



MAGGIO 2010

Harvard Business Review

**ITALIA****OPINIONI****Stipendi dei CEO: è ora di prendere posizione**
di A. G. Lafley**L'innovazione radicale non basta**
di Rosabeth Moss Kanter**STRATEGIA****L'imperativo della sostenibilità**
di Dan Esty e David Lubin**MARKETING****Come evitare che i clienti si fissino sul prezzo**
di Marco Bertini e Luc Wathieu**SPECIALE**

Fate tesoro dei vostri talenti emergenti

Come coltivare, sviluppare e conservare le "stelle" della vostra impresa e come avviare al successo i leader di domani.

POSTE ITALIANE SPA - SPEDIZIONE IN ABBONAMENTO POSTALE - D.L. 353/2003 (CONV. IN L. 27/02/2004 N. 46) ART. 1 COMMA 1, DCS MILANO

**24 ORE****Global Business Summit**
Milano - 17 e 18 maggio 2010I migliori esperti di Harvard incontrano
l'eccellenza del management internazionale

€ 13,50

Strategi EDIZIONI

9778000176001

Francesco D'Aprile - partner P&D Consulting

Dalle differenze... sviluppo e benessere

Nella gestione del cultural gap formazione manageriale, curiosità e voglia di sapere sono la chiave per ridurre distanze e diversità

Recentemente mi è capitato di conversare a Pechino con un imprenditore cinese che sollecitava la mia attenzione sull'enfasi che pongono in Cina alla qualità della relazione interpersonale come aspetto preliminare nello sviluppo di un rapporto professionale o di business. Mi diceva che nella loro cultura prestare attenzione alla qualità di tale relazione interpersonale è propedeutico a qualsiasi ulteriore sviluppo di rapporti. Se questo è vero un po' ovunque, l'enfasi che in quella sede veniva attribuita a questo aspetto mi ha fatto pensare alle implicazioni che essa sottende sia nell'approccio occidentale allo sviluppo del business in quelle aree, sia al modello organizzativo di cui professionisti e imprese devono dotarsi per relazionarsi lì con successo, quindi la rilevanza delle dinamiche interculturali, la cui padronanza deve considerarsi per un consulente o per un manager un fattore chiave per operare nell'economia globale.

Tornando al mio interlocutore, disporre di un sistema affidabile di relazioni, diverse da quelle che il termine 'lobby' include nell'accezione sia anglosassone che mediterranea, è visto lì come una chiave di successo: è normale gestire progetti con persone che si conoscono da tempo e che si percepiscono come affidabili; non è normale farlo quando ciò non accade.

Proviamo a immaginare cosa comporti gestire relazioni e accreditarsi in contesti così diversi e lontani. Proviamo a immaginare cosa significa essere lì presenti o essere 'percepiti' come presenti. Di converso, proviamo a immaginare quali siano le speranze di successo per le decine e decine di contatti anonimi acquisiti attraverso la partecipazione a fiere, e quanti investimenti vengono

ancora indirizzati nel nostro Paese in quella direzione.

Si tratta di alcuni spunti che introducono un altro aspetto legato alla cultura del luogo che condiziona in modo serio il nostro ap-



proccio: la durata della relazione, il fattore tempo. L'affidabilità del proprio interlocutore è spesso legata anche all'anzianità della conoscenza, conoscersi da tempo è il vero 'asset'. È incredibile rilevare la ricorrenza con cui ti pongono le domande "da quanto tempo vieni qui?" o "conosci quella persona?". Da quanto tempo! Il fattore 'durata' della relazione, i tempi lunghi spesso richiesti accomunano per alcuni versi sia la cultura asiatica che quella araba. In occidente procediamo normalmente secondo modelli che presuppongono prima l'approccio teorico, quindi l'implementazione pratica: definiamo una strategia, un piano, quindi ci compor-

