

Il principio secondo cui le aziende sono fatte di persone da gestire in maniera corretta trova conferma anche in Cina. Con tutte le peculiarità del caso, come si è potuto verificare lavorando a un'ampia ricerca sulle gestione delle risorse umane nel grande Paese asiatico. Dall'esperienza fatta sul campo non emergono soltanto prevedibili ostacoli di natura culturale ma anche...

Anche in Cina l'azienda è fatta di persone

CINA 2

di Maria Cristina Bombelli e Alessandro Arduino



Corbis

Non solo le multinazionali, anche moltissime piccole e medie imprese si cimentano oggi fuori dai confini nazionali scontrandosi, nella gestione delle persone, con una serie di stereotipi legati alla rappresentazione delle caratteristiche peculiari di ogni nazione. La distorsione di tali caratteristiche, fisiologicamente legato alla distanza che intercorre tra le diverse culture, nel caso dell'Asia e della Cina in particolare rischia di diventare patologico. Come spesso accade la divulgazione relativa ai "cinesi" prende spunto più dalle comunità espatriate che dal paese di origine e mette in luce i tratti dei rapporti con il lavoro esclusivamente negati-

vi: persone pagate pochissimo, con turni massacranti, che lavorano in ambienti malsani e in aziende che inquinano senza nessun controllo.

Anche i corrispondenti occidentali spesso propongono un'immagine della Cina più legata ai loro interessi culturali e alle particolari ideologie, piuttosto che tentare una comprensione profonda dell'altro punto di vista.

È a questo background che attingono inizialmente gli imprenditori italiani che arrivano in Cina. Nel periodo del loro insediamento, come abbiamo potuto verificare lavorando al libro *Cina, sotto il cielo una famiglia*,



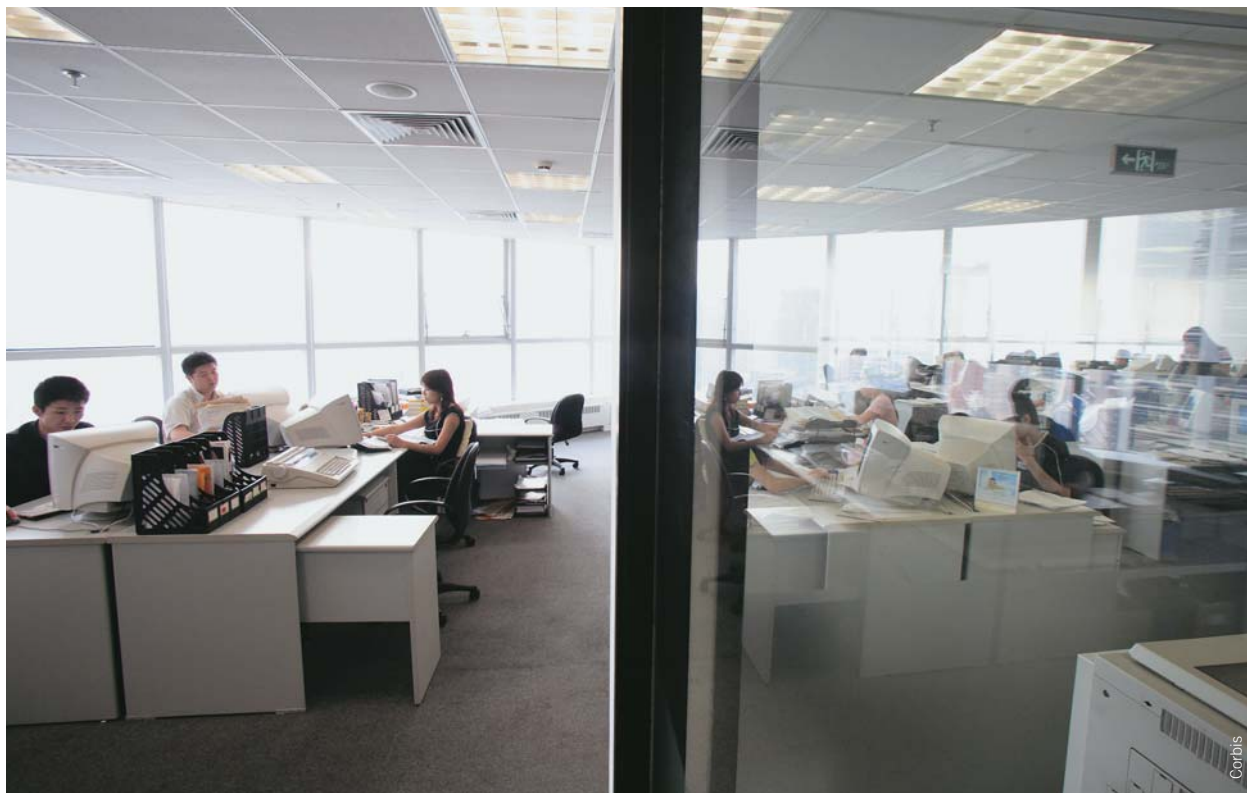
Guerrini e Associati 2007, si trovano così a dover rivedere molte delle convinzioni di partenza, con il rischio di incorrere in errori che influenzeranno, a volte in modo molto grave, il futuro delle loro attività.

