

Formazione e integrazione in Cina

di Julio Gonzalez*

La trasformazione della società e del mondo del lavoro in Cina negli ultimi vent'anni rappresenta un fenomeno di dimensioni tali da non avere paragoni con altre epoche storiche, sia per la velocità dei cambiamenti, sia per la profondità di impatto su tutti gli aspetti della società. Le enormi opportunità per le organizzazioni e aziende presenti in Cina, locali o multinazionali, implicano però anche altrettante sfide in tutti i settori operativi, soprattutto nell'area delle risorse umane. Ciò per due motivi principali: la mancanza di competenze e di tecniche professionali e le scarse capacità manageriali.

La Cina stupisce continuamente con le sue statistiche sul potenziale del suo capitale umano. Già nel 2004 si parlava di 1,6 milioni di ingegneri, tra impiegati e laureandi; contemporaneamente però si dichiarava che solo il 10% di questi avrebbe potuto effettivamente lavorare in realtà complesse.

Per quanto riguarda le caratteristiche di leadership, una ricerca della MGI ha stimato che nei prossimi 15 anni la Cina dovrà sviluppare circa 75.000 leaders per poter far fronte alle necessità derivanti dalla gestione dei mercati interni ed esteri. Nel 2005, si calcolava che la Cina avesse solo 5.000 leaders con queste caratteristiche.

Accanto alle cifre da capogiro, c'è anche una diffusa convinzione circa la grande e rapida capacità di apprendimento e lavorativa dei cinesi, anche se queste caratteristiche sono necessarie, ma non sempre sufficienti per colmare le loro lacune.

Da un'analisi più attenta si evince che alcuni aspetti legati alla tradizione educativa cinese e alle esperienze lavorative trascorse hanno condizionato il tipo di abilità effettivamente apprese ed impiegate nel mondo del lavoro. Questi aspetti condizionano in maniera rilevante le

* EDTF Board Member
HR Director Asia Pacific- Tenaris.

pratiche di formazione e sviluppo che le organizzazioni e le aziende devono implementare per le loro strategie d'ingresso e crescita in Cina.

1. Il sistema scolastico in Cina.

Senza entrare nel merito dei programmi di formazione, è necessario sottolineare alcuni aspetti che rendono il sistema scolastico cinese unico al mondo, sia per il numero di persone che ne fruiscono, sia per gli sforzi necessari a garantire un minimo educativo di base per tutti.

Dal 1949 sino al decennio scorso, il Governo Cinese ha considerato l'alfabetizzazione un obiettivo prioritario ed è stata attuata una modernizzazione del curriculum educativo per consentire una diversificazione regionale. Nonostante gli obiettivi educativi siano comuni, il divario tra istruzione rurale e urbana è notevole. Nelle campagne, ad esempio, la scuola manca di fondi e le classi sono sovrappopolate con insegnanti non sempre qualificati.

In parte a causa dei grandi numeri, il sistema scolastico è necessariamente competitivo e selettivo. I cinesi vivono una competizione continua tra di loro, dalla scuola dell'obbligo fino all'Università : ad ogni passaggio di grado c'è un esame da sostenere e , a seconda del punteggio ottenuto, si potrà accedere alla scuola successiva, la cui qualità o reputazione dipenderà dal punteggio ottenuto. Le scuole migliori sono così di fatto riservate a pochi.

I cinesi storicamente associano il sapere con potere e meritocrazia. Come già evidenziato nel libro *“Cina: Sotto il Cielo una Famiglia. Gestire le persone e le organizzazioni nel più grande mercato del mondo”*¹ , esiste un profondo rapporto con l'istruzione e con la possibilità di accesso a posizioni di prestigio non legate necessariamente a particolari affiliazioni o appartenenza a gruppi. Nella storia cinese , già dal V secolo, i funzionari dello stato venivano selezionati per meriti e non per appartenenza.

¹ Arduino, Bombelli, Gonzalez. Guerini e Associati, 2007

Sempre per i grandi numeri , ma anche per tradizione gli studenti memorizzano formule, dichiarazioni, concetti che ripetono durante gli innumerevoli esami che dovranno sostenere e di fatto rendendo la loro formazione più nozionistica. Ne deriva un insieme di persone non abituate a lavorare in gruppo, con poca attitudine alla soluzione di problemi pratici e allo sviluppo di processi mentali volti alla ricerca di risposte diverse e/o innovative

A ciò si aggiunga che il rapporto tra docente e allievo è basato su lezioni 'a senso unico' con scarse interazioni insegnante/studenti. Il rispetto dell'autorità dell'insegnante è una pietra miliare della tradizione scolastica, dove il docente è anche il riferimento per regole etiche e morali.

Con questo bagaglio, i neo laureati o i neo diplomati hanno difficoltà di inserimento nel mondo del lavoro: laddove le interazioni con l'esterno sono sempre maggiori, dove i capi e i funzionari sono spesso di origine culturale diversa; dove aziende statali e private, multinazionali o locali, competono in un contesto di crescente complessità, la capacità di lavorare in gruppo, la flessibilità e la creatività sono invece fondamentali.

