

GLOBAL MIND SET E NUOVO MERCATO DEL LAVORO (parte 1)

Gian Paolo Bonani

1. Mentalità globale per competere

Come sarà l'educazione di questi anni 2000? E a cosa servirà? Per rispondere vi sono due diverse opportunità. Estrapolare le conclusioni dall'analisi di un sistema educativo che è ancora fermo al XIX secolo e ai suoi equilibri. Oppure guardare al mondo, come va e soprattutto dove va.

Sono almeno trent'anni che gli amanti delle profezie nel futuro mettono in guardia contro la lentezza di reazioni nei confronti del cambiamento. Si è parlato spesso di *rapidazione* dei processi. Ma tant'è, nessuno ci ha creduto fino in fondo. Gli Stati Uniti hanno dovuto subire lo *shock* giapponese degli anni Ottanta per uscire da un pericoloso annebbiamento da "primato raggiunto". La vecchia Europa, con i suoi riti formalistici e sindacali, che ancora permeano pesantemente la vita economica, sta accorgendosi solo ora, nel mezzo di un inarrestabile incubo "disoccupazione", degli anni persi nel tentativo di convalidare vantaggi individuali e collettivi non più corrispondenti all'assetto di un'economia protetta.

1.1 Sapere come competizione

L'educazione pubblica è un luogo sintomatico del futuro. Il suo risultato abissale nei confronti dei comportamenti sociali ed economici di ogni giorno è chiara agli occhi di tutti. In alcuni paesi, fra i quali l'Italia, la disorganizzazione e il velleitarismo raggiungono livelli parossistici. Ma nulla di sostantivo accade. Nulla che adegui il prodotto e i processi del sistema educativo nelle nuove direzioni competitive del sapere.



Gli istituti di ricerca sociale fanno sapere che fra i giovani c'è in giro una grande disaffezione verso la scuola. La percezione evidente psicologicamente negativa è che nelle aule stiano perdendo tempo. Là fuori il mondo bolle. Fra le, spesso, disadornate mura scolastiche non si vedono le connessioni. Essere motivati significa saper giudicare l'esito delle azioni che si intraprendono. Esattamente l'opposto di quanto avviene al giovane che studia. Qualcuno deve dirgli che anche dalla periferia del mondo si gioca una per pochi: Stati Uniti, Cina, India, Russia, Brasile e si stanno dividendo responsabilità e poteri del mondo che viene. L'Europa non può fare da controfigura o controparte. Lo stesso Giappone è a rischio.

È dall'esperienza scolastica che si deve entrare nel contesto internazionale e capire che lo si può plasmare attraverso comportamenti attivi, come individui e come popolo. Dopo è troppo tardi. La forza-lavoro arriva nell'agone produttivo consapevole solo di astratti diritti. Non si rende conto che le regole della competizione del sapere si ripropongono continuamente e devono essere sempre provate sul campo. L'individuo deve continuamente decidere del suo livello di conoscenza e abilità, cercare ed usare una molteplicità di strumenti per migliorare le proprie prestazioni, agire in un contesto non provinciale con disponibilità alla mobilità fisica e comunque al *networking* comunicazionale.

La *rapidazione* degli eventi nel campo della preparazione delle risorse umane, dalla scuola in poi, si traduce nella comprensione del posto di lavoro non come *piattaforma dinamica*, dove l'apprendimento è processo e la pratica dei comportamenti eccellenti (*best practices*) è l'obiettivo condiviso.

Negli anni 2000 sarà possibile non praticare questo tipo di educazione e formazione, ma non c'è dubbio alcuno che questa è l'unica educazione e formazione di cui c'è bisogno. I "portatori sani" di questo virus di iniziativa e flessibilità avranno la meglio sugli altri nell'agone economico e sociale. Il motore del cambiamento è comunque il modo con cui oggi guardiamo al lavoro:

COME CAMBIA IL LAVORO (nei paesi Ocse)	
DIVERSA BASE SOCIALE	→ Più colta e benestante,
NUOVA COMPOSIZIONE PRODOTTO	→ Il prodotto è il suo processo
ORARI FLESSIBILI	→ Distribuito, discreto
LOCAZIONE INDIFFERENTE	→ Portatile, a rete
MEDIAZIONE INFORMATIVA	→ Algoritmico, multimediale
CONTENUTO	→ Informazione critica

