

## Giovani e mobilità in Estremo Oriente

*Alessandro Arduino*

*Sinologo ed esperto in cross cultural management (Shanghai)*

Sin dagli anni Novanta il sistema economico mondiale è stato sospinto verso un'economia definita senza confini fisici. Il processo di globalizzazione e integrazione dei sistemi informatici con l'avvento della comunicazione in rete ha determinato un assottigliamento dei confini dello stato nazione a favore di quella che molti definiscono la quarta dimensione, quella virtuale. I confini fisici tra le nazioni sono diventati meno importanti rispetto ai decenni e ai secoli precedenti (Ohmae, 1999). La disponibilità di sistemi informativi in tempo reale e di mezzi di trasporto a costi competitivi hanno creato la possibilità di una maggior mobilità di merci e di persone. Questo processo di globalizzazione, come da molti temuto (Stiglitz, 2002), ha accentuato le disuguaglianze nella distribuzione delle risorse, creando nuove pressioni verso la forza lavoro dei Paesi del Vecchio Continente, l'Italia nella fattispecie.

La Cina è il fulcro di questo processo espansivo che vede paradossalmente una nazione ancora definita in via di sviluppo assurgere a motore trainante dei processi produttivi e di consumo mondiali. Se nel periodo postbellico l'emigrazione italiana era legata alla ricerca «dell'America», oggi la Repubblica Popolare di Cina riveste lo stesso ruolo di attrattore di investimenti e risorse umane. Soltanto negli ultimi tre anni questo mito del nuovo Eldorado ha attratto non solo investitori professionali, ma anche giovani, in particolar modo laureati, alla ricerca non solo di un nuovo impiego, ma di una nuova vita.

L'obiettivo che sottende ogni spostamento rimane immutato, mentre la tipologia di persone in movimento dall'Italia verso la Cina è molto differente da quella che si accingeva solo cinquant'anni or sono a compiere un viaggio in nave di varie settimane. Oggi è possibile arrivare in Cina dall'Italia in sole tredici ore di volo, ma le differenze tra le culture che sottendono entrambi i Paesi sono permeate da millenni di storia e civiltà differenti. Indubbiamente

i numeri della crescita cinese lasciano stupefatti e inebriati. Un mercato vergine di 1.3 miliardi di persone, città come Shanghai popolata da 17 milioni di abitanti e un incremento annuo per 15 anni consecutivi del PIL a due cifre. La volontà politica espressa dal recente XVII congresso del Partito comunista è di mantenere la crescita economica sotto controllo, calmando gli eccessi di divario nella bilancia commerciale, i problemi legati a un'iniqua distribuzione del reddito e le bolle speculative della borsa e del mercato immobiliare. Lo sforzo del gruppo dirigente politico è quello di bilanciare la crescita verso uno sviluppo sostenibile e armonioso con una politica sociale tesa a minimizzare gli squilibri tra città e campagna e a calmierare la differenziazione salariale. Gli investimenti stranieri diretti (IDE), anche in previsione di una rivalutazione dello Yuan che solo recentemente si è sganciato dal dollaro americano a favore di una banda d'oscillazione controllata, continuano ad aumentare portando la Cina a superare gli Stati Uniti come primo paese per la ricezione di IDE. Detti investimenti sono uno dei fattori trainanti dello sviluppo del mercato del lavoro che vede una richiesta di figure professionali locali e internazionali con una creazione di decine di milioni di impieghi. Lo stesso sviluppo dei settori produttivi cinesi, a favore di beni ad alto contenuto tecnologico e non più basati solo sul vantaggio di una manodopera a basso costo, ha imposto la ricerca di personale altamente specializzato e di una forza lavoro maggiormente integrata nelle necessità di una economia globale. Il settore dei servizi è pronto ad assorbire milioni di lavoratori, con la preferenza verso i giovani diplomati che si affacciano per la prima volta sul mercato del lavoro.

L'incremento dell'economia cinese, e la crescita del partenariato con l'Unione Europea e l'Italia, sono riflessi nell'aumento dei flussi migratori tra le due parti. Il movimento di studenti, lavoratori specializzati e uomini d'affari si è sviluppato pariteticamente. Questo fenomeno di transnazionalismo è di particolare importanza nel ruolo e nello sviluppo delle interazioni tra i due paesi. Scambi economici, culturali e sociali orientati nella giusta direzione non possono che stimolare positive contaminazioni e crescita. Nell'era della globalizzazione e dello sviluppo del colosso sino-indiano, la richiesta di materie prime e la competizione per le risorse naturali sono accresciute egualmente alla richiesta di talenti nella gestione delle risorse umane. La richiesta di «capitale umano» in quella che oramai è comunemente definita *knowledge base society and economy* è alla stregua di quella per le materie prime, se non superiore. Se il processo di liberalizzazione economica ha integrato sempre più Paesi all'interno dell'organizzazione mondiale del commercio e le barriere transnazionali per la circolazione delle merci sono diminuite, rimangono ancora in essere quelle legate alla mobilità delle persone.

