

Economia della comunicazione  
Management

Roberto Spingardi - Lara Fulli  
*Sai muoverti a Shanghai?*  
Discorso sulle strategie dei manager italiani in Cina e non solo

artwork cover Luoghinoncomuni

© 2009 logo fausto lupetti editore

logo fausto lupetti editore  
via del Pratello, 31 - 40122 Bologna - Italy  
tel. 0039 051 5870786

[www.faustolupettieditore.it](http://www.faustolupettieditore.it)

in coedizione con  
**Galatea srl**  
piazza Grandi, 24 - 20135 Milano

distribuito da Messaggerie Libri  
Isbn 978-88-95962-06-1

Roberto Spingardi

Lara Fulli

## Sai muoverti a Shanghai?

Discorso sulle strategie dei manager italiani in Cina e non solo



A mio padre, per essere stato il primo a dare un senso alla mia vita.

A mia madre, che continua a darlo.

A Roberto Romani, collega, amico e insegnante di vita. Grazie per essere stato la mia Venezia, città fuori catalogo.

Lara

A mio fratello Giuliano per il costante sostegno a ogni mio scritto.

Roberto

## Ringraziamenti

Da Lara

A Costanza Sciubba Caniglia, per aver avuto la pazienza di leggerlo e per averlo illuminato con la luce della sua intelligenza.

A Rossana Pace, perché la mia vita senza la sua eccellenza avrebbe un sapore diverso.

A Stefano Righi, per aver messo a mia disposizione, con impeccabile grazia e imprescindibile amicizia, la sua esperienza infinita di anni di lavoro all'estero.

A Gian Pietro Stefanetto per avermi insegnato il lavoro che con orgoglio e soddisfazione svolgo, e soprattutto la pazienza necessaria per affrontare i momenti in cui l'orgoglio e la soddisfazione sembrano venir meno.

A Francesco Motta, per avermi portato in giro, tenendomi per mano, nelle realtà più importanti delle aziende italiane in Cina.

A tutti i colleghi, amici, parenti, capi, ex-capi, direttori e illustri personaggi aziendali per aver messo in piedi una rete fittissima di informazioni e notizie aggiornate in tempo reale che mi aiutasse ad andare avanti con quello che all'inizio sembrava un programma troppo vasto.

A tutti i cinesi che ho incontrato nella mia meravigliosa vita in Cina, per avermi insegnato la speranza, che come la primavera che ci stupisce in inverno, quando arriva, è la più dolce.

E a voi tutti che avrete senza dubbio l'intelligenza di capirlo e accettarlo con tutti i suoi limiti.

Lara

Da Roberto

A Costanza Sciubba Caniglia per la saggia inventiva.

A Rossana Pace per la tenace disponibilità.

A Laura Lombardi e Raffaella Gardini per la puntualità e competenza con cui supportano il mio lavoro quotidiano.

Roberto

# Indice

<b>Presentazione</b>	9
capitolo 1 <b>Laowai per sempre?</b>	11
capitolo 1 e mezzo <b><i>Il senso del contesto</i></b>	25
capitolo 2 <b>La “rivoluzione cinese” della gestione aziendale</b>	33
capitolo 2 e mezzo <b><i>C'è modo e modo...</i></b>	39
capitolo 3 <b>Italiani più o meno “illumitati”</b>	43
capitolo 3 e mezzo <b><i>La nostra casa è il mondo</i></b>	49
capitolo 4 <b>La comunicazione perfetta</b>	65
capitolo 4 e mezzo <b><i>Posso fumare mentre prego?</i></b>	77
capitolo 5 <b>Reparto acquisti (sbagliati)</b>	87

capitolo 5 e mezzo <b><i>Motivazione, questa sconosciuta</i></b>	93
capitolo 6 <b>Il catch 22 cinese</b>	99
capitolo 6 e mezzo <b><i>Ottimismo e pessimismo</i></b>	105
capitolo 7 <b>Hr, risorse (dis)umane</b>	111
capitolo 7 e mezzo <b><i>The human side of enterprise</i></b>	121
capitolo 8 <b>Marketing improbabile e varie</b>	135
capitolo 8 e mezzo <b><i>Occhio e malocchio</i></b>	145
capitolo 9 <b>Cina, istruzioni per vendere</b>	151
capitolo 9 e mezzo <b><i>Un drago alla moda</i></b>	159
capitolo 10 <b>L'italiana che fu eletta sindacalista in Cina</b>	175
capitolo 10 e mezzo <b><i>La Cina scopre i diritti dei lavoratori</i></b>	187
<b>Conclusioni</b>	197
Allegato <b>La nuova legge sul lavoro in Cina</b>	209



## Presentazione

Lara Fulli vive e lavora a Shanghai, Roberto Spingardi vive e lavora in Italia. Entrambi manager di grandi aziende, guardano con particolare interesse professionale all'espandersi delle aziende italiane all'estero e al loro consolidarsi oltre confine. Questa attività di "espansione" vede il manager esposto in primo piano, da protagonista.

Ma i manager italiani si presentano attrezzati agli scenari che li attendono nei paesi di esplorazione e conquista commerciale?

Ad ascoltare la Fulli sembrerebbe proprio di no: pare anzi che essi siano ineffabili collezionisti di gaffes a ripetizione, se si guarda, ad esempio, a un paese come la Cina che ha caratteristiche, abitudini, cultura molto particolari. Dice Lara Fulli che saper padroneggiare questo tipo di conoscenza delle culture di coloro con cui si intende "fare business" è un fattore imprescindibile, la vera "marcia in più".

Se, viceversa, digiuni di ogni cognizione del genere, ci si presenta con gadget che, agli occhi del cinese, portano "sfiga" come l'ombrello, la frittata è fatta. Lara Fulli, dal suo osservatorio "dal vero" snocciola una serie impressionante ed esilarante di questi episodi, "facendo le bucce" a ciò che per lei è segno inequivocabile di un approccio superficiale e inevitabilmente perdente.

Spingardi, dal canto suo, tende a mettere in luce piuttosto quelle caratteristiche di flessibilità, affabilità, spirito di adattamento che fanno del manager italiano uno dei più apprezzati al mondo.

Si alternano i capitoli dell'una e dell'altro in un "botta e risposta" immediato punto su punto. Si snoda quindi tra i due un confronto brillante e arguto che lascia alla fine edotto il lettore sui molteplici segreti che deve conoscere chi si accinge ad affrontare la sfida della globalizzazione con l'intenzione di uscirne vincente.



## Laowai per sempre?

*Inordinata praesumptio alios superandi*  
(smodata presunzione di superare gli altri)

Tommaso D'Aquino

LAOWAI è un termine cinese composto da due ideogrammi: il primo significa “vecchio”, il secondo “fuori”, o “che viene da fuori” o -come di solito viene tradotto- “straniero”.

Il tutto significa -dunque- “il vecchio straniero”.

Sappiate che questo è il termine con cui i cinesi chiamano noi occidentali, ma non solo. È il termine usato per indicare tutti i non cinesi.

I gialli sono gialli: tutto il resto è vecchio e straniero.

Chi parla cinese come la sottoscritta, si abitua abbastanza presto ad essere considerata una “vecchia-fuori” al punto che anche lei comincia a chiamare gli altri espatriati, “vecchi stranieri”, come se per un secondo il cervello le si scollegasse e le facesse dimenticare che, per gli amici dagli occhi a mandorla, lei non è che sia esattamente “giovane-dentro”!