Le conseguenze sull'educazione e la formazione professionale sono impressionanti. Secondo gli esperti, gli attributi del modello educativo che già si è imposto, lo si voglia o no, sono i seguenti:

OTTO CRITICITÀ ORGANIZZATIVE DEL NUOVO SAPERE PER IL NUOVO MILLENNIO	
Distribuito	autogestito e su domanda/accenno
Modulare	diretto a singoli skill cumulabili
Multimediale	stimola diversi livelli sensoriali e intellettuali
Portatile	si muove con il prestatore d'opera
Discreto	si può fermare e riprendere facilmente
Non lineare	senza sequenze di lingue e cultura
Trasferibile	senza barriere di lingue e cultura
Veloce	breve ciclo di sviluppo

Paradossalmente, l'Italia è un Paese che può dimostrare di aver già da tempo applicato questi criteri di *learning organization* nello sviluppo flessibile e aggressivo della piccola e media impresa, avendoli invece trascurati per le grandi imprese e per la pubblica amministrazione. Scuole e università sono spesso escluse da qualsiasi orientamento organizzativo in linea con questi obiettivi.

L'Europa nel suo complesso non sta migliorando, attenta com'è a generare sempre nuove regole e a governare processi "imprendibili" e "imprevedibili" tipici di un mondo policentrico fondato sull'innovazione e sulla creatività.

1.2. L'educazione alla Mentalità Globale

La globalizzazione è nebbia per chi non ha visione sovranazionale. Per questo il tema dell'internazionalizzazione resta un punto cruciale di prova dei nuovi sistemi educativi e formativi.

Da oltre un decennio la pratica internazionale dei mercati, la circolazione accelerata delle informazioni, la più articolata capacità di scelta del cliente configurano per il produttore di beni e servizi di presentarsi in contesti culturali diversi e di ottenere risultati significativi al di là delle proprie frontiere. Allo stesso tempo si tratta di accogliere in casa "il resto del mondo", di integrarlo e valorizzarlo.

Le imprese che hanno ottenuto i maggiori successi negli ultimi decenni sono quelle che – al massimo della propria identità di *business* – hanno preparato le proprie risorse umane a penetrare i mercati senza risentire di barriere linguistiche, etniche e culturali particolari.

Gli uomini dell'impresa internazionale devono possedere o sviluppare il Global Mind-Set che permette loro di percepire le opportunità di affari, promuovere, programmare, negoziare e decidere senza paraocchi o limitazioni di vedute, causate da loro provincialismo d'origine.

Un complesso di risorse di formazione per l'internazionalità del business è quindi diretto a:

- far acquisire una capacità appropriata, autentica e costruttiva di agire in un contesto multiculturale;
- costituire la base per la comprensione rapida e profonda delle specifiche mentalità e dei comportamenti prevalenti in ciascun paese di operazione;



- applicare i criteri di gestione per obiettivi e per progetti tipici del global management richiesto alle imprese multinazionali.

L'impresa diventa internazionale e globale per motivi diversi. Dal caso più semplice in cui, ci si approvvigiona o si vende all'estero, si passa attraverso una serie di molteplici opportunità che riguardano collaborazione con aziende estere, formazione di imprese miste, acquisizioni e fusioni, estensioni di sedi tipicamente estere.

Uno dei più evidenti territori dell'internazionalità è oggi il *business* delle telecomunicazioni, insieme a quelli, tradizionali, dell'alimentazione e dell'energia. La comunicazione fluisce su reti che non trovano più barriere locali. La mentalità dell'operatore puramente nazionale è inadeguata. Ogni gestore in linea con i tempi agisce come contributore intelligente, ma non esclusivo, ad un processo integrato di fornitura di servizi attraverso cui il cliente – proprio usando molte reti e supporti concorrenti - riesce ad ottenere un risultato produttivo e soddisfacente.

È la globalizzazione delle transazioni economiche che impone l'internazionalizzazione nella gestione delle telecomunicazioni.

L'operatore delle reti transnazionali che non capisce dove va il *business* globale del paese in cui opera è destinato ad essere superato in breve tempo dalla concorrenza.

