



FONDAZIONE ISTUD

ISTUD per GD

日
本

CULTURAL TRAINING GIAPPONE:
*Workshop per l'avvio efficace di una
relazione nel medio lungo termine*

Bologna, 8 Maggio 2009

Morag McGill



Cos'è la cultura?

Simboli

Artefatti

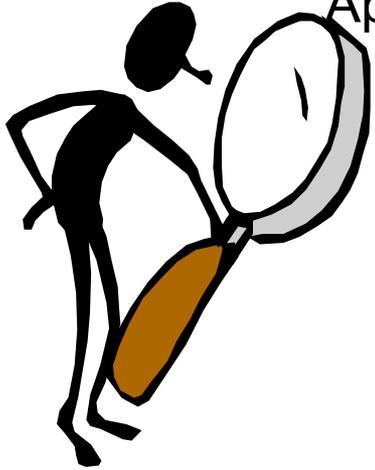
Linguaggio

Comportamenti

"Credo" dichiarati

Miti e leggende

**valori, supposizioni di base,
"regole del gioco", stile di pensiero,
priorità, punti di vista**



Approcciando un'altra cultura, cosa cerchiamo di capire?

ASPETTATIVE

(cosa è “giusto” e “appropriato”)

Le aspettative a loro volta, nascono da

VALORI

(cosa è “importante”)

+

**PREFERENZE CULTURALI RISPETTO AD ALCUNE
DIMENSIONI “CHIAVE”**

(comunicazione, tempo, potere, identità....)



LE DIMENSIONI CHIAVE

COMUNICAZIONE

Diretta

Focus su **cosa** viene detto
Priorità è esprimersi in
maniera **chiara e franca**

Diretto al punto

I conflitti sono affrontati
apertamente e considerati
costruttivi

Non c'è bisogno di leggere
“fra le righe”



Indiretta

Focus su **come** viene detto
Priorità è conservare
l'**armonia** nei rapporti

Cautela, tatto, diplomazia

I conflitti non sono
affrontati apertamente, ma
risolti con **discrezione**

Leggere “tra le righe”: saper
interpretare il contesto



Amae:

l'arte di leggere tra le righe



Tatemaie:

la diplomazia, l'arte di essere indiretti ed evitare controversie e conflitti di modo che nel gruppo nessuno "perda la faccia"; l'armonia prima di tutto. Il lato pubblico dei giapponesi.

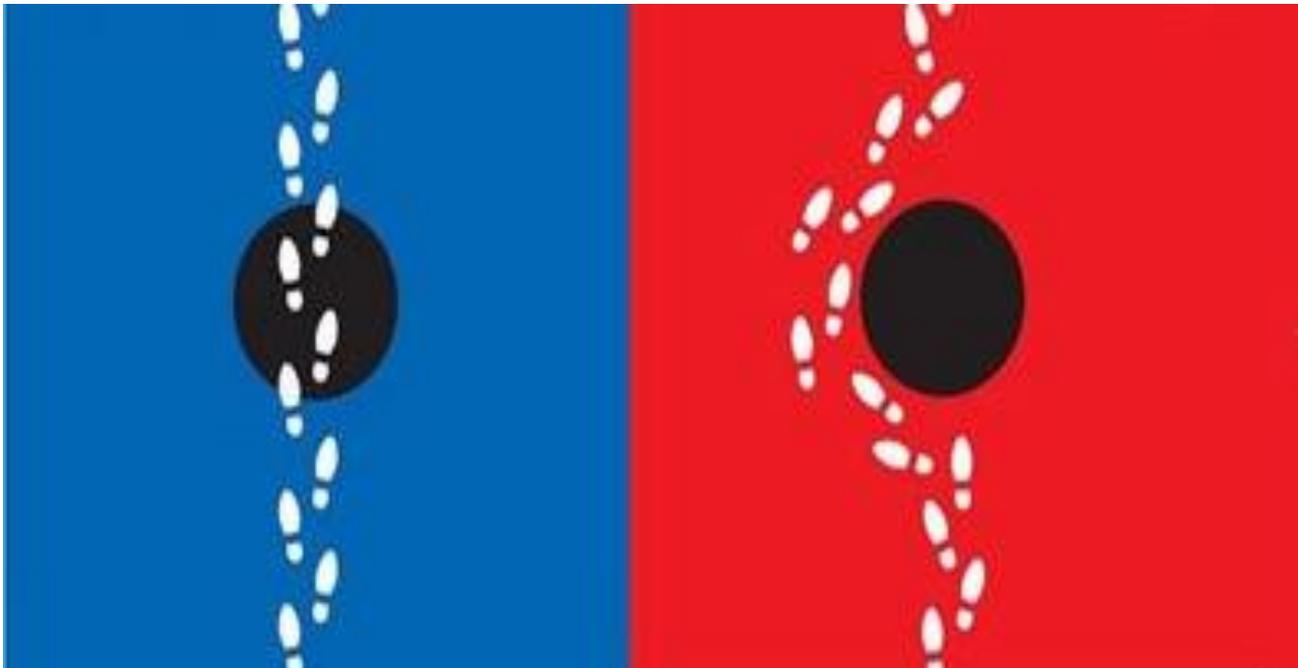
"Dalla bocca esce il diavolo"