E anzi, dopo qualche annetto passato nel *Paese di mezzo* e dopo qualche contatto con i dialetti locali, le viene anche da ringraziare la scelta che ha fatto di studiare solo il cinese mandarino e non il resto dei dialetti oscuri di questo paese perché a Canton invece di chiamarci “vecchi-fuori” ci chiamano “GUI LOU” (vecchi fantasmi)... Che è decisamente peggio.

Ma non c'è molto da stupirsi. In fondo rappresentiamo culture antiche (che suona decisamente meglio di vecchie) e veniamo *veramente* “da fuori”, per cui in questa accezione, l'appellativo non dovrebbe essere tanto offensivo.

Ma allora perché alle mie orecchie suona sempre un po' come sentirsi chiamare “terrone” da un “teutonico”?

In ogni caso, lasciandosi andare a una sorta di analisi, a dar fastidio, non è tanto il “vecchio”, (che non fa piacere comunque), quanto il “fuori”: perché ricorda, a noi che viviamo in Cina, che siamo gente che “viene da fuori”, che “non siamo dentro” né mai lo saremo.

Questa è una verità inconfutabile e chi, come la sottoscritta, in questo gran paese ha passato quasi metà della sua esistenza, lo sa bene.

Ma cosa significa, esattamente, non essere “dentro”? Significa che permane sempre, anche dopo anni (nel mio caso decenni) di permanenza in questa splendida terra, un residuo incolmabile di differenza. Questo è un fatto. Ciò non significa, tuttavia, che non si possa entrare a far parte in qualche modo di quest’immensa comunità. Si potrà, grazie ad alcune attenzioni, arrivare, seppur sempre come portatori di un’alterità irriducibile, a farsi parte integrante di questa complessa realtà.

Certo, non basta parlare la lingua, né parlarla bene, al punto che cominci anche tu, con dubbio gusto, a berciare contro le donne, perché in questo paese elegante dalle poche parolacce, quelle poche sono tutte contro le mamme, le nonne, le sorelle.

Non basta mangiare quello che mangiano loro e mangiarlo quando lo mangiano loro.

Non basta.

Non ho ancora provato a vestirmi da cinese, perché questo andrebbe contro tutto ciò che mi è stato insegnato dalla mia paziente mamma riguardo al gusto e alla classe fin da piccolina: e mai mi vestirei come un’enorme *Hello Kitty*, tutta rosa con fronzoli e pizzetti.

Devo perciò ammettere che non ho fatto proprio del tutto per essere considerata una “dentro” ma -abbigliamento a parte- il resto avrebbe dovuto farmi conquistare qualche punto in più rispetto a tutti quegli stranieri che vengono qui e si chiudono nella torre d’avorio delle loro villette tutte uguali, vanno solo in ristoranti stranieri e fanno la spesa solo rigorosamente nei supermercati per stranieri (a prezzi folli), facendo di tutto per dimenticare che sono qui; e vivono in una bolla di sapone, impenetrabile a tutto ciò che è locale.

Io questo non l’ho fatto, anche se ammetto che qualche volta una capatina al supermercato esoso la faccio anche io e mi concedo un pezzettino di formaggio (che da qualsiasi altra parte qui in Cina è sconosciuto) e lascio al sorridente proprietario del supermercato *Tiffany* metà dello stipendio, ben contenta di farlo.

Non mi sento affatto in colpa, perché cercare di amalgamarsi con la realtà nella quale si vive non vuol dire dimenticarsi che nella propria il formaggio è una realtà piacevole e saporita.

Ma, se si eccettuano le mie escursioni nascoste al *Tiffany* locale per qualche briciolina di parmigiano, per il resto ho sempre cercato di essere quanto più cinese potessi, perché a me non va di essere considerata “una straniera”.

Eppure, nonostante i miei sforzi e le mie peripezie, nonostante i capelli neri e gli occhiali mimetizzanti, quando cammino per la strada, saranno le mie forme italiane o il mio passo “da generale”, sento spesso che “i locali” mi additano e mi chiamano “vecchia straniera”.

E ormai cerco di non farci più caso. Ma resta il fatto: ed è un fatto dal quale non posso prescindere.

E se uno in Cina ci è venuto per lavorare in un'azienda, questo “spezzatino” del proprio essere si consolida nella vita pubblica e ancor più in quella aziendale.

Mi piacerebbe sapere perché mai, se ci considerano “fuori” nella vita abituale, dovrebbero poi considerarci “dentro” in quella lavorativa.

Bisogna fare un passo indietro e immergersi per un breve momento in quella che è stata la realtà storica di questo paese per capirne alcuni atteggiamenti che sembrano di chiusura.

L'Occidente è stato, per secoli, l'illustre assente sulla scena cinese. Nei momenti più tragici, quelli in cui storicamente ci fu il passaggio dagli abissi della depressione degli errori commessi dal regime nazionalista, all'esaltazione dei nuovi errori del successivo regime comunista, la Cina è stata isolata in se stessa.

Qui la seconda guerra mondiale non l'hanno avuta, però ne hanno avute tante altre, altrettanto dure e tragiche, che hanno fatto tanti morti e hanno lasciato segni almeno altrettanto profondi.

In questo paese, le guerre civili se le sono dovute risolvere da soli, i morti se li sono seppelliti e pianti da soli, e nessuno è venuto loro in aiuto nemmeno quando a Nanchino nel 1937 venivano massacrate ottocento mila persone.

E neppure dopo nessuno venne a interferire quando -in un'apoteosi di grandeur- il Grande Condottiero avviava la cosiddetta “Rivoluzione Culturale” che mise in ginocchio questo monolite che era già stato segnato da episodi storici poco illuminati, quale il Grande

balzo in avanti<sup>1</sup> e la Campagna dei Cento Fiori.<sup>2</sup> Nel resto del mondo si osannava il grande Mao Zi Dong nei comizi di piazza e lo si prendeva ad esempio, senza nemmeno sapere chi fosse e che cosa avesse veramente fatto per questa terra lontana. Perché Mao è stato sì, un gran condottiero e ha fatto tanto per questo paese- questo è innegabile; ma noi, all'estero, lo abbiamo conosciuto e ne abbiamo fatto un mito proprio nel momento in cui certe sue scelte politiche stavano sbriciolando l'identità del suo paese.

La Cina per secoli non ha conosciuto nessun tipo di Occidente.

Non ha conosciuto quell'America che avrebbe avuto l'infrastruttura politica e militare per raggiungere con soccorsi e aiuti anche questo angolo della terra quando scricchiolava sotto il peso degli attacchi giapponesi.

La grande Cina si è sempre dolorosamente rimessa in piedi e adesso ci ha mostrato con orgoglio -ma senza arroganza- che ce l'ha fatta da sola.

Come faceva notare Kissinger, tutti sono a favore della politica della porta aperta, ma soltanto quando sono chiusi fuori.

Quando, pertanto, ci si è tardivamente accorti dell'esistenza del monolite e si è fatto capolino qui solo per interessi commerciali sbarcando in questa terra splendida, in forze e numeri ingenti solo per interessi personali e nazionali di espansionismo economico, da questa parte, ci hanno guardato come stranieri, sconosciuti, forse anche un po' come nemici.