Il gestore e il *professional* aggiornato dell'azienda globale deve saper contribuire a questa lettura più vasta dei trend economici e sociali, senza la quale il servizio di comunicazione e scambio non è in grado di costituire il costante "valore aggiunto", che corrisponde alla soddisfazione progressiva dei nuovi bisogni di comunicazione e di espressione multimediali degli individui e delle imprese.

Non è automatico né facile sviluppare un'attitudine positiva all'internazionalizzazione.

Non è raro che anche risorse umane di alta qualità organizzativa provino notevoli resistenze a dare il meglio di sé - specie se per lunghi periodi - in un contesto "straniero" o interculturale.

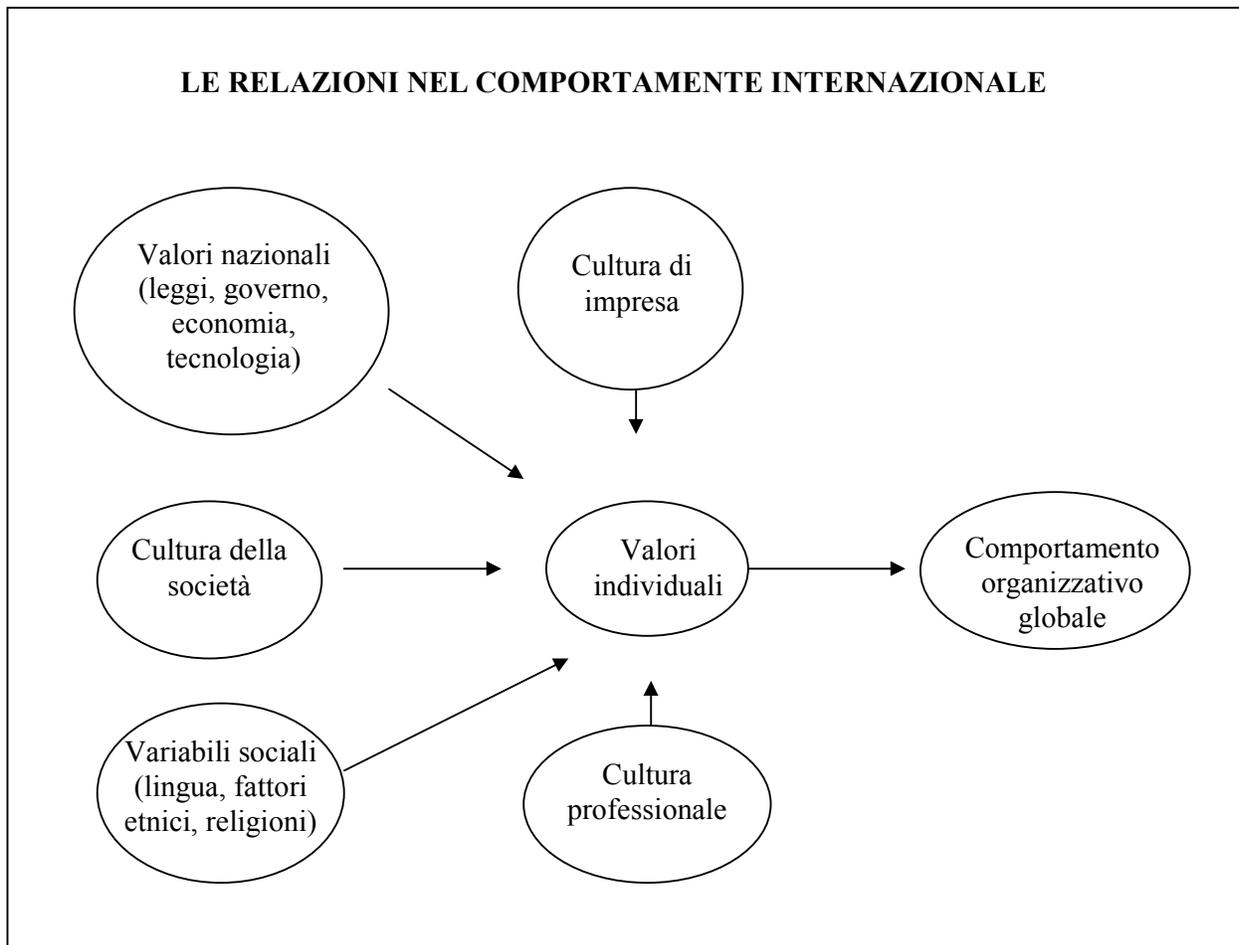
Internazionalizzare le risorse umane è dunque, da parte dell'organizzazione pubblica e privata, un obiettivo di lungo periodo che si basa sulla cura complessiva dei propri uomini, che comincia dalla selezione adeguata, per completarsi nel tempo attraverso l'uso di strumenti specifici di valutazione dei risultati e valorizzazione della carriera.

