

## Faccio lavorare i cinesi con il GUANXI

**Management globale Ovvero, con le relazioni personali, cui gli orientali tengono moltissimo. Mentre i russi sono organizzatori straordinari, e gli ucraini lasciano posti di comando alle donne. La gestione del personale nel mondo vista dai dirigenti italiani**

*di Giovanni Mediolì*

Che cosa trovano in Cina, in Turchia, nell'Est i manager che lavorano in Italia? Sono fondati i pregiudizi che ancora sentiamo ripetere? Julio Gonzales, 50 anni, in Italia da circa 30, è messicano di nascita e ha studiato in Canada. Sposato con un'italiana, è direttore delle risorse umane per l'area Asia Pacifico di Tenaris, azienda siderurgica del gruppo multinazionale Rocca, che produce tubi e ha la sede centrale italiana a Dalmine, vicino a Bergamo. Gonzales va in Asia una volta al mese: gestisce il personale di uno stabilimento in Giappone e di uno nella Cina più profonda, a King Dao. Un'esperienza così coinvolgente da spingerlo a scrivere un libro, Cina, sotto il cielo una famiglia (Guerini), assieme alla docente della Sda Bocconi Maria Cristina Bombelli e ad Alessandro Arduino. Sottotitolo: Gestire le persone e le organizzazioni nel più grande mercato del mondo. "Tutte le idee che abbiamo sui cinesi sono sbagliate", spiega Gonzales. "Anzitutto, non si può generalizzare: stiamo parlando di un continente, con tre volte la popolazione dell'Europa. Le differenze fra la gente di due regioni sono più forti di quelle tra un palermitano e uno svedese. E i chuppies (gli yuppies cinesi) di Shanghai rappresentano una frazione minuscola. Il solo dato generale è che i rapporti interpersonali sono più importanti delle regole formali, e spesso anche della legge. Si chiama guanxi, è il sistema di relazioni che definisce l'identità di ognuno all'interno della famiglia, della scuola, del lavoro". Non è una novità, se ne è parlato parecchio. "Sì, ma non sempre un occidentale è in grado di capire l'importanza del concetto. Primo: ogni cinese ti presenta altri cinesi del suo gruppo. Non implica una richiesta di favori né una raccomandazione: è normale, va accettato. Secondo: non puoi dire a un cinese semplicemente di fare qualcosa, anche se è un tuo sottoposto. Ci sono dinamiche precise che valgono per tutti, dal manovale al manager. Prima di cominciare a lavorare bisogna investire tempo per capirle, per conoscersi, magari andando a pranzo insieme. Solo dopo, gli altri accettano da te pareri, ordini, suggerimenti. Sembra banale, ma molti manager occidentali non capiscono, hanno fretta. E sbagliano perché, senza un minimo di lavoro preparatorio, non si ottiene nulla". Ferragosto a mandorla Insomma, lo stereotipo del cinese che lavora 20 ore al giorno per un pugno di riso, non va mai in vacanza, si dannava per la carriera non è esatto. "I cinesi hanno molta voglia di lavorare. Ma solo se motivati. Sulle retribuzioni, inutile illudersi: quelle del personale specializzato stanno rapidamente adeguandosi al contesto internazionale. Che non vadano in vacanza è una bugia: ogni anno ci sono due feste nazionali, il Capodanno d'inverno e la Festa della luna d'estate. Allora la gente torna dalla famiglia e dagli amici, per rinnovare il guanxi. È impossibile pianificare qualsiasi attività, riunione, incontro in questi periodi". Un po' come da noi a Ferragosto. "Sì. E c'è un'altra cosa. I manager italiani, se si adattano al guanxi, sono avvantaggiati rispetto agli americani, ai tedeschi e anche ai giapponesi, che ragionano solo in termini di obiettivi. Si può creare una sintonia maggiore. Un altro momento fondamentale è l'outing. Niente di sessuale: è a metà fra la gita sociale e il concorso a premi del Cral aziendale. Tutti, compresi i capi, devono partecipare, con le famiglie. È un momento fondamentale, perché dimostra cosa l'azienda è disposta a fare per te. Un cattivo outing può spingere a cambiare società, anche più della retribuzione. È fondamentale da sapere, in un Paese dove il turnover è del 25 per cento l'anno per i venditori e del 15 per cento per i manager e lo staff. Perché è vero che i cinesi sono più di un miliardo, ma la manodopera qualificata è sempre più scarsa e preziosa". Jean-Jerome Godard, francese, 44 anni, in Italia da circa 20, anche lui sposato con un'italiana, è un imprenditore della cosmesi. Era manager di una multinazionale dello stesso settore a Milano, poi ha fondato una sua azienda, la Teotema, marchio praticamente sconosciuto in Italia ma fortissimo in Russia e Turchia. Anche lui ha qualche mito da sfatare. "Si pensa che i russi ricchi siano solo gli oligarchi e quelli dotati di entrate politiche e mafiose. Al contrario, ho trovato una imprenditorialità sorprendente, come poteva essere quella degli Usa a inizio '900. I miei prodotti vengono distribuiti da una società di San Pietroburgo che fattura 14 milioni di euro. Il proprietario l'ha fondata subito dopo la fine dell'Urss. Ha iniziato vendendo prodotti per la pedicure porta a porta. I soldi se li è guadagnati tutti, grazie al coraggio, all'entusiasmo e alle idee. Per esempio, ha creato una piccola società