1. *Grande balzo in avanti* è anche il nome che in origine fu dato al secondo piano quinquennale, previsto per gli anni 1958-1963. Dopo il suo fallimento, il nome si riferisce ai primi tre anni del periodo. Si trattava di un piano economico e sociale praticato dalla Repubblica Popolare Cinese che si propose di mobilitare la popolazione cinese per riformare il paese, trasformando il sistema economico rurale in una moderna e industrializzata società comunista. Si stima che circa 100 milioni di contadini furono mobilitati e fu loro impedito di dedicarsi al lavoro agricolo. Si auspicava uno sviluppo rapido e parallelo di agricoltura e industria, in modo da evitare l'importazione dall'estero di macchinari pesanti, finanziando il settore industriale attraverso uno sfruttamento di massa del lavoro a basso costo, garantito dall'enorme disponibilità di manodopera contadina. La strategia si rivelò tuttavia un disastro economico considerato come la principale causa della gravissima carestia del 1960 in cui morirono un numero imprecisato di persone che le stime più accurate calcolano intorno ai 30 milioni.

Non era nemmeno una questione di chiusura, bensì di sfiducia nei confronti di quello che non si conosce e di cui non si è poi così certi di aver bisogno.

D'altro canto già Marco Polo osservava la chiusura cinese, la diffidenza nei confronti dello straniero, la forte presenza dell'identità di popolo, che come ogni sentimento identitario include il simile ed esclude, senza possibilità di appello, il "diverso".

Attenzione però: il fatto che non si possano scavalcare queste, diremmo così, barriere identitarie, non vuol dire che non si possa giungere ad un dialogo, tanto più proficuo quanto più attuato da soggetti diversi.

Il punto allora (e l'esempio del parmigiano lo prova) non è tanto di confondersi, quanto piuttosto di trovare un terreno d'incontro, pur mantenendo la propria diversità.

Per quanto chiusa, la Cina ha deciso, oggi dopo secoli, di aprirsi al confronto. Aprirsi ai mercati non vuol dire soltanto aprire il terreno proprio del mercato ma, insieme a quello, dover necessariamente costituire un terreno comune, linguistico, culturale, persino di convenzioni sociali, comportamentali. Insomma, anche se a volte la paura di restare per sempre esclusi, accerchiati e, nei casi più gravi, "rigettati" rischia di prevalere sull'apertura, commerciale, certo, ma imprescindibilmente anche culturale, non bisogna lasciarsi scoraggiare.

Il fatto che la Cina sia stata chiusa e dunque praticamente autoreferenziale per migliaia di anni ha fatto sì che, all'interno di quello che va considerato più come un continente che come una nazione, si siano

2. *Campagna dei Cento Fiori* la stagione di liberalizzazione della vita culturale, politica, economica e sociale avviata in Cina negli anni Cinquanta. Una frase pronunciata dal leader comunista Mao Zhi Dong nel 1956: *che cento fiori fioriscano, che cento scuole gareggino*. Attraverso giornalisti, riviste, pamphlet e soprattutto dazibao (manifesti murali), intellettuali, studenti e uomini politici espressero il loro punto di vista sui cruciali cambiamenti che la Cina aveva compiuto e sulle riforme da effettuare in futuro. Ben presto però, la situazione iniziò a sfuggire di mano, e le proteste si moltiplicarono e radicalizzano, coinvolgendo il Partito stesso e la forma di Stato e legandosi con lo scontento di contadini e operai. Mao decise allora di dichiarare conclusa l'esperienza della *Campagna dei Cento Fiori* (1957). Ebbe quindi inizio la repressione. Ai molti che avevano aderito all'invito a manifestare liberamente il proprio pensiero, la fine della campagna riservò un destino crudele: l'arresto o l'invio nei campi di rieducazione.

venute a creare forme di codificazione del comportamento fortemente “criptate” agli occhi di un ignaro (e spesso distratto) occhio occidentale.

Bisogna allora riflettere ed agire con accortezza in diversi campi; nel corso di questo testo, cercheremo di illustrare, via via, i diversi contesti che richiedono un diverso approccio, i diversi campi di gioco in cui si svolge questa delicata partita. Non imporre allora, e neanche pretendere l'accettazione tout-court (che d'altronde non è che una utopia) ma cercare di creare, metaforicamente ma anche effettivamente una sorta di “sovracomunità” che contempra l'aspetto linguistico, comportamentale, culturale, che sia frutto in egual parte dell'una e dell'altra cultura e che permetta, dunque, ad entrambe, di muoversi con pari agilità.

Qui siamo ospiti, senz'altro, e questo non va assolutamente dimenticato. Questo ci investe di una doppia responsabilità: sta a noi, infatti, saper rispettare la cultura forte e fortemente radicata che già esiste, ma anche saper trovare una chiave d'apertura che, prima che all'accettazione, miri innanzitutto alla comunicazione.

Opporre una chiusura ad una chiusura non può far altro che ampliare le distanze.

Mi viene, dunque, lo sconforto quando osservo, con spirito critico, lo ammetto, questi aerei carichi di stranieri che arrivano qui con arroganza e superbia e pensano di poter insegnare ai locali come gira il mondo e da che parte sorge il sole, dimenticandosi, in modo pericolosamente ridicolo, che il sole sorge da sempre a Oriente.

Ma chi sono questi “stranieri”? Partono dalla madrepatria non come facevano i nostri avi che a fatica trascinavano la valigetta di cartone sul Transatlantico della speranza.

Questi partono in *business class* con le Samsonite nuove di pacca, arrivano qui con quell'atteggiamento di superiorità che nel loro paese non si potevano permettere, presumendo di sapere già della Cina, tutto ciò che c'è da sapere, senza aver avuto né il tempo né l'umiltà necessari per capire.

Arrivano, passano la dogana, infastiditi dal fatto, per loro nuovo, che i cinesi siano tanti.

Cominciano subito: non va bene il modo di guidare, il traffico è impossibile, il tempo fa schifo. Stereotipati, costipati, schiacciati da qualcosa che non capiscono e che non vogliono capire: e cioè che “paese che vai usanza che trovi” è una frase che è stata tradotta in



quasi tutte le lingue del mondo, compreso il cinese. Perciò un qualche significato dovrà pur averlo.

Con questo non voglio assolutamente essere fraintesa: non è che io sia del partito “mi va bene tutto ciò che è cinese”, per carità! Lungi da me approvare come guidano, al punto che ho anche preso la patente, ma mi guardo bene dal guidare. E mi spaventa il fatto che il traffico sia a livelli futuristici, nel senso che se non se la piantano di comprare macchine come se fossero lecca lecca (si prevede che nel 2025 saranno 200 milioni), questi di futuro ne avranno poco, perché l'inquinamento prima o poi li farà secchi tutti.

L'ambiente qui “esiste” come nel resto del pianeta, ma nessuno sembra aver ancora capito che a forza di “sforarlo”, alla fine madre natura ne avrà abbastanza di noi e dei nostri soprusi e le conseguenze saranno catastrofiche. Paradossale infatti è non solo il fatto che gli Usa si siano rifiutati di sottoscrivere il Protocollo di Tokyo sull'inquinamento, ma molto più il fatto che il suddetto non si applichi alle nazioni emergenti (tra cui Cina e India) che sono -al momento- la maggior causa di inquinamento a livello globale.