Dalle unità di lavoro al libero mercato

Come è noto, l'apertura economica all'esterno arriva solo con la salita al potere di Deng Xiaoping e la promulgazione della prima legge sulle joint venture del 1983: per la prima volta si possono creare aziende miste, con capitali e struttura organizzativa condivisa tra cinesi e stranieri. È l'inizio di un periodo tumultuoso di sviluppo i cui risultati sono ben visibili nelle metropoli costiere come Shanghai e Shengzhen e nell'incremento annuale a due cifre del PIL in province costiere come lo Jiangsu, Zhejiang e Guangdong. Nel 1988 una legge ulteriore sancisce l'autonomia delle unità produttive. Finisce l'epoca del lavoro garantito e a vita e della "ciotola di ferro". Un detto in voga in quel periodo *duo zuo duo cuo*, traducibile come "chi più fa più sbaglia", ben rappresenta lo scambio tra lavoratori e aziende: modalità di lavoro al minimo, per non interferire nell'organizzazione centralizzata. Con que-

La cosiddetta "generazione perduta" è quella che ha subito sulla propria pelle la chiusura delle università tra il '66 e il '75 e si sono quindi assestati su competenze professionali generiche, acquisibili sul campo

sta nuova legge i contratti tra personale e azienda non possono essere più stipulati a tempo indeterminato, le retribuzioni possono distinguersi utilizzando il merito come criterio e aprendo una forbice salariale che negli ultimi anni non solo è aumentata considerevolmente, ma rischia di diventare un problema sociale. La nuova ciotola, diviene più ricca, ma non più per tutti. Un elemento ulteriore per comprendere la Cina prima dell'apertura è legato alla organizzazione sociale, strettamente intrecciata con la dimensione del lavoro organizzato tramite le unità di lavoro, o *gongzuo danwei*. Le unità di lavoro, sia a livello urbano che rurale, sono da considerarsi come microcosmo di riferimento per la vita quotidiana dei singoli. Esse costituiscono il collettore di bisogni personali e familiari e sono l'unico tramite per la loro eventuale soddisfazione. Alle unità ci si rivolge per trovare un alloggio, per necessità sanitarie, per ottenere il permesso di



«I cinesi quarantenni sono diversi dalle generazioni precedenti: hanno avuto la possibilità di studiare e hanno vissuto i primi anni di apertura all'Occidente. Loro hanno gestito la transizione verso l'economia mista

contrarre matrimonio.