2. Il mondo delle aziende oggi e la managerialità

L'impresa cinese di vent'anni fa era fondamentalmente una azienda statale, con una forte programmazione su tutti gli aspetti operativi, produttivi , logistici, commerciali. Anche nella gestione delle risorse umane i sistemi di selezione, la definizione delle mansioni e le carriere si sviluppavano in maniera programmata, quasi mai legati ad interessi specifici del singolo. Il ruolo dei capi era basilare nella presa di decisioni e nella programmazione delle attività quotidiane.

Oggi, con la creazione di aziende a capitale in varia parte privato (joint ventures, sole ventures, ecc), la realtà del lavoro è più complessa. Le competenze richieste sono molto diverse che nelle organizzazioni precedenti. Si richiedono abilità per pianificare e monitorare, per prendere decisioni, per gestire con flessibilità, per coordinarsi con gruppi di lavoro sia all'interno dell'azienda, sia all'esterno.

Tutte competenze che le aziende stesse, direttamente tramite la formazione, oppure indirettamente con le attività quotidiane, devono insegnare o facilitare, diventando dei veri supporti educativi.

A questa crescente richiesta di competenze, si sovrappone in maniera massiccia una crescita a due cifre che preme su tutte le attività economiche e che rende insufficiente la mano d'opera qualificata che cambia molto spesso azienda , determinando una cosiddetta situazione di job hopping.

La formazione aziendale diventa così uno strumento non solo per garantire lo sviluppo delle attività del proprio business, ma anche per la creazione di una cultura d'impresa, il cui valore è fondamentale per il sistema paese .

3. La formazione in Cina: di tutto, di più , stando attenti alle differenze culturali.

La formazione in Cina ,come in ogni altro paese, ha un ruolo importante per la gestione del personale. In presenza di gap effettivi di know-how, la formazione è indispensabile strumento per assicurare competenze, per essere competitivi e per attirare personale. Di solito le aziende che hanno piani di formazione sono più appetibili per i candidati e, spesso, in Cina la formazione contribuisce ad una maggiore fidelizzazione del personale.

Ecco alcuni aspetti critici da considerare:

- Contenuti e tipologia della formazione da erogare dipenderanno dal tipo di azienda e dal contesto, ma in termini generali la formazione più utile è quella per le competenze di base; siano linguistiche, informatiche o di processo. Ad esempio, in realtà manifatturiere, aspetti quali igiene, sicurezza, controllo della qualità saranno i must dell'attività formativa.

- Il lavoro di gruppo e l'integrazione sono temi fondamentali. Le principali aziende di consulenza di formazione in Cina offrono varie

formule didattiche al proposito, in aula e outdoor. Quest'ultimo poi , sembra essere quello più richiesto anche dai lavoratori cinesi. Infatti, l'outdoor learning fa coincidere la necessità di superare l'individualismo con l'esaltazione dei momenti di socializzazione, così fondamentali per fare azienda in Cina.

- La formazione manageriale è sicuramente un tema in forte espansione. Aspetti quali la pianificazione e controllo, la delega, il feedback, toccano molto da vicino il modo di "fare il capo".

- E' necessario considerare gli aspetti culturali nella gestione del processo formativo. Modelli strettamente occidentali possono non essere compresi o percepiti come estranei e quindi rifiutati. Il formatore esperto dovrà conoscere i rituali locali e il rispetto dei tempi sarà importante. Gli allievi non sono abituati alla partecipazione aperta ed attiva e ancora meno sono abituati ad esprimere i loro dubbi o punti di vista. La formazione e la gestione del personale soprattutto dovranno lavorare sulla creazione di queste "meta-competenze" prima di incominciare a trasferire i modelli formativi.

4. Formazione in Cina, alcune cose da ricordare

La formazione in Cina, come in tutte le altre realtà, rappresenta, come detto precedentemente, un importante contributo alla creazione della cultura d'impresa. In Cina la formazione è un fenomeno nuovo, necessariamente flessibile se si vuole rimanere competitivi. L'esperienza di varie aziende in Cina² ha rivelato l'importanza degli aspetti che seguono:

Rispondere a fabbisogni specifici: La formazione aziendale è una supplenza del sistema formativo nel suo complesso e l'analisi dei bisogni formativi risulta fondamentale

La formazione come integratore culturale : Durante la formazione, i partecipanti imparano sia "l'abc " di tecniche e procedure, sia le modalità

² Arduino, Bombelli, Gonzalez. Ibidem

specifiche con cui queste si svolgono nelle proprie aziende. Si crea in questo modo una vera “lingua franca” per le future operazioni aziendali.

La formazione come strumento di ‘retention’: Davanti al job hopping, la formazione può costituire un elemento di retention sostanziale.

Mentoring e coaching: Necessari per risolvere dubbi e soprattutto per costruire in profondità esperienze manageriali.

Lavorare sulla leva motivazionale e la volontà d’imparare: Il personale cinese è particolarmente attento all’istruzione: ci crede e la richiede. E’ bene sviluppare una strategia di utilizzo della leva formativa che non sia casuale, ma che tenga conto di elementi qualificanti.

Formazione preferibilmente ‘in house’: Laddove sia possibile sarà da preferire la formazione in house, creando centri di formazione propri che serviranno anche come centri di socializzazione, ospitando docenti anche di altre realtà operative aziendali.

Formazione all’estero, presso la casa madre oppure in altre realtà operative analoghe: Questa formazione, molto gradita ,dovrà essere tutelata dalle aziende, con clausole legali che assicurino la permanenza del personale formato anche dopo il loro rientro dall’estero.