Del tempo non parlo, perché, forse solo chi vive alle Maldive può permettersi di non lamentarsi mai.

Ma fatemi tornare un attimo sul traffico, perché ho un episodio interessante da raccontare, che potrebbe far luce su alcuni aspetti della quotidianità locale. L'azienda in cui lavoro è situata in una zona industriale a circa un'ora di viaggio dal centro di Shanghai.

Tutte le mattine mi prendevo il mio bel pulmino con i collegucci cinesi e via: un'ora di sonno assicurato. I cinesi hanno questa capacità, che io ho assimilato immediatamente, di addormentarsi sempre e ovunque.

Una tale mattina, sono passata a prendere un collega appena arrivato dall'Italia per portarlo in azienda. E tutti e due abbiamo diligentemente preso il pulmino.

L'autista, scaltro e conoscitore delle strade e del traffico imbarazzante che c'è alle 8 di mattina, si districava con maestria tra stradine e percorsi alternativi per arrivare all'autostrada.

Il clacson premuto per tutto il tempo, per far spostare chi osava stargli davanti, al punto che mi sono chiesta se per caso lo pagassero in base alla velocità con la quale riusciva a scaricarci davanti al cancello dell'azienda (vivi o morti non sembrava essere un problema che lo riguardasse).

Arriviamo in autostrada e via col turbo! Ad un certo punto vedo che il mio collega sbianca e si mette le mani sugli occhi. E con un filo di voce e un pallore tremebondo dice: “tronco”... Io mi giro e vedo che a una decente distanza c’era un tronco di altrettante decenti dimensioni in mezzo alla strada. Immagino sia caduto da qualche camion, ma in quel momento più che preoccuparmi della provenienza del suddetto, ho cominciato a mettere a frutto i miei cinque anni di liceo scientifico per calcolare velocità del pulmino, distanza dal tronco, velocità di frenata e tutti quei bei numeretti che in meno di un secondo mi avrebbero dovuto dire se sarebbe stato verosimile un incontro anticipato con il Creatore, o meno.

Mentre io ero incartata nei miei calcoli, il buon autista, senza nemmeno battere ciglio che fa? Svicola, certo, che Dio lo benedica, ma prima di sterzare e evitarci l’impatto, dà cinque colpi di clacson al povero tronco!!! Se quello si fosse alzato, e se ne fosse andato tutto offeso, beh, non avrei potuto che dargli ragione!

Questo solo per dire che siamo nel paese in cui ai tronchi in mezzo alla strada si suona il clacson!

Detto questo, dovrebbe essere ovvio che anche io ho le mie riserve su alcune modalità con cui viene condotta l’esistenza in questa terra lontana ma, visto che ci sono venuta di mia spontanea volontà, credo che sia doveroso cercare di ambientarsi e di non essere un fastidio insostenibile per il resto della popolazione che qui c’è di diritto e da molto più tempo di me.

E vorrei che questa regola semplicissima fosse nota anche ai nostri immigrati di lusso.

Ma questi “stranieri”, sono tutti della stessa pasta? È vero che, per i cinesi, noi occidentali siamo tutti uguali e cioè tutti diversi da loro, così come è altrettanto vero che, per noi, tutti gli asiatici sono una copia dell’altro e non molti sanno distinguere i cinesi dai giapponesi e dai coreani e da tutto il resto della compagnia, per cui quando mi guardano incuriositi e mi chiedono se l’Italia è uno dei cinquanta stati americani, mi viene, sì, uno scompenso cardiaco, ma non posso esattamente fargliene una colpa, perché se chiedessi a una buona rappresentanza di italiani se la Corea è geograficamente posizionata sopra o sotto la Cina, la risposta, temo, sarebbe disdicevole in troppi casi.

Senza voler minimizzare la grandezza e l’importanza degli altri paesi permettetemi però, a questo punto, un rigurgito nazionalistico che mi spinge a voler spiegare ai miei amici cinesi che al mondo, ad

avere una storia millenaria degna di nota, oltre a loro, ci siamo noi italiani! E ben pochi altri.

Qui, comunque, non si tratta di fare a gara, quanto piuttosto di spiegare con modestia che questa distanza culturale non è poi così incolmabile come appare a prima vista.

Con il termine “ospite” non s’indica solamente l’ospitato, ma egualmente l’ospitante. Il fatto che lo stesso termine designi entrambe le parti “dialoganti” non è assolutamente casuale, ma anzi, altamente significativo.

Così come è ospite colui che ospita, così lo è colui che viene ospitato, ed entrambi sono sacri l’uno all’altro. Lo sono proprio perché portatori di un’alterità che non va soffocata, ma neanche accettata senza condizioni. Il considerare l’ospite come “sacro” è alla base di moltissime culture, sicuramente sia di quella occidentale che di quella cinese. I due ospiti, allora, hanno la stessa quantità di responsabilità, seppur declinata in maniera differente: mentre l’ospitato, come abbiamo già detto, deve stare attento a non irrompere goffamente in casa altrui, come quel famoso e maltrattato elefante della cristalleria, così l’ospitante avrà premura di non soffocare la cultura rappresentata da quello e non lo dovrà appiattare e stereotipare.

Proprio in base a questo principio, le cui radici si perdono nell’alba dei secoli, questa confusione riguardo gli stranieri mi infastidisce; e non perché io ritenga gli italiani migliori, ma per il fatto che sono profondamente convinta che si abbiano molti più tratti in comune con questo popolo di quanti non se ne abbiano con gente di paesi geograficamente più vicini. Sono strenua sostenitrice di questa teoria che può sembrare azzardata solo a chi la Cina non l’ha mai visitata e non ha mai avuto il piacere di conoscere la gente di quella che io reputo “la mia seconda patria”.

Certo che non è un granché incontrare certi miei compatrioti, magari in qualche locale di quelli che di solito frequento poco, e ascoltare il fastidioso livello delle loro conversazioni. Grazie al mio buon inglese, mi fingo americana e mi tengo a debita distanza.

L’imperativo sembra quello di divertirsi a tutti i costi anche quando si è decisamente fuori tempo massimo con l’età; e ogni volta mi rammarico di essere capitata lì, trascinata da qualche obbligo sociale.

È altrettanto vero, però, che se si incontrano delle persone che farebbero decisamente meglio a starsene nel loro paese d’origine e che mi costringono a far finta di essere straniera, fortunatamente ce ne

sono altrettante alle quali porterei volentieri la borsa e anche l'ombrello, perché cercano in tutti i modi di essere parte di un mondo, quello cinese, che può sembrare ostile all'inizio ma che è solo impermeabile alle penetrazioni forzate.

La Cina non ti accetta subito. Ti scruta, ed aspetta paziente. Noi stranieri siamo un po' come organi trapiantati: a volte c'è il rifiuto categorico da parte dell'organismo ospitante, altre volte vieni accettato e allora, pur restando un organo estraneo, ne diventi parte funzionante, se non integrante.

Noi non siamo, però, una presenza qualunque, quasi tutti, infatti, arriviamo qui con il titolo altisonante di "manager".

Gioverebbe forse ricordare che "manager" è una parola inglese che significa semplicemente gestore, uno che gestisce, e che, così tradotta, perde una bella fetta della sua altisonanza.