Internazionalizzare un'impresa non corrisponde a creare sporadiche *task-forces* capaci di ottenere l'acquisizione e la gestione corretta di una commessa.

Si tratta piuttosto di costruire un vasto bacino di alti potenziali le cui abilità di base comprendono:

- capacità d'uso fluente degli strumenti linguistici, a cominciare dall'inglese, veicolo comune di trattativa;
- flessibilità personale per vivere e operare in un contesto internazionale determinato, per brevi o lunghi periodi;
- abilità professionali e negoziali sperimentate attraverso la partecipazione attiva ad iniziative commerciali e produttive;
- abilità di gestione di progetti a tempo determinato, con capacità di controllo tecnico ed economico, secondo metodologie internazionali riconosciute;
- abilità di leadership in un ambiente multietnico e multiculturale.

La risorsa umana internazionale "matura", grazie al suo alto impegno culturale e professionale e al senso di appartenenza attiva all'organizzazione, è in grado di controllare un sistema di relazioni molto articolato, come quello indicato nello schema seguente:



La formazione necessaria all'internazionale di chi è quindi basata sul contesto estero è ancora più esigente. Occorre:

- conoscere la società in cui si abita e con cui si interagisce;
- valutarne le capacità espressive e le costrizioni;
- apprezzare la "presa" che il business di cui si è portatori è destinato ad avere nel contesto di azione;
- definire strategie quotidiane di lavoro che rendono tangibili i risultati del proprio lavoro;
- attivare e mantenere un intenso e costante processo di comunicazione con l'impresa d'origine e le funzioni strategiche globali di riferimento.

1.3. Competenze globali

Con la globalizzazione dei mercati, le organizzazioni, pubbliche e private, sono spinte ad elaborare strategie di azione e di *business* in contesti e con ottiche diversi da quelli tradizionali. Il *management* globale assume appunto una prospettiva sopranazionale per rendere competitiva l'azienda nel sistema mondo, e richiede dirigenti e manager dotati di una *forma mentis* globale.

Le pubbliche amministrazioni, peraltro, sono sempre più realizzatrici di politiche sopranazionali e i contesti decisionali e normativi richiedono a tutti gli addetti una nuova attitudine a transazioni al di fuori dei confini nazionali.

Si possono distinguere quattro tipi diversi di atteggiamenti manageriali, rilevanti sia per il settore pubblico, sia per quello privato:

1. forma mentis *domestica*: è la forma mentis dei dirigenti e manager che hanno un background culturale e professionale acquisito esclusivamente nel proprio paese. Essa è caratterizzata dalla sindrome del NIQ (*Non Inventato QUI*), che porta rifiutare idee, dati, informazioni, provenienti da paesi diversi da quello che si conosce. I manager e i burocrati con una forma mentis domestica tendono a portare, nel contesto in cui operano, le strutture mentali e le modalità tipiche del proprio vissuto limitato;
2. forma mentis *internazionale*: viene acquisita attraverso permanenze di studio o di lavoro all'estero. L'esperienza di lungo periodo in un paese straniero permette di acquisire competenze specifiche su una realtà diversa da quella di origine e, secondo alcuni, è sufficiente a sviluppare una mentalità internazionale;
3. forma mentis *multinazionale*: è la *forma mentis* dei *manager*, dei diplomatici e funzionari che hanno esperienze di lavoro all'estero maturate in diversi paesi, a volte entro un'area specifica (ad esempi, America Latina o l'Asia del Pacifico). Il *manager* multinazionale ha chiare competenze internazionali, ma non possiede una *forma mentis* globale;
4. forma mentis *globale*: è una diversa dimensione del *managerial thinking*. È caratterizzata dalla conoscenza, che non deve essere necessariamente maturata "sul campo", del *sistema-mondo* in tutte le sue dimensioni: economica, politica, culturale, storica, geografica. Dietro una *forma mentis* globale c'è un'attitudine innata verso la conoscenza degli avvenimenti nel mondo che spinge ad un costante e continuo aggiornamento. Alla curiosità innata si aggiunge anche la capacità di esercitare alcune competenze analitiche.