CONFLITTI

Occidente

Giappone





COMUNICAZIONE: GUIDELINES

日

Evitate di dire dei “no” decisi, frasi come “E’ impossibile” o “ Non sono d’accordo”. Per non creare tensioni imbarazzanti potete:

- Cambiare argomento di conversazione
- Dire che questa volta non avete elementi per rispondere
- Fare a vostra volta una domanda
- Rispondere con frasi come “ La situazione è delicata” “Grazie, prenderemo la cosa in considerazione”
- Dire che non avete il potere di rispondere
- Semplicemente restate in silenzio

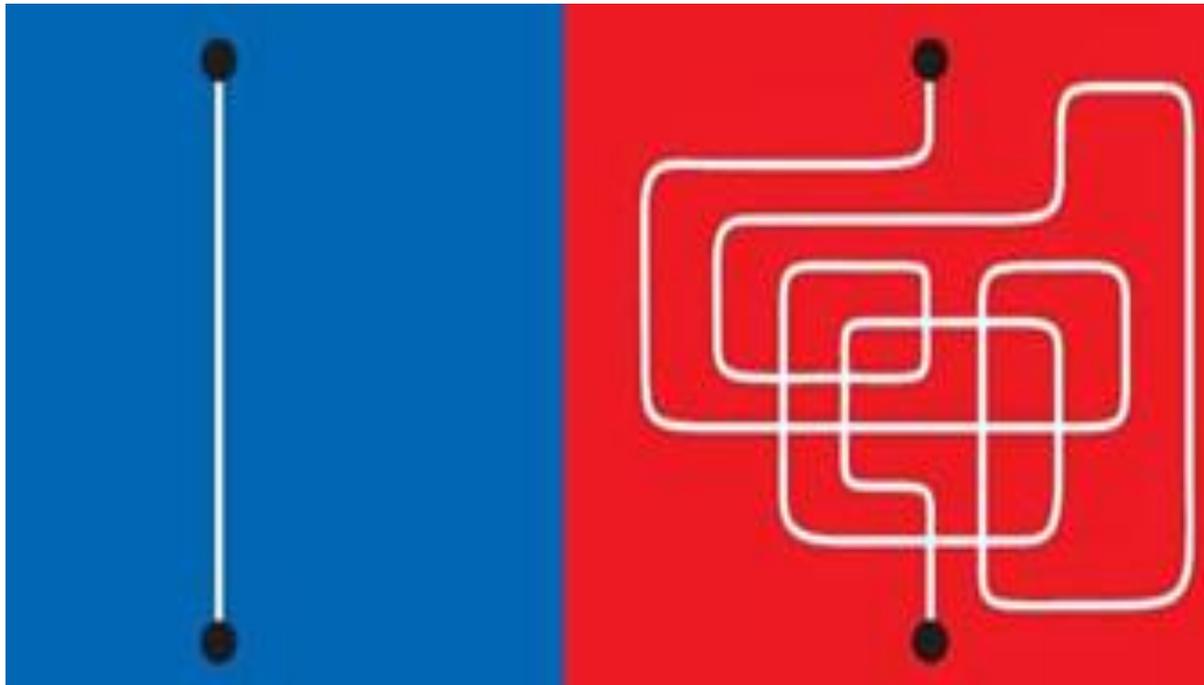
本



VEICOLAZIONE DEL MESSAGGIO

Occidente

Giappone





COMUNICAZIONE

Emotiva Neutrale

Passionalità ed emozioni sono appropriate; si parla con il **“cuore”**

Molta comunicazione non verbale: espressioni del viso, gestualità, contatto fisico

Comunicare sentimenti ed emozioni: impegno e dedizione

Stile “distaccato” ed oggettività sono appropriati; si parla con la **“testa”**

Comunicazione non verbale ridotta al minimo

Self control: emozioni non appropriate per un contesto business.