Noi "manager rampanti" arriviamo e ci "scontriamo-incontriamo" rumorosamente contro il resto del personale aziendale che -sia che si tratti di una Joint Venture o di una Wofe-<sup>3</sup> per lo più sarà decisamente e prepotentemente locale.

Siamo "capi" e quindi considerati esattamente come saremmo considerati in Italia e cioè un male insopportabile.

Dobbiamo allora, in base al discorso di prima, essere capi ed allo stesso tempo "allievi", siamo in una doppia posizione di comando e di subordinazione, posizione quindi, evidentemente, estremamente delicata.

Se poi ci aggiungiamo il fatto che noi stranieri, troppo spesso, della Cina conosciamo quanto i nostri colleghi cinesi dell'Italia e cioè meno di niente, noi che gesticoliamo e abbiamo una fisicità esasperata, lontana anni luce dalla loro, noi manager dovremmo essere i loro capi: ed è facile capire quanto sia ardua l'impresa.

Non dico assolutamente che non ci sia la volontà di lavorare in armonia da entrambe le parti, ma già sul cancello dell'azienda inciampiamo goffamente nel primo e meno sormontabile degli ostacoli: la lingua.

Sfatiamo un mito: l'inglese, lingua riconosciuta *vox populi*, universale, qui è meno universale che nel resto dell'universo. Qui la *vox populi* è rumorosamente cinese.

3. Wofe: Wholly owned Foreign Enterprise.

Come si fa a gestire persone con le quali si riesce a malapena a scambiarsi un “buongiorno” la mattina?

È scontato che quando un’azienda italiana cerca personale, lo cerca “scelto” e non solo a livello tecnico ma anche linguistico; perché hai voglia a parlare di tecnicità: se uno le cose le dice in una lingua e l’altro in un’altra, si fa notte.

Inoltre, la difficoltà comunicativa, non si basa solo sulla differenza (diciamo con un eufemismo) di vocaboli o di grammatica, ma anche e soprattutto con la differenza nelle modalità della comunicazione. I cinesi, infatti, un po’ per cultura, un po’ per la feroce repressione di idee autonome compiuta in tempi ancora troppo recenti dal Partito, non sono molto inclini a lasciarsi andare a considerazioni personali e preferiscono (in linea di massima, ovviamente) piuttosto eseguire che decidere. Una scelta tutto sommato comprensibile, se si considera che, ancora oggi, la censura rimane molto forte.

Un collega di un’azienda straniera è stato rimpatriato da poco e mi ha mandato una @ di saluti. Il rientro è stato traumatico, perché dopo 4 anni in Cina, si soffre sempre del “mal d’Africa” nella sua accezione globale, ed è interessante sapere che la prima cosa che ha notato (oltre ai prezzi folli che ci sono in giro a paragone di quelli cinesi) è il fatto che internet sia molto più veloce e non ci sia censura.

La libertà qui in Cina ha i suoi confini ben delimitati ed è meglio non dimenticarsi dove siano.

Primo Comandamento: mai essere invasivi. Perché dall’altra parte della “barricata”, la resistenza magari sembrerà passiva, ma sarà -di fatto- inflessibile. La pazienza è una delle doti più encomiabili di questo popolo. E non si tratta solo di semplice pazienza: l’ideogramma cinese che esprime il concetto, infatti, cela anche una buona misura di sopportazione: è un cuore sotto un coltello.

Il costume vuole che siano stati i cinesi gli inventori dell’espressione: “se hai un nemico non lo uccidere, ma siediti sulla riva del fiume e aspetta che passi il suo cadavere”.

Non mi sembra che servano altri commenti...

E, visto che come italiani, siamo già in netto ritardo sulla tabella di marcia degli scambi con questo paese, sarebbe auspicabile, arrivando qui, evitare almeno gli errori madornali che ci costringono a restare, ancora una volta, indietro.

Le capacità, le intuizioni, i modi; tranne quei casi sopramenzionati di italiani “da cestinare”, li abbiamo tutti in regola.

Dobbiamo solo renderci conto che coloro che abbiamo davanti hanno la nostra stessa voglia di eccellere.

Spetta a noi trovare la chiave di lettura per comunicare. E, in questa interessante Caccia al Tesoro, dobbiamo saper mettere a frutto lo straordinario potenziale di cui disponiamo.

Un episodio recente è, in questo contesto, estremamente significativo: arriva una delegazione italiana in Cina con personaggi di indiscutibile caratura. La delegazione si reca a Canton e, con una intuizione brillante, si porta dietro la Coppa del Mondo appena conquistata!

Idea veramente geniale, perché i cinesi hanno seguito gli ultimi mondiali di calcio con la stessa passione e lo stesso entusiasmo di noi italiani. Tutti si ricorderanno del cronista cinese che alla fine di una partita tra l'Italia e un'altra squadra, ha avuto un momento di esaltazione assoluta -e forse un po' fuori dalle righe- per la nostra vittoria ha urlato come se a vincere il mondiale fosse stato lui in persona, calzoncini e scarpini chiodati compresi.

Quindi, portare qui in Cina la Coppa dei Campioni è stata indiscutibilmente un'operazione di marketing perfettamente riuscita; la Coppa avrebbe dovuto essere messa in mostra nella Fiera che la delegazione era venuta a sponsorizzare: invece le hanno costruito un "gabbiotto" a parte, a pochi metri dalla Fiera.

La Fiera era gratis, la Coppa no; e per vederla bisognava fare una fila lunga una quaresima e pagare.

I cinesi (e se fossi stata a Canton, l'avrei fatto anche io!) si sono messi buoni buoni in fila, hanno pagato, e hanno visto questi tot kg d'oro e se ne sono andati soddisfatti, lasciandosi alle spalle una fiera semideserta.

Se invece di mettere la Coppa a parte l'avessero messa al centro della Fiera, almeno qualcuno di quei dieci mila che erano in fila per vedere la reliquia calcistica, magari per sbaglio o per noia, un giretto per gli stand italiani l'avrebbe anche fatto...

Abbiamo ancora tanto da imparare!

Corollario di tutto ciò è che non si viene in Cina se non si vuole investire e non solo capitali, ma anche e soprattutto conoscenza del contesto, oltre che tempo e sacrificio.

Una collega e amica, ennesima vittima di una di queste aziende italiane "so tutto mi" che l'ha mandata qui, mi ha raccontato quanto segue. Nessun corso di preparazione, nessuna informazione precisa,

nessun contatto, solo il nome di alcuni prodotti da cercare e -in alcuni casi- nemmeno quelli, ma solo la loro foto, nonché nessun listino prezzi da tenere a mente per fare paragoni.

Non so cosa si aspettassero da lei, ma la poverina si è sentita molto “cane da tartufo” e aveva anche cominciato a prenderne le sembianze.

Alla fine è stata costretta ad abbandonare le ricerche per quell'azienda: la sua intraprendenza e la speranza che quella sua esperienza fosse la peggiore che le potesse capitare, l'ha spinta a riprovare.

Ma questa volta l'impresa era fare una ricerca di mercato per un'altra azienda italiana molto importante, strutturatissima e abituatissima al commercio con l'estero con prodotti *caput mundi*: un nome, una certezza. Dopo qualche mese l'azienda le ha mandato delle tabelle da compilare: tra i dati da fornire: il “peso politico” del supermercato!!!