Sino a pochi anni or sono, e in particolare modo nelle comuni agricole, anche la mobilità del singolo dipendeva dal rilascio di un permesso della propria unità di lavoro. Semplicemente per spostarsi da un villaggio a un altro per una visita ai parenti era necessario essere in possesso di un nulla osta indicante le modalità e la durata del viaggio, permesso che doveva essere successivamente "validato" dalle locali autorità di pubblica sicurezza. Anche il percorso scolastico dei figli dei dipendenti era regolato dall'unità di lavoro, sia direttamente con il servizio diretto interno all'azienda di asilo e scuola elementare, sia per i tragitti successivi.

L'unità di lavoro era il cardine dell'allora struttura politica con il compito basilare di implementare i piani quinquennali di sviluppo economico (piani tuttora in essere) di raccogliere e amministrare le risorse e anche di ridistribuirle garantendo a tutti

una stessa base di servizi sociali. Essa fungeva contemporaneamente da ufficio del lavoro e da ufficio per le pensioni mantenendo aggiornato lo *huko ben* (permesso di residenza) di ogni gruppo familiare.

Una cultura collettiva

Per un occidentale è difficile pensare alle conseguenze di un lungo periodo in cui la vita del singolo era fondata e regolata dalle unità di lavoro, che avevano certamente una funzione burocratica, ma che spesso diventavano la famiglia allargata a cui fare riferimento per tutte le difficoltà dell'esistenza. Dal punto di vista culturale, *gongzuo danwei* è la perfetta prosecuzione di una mentalità collettiva, che privilegia il gruppo rispetto al singolo e a cui è necessario adeguarsi per garantirsi una serie di potenzialità che individualmente sono difficilmente raggiungibili, con la logica conseguenza che si sviluppa una fedeltà soggettiva più orientata al gruppo che all'azienda nel suo complesso.

Questa dimensione culturale è anteriore al periodo comunista, per alcuni storici affonda le proprie radici nei secoli passati, nell'interesse collettivo di imbrigliare i fiumi e di canalizzare il Paese, con opere che,

richiedendo sacrifici al singolo, sviluppano un vantaggio di lungo periodo per la collettività. È probabilmente questa radice culturale, più ancora che l'ancora operante centralizzazione dei piani quinquennali, che consente di comprendere la velocità superlativa con cui il Paese si è dotato di infrastrutture quali autostrade, ferrovie e aeroporti, con un processo tuttora in corso che fornisce le basi a uno sviluppo di lungo respiro.

È da questa mentalità collettiva e alla partecipazione dell'individuo alle attività del gruppo che è possibile cogliere la dimensione del *guanxi*, ovvero del network personale all'interno dell'insieme di persone a cui si appartiene. La parola, intraducibile nel suo significato profondo, indica una serie di relazioni definite dalla reciprocità, dalla fiducia e dagli obblighi reciproci. In parole semplici, potremmo definirla un'amicizia che comporta un impegno nel tempo nel sostegno morale e concreto. Per un occidentale, cresciuto attribuendo valore fondamentale al singolo, alle sue esigenze, alla sua libertà, è difficilissimo capire perché in altre culture i soggetti sacrificino consapevolmente alcuni aspetti della propria libertà in nome delle esigenze collettive.

Persone diverse, esigenze differenti

Il quadro sopra delineato aiuta a mettere a fuoco sia elementi di diversità culturale che aspetti della storia recente che influenzano profondamente le attese di diversi gruppi di popolazione rispetto al lavoro. Se le esigenze individuali cambiano con le generazioni e, di conseguenza, con i bisogni che il contesto sociale soddisfa, in Cina questa differenza rischia di diventare iperbolica.

Potremmo schematicamente rappresentare questo universo seguendo uno schema familiare: i pensionati cinesi sono la memoria storica di un mondo di epoche completamente diverse che hanno espresso modalità lavorative altrettanto distanti. Molti provengono dal mondo contadino, hanno vissuto e partecipato alla Rivoluzione Comunista prima e Culturale poi. I più anziani hanno abbandonato le campagne per partecipare all'avventura del Grande Balzo in avanti e, se erano intellettuali, sono tornati nelle campagne per avvicinarsi al lavoro contadino e scontare i propri pri-

vilegi. Hanno lavorato esclusivamente per le aziende di stato e sono stati perfettamente integrati nelle unità di lavoro.