COMUNICAZIONE

**Interrompere/Parlare
velocemente**



**Aspettare il proprio
turno/Parlare lentamente**

Il flusso della conversazione **non**
è strutturato ordinatamente

Interrompere è tollerato,
indica interesse

Il silenzio e le pause mettono a
disagio: qualcosa va per il verso
storto

Alzare la voce è accettato

Il flusso della conversazione
è ben strutturato in turni

I turni vengono rispettati,
interrompere è molto
inappropriato

Le pause, anche
lunghe, sono **normali**; il
silenzio non è un segno di
disagio

Si usano toni moderati



Chinmoku: il silenzio in Giappone

Per i Giapponesi il silenzio è un vero modo di comunicare, non un semplice vuoto tra le parole.

Ciò che è importante e vero, non si trova nelle parole ma nella “pancia” delle persone.



Haragei: oltre le parole

“Hara” significa ventre, stomaco e “Gei” arte.

“Comunicazione di pancia” che avviene attraverso un’osservazione quieta e discreta, e un ascolto attento.

L’obiettivo è una mutua e tacita comprensione



COMUNICAZIONE: POTENZIALI INCOMPRESIONI

I Giapponesi

Possono sembrare.....

- Distanti, freddi
- Di poche parole
- Dicono sì, anche quando intendono no; non si capisce cosa pensano
- Durante le riunioni sembrano non ascoltare

In realtà.....

- Sono estremamente riservati, è difficile per loro cominciare una conversazione
- Vero. I Giapponesi sono meno interessati a ciò che dici, e ***più a chi sei tu***
- Temono di offenderti mostrando apertamente disaccordo e rifiuto
- No. Chiudere gli occhi è un modo per concentrarsi sull'ascolto



COMUNICAZIONE: GUIDELINES



- La gentilezza è **fondamentale**; siate educati e “compiti”
- Fate del vostro meglio per creare un atmosfera cordiale
- Mai mettere l’altro in situazioni imbarazzanti pubblicamente
- Preparatevi a ripetere le stesse cose più volte senza mostrarvi spazientiti; i Giapponesi vogliono essere certi **tutti** di aver capito bene
- Non alzate la voce, evitate atteggiamenti aggressivi e/o gesticolare
- Evitate battute, scherzi, barzellette, per lo meno nei primi incontri



COSTRUZIONE DELLA RELAZIONE

Compito  Relazione

Priorità è *l'esecuzione puntuale*
dei compiti assegnati

Contratti ed accordi tendono
ad essere *definitivi* e non
rinegoziabili

Le relazioni di lavoro tendono ad
essere *“strumentali”*

Vita professionale e privata
difficilmente si mischiano

Priorità è sapere *chi sono le*
persone con cui si lavora

Contratti ed accordi tendono
ad essere visti più come
“linee guida” e rinegoziabili

Le relazioni di lavoro tendono
ad essere *“genuine”*

Vita privata e professionale si
possono mischiare



Honne: l'obiettivo da raggiungere

*E' la **parola/concetto** che indica la parte più autentica e vera delle persone, il loro lato privato. E' ciò che i Giapponesi ti riveleranno di loro stessi quando ti conosceranno bene e avranno fiducia in te.*



Shinyo: mantenere la fiducia

*E' la **parola/concetto** che indica la coerenza, il rispetto, l'alto senso di "onore", la lealtà che i Giapponesi si aspettano -vicendevolmente- una volta che ti hanno accolto nel loro network.*