Non l'abbiamo capito né lei né io e ancora adesso la domanda ci perseguita nelle notti agitate dopo una cena a base di nidi di rondine. Qui il peso politico ce l'ha solo il Partito che peraltro è Uno e Uno solo.

Il supermercato? Non ci risultava ne avesse di peso. La sola domanda ha suscitato non poche perplessità tra amici e colleghi cinesi e, per evitare che qualcuno pensasse che volevamo sovvertire l'ordine politico del paese, abbiamo deciso che era saggio lasciar perdere.

Ed è per questo che ripeterò all'infinito: le regole che funzionano per il resto del mondo (e nemmeno tutto) qui non sempre funzionano.

Nulla di definito in questo sconfinato paese, ma tanto di rammentato e raffazzonato. E prima si prende coscienza di un semplice concetto e cioè che qui le regole a noi note non sempre sono applicabili, prima si evita l'umiliazione del crollo verticale (più semplicemente detto tonfo!).

Questo è il paese in cui ad un pranzo infernale -nel 2007- con uno di quei clienti al quale devi dire sempre di sì, mi ritrovo sul tavolo una bottiglia d'acqua e siccome, a furia di disturbi gastrointestinali, mi sono fatta furba, l'ho agguantata subito per vedere quando era stata prodotta: anno di produzione 2000!

Beh, è vero che si tratta di acqua e che non scade come lo yogurt, ma dopo sette anni, io onestamente non ci annaffierei nemmeno le

piante sul balcone. Con scatto felino, agguanto una cameriera, e le chiedo gentilmente se ha qualcosa di più recente da farmi bere, altrimenti mi tengo la sete; lei tutta stupita che qualcuno si possa far cambiare un'acqua prodotta SOLO sette anni prima, la prende, scompare per qualche secondo e me la cambia.

Io senza farmi troppo notare, agguanto la nuova arrivata e leggo la data di produzione: tre giorni dopo quella in cui ero seduta a quel tavolo. Questa non mi era mai capitata! In un colpo solo avevo fatto un'esperienza fantastica: mi era stata data la possibilità di saziarmi la sete con l'acqua del passato e quella del futuro. Anzi no, io la sete me la sono tenuta perché se non mi fido di quella del passato, di acqua, figuriamoci di quella del futuro!

Questa è la Cina. La mia Cina, la Cina di tutti coloro i quali la vorranno vivere e considerare epica e leggendaria, nuova e antica, unica e simile al resto che già conosciamo e amiamo.



*Il senso del contesto*

*Se uno si comporta con pazienza e con cautela nei tempi che esigono queste qualità, allora avrà successo; ma se i tempi cambiano e non cambiano i suoi comportamenti, allora andrà in rovina*

Niccolò Machiavelli

Lara confessa -nel capitolo precedente- che, dopo aver passato metà della sua vita in Cina, le secca essere ancora considerata in qualche modo “straniera”. E soprattutto condividere questa definizione di “straniero” con certi manager improvvisati che sbarcano in cerca di affari senza avere né l’amore verso questo paese, che lei prova -pur non ignorandone gli aspetti meno pregevoli- né la conoscenza che lei si è costruita in anni e anni di studio della lingua, curiosità, errori, conquiste domande e risposte.

*Se sono straniera io allora questi qua che sono?* Sembra questa la domanda sottintesa ai suoi ragionamenti.

Probabilmente le sarebbe gradito che da parte cinese si creasse una qualche distinzione definitoria tra le persone come lei, che vivono profondamente la Cina, e quelli che le si accostano appena, ignari delle dinamiche dello scambio.

E poi Lara non sopporta che gli italiani facciano, agli occhi dei cinesi, brutte figure, gaffe, mosse maldestre che potrebbero evitare se solo si preparassero meglio all’incontro con questo grande -ma, diciamo noi, estremamente contraddittorio- paese.

È come se volesse vedere più armoniosi e fecondi i rapporti tra quelle che considera “le sue due patrie”.

Per la mia esperienza di manager posso dire che, al di là degli aspetti emotivi che Lara appassionatamente esprime, esiste l’oggettiva necessità che chi si prepara a gestire una situazione nuova abbia ben chiaro il senso del contesto.

Siamo tutti ben informati, molto documentati, in possesso di diplomi di laurea e master fra i più qualificanti e dunque pronti a essere

leader: questo significa che possiamo sbarcare dovunque e non può che risulturne un grande successo personale.

Le cose non stanno così: “gli esami non finiscono mai”, per dirla con il fatalismo rassegnato di Eduardo.

Tutto ciò che è stato fatto fino a un momento prima, pur rappresentando l'indispensabile “cassetta degli attrezzi” per chi vuole affrontare l'impervia realtà della gestione di impresa, deve essere accompagnato da alcune altre qualità, definite “risorse invisibili”: il “senso del contesto”, l'umiltà, l'ascolto, la sensibilità nei confronti delle singole persone e delle organizzazioni, per citarne solo alcune. Questo vale tanto più quando si parla del rapporto con un nuovo paese.

Qualche anno fa andava di moda il termine “situazionalità”: si tratta della trasposizione moderna e manageriale del “dipende” di Totò. “Il manager deve essere situazionale” -si affermava categoricamente nei trattati classici- intendendo saggiamente che ogni decisione è strettamente collegata al contesto di riferimento, al momento contingente dell'organizzazione, ai valori e alla cultura di gruppi e sottogruppi, alla concreta realizzabilità e agibilità delle ipotesi di intervento e alle strategie e tattiche da adottare per conseguire gli obiettivi.

Il senso della situazionalità si lega alla brillante interpretazione che fa François Jullien della differenza fra Cina e cultura filosofica occidentale; laddove, infatti, l'Occidente procede a un'opera di modellizzazione sulla realtà e si appoggia, nel proprio agire, a schemi razionali secondo la logica aristotelica (seppure Aristotele sia il primo a interrogarsi sulla distanza fra modello e azione e sul loro possibile legame tramite la *phrónesis*, tradotta comunemente con prudenza), la cultura dell'azione cinese si basa sull'osservazione della situazione e delle sottili e invisibili forze che la direzionano.

Ci dilungheremo in seguito su questo punto che, per adesso, ci limitiamo a fare presente, pur nel ricordare che anche in Occidente si sono avute scuole filosofiche che si ponevano piuttosto in questa direzione. L'etica stoica, solo per fare un esempio, tiene conto della situazione, piuttosto che dell'agire umano e mostra come “opporsi agli eventi” sia, in ultima analisi, controproducente.

In questo è molto simile alla visione cinese: in entrambe non si auspica l'immobilità; al contrario, il vantaggio maggiore si può trarre solo dall'analisi precisa della situazione, che non va contrastata, bensì seguita fino a che non si riesca a indirizzarla. Il segreto sta allora nella tempistica, proprio al contrario di quell'afflato consumistico di cui

parleremo più avanti e che sta logorando la Cina dall'interno, spingendola verso un desiderio continuo che non può, per sua stessa natura, essere mai soddisfatto.

Al di là degli slogan e delle mode che si succedono continuamente anche nel mondo della gestione delle imprese, occorre uscire dalla presunzione di avere sempre e comunque le carte in regola per avere successo: le carte sono a volte *veramente* in regola, ma ciò può essere soltanto il minimo indispensabile per poter sperare di farcela.