tiamo di conseguenza. La variabile tempo va considerata solo in quanto prevista nel modello, quindi tutto deve procedere di conseguenza. Nella cultura cinese per riuscire con efficacia "non si costruisce un piano, ma si rileva e si individua la situazione, i fattori favorevoli su cui ci si potrà basare per riuscire. Non si procede per proiezione, ma per rilevazione e valutazione del rapporto antagonista tra potenziale e situazione"¹. Siamo in presenza quindi di una condizione dinamica che presuppone l'evolversi delle relazioni (fattore tempo) perché possa cogliersi il potenziale espresso da ciascuna situazione e cavalcarlo a proprio favore. Un po' quello che la cultura greca riconduce alla figura di Ulisse e "alla sua capacità di trarre vantaggio dalle circostanze piuttosto che dal costruire piani"². Di conseguenza la variabile tempo rimane essenziale e fondamentale anche e soprattutto quando si valutano, con serietà, i rapporti e le ipotesi di partnership di sicuro interesse.

Ciò premesso, pensiamo a come siamo lontani dal vero, compromettendo anche le nostre prospettive di successo, se interpretiamo come disinteresse il 'ritardo' nel ricevimento di feedback da parte dei nostri interlocutori...

Comincia così a essere frequente nell'esperienza di consulenti e manager occidentali la consapevolezza che, anche se si riesce ad avere un contatto interessante o addirittura a stipulare qualche accordo, rimane molto complesso gestire relazioni durature in modo efficace stanti le enormi difficoltà culturali che non vengono né preliminarmente considerate, né successivamente gestite.

La gestione del 'cultural gap' è spesso il grande assente in ogni strategia o progetto di internazionalizzazione. In questa consapevolezza l'esperienza nella gestione del business e nella gestione di rapporti internazionali può essere considerata come un altro elemento che distingue radicalmente la cultura economica degli operatori occidentali da quella delle nostre controparti. Tra le tante implicazioni, anche positive, che questa condizione sottende c'è ne una che spesso non gioca a nostro favore. Mi riferisco all'autosufficienza, al ricondurre ogni cosa al 'già visto' e quindi catalogare situazioni, fatti e persone rispetto alla propria esperien-

NOTE:

1. Francois Jullien: Sull'efficacia. Cina ed Occidente a confronto, 2008, Il Sole 24 Ore Editore

2. Idem

za passata. Ciò rende spesso poco attenti nel cogliere il nuovo, rende poco capaci di ascolto e quindi di apprendimento e di arricchimento. Da noi non è sempre stato così. La storia dello sviluppo economico del nostro Paese passa attraverso una forte curiosità e voglia di sapere che le generazioni protagoniste del boom economico hanno esplicitato in comportamenti conseguenti: percorsi formativi per manager italiani negli Stati Uniti e in Inghilterra; scuole con prestigiosi docenti stranieri in Italia e così via. C'era da esplorare il nuovo e non si aveva problema nel dotarsi di una infrastruttura di conoscenza atta a coglierlo e utilizzarlo a proprio favore. Lo stesso accade oggi in altri contesti: c'è forte interesse in Asia verso il sapere che proviene dall'Occidente, e non solo dagli Stati Uniti. Programmi internazionali finanziati dall'ONU anche attraverso l'ILO, dalla Banca Mondiale, dalla Commissione Europea, dalla Banca

Europea di Ricostruzione e Sviluppo, così come da altre istituzioni internazionali che prevedono percorsi di formazione manageriale che spesso hanno come destinatari manager e consulenti di Paesi non occidentali. C'è la consapevolezza che attraverso la formazione manageriale erogata in corsi internazionali si possano aprire le porte dello sviluppo e del benessere. In Kazakistan, Uzbekistan, Croazia, Macedonia, Giordania e Siria si sono sviluppati percorsi formativi e di certificazione di consulenti di management che hanno visto come riferimento Icmci e alcune associazioni nazionali di consulenti di management come quelle inglese, canadese, austriaca e anche la nostra APCO. Una testimonianza del Presidente dell'Associazione Siriana dei Consulenti di Management presenta con molta freschezza la tensione all'apertura che si vive in quel paese, la frequenza dei corsi per consulenti locali con