Keiretsu: il “networking” giapponese

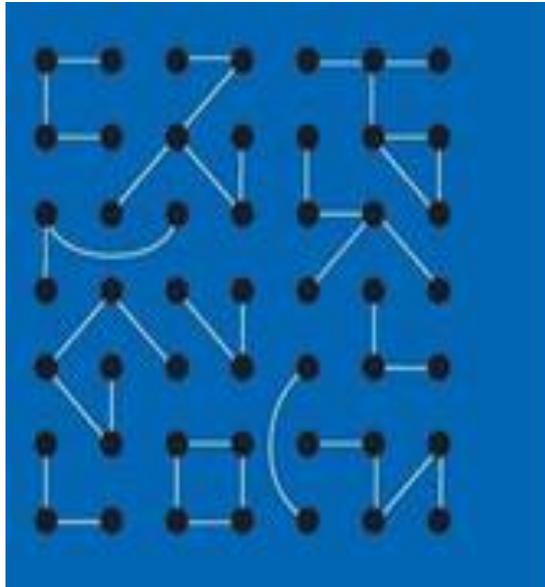
*“Kei” significa sistema e “retsu” linea. Indica un gruppo, una “famiglia” d’ imprese che può comprendere produttori, distributori, fornitori di varie differenti servizi. E’ una stretta alleanza che implica supporto e obblighi reciproci, **i vincoli sono di tipo morale e relazionale.***

系列

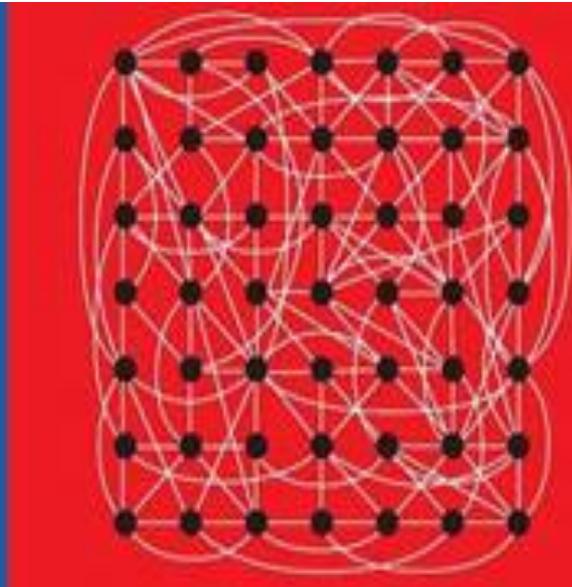


CONTATTI, CONNESSIONI, NETWORKING

Occidente



Giappone





RELAZIONE: GUIDELINES

日

- Per quanto sia possibile, fate in modo che siano le stesse persone a seguire le trattative
- Entrare in contatto con i giapponesi richiede molto tempo, siate pazienti

本

- I Giapponesi apprezzano i regali; E' una vera e propria arte, **Zoto**. Nel caso ne riceviate, alla prima occasione reciprocate
- Se c'è l'occasione è appropriato frequentarsi i fuori dall'ufficio; mentre si socializza si ha la possibilità di conoscere e farsi conoscere



TEMPO

Breve termine



Lungo termine

Focus è sul *presente e futuro più prossimo*

Focus è sul lungo termine sia *“radici storiche”* che *futuro lontano*

La gestione del tempo è *“oggettiva”*: rispetto delle scadenze e delle tempistiche

La gestione del tempo è *“soggettiva/flessibile”*: dipende dal tipo di relazione

Gratificazione: guadagni e profitti *immediati*

Gratificazione: lealtà e profitti *sul lungo periodo*

Ricerca continua *di nuove idee*, nuovi trends e innovazione

Rispetto per *tradizione*, esperienza e saggezza

Cambiamento: rivoluzione

Cambiamento: evoluzione



TEMPO: POTENZIALI INCOMPRESIONI

I Giapponesi

Possono sembrare.....

- Non interessati e lenti
- Poco propensi ad accettare idee nuove

In realtà.....