È fondamentale che si capisca come sono cambiati gli equilibri mondiali negli ultimi 10-15 anni; la Cina, da periferia commerciale, da fabbrica del mondo in cui le industrie occidentali si andavano a delocalizzare, attratte dalla manodopera a basso costo e dalla mancanza di strumenti sindacali, si è trasformata nella “Banca d'America”, cioè nella banca mondiale, nel centro nevralgico dei nuovi equilibri mondiali.

Laddove, qualche anno fa, erano le delegazioni cinesi a farsi ricevere in Occidente per illustrare i vantaggi della delocalizzazione, oggi il clima si presenta completamente cambiato; partendo dai governatori americani che, uno dopo l'altro si sono dovuti -diplomáticamente- inchinare al colosso cinese; oggi sono soprattutto le delegazioni occidentali che fanno la fila per parlare con la Cina. Proprio per questo, proprio in questo contesto, appunto, l'esempio di Lara sulla coppa del Mondo risulta particolarmente perspicuo. L'idea era giusta; la realizzazione, ahinoi, completamente sbagliata.

Se è importante far notare quest'errore, è ancora più importante sottolineare che non è un errore da poco.

Che ci piaccia o no, è su questo mercato che si gioca la partita del futuro del mondo, ed è proprio con l'evitare errori di questo tipo, (errori, tutto sommato, facilmente evitabili) che si può sperare di farne parte. Perdere la Cina vuol dire -esattamente come affermerà anche Lara- perdere non solo “un” treno, bensì l’“unico” treno, che, com'è noto, potrebbe non passare mai più.

“Capire cos'è il nuovo mondo del XXI secolo e quale spazio c'è per noi è essenziale e urgente. L'attenzione della nostra classe dirigente è limitata; il tempo e le risorse a nostra disposizione sono scarse.”<sup>4</sup>

Inoltre, imparare a conoscere una diversità così particolare come quella cinese, come ci diceva già Leibniz, e ci ricorda Jullien, può

4. Cfr. Federico Rampini; Carlo De Benedetti; Francesco Daveri, *Centomila punture di spillo. Come l'Italia può tornare a correre*, p. 3, Mondadori.

essere un'utile occasione di crescita anche e soprattutto per noi: "è impossibile che anche una nuda ed esatta descrizione di ciò che si pratica presso di loro non ci fornisca lumi molto notevoli, e ben più utili, a mio avviso, della conoscenza dei riti e degli oggetti dei Greci e dei Romani a cui si applicano tanti eruditi".

Torniamo un attimo a quella che è stata una delle caratteristiche più tipiche negli ultimi anni nel nostro paese: il piagnisteo: "Ce l'hanno tutti con me, il professore mi ha dato un cattivo voto perché non mi capisce, hanno promosso il mio collega soltanto perché è raccomandato, hanno assunto il mio vicino di casa perché è il cugino di..."

Capitano, sì, gli incidenti di percorso, capita che qualcuno sia più fortunato di noi, capita che a un professore possiamo non essere proprio simpatici, ma sono "casi", non la regola.

Ed è più comodo convincersi che "purtroppo non dipende da noi...", scatta così l'alibi e restiamo in attesa che il Fato si renda conto di quanto siamo bravi e ci chiami, a gran voce, cercando di convincerci ad accettare un certo posto di lavoro, adeguato alle nostre aspettative che meritano nulla meno che il massimo.

Nel frattempo aspettiamo; e quando, per fortuna nostra, veniamo chiamati, siamo convinti che a fare un affare è stata l'azienda che finalmente ha capito il nostro talento e sia lei la fortunata.

Non voglio generalizzare, quanto piuttosto dare un messaggio sull'importanza dell'umiltà, dell'attenzione agli altri e al contesto come strumento per crescere come persone e come professionisti.

Questo -come ci ricorda Lara Fulli nel capitolo precedente- vale ancor più quando ci si trova ad affrontare un'esperienza di lavoro in un paese straniero, specialmente se di cultura e tradizioni diverse dal nostro.

Quando affrontiamo delle prove professionali di selezione, dobbiamo tener presente che, oltre a una valutazione sui nostri effettivi meriti, potrebbe anche darsi che siamo gli unici disponibili in quel momento e che l'azienda non possa perdere una determinata occasione: dovrebbe essere nostra cura approfittarne per apprendere, per cogliere opportunità di crescita, per imparare. E invece, a volte, sembra quasi che vogliamo a tutti i costi farci del male e allora avviene quello che descrive Lara: lo sbarco con atteggiamento da colonizzatori, da grandi conquistatori, da risanatori di qualunque situazione...

Cara Lara, carissima Lara, l'arroganza non è solo un atteggiamento che caratterizza alcuni degli italiani neo-manager che sbarcano in

Cina: può essere diffuso ovunque ci siano persone che non hanno il senso dei propri limiti e non sanno analizzare il contesto in cui si trovano a operare.

Questo può portare a “schiantarsi” sulle situazioni che invece si vorrebbero gestire.

Un caro amico, comandante pilota di una importante compagnia aerea, in un momento in cui erano avvenuti alcuni incidenti aerei gravissimi ebbe a dire: “Faccio parte della commissione che investiga sugli incidenti avvenuti, le macchine sono perfette e dotate di doppi comandi, l'errore è sempre umano e gli umani ai comandi sono sempre almeno due: com'è possibile che siano sempre tutti e due a sbagliare? Possibile che almeno uno dei due non si avveda che stanno commettendo un errore? La convinzione che mi sono fatto è che spesso il primo ufficiale, collaboratore del comandante, non abbia abbastanza coraggio per contrastare il comandante, segnalando che sta commettendo errori gravissimi e dagli esiti fatali.

Troppo spesso nelle aziende pesa un clima esageratamente autoritario, che inibisce addirittura la collaborazione, il dialogo e perfino il semplice scambio di informazioni...”

Lo stile di quelli che entrano in altri paesi o in aziende nazionali o estere con le caratteristiche che ci ha descritto Lara, è lo stesso di alcuni grandi guru, i quali “sbarcano”, accompagnati da esaltanti campagne di stampa, a risanare, riorganizzare, rivitalizzare. Eppure a volte lasciano soltanto macerie...

Cito qui di seguito alcune massime di vita vissuta da parte di chi sbarcava in qualche nuova realtà e di chi allo sbarco assisteva, in attesa di vedere come sarebbe andata a finire.

“Io sono fatto così, prendere o lasciare” dichiarano alcuni... e sarebbe meglio *lasciare*, per l'azienda, di volta in volta chiamata in causa e per la società nel suo complesso.

“La vostra azienda è un malato terminale!” disse una volta il neo amministratore delegato ai dirigenti, tutti riuniti per ascoltarlo; l'azienda produceva elevatissimi margini di profitto e avrebbe continuato a farlo per decine di anni ancora, malgrado il neo AD. L'espressione la “vostra” azienda deresponsabilizzava, di fatto, l'AD che evidentemente non la considerava anche “sua” e creava lontananza dai dipendenti. Secondo le più recenti teorie di management, possiamo osservare come dietro questa, all'apparenza semplice, affermazione, si nascondano in realtà numerosi (e gravi) errori.