I cinquanta-sessantenni rappresentano i genitori di molte delle persone economicamente attive. Alcuni di loro hanno partecipato a fasi produttive descritte precedentemente per i nonni. Sono persone che hanno vissuto la pianificazione centrale delle attività e assegnati d'ufficio là dove ve ne fosse bisogno, spesso senza nessuna attenzione alla competenze possedute, con una fungibilità frutto del combinato disposto della burocrazia comunista e del taylorismo produttivo occidentale. In questo segmento si situa quella che è stata definita la "generazione perduta", quella che ha subito sulla propria pelle la chiusura delle università tra il '66 e il '75. La maggioranza di loro non ha potuto recuperare l'istruzione mancante e si sono quindi attestati su competenze professionali generiche, acquisibili *on the job*. In queste generazioni è normale trovare "ingegneri" il cui diploma di laurea sia stato rilasciato "sul campo" dalla propria unità di lavoro per meriti speciali.

Pochissimi parlano una lingua straniera, molti non hanno mai guidato un'automobile. Ancora meno hanno avuto la possibilità di viaggiare, non solo all'estero, ma anche all'interno della stessa Cina.

I quarantenni sono diversi dalla generazione precedente in modo molto significativo: i meritevoli hanno avuto possibilità di studiare, anche se non scegliendo personalmente la propria disciplina, ma indirizzati da un sistema centralizzato che orientava i giovani a seconda del loro successo scolastico e delle esigenze della società. Dal punto di vista sociale hanno vissuto i primi anni di apertura economica verso l'Occidente, molti di più della generazione precedente hanno potuto studiare l'inglese. Dal punto di vista lavorativo, lo sbocco professionale iniziale è stato gestito direttamente dallo Stato, che li ha assegnati all'unica forma giuridica aziendale allora presente, le SOE (State Owned Companies).

È questo gruppo di persone che ha gestito la transizione verso l'economia mista entrando in contatto con i primi arrivi dall'estero e supportando i primi insediamenti. I più attivi di questa generazione sono anche quelli che hanno acquisito le aziende statali vendute ai manager presenti ben



_L'organizzazione cinese del lavoro per molti anni è dipesa direttamente dalle unità di lavoro. Queste, sia a livello urbano che rurale, sono da considerarsi un microcosmo di riferimento per la vita quotidiana dei singoli

descritti da Studwell nel libro *China Dream*. Normalmente questo gruppo di persone oggi lavora anche in realtà private, possiede una buona formazione tecnica, anche se non sempre hanno una modalità di gestione organizzativa e lavoro quotidiano fortemente coerente con le aziende occidentali. Rappresenta la vera generazione di passaggio tra la realtà statale pianificata e quella liberalizzata nel mercato.

I trentenni: primi veri figli della formazione verso il mercato. Hanno in generale maggiore conoscenza delle lingue estere e diversi di loro hanno potuto studiare all'estero. Sono il gruppo target per eccellenza delle aziende multinazionali che li cercano per formarli quali possibili capi intermedi

e futuri manager. Hanno le basi necessarie e la loro formazione può essere completata nei contesti lavorativi con opportune attività di training. Sono anche coloro che più facilmente cambiano lavoro proprio perché allettati da facili e repentine crescite di carriera. Mancano della lealtà all'unità di lavoro propria dei loro genitori, ma hanno una conoscenza dei principi dell'economia di mercato che si è dipanata di fronte ai loro occhi durante la prima giovinezza. In fase adolescenziale sono passati dalle citazioni del Grande Timoniere Mao ai primi hamburger di MacDonalD. Le differenze con le generazioni precedenti sono abissali.