- Stanno prendendo il tempo a loro necessario per conoscere la controparte
- Hanno bisogno di tempo per poter fare tutte le valutazioni del caso



TEMPO: GUIDELINES



- Ricordate la tendenza alla cautela: non bisogna “pressare”
- Attenzione: la tendenza è quella di essere a lungo termine per ciò che riguarda le decisioni: una volta prese le decisioni invece, ci si aspetta un’implementazione veloce e nel rispetto delle scadenze concordate
- Essere puntuali agli appuntamenti: è un segno di rispetto e la base per costruire la credibilità
- Enfatizzare della vostra azienda la storia, il prestigio, l’importanza nel territorio, i progetti che nel passato sono risultati vincenti, i valori dei fondatori



GERARCHIA

Bassa distanza ← → **Alta distanza**

Le differenze di status sono
minimizzate

Le differenze di status sono
evidenti

Direttive e decisioni possono
essere criticate apertamente

Le direttive vengono eseguite e
rispettate

Gli impiegati possono
prendere *l'iniziativa*

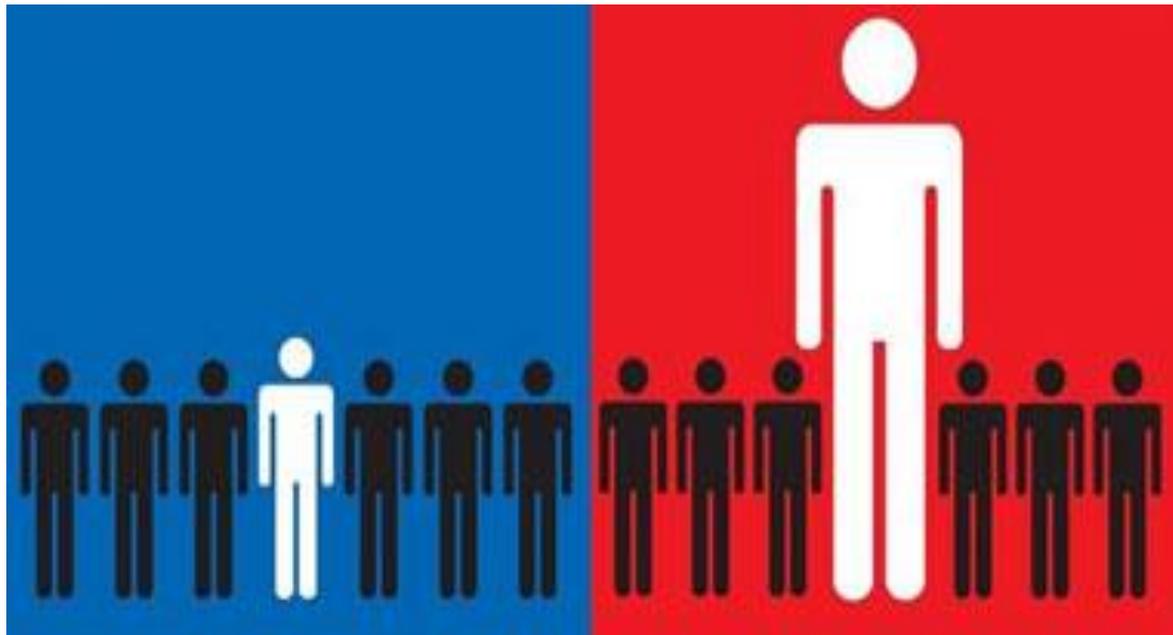
Il lavoro dei subordinati è
strettamente *controllato*



IL CAPO

Occidente

Giappone





STATUS

Conquistato Attribuito

Lo status è assegnato in base ai **risultati**

Si può perdere

Autorità: **capacità**, conoscenze tecniche, esperienza

Priorità: conseguimento degli **obiettivi**

Tendenzialmente non si usano titoli, poca formalità

Lo status è assegnato in base alle conoscenze, la classe sociale, **l'età**, il genere

Si può non essere rispettati, ma lo status non si perde

Autorità: **chi sei**

Priorità: fedeltà, **lealtà** e rispetto

Tendenzialmente si usano titoli, molta formalità



Senpai-kohai:

*l'importanza delle regole di superiorità
nelle relazioni tra le persone*

Senpai:

*Parola/concetto con una lunga tradizione, generalmente si
riferisce a persone più anziane o dotate di capacità superiori*

Ko: “più tardi”/ Hai “compagni, colleghi”

*I più giovani, coloro che fanno il loro ingresso nelle aziende, negli
uffici, nelle istituzioni dopo qualcun altro; sono considerati inferiori
ai Senpai*



Shimoza:

Posto in cui si siedono i giovani impiegati nei meeting, solitamente vicino alla porta

Kamiza

Posto d'onore vicino agli ospiti più importanti, quello in cui si siede il capo (solitamente il più anziano)