Innanzitutto, come osservato, porsi come “esterni” all’azienda non può che creare un distacco, che porta inevitabilmente con sé una diminuzione di motivazione, laddove lo scopo sarebbe invece quello di porsi come fronte comune per massimizzare e canalizzare in maniera omogenea le energie.

Inoltre, un’affermazione di questo tipo, che è solamente distruttiva, invece di attivare energie “di risposta”, com’è probabilmente nelle intenzioni di chi parla, cela ogni via di uscita e porta ad adagiarsi in una condizione che è, oramai e a detta dello stesso AD, senza speranza. Oltre naturalmente ad attirare il ridicolo quando, come in questo caso, l’AD cade, e l’azienda invece continua a vivere (più o meno) felicemente.

“Posso fare benissimo a meno di loro”, disse lo stesso AD ritenendo di potersi occupare di ogni cosa e che qualunque capo o capetto, fino ai dirigenti tutti, non fossero altro che un costo da abbattere piuttosto che una risorsa da utilizzare. Eppure è ormai evidente che la coesione e condivisione tra tutti i livelli di una organizzazione sugli obiettivi da raggiungere è una delle leve più efficaci per una gestione di successo.

“Come avreste fatto senza di me...”, “probabilmente molto meglio” è il pensiero comune dei sopravvissuti alla furia dell’ingresso trionfale del “castigatore”.

“Questi, guadagnano troppo, bisogna segarli uno a uno”, disse un altro AD e capì, un anno dopo, troppo tardi, il significato del detto americano: “If you pay peanuts, you get monkeys”... (se paghi in noccioline, ottieni scimmie).

Non male, come spunto di riflessione, anche l’affermazione, ripetuta, nell’anno 1993 da un manager famoso a quei tempi, ma anche in quelli precedenti e in alcuni dei successivi: “Non c’è neanche bisogno di cacciarli: quando arrivo io molti dirigenti decidono di andarsene autonomamente; e anche questo rappresenta una buona cosa e un risparmio per l’azienda”.

Hanno paura e se ne vanno...

Paradossalmente, per un certo periodo, nel nostro paese è andata di gran moda anche questa teoria, che si aggiungeva alle altre, considerate fondamentali affinché un manager potesse essere considerato “con le palle”.

Anche questo è un errore molto grave; tutte le nuove teorie sulla, diremmo così, psicologia aziendale, mostrano piuttosto l’importanza

del rispetto, della stima che della “paura”. Senza considerare che, se questo è tanto vero in tutti i paesi del mondo, è ancor più vero in Cina, paese in cui le strutture gerarchiche vengono rispettate assolutamente: ma in cima a esse si pongono sempre e comunque da una parte il Partito (con questo non intendiamo solamente le direttive del Partito, ma piuttosto la presenza capillare sul territorio che ha portato ad abitudini, anche lavorative, molto particolari) dall'altra, in maniera ancora più rilevante, la “famiglia allargata” il cosiddetto *mianzi*, la rete sociale di riferimento e il *guanxi*, l'onore.

Far “perdere la faccia” a un cinese, per esempio rimproverandolo davanti ai suoi colleghi, è un gesto irrimediabile, che porta alla perdita della fiducia e a una conseguente demotivazione. Purtroppo questo è anche il comportamento tipico di quei manager che preferiscono incutere paura, piuttosto che guadagnarsi rispetto.

Chissà perché, in aziende italiane e straniere, in organizzazioni vicine alla nostra cultura o lontanissime da essa, avviene tanto frequentemente che alcuni “manager” siano convinti di essere dotati di capacità “soprannaturali” e, soprattutto, di non avere assolutamente bisogno di alcun supporto. Superfluo sottolineare che generalmente a essere convinti di ciò sono proprio quelli meno adatti a gestire realtà complesse: peccato che debbano quasi sempre essere i fatti a dimostrare, a posteriori, errori di valutazione e di scelte, con costi altissimi per le imprese e per la società.

Eppure il gioco di squadra, la solidarietà del gruppo, lo sviluppo di nuove competenze e professionalità avviene anche per “contagio”.

Lara ci induce anche a una riflessione sull'opportunità di capire le regole e la cultura locale prima di decidere se vivere “in una bolla diversa” nel contesto generale, piuttosto che immersi nella realtà quotidiana “mimetizzandosi” e integrandosi nel rispetto delle diversità e dei valori.

C'è chi ha vissuto per anni all'estero, magari sempre nella stessa città e non ne sa assolutamente nulla; altri che dopo pochi mesi ne conoscono già la storia e le abitudini, la vivono con intensità e la porteranno con sé per tutta la vita.

Chi non possiede un'istintiva capacità d'integrazione, dovrebbe imparare a sopperire a questa carenza con il preciso impegno di studiare per saperne di più.

Lo stesso si dica per chi deve gestire un'organizzazione.

Per poter gestire organismi complessi e delicati come le aziende, è

necessario possedere particolari sensibilità e la predisposizione a comprendere il contesto, le sue componenti e le variabili che possono incidere sulle sue molteplici relazioni e sugli equilibri interfunzionali.

Alla mancanza di predisposizione e sensibilità si può sopperire soltanto col ricorso a collaboratori in possesso di tali caratteristiche, che sappiano leggere e interpretare la situazione.

Occorre evitare di cadere nella trappola dei luoghi comuni o delle convinzioni maturate attraverso il *passa parola*.

Miti e riti, ma anche demonizzazioni creati, magari ad arte, attraverso testi o produzioni medialì, possono indurre in errore: a volte ciò che si ritiene vero può essere molto lontano dalla realtà, nel bene e nel male. Meglio verificare attentamente, dunque, prima di “partire in quarta”.

Rispettare per essere rispettati, ascoltare, capire e interagire.

La regola descritta da Lara vale per il mondo intero, non soltanto per la Cina, paese che, come lei dice, “*non ti accetta subito, ti scruta e aspetta paziente [...] siamo un po' come gli organi trapiantati, a volte c'è il rifiuto, a volte l'accettazione e l'inserimento funzionale*”. Si tratta di tessere del mosaico della globalizzazione il cui inserimento utile dipende dalla nostra capacità di farci accettare assieme alle nostre qualità e ai nostri valori.

Farci accettare per legittimare il nostro ruolo e riuscire ad agire anche come leve per il cambiamento. Il futuro si può costruire soltanto così; e così soltanto esso può garantire il mantenimento di gradi accettabili di umanità e integrazione positiva fra diversità.

Dobbiamo rispettare la Storia, cercando di conoscerla e di comprendere il sistema di valori che ne deriva, evitando di dire o fare ciò che è sconveniente, che urta la suscettibilità o offende gli animi, provocando reazioni. Del resto, ormai da molti anni si è capito che, in un mondo che cambia, il fattore umano e la leadership sono centrali, rispetto perfino alla tecnologia.

Non si può sottovalutare il fatto che l'uomo e la donna rappresentano, a un tempo, i diversi ruoli di fornitore, dipendente dell'azienda, cliente.

Il fattore umano, in tutti e tre questi ruoli, ha grandi e pesanti impatti nel “sistema-azienda” e in quello del mercato.

Ed il fattore umano è, fra tutti, quello più difficile da interpretare e prevedere ma è, proprio per questo, la sfida più interessante. Una sfida che dobbiamo assolutamente vincere.