I ventenni rappresentano il gruppo centrale delle potenzialità: comprende i neolaureati (si finisce l'università verso i 22 anni), le persone che fanno corsi Master e di specializzazione in genere; sono coloro che investono nella loro formazione continua e l'attendono impazientemente dalle aziende. Esprimono un grandissimo desiderio di

apprendimento e sono spesso disposti ad accettare qualsiasi lavoro pur di iniziare. Conoscono l'inglese almeno a livello scolastico. Figli unici per volontà governativa, crescono nelle maggiori città in un clima di materialismo non mediato da etiche religiose e con una figura guida del Partito Comunista in profonda mutazione e ricerca di se stesso nel Socialismo di Mercato.

Il job hopping

Il fenomeno che più incalza, sorprende e coglie impreparati gli imprenditori stranieri alle prese con lo sviluppo di attività locali è dato dal passaggio o meglio "salto" in tempi ravvicinati da un posto di lavoro a un altro. In particolar modo gli imprenditori italiani, pressati ancora dai loro collaboratori in patria, dalla richiesta di un impiego a vita, rimangono sconcertati da giovani neo assunti che si licenziano dopo pochi mesi di lavoro passando magari a una società concorrente. Il fenomeno è ovviamente favorito da un grande sbilanciamento tra domanda e offerta nel mercato del lavoro. Le richieste di personale qualificato su diverse posizioni lavorative è talmente elevata che le persone con un minimo di pertinenza alle competenze richieste possono permettersi di cambiare con facilità. Diventa allora essenziale comprendere le motivazioni al *job hopping* e studiare opportune strategie di contenimento, tenendo conto, come affermato precedentemente, che i bisogni individuali differiscono in relazione all'età e alla provenienza. La difficoltà a trovare e trattenerne il personale è spesso un aspetto imprevedibile per gli occidentali che arrivano in Cina con la convinzione di un esercito inesauribile di riserva, cosa peraltro ancora vera per le posizioni operaie più semplici da apprendere. Nel *job hopping* si riversano molte attese diverse. In primo luogo quella diffusa di un salario crescente in modo costante ed ineluttabile, una convinzione errata da un punto di vista economico, ma giustificata per le giovani generazioni che l'hanno sperimentata costantemente. In secondo luogo, ma forse in modo prioritario, una ridefinizione culturale del rapporto con il lavoro difficilmente schematizzabile e comprensibile in epoche di cambiamento così spinto e di miscellanee culturali così complesse. Una ricerca condotta da George B. Graen,

professore alla Luisiana e alla Dong Hua University a Shanghai su 155 MBA ha riscontrato come il 48% dei diplomati Master aveva lasciato il lavoro nei 5 anni successivi all'inserimento lavorativo per motivi di carriera, ma ben il 24% per incomprensioni culturali con i manager stranieri.

Per concludere, il fenomeno non è di univoca lettura e deve necessariamente essere analizzato, nei casi specifici, facendo riferimento alle reali necessità delle persone, nella loro unicità, piuttosto che lavorare su ipotesi aggreganti che rischiano di non rispondere alle esigenze di fidelizzazione del personale, soprattutto gerarchicamente elevato, che deve costituire per l'imprenditore la naturale alleanza di sviluppo di lungo periodo della realtà aziendale.

In questo senso la Cina propone una sfida peculiare, in relazione alla propria storia, ma anche profondamente moderna, in quanto anche nell'occidente avanzato, pur nella differenza di realtà e di momento dello sviluppo economico, la capacità di comprendere e gestire la diversità delle persone è diventata di importanza cruciale. In ogni latitudine diventa indispensabile capire quali siano i bisogni professionali e materiali degli individui per rispondervi in modo appropriato e costruire così delle realtà produttive che non solo rispondano a un bisogno di sviluppo economico, ma anche di crescita sociale equilibrata.

In questo senso, si conferma corretto il proverbio cinese secondo cui in ogni latitudine e in ogni cultura le persone sono un elemento centrale del fare impresa: capirne i bisogni sia professionali che materiali è elemento cruciale non solo di responsabilità sociale, ma bensì di sviluppo economico. Una strategia che spesso viene, in Europa come in Asia, dimenticata. ■