare entro un periodo fisso i chilometri che il motore debba percorrere con un litro di benzina.

Ancora una volta, l'enfasi culturale sul «non perdere la faccia», a tutti i livelli, ha portato a comportamenti dissennati che hanno messo in pericolo l'esistenza stessa delle aziende. È una vecchia storia che non riguarda solo il mondo delle imprese: dopotutto, al di là delle differenze di risorse con gli Usa e al di là dell'atomica, non poteva vincere la guerra un Paese dove la Marina tace per molti mesi all'Esercito e allo stesso primo ministro la gravissima sconfitta di Midway per non perdere la faccia...

**Non «poter dire di no» sconfina nel non «dover dire di no» e poi nel non «voler dire di no», con tragici risultati.**

Una volta iniziata la discesa su chine simili, le manipolazioni continuano negli anni fino a scoppiare con fragore. Sane gestioni aziendali hanno chiaramente bisogno di un «Giappone che sa dire di no», come da parafrasi del titolo del bestseller di Morita e Ishihara (riferito ai rapporti con il grande fratello Stati Uniti). Toshiba e Mitsubishi Motors offrono dunque una grande lezione di management aziendale: **gli «yes men» possono portare alla catastrofe societaria per mancanza di coraggio nel dire la verità e nel prestarsi a fingere di soddisfare pretese che ritengono chiaramente impossibili.**

**Fonte: [www.ilsole24ore.it](http://www.ilsole24ore.it)**