che produce mobili per saloni di bellezza, investendo su macchinari molto sofisticati. Una vera scommessa". Poliglotti ed entusiasti Riprende Godard: "Il livello medio dei manager russi non è molto alto, ma è compensato da una dedizione all'azienda, una motivazione che in Occidente non c'è. Il risultato è affascinante: la società con cui lavoro cresce regolarmente grazie alle persone che ne fanno parte". Stessa cosa per i turchi. "Il mio partner in Turchia ha iniziato importando forbici. Da lì è passato ai prodotti per parrucchieri e ai cosmetici. Anche lui ha mostrato un coraggio da leone: in una situazione di inflazione elevata, strappava contratti su contratti offrendo prezzi bloccati per un anno. Non ha manager con una preparazione accademica, ma anche la sua organizzazione ha tassi di crescita stupefacenti per due buoni motivi: gente che si dàna per lavorare e apertura alle nuove tecnologie. Tutto funziona grazie a Internet e Skype". Anche Giuseppe Latorre, partner di KPMG Corporate Finance, una vita in giro per l'Europa, sottolinea la voglia di lavorare presente nei Paesi che stanno arrivando ora al benessere: "Dopo aver vissuto in Olanda e a Londra, ho passato alcuni anni in giro per Albania, Ucraina, Serbia. Il primo elemento che colpisce è il numero di donne nelle banche e nelle istituzioni finanziarie: almeno il 70 per cento, in Ucraina anche di più. Ai vertici sono un po' meno, ma certamente molte di più che in Italia. Seconda sorpresa: ovunque si parla italiano, non solo in Albania, dove è quasi una seconda lingua. Tutti i miei interlocutori conoscono bene almeno tre o quattro lingue. Nelle aziende e nelle istituzioni italiane, chi parla, non dico il serbo o l'ucraino, ma almeno il russo? Terzo: l'ottimismo e la voglia di lavorare. È contagioso. La gente ha standard di vita più bassi dei nostri, ma soprattutto gli under 40 esplodono di dinamismo e di voglia di fare. Nessuno è arrabbiato o preoccupato. Dopo essere stati là, si capisce molto meglio quanto in Italia ci stiamo avvitando nel pessimismo e nel mugugno". Perché, secondo Latorre, quei popoli sono così ottimisti? "I genitori non ti offrono un letto e un pasto caldo dopo i 18 anni. A un certo punto devi rimboccarti le maniche. E funziona: di anno in anno le cose vanno meglio. In Serbia nove anni fa cadevano le bombe. Ora il Paese è un enorme cantiere, la gente esprime una voglia di lavorare che da noi, forse, c'era negli anni '50. Oggi, certamente, no".

Fonte: D – La Repubblica - 30 agosto 2008