GERARCHIA: GUIDELINES

日

- Essere certi di avere un membro importante della propria azienda negli incontri, preferibilmente qualcuno che sia stato nell'organizzazione per un certo tempo

- Essere tendenzialmente più formali del solito, per lo meno all'inizio

- Ricordate che spesso i giapponesi con cui trattate non possono prendere decisioni di loro iniziativa, ma devono riferire ai loro capi

- Non “rompete” la catena di comando; trattate sempre con la persona al vostro livello

本



IDENTITA'

Individuale

Identità: individualità, **“Io”**

Indipendenza, iniziativa personale, self-development

Ognuno è responsabile di se stesso

La competizione: **costruttiva**

Spostamenti da un gruppo all'altro (azienda, paese) comuni

Motivazione: riconoscimento **capacità individuali**



Collettiva

Identità: appartenenza a un gruppo, **“Noi”**

Dipendenza dal gruppo; preservarne l'armonia

Il gruppo è responsabile del benessere dell'individuo

La competizione: **non appropriata** e nociva

Lealtà al gruppo sul lungo periodo

Motivazione: appagamento e **supporto dal gruppo**



SHUDAN ISHIKI: LA COSCIENZA DI GRUPPO, CHIAVE DI COMPrensIONE

*La coscienza di gruppo è diventato il fondamento della società. Lo spirito giapponese è prima di tutto comunitario e si dà più importanza a **Wa/Armonia del gruppo** che agli individui.*

“Il chiodo che sporge va spinto giù”

*Numerosi gruppi interdipendenti, con una propria coscienza comune e **taciti accordi, i cui membri si capiscono senza bisogno di parole.***

Uchi: *chi fa parte del gruppo e ne condivide codici e accordi sottesi*

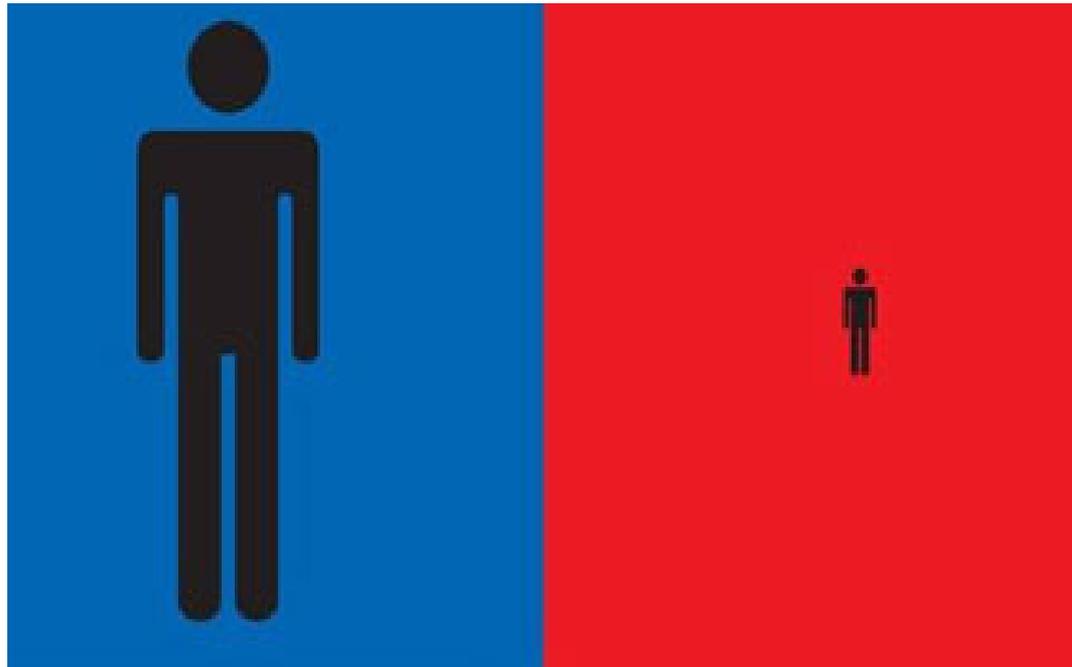
Soto: *chiunque sia all'esterno del gruppo*



“IO”

Occidente

Giappone





Ba:

*è uno “spazio, luogo” in cui le persone condividono conoscenze, competenze, esperienze. Può essere sia uno spazio **fisico** (un’azienda, una divisione, un ufficio) che “**mentale**” (un progetto comune, idee comuni). La forza generata da **Ba** è tale per cui gli individui si sentono **pienamente realizzati dal fatto di essere parte di un gruppo/comunità.***

Wa/Armonia è fondamentale per preservare **Ba**



In cosa si esplicita questo forte senso di collettività?