Conoscere. Come si forma un *executive* globale per le organizzazioni aziendali, pubbliche e private, visto che i paesi sono tanti e non c'è possibilità di conoscerli direttamente tutti?

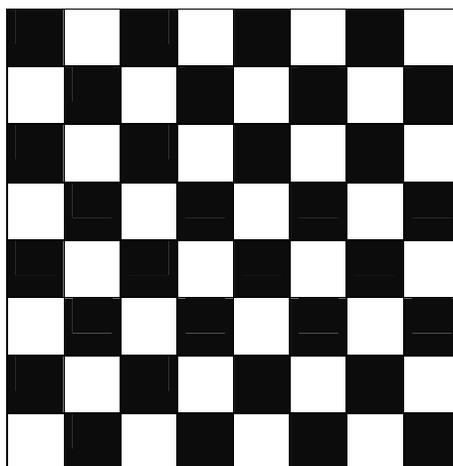
È fondamentale per il *manager* globale avere una *conoscenza dei mercati-chiave*. Ciò presuppone la conoscenza almeno dei primi venti mercati-chiave di un determinato prodotto/servizio, compresi i servizi pubblici. Di questi egli deve conoscere la realtà economica, politica, culturale, storica, e geografica, nonché la posizione e il ruolo giocati nel contesto globale.

- *Conoscenza economica*. Si intende quella dei fondamentali del paese, della struttura e della congiuntura economica del mercato.
- *Conoscenza politica*. Situazione attuale e sviluppi futuri della situazione politica. Conoscenza delle istituzioni, dei partiti, dei programmi politici e dei *leader*, nonché degli attori principali delle politiche economiche.
- *Conoscenza della cultura*. Arte, religione, usi e costumi, sport nazionali.
- *Conoscenza della storia*
- *Conoscenza della geografia*
- *Conoscenza del paese in relazione al contesto internazionale*. Sapere se il paese è interessato da eventuali fenomeni di regionalizzazione economica (vedi Asean, Apec, Nafta, EU) e se fa parte di istituzioni multilaterali quali Wto, G8, UN. Sapere che

posizione occupa il paese nel sistema mondo, e quali rapporti di interdipendenza lo legano ad altre realtà politiche ed economiche.

Valutare. Dare una prospettiva globale all'analisi delle opportunità di mercato richiede un diverso approccio all'esame dei dati. La valutazione del mercato globale vede il *mercato globale come una scacchiera* in cui ogni quadro rappresenta un paese. I quadri non sono uguali, ma hanno dimensioni variabili in base al prodotto interno lordo. Come negli scacchi, il gioco consiste nel catturare i pezzi più importanti, ma la differenza sta nel fatto che la scacchiera è mobile, nel senso che i quadri possono cambiare dimensioni in base alla congiuntura economica dei paesi che rappresentano.

LA SCACCHIERA GLOBALE



- Un quadro per ogni paese.
- I quadri hanno dimensioni diverse (in base al prodotto interno lordo).
- La scacchiera cambia durante la partita (sviluppi politici ed economici) a seconda delle figure da cui sono occupate.

I quadri più importanti sono quelli in cui le organizzazioni possono muovere prodotti, servizi, persone, capitali e profitti liberamente. I paesi che non permettono il libero trasferimento di persone, merci e capitali sono potenzialmente esclusi dalla scacchiera. Tradizionalmente, i quadri più importanti sono stati la triade (Europa, Stati Uniti e Giappone) in cui si concentra il 75% del prodotto interno lordo mondiale. Tuttavia negli ultimi anni si sono avuti cambiamenti sostanziali nella scacchiera: si sono aggiunti nuovi mercati, mentre altri hanno perso di importanza. Le politiche di liberalizzazione, privatizzazione e *deregulation* hanno favorito l'ingresso delle tigri asiatiche (Corea del Sud, Taiwan, Hong Kong, Singapore). Tra i nuovi quadri figurano inoltre la Cina, l'India e alcuni paesi dell'America Latina (Brasile, Messico, Argentina e Cile). Man mano che le bonomie di questi paesi raggiungono un maggiore grado di apertura al mercato, i quadri

acquistano importanza, come nel caso dei paesi dell'Europa dell'Est. Attualmente i maggiori mercati sono quelli dei paesi Nafta in Nord-America, dell'Eea (European Economic Area) in Europa, di Giappone, Cina e dei paesi dell'Asia del Pacifico, in Asia.