docenti occidentali, il livello di relazioni e conoscenze di cui i colleghi del posto hanno potuto beneficiare (si veda il box). Ancora, il governo di Singapore ha avviato un programma per rendere Singapore sede interessante per manager e consulenti con alto profilo internazionale 'ready to use' nella gestione di progetti sino-occidentali, nella convinzione che la disponibilità di tale capitale umano costituisca fattore di attrazione di corporation provenienti da tutto il mondo. Sembra che la consapevolezza nel gestire le differenze culturali sia all'estero sempre più diffusa e sempre più considerata come un'opportunità. A pensarci bene è un problema che attiene non solo le nazioni non occidentali: è tempo che la comprensione e la gestione delle differenze culturali vengano colte come un'opportunità anche nel nostro Paese.

Con la molteplicità di sistemi economici presenti nel mondo, le circostanze con le quali aziende e istituzioni sviluppano le proprie attività nei vari Paesi sono diverse e pongono nel contempo obiettivi e strategie altrettanto diverse. Il fatto che i cambiamenti nelle diverse aziende delle diverse nazioni non siano sincronizzati tra loro rende possibile che aziende di un Paese possano condividere esperienze in precedenza sviluppate da altre aziende nello stesso come in altri Paesi. La Siria sta evolvendo oggi da un'economia di mercato protetta a un'economia di mercato aperta, il che pone le aziende siriane in una condizione di sfida quando si interfacciano con la competizione reale; e così molte devono affrontare grandi cambiamenti nella propria visione, nelle strategie, nelle strutture organizzative e negli stili di gestione. E qui è giusto enfatizzare il ruolo dei consulenti di management nel consentire a queste aziende di intraprendere strade sicure.

Un risultato normale dopo decenni di economia di mercato protetta è la mancanza di specialisti, di esperti e di consulenti, e ciò



mette in luce come vi siano l'opportunità e il bisogno di collaborazione tra consulenti di business locali, regionali e internazionali che hanno vissuto una varietà di esperienze diverse.

Strategic management e leadership, marketing, finanza, risorse umane, qualità e operation management sono tutti settori dove le aziende siriane richiedono grandi cambiamenti; ciò è esattamente quello che Sebc (Syrian Enterprise and Business Centre) sta sviluppando con la gestione di diversi progetti finanziati dalla Commissione Europea a supporto dell'economia siriana: a oggi centinaia di aziende siriane sono state sostenute, attraverso l'assistenza di Sebc, con centinaia di consulenti siriani ed europei.

Se si considera che, alla luce di quanto emerso in tutte le conferenze economiche tenutesi in Siria negli ultimi sei mesi, i prossimi cinque anni registreranno un boom dell'economia siriana nell'apertura alle aziende internazionali che vorranno investire in Siria, possiamo dire che la Siria si presenta come la terra delle opportunità per i consulenti di management. Allo scopo di assicurare continuità e sostenibilità nel supporto alla business community, Sebc ha collaborato alla valorizzazione del ruolo della consulenza di management attraverso la creazione di Smca (Syrian Management Consultants Association), che attualmente associa circa 120 consulenti di management siriani, dei quali più di trenta sono CMC certificati secondo standard internazionali da ITC, APCO italiana e IBC inglese. Molti di questi consulenti hanno lavorato in progetti gestiti da Sebc, che offre sempre molteplici opportunità ai consulenti di management europei che vogliano condividere le proprie esperienze e integrarsi con i consulenti locali. Da queste parti spesso si dice: "Non c'è mai una persona perfetta, ma c'è sempre un team integrato".

Nawaf Zeidan - president Smca - Syrian Management Consultants Association