Ganbari

lavorare con perseveranza per il bene del gruppo. Gli impiegati ganbar lavorano duramente per il profitto della loro compagnia.

“Il monaco che non lavora non dovrebbe mangiare”

Chinmoku/Silenzio e Aimai/Ambiguità

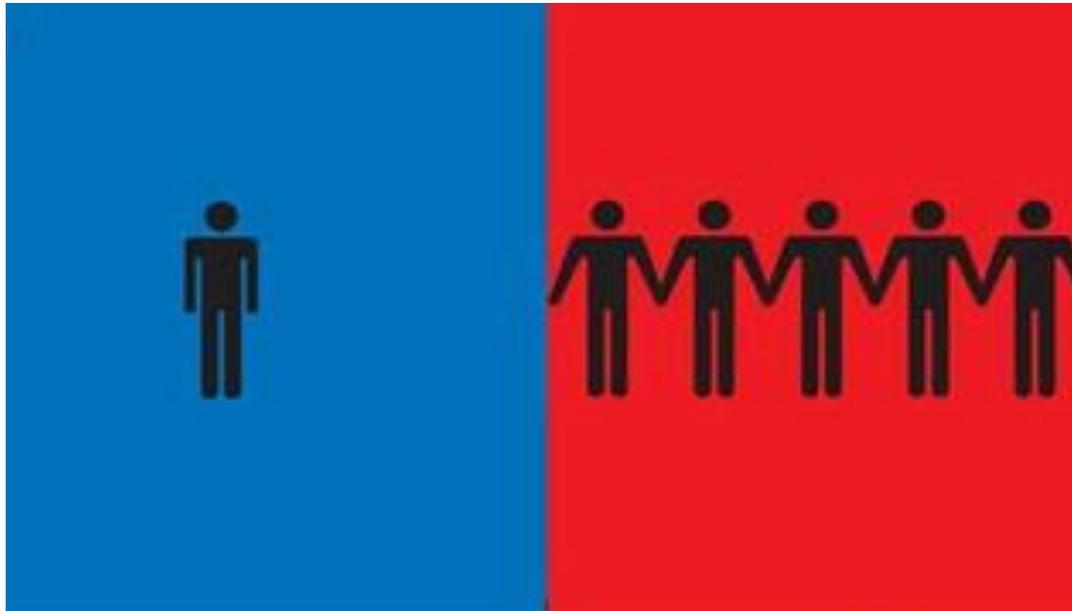
*Evitare di urtare gli altri al fine di preservare l'armonia e aggirare confronti
Sono “strategie” per superare le situazioni complicate.*



ASSUNZIONE DELLE RESPONSABILITA'

Occidente

Giappone





*Come funzionano e il perché di **nemawashi** e **ringi-sho**?*

- Si tende a fare un lungo lavoro preparatorio per coloro che hanno il potere decisionale, almeno nominalmente.
- Evitare nei meeting di essere troppo franchi e diretti, al fine di aggirare l'insorgere di conflitti; è l'armonia ad essere privilegiata
- Dare la possibilità di non perdere "la faccia". Per quanto un'idea/opinione sia logica ed efficace, se è contraria al gruppo e manifestata pubblicamente sarà scartata, e la persona in questione ritenuta presuntuosa/irritante.
- Le riunioni (tra giapponesi) possono sembrare "cerimonie di conferma", in quanto l'accordo è già stato pre-verificato



*In cosa si esplicita questo forte senso di
collettività?*

***Nemawashi:** porre le basi per un accordo*

*Nel mondo degli affari è una **parola/concetto**
assolutamente **fondamentale** usata con il significato
di “**base posta in anticipo con discrezione**”.
Principio differente da quello della decisione a
maggioranza; è una negoziazione collettiva il cui
risultato deve essere l’unanimità, **ringi-sho**.*



IDENTITÀ: POTENZIALI INCOMPRENSIONI

I Giapponesi

Possono sembrare.....