Questo tipo di approccio è metodologicamente simile sia per la diplomazia pubblica, sia per l'azione volontaria non profit, sia per le organizzazioni commerciali.

Per l'azienda, in particolare, l'importanza dei quadri dipende dall'ampiezza del mercato del proprio settore di attività. Per la Ford, la scacchiera sarà determinata dall'ampiezza dei mercati automobilistici nei vari paesi, mentre per Ibm ed Apple sarà determinata dal mercato dei personal computer.

Le telecomunicazioni offrono un esempio calzante sullo spostamento di importanza dei paesi sulla scacchiera globale. Il mercato a più rapida crescita è attualmente quello cinese, che all'inizio degli anni Novanta aveva una densità di apparecchi telefonici molto bassa (2 unità ogni 100 abitanti). Poiché oltre il 2000 il governo intende portare la densità a 10 unità per ogni 100 abitanti, la Cina diventa il maggiore mercato per infrastrutture e reti di telecomunicazioni nel prossimo futuro.

Per avere una prospettiva globale costantemente aggiornata ed attendibile, l'esperto di *marketing* o di strategie internazionali deve valutare continuamente lo stato della scacchiera, e deve essere in grado di individuare le tendenze di lungo periodo a livello macro-economico e settoriale. Soprattutto, egli deve conoscere le interrelazioni che legano un solo quadro al resto della scacchiera.

Per delineare le interrelazioni, è necessario individuare il *lead market*, cioè quel mercato nazionale o regionale che è più avanzato rispetto agli altri paesi, e dove i nuovi sviluppi segnano un *trend* per gli altri mercati. Le aziende che riescono ad identificare il *lead market* sono in grado di sfruttare l'esperienza maturata su quel mercato per operare nel resto del mondo.

Esistono varie categorie di *lead markets*: quelli "per clienti", localizzati nei paesi con i clienti più avanzati; quelli per "base operativa", in cui sono concentrati i più efficienti partecipanti alla produzione di un particolare prodotto/servizio; quelli "per prodotto", nei paesi con i prodotti di un determinato settore più avanzati; quelli per "sistemi manageriali". In sintesi, il *lead market* è il mercato in cui sono presenti quelle aziende leader con cui le altre aziende ambirebbero misurarsi in un'analisi di *benchmarking*.

Anche l'individuazione del *lead market* richiede un monitoraggio continuo, che consente di seguirne l'andamento migratorio e di modificare opportunamente l'assetto della scacchiera globale. Nell'area pubblica il *lead market* è sinonimo di alleanza per la collaborazione politica e/o istituzionale.

Competenze trasversali. Acquisire una prospettiva globale presuppone la conoscenza di una serie di strumenti analitici e concettuali, ma richiede anche alcuni skills personali trasversali, non specialistici.

- *Competenze linguistiche globali*

È importante che il *manager* abbia capacità linguistiche specifiche. L'inglese è la lingua globale per eccellenza, tuttavia la conoscenza di una seconda lingua permette di penetrare più a fondo la cultura del paese e, dal punto di vista pratico, facilita i rapporti con i clienti locali che spesso non hanno padronanza dell'inglese.

- *Competenze di comunicazione globale*

Nella cassetta degli attrezzi, il *manager* globale deve avere inoltre la capacità di usare i supporti tecnologici per la comunicazione internazionale. Il telefono ed il fax stanno ormai perdendo terreno di fronte a forme di comunicazione più rapida, efficiente ed economica,

come internet e la posta elettronica. Nel campo dei collegamenti internazionali, oltre la videoconferenza, la connettività attraverso il *groupware* trova essenziali applicazioni.