- “Manovratori” di corridoio
- Lenti
- Apatici, con poca personalità

In realtà.....

- Si accordano dietro le quinte, ma ciò non implica necessariamente disonestà; **nemawashi** è il **loro** modo di prendere decisioni, che per la loro cultura rappresenta una forza positiva
- Nemawashi e ringi-sho richiedono tempo
- Attenzione: le persone che cercano di farsi notare sono malviste. Ciò non significa che non avere opinioni e punti di vista personali.



IDENTITÀ: GUIDELINES

日

本

- Presentatevi come team coeso e compatto; è preferibile che nessuna singola personalità emerga
- Usate “noi” come soggetto il più possibile; come azienda, team, come gruppo di lavoro
- Non cercate di “strappare subito” decisioni o iniziative a tutti i costi: nemawashi
- Nel caso non siate d'accordo fra voi su alcune questioni, evitate di farvelo presente in pubblico



ATTITUDINI (curiosità, apertura, flessibilità, rispetto, umiltà, tolleranza dell'ambiguità e dell'errore, empatia, ottimismo, determinazione, innovazione, dare valore alle differenze, integrità)

+

CONSAPEVOLEZZA (di sé, della propria finalità, valori guida e pregiudizi, di come si è percepiti, degli altri)

+

CONOSCENZA (delle altre culture, loro costumi, valori, percezioni, “regole del gioco”, priorità, supposizioni di base)

+

COMPETENZE

= CQ



I 4 STEPS FONDAMENTALI PER UNA COMUNICAZIONE INTERCULTURALE

1) CONOSCERE SE STESSI PER CONOSCERE GLI ALTRI

Rendersi conto di cos'è la cultura – Imparare a conoscere i propri valori, assunti di base, punti di vista, preferenze

2) CONSAPEVOLEZZA E ACCETTAZIONE DELLE DIFFERENZE

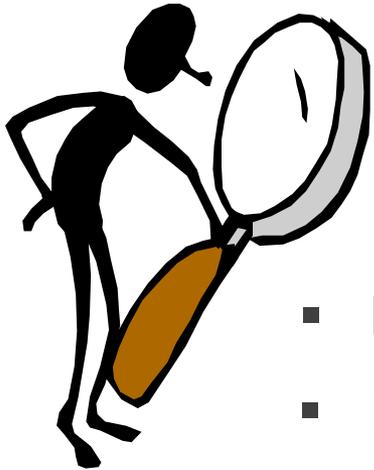
Assumere intenti positivi – Riconoscere e rispettare le differenze

3) IDENTIFICARE E CHIARIRE ASSUNTI E INTERPRETAZIONI

Togliersi le proprie “lenti culturali” – Individuare e chiarire valori contrastanti e assunti dati per scontati

4) “COSTRUIRE UN PONTE TRA LE PROPRIE DIFFERENZE” E RICONCILIARSI

Negoziare la realtà– Ascoltare in modo attivo e curioso, esplorare attentamente le idee degli altri – Manifestare le intenzioni e gli assunti positivi- Cercare posizioni comuni



Valori chiave nella cultura giapponese

- Modestia
- Riservatezza
- Fortissimo spirito di gruppo
- Ultra gentilezza e cordialità
- Preservare la “faccia” in pubblico
- Lealtà, senso dell'onore
- Senso del dovere
- Reciprocità di obblighi e supporto vicendevole
- Sfiducia nell'apparenza, nell'ostentazione



In cosa sta cambiando il Giappone contemporaneo? E in cosa i Giapponesi che vivono in Occidente possono essere più vicini a noi?

- Tendenza verso un maggiore individualismo
- Più meritocrazia; posizione e retribuzione cominciano ad indirizzarsi verso capacità e risultati
- Meno ambiguità nella comunicazione; meno formalità
- Si sta perdendo il senso del posto di lavoro “a vita”



Ice breakers	Ice makers
Restare in silenzio quando la vostra controparte Giapponese lo è	Seconda Guerra Mondiale
La cultura giapponese: il cibo, il cinema, gli scrittori etc... L'Italia: arte, moda e l'Opera	Critiche sull'economia e la società giapponese
Baseball, il loro sport nazionale; i calciatori giapponesi che hanno giocato in Italia	Accomunarli a Cinesi e Koreani