Nel 1979, con lo sviluppo della politica d'apertura all'esterno voluta dall'allora premier Deng Xiaoping, la Repubblica popolare di Cina accetta investimenti e

tecnologie straniere. Solo all'inizio degli anni Novanta la presenza straniera in Cina inizia a manifestarsi con le prime delocalizzazioni produttive. I numeri relativi agli investimenti italiani sono ridotti e legati essenzialmente all'unica tipologia di risorse umane richieste dalle aziende, quella di manager e direttori generali. In numero ridotto, con un elevato tenore di vita garantito da contratti per espatriato di lusso, comprendenti villa, domestici e autista.

Con l'incremento dei processi di delocalizzazione produttiva nell'Estremo Oriente e in Cina, in particolare, da parte delle aziende italiane, il numero degli espatriati e la loro tipologia è cresciuta esponenzialmente. La figura del *general manager* è accompagnata da quadri e tecnici specializzati. Ancora verso la fine degli anni Novanta la vita da espatriato di lusso tende a essere relegata solo a poche figure professionali: CEO di grandi aziende, direttori di banca e diplomatici. Dalle poche decine di espatriati italiani nella sola area del bacino dello Yangtze (la municipalità autonoma di Shanghai e le province dello Zhejiang, Jiangsu e Anhui) si passa, nel giro di un quinquennio, a circa quattrocento residenti stabili e parecchie centinaia in transito al mese.

Dal 2002 a oggi il processo di emigrazione verso l'Estremo Oriente è paradossalmente cambiato. La Cina assurge sempre a fulcro trainante dei nuovi trend economici, ma la tipologia di emigrazione è mutata. È la Cina che investe all'estero e inizia a comprare aziende straniere, caso simbolo quello dell'americana IBM da parte della Lenovo. Dalle 300 unità degli anni Novanta, si passa a più di 1500 residenti stabili italiani nel bacino dello Yangtze dopo il 2000. La figura dell'espatriato di lusso è sempre più remota. Si affiancano, però, imprenditori che hanno spostato completamente la propria attività in Cina, quadri e tecnici con contratti pluriannuali e famiglie al seguito. A essi si accompagna una nuova figura in crescente aumento, il neolaureato che si propone in loco sul mercato del lavoro. Questa figura negli anni precedenti era di solo appannaggio dei laureati in lingue orientali in arrivo dalle tre principali università di orientalistica italiane: Venezia, Napoli e Torino. Da sempre il laureato in lingue orientali è stato una figura di rilievo nel mercato del lavoro in quanto la difficoltà nell'apprendimento della lingua cinese, e di solito anche la mancanza di un inglese di base da parte degli imprenditori italiani, ha fatto sì che il sinologo fosse un male necessario e ben retribuito.

In multinazionali ad alto valore tecnologico come la SMIC, che produce microprocessori e memorie per il settore IT, più della metà dei ricercatori tra ingegneri e fisici sono italiani. Nell'ambito della moda e del design industriale – soprattutto automobilistico – sono presenti figure professionali italiane assunte da società cinesi per migliorare i propri standard qualitativi. I numeri ancora ridotti del fenomeno non lasciano ancora parlare apertamente di *brain drain*, ma delineano una palese traccia su trend futuri.

Se solo dieci anni fa era possibile incontrare un italiano a un ricevimento in ambasciata, adesso basta frequentare un qualsivoglia locale in Shanghai per trovarne traccia. Negli ultimi tempi si sono verificati anche casi di giovani laureati che lavorano come camerieri o come impiegati a stipendio cinese in aziende locali. Il motivo trainante che spinge a intraprendere l'avventura cinese è dato dalla cassa di risonanza che in Italia viene data allo sviluppo e al tenore di vita nelle metropoli asiatiche, il nuovo Eldorado.

Il flusso degli espatriati verso la Cina è crescente in tutte le parti del mondo. È impressionante l'esperienza descritta da coloro (Arduino, Bombelli, Gonzales, 2007) che sono arrivati in Cina ancora prima della politica di apertura effettuata da Deng, quando le automobili erano una rarità ed eserciti di biciclette la facevano da padroni sulle strade. Difficile in quel periodo trovare qualcuno che parlasse inglese, e ancor più trovare un ristorante occidentale od organizzare uno spostamento al di fuori delle maggiori città. Ancor oggi la barriera linguistica è notevole e la prima cosa che un viaggiatore impara in Cina è dotarsi di una miriade di bigliettini con gli indirizzi scritti in caratteri cinesi per poter prendere un taxi, altrimenti non vi è possibilità alcuna di comunicazione. Difficile pensare allora allo sviluppo di aree come quella finanziaria di Shanghai Pudong che in soli dieci anni è cresciuta nel solo distretto di 2 milioni di persone e 1200 grattacieli tra cui il Jingmao di 88 piani e il Mori di 99. Oltre alle impressionanti architetture, i nuovi edifici sono la destinazione di due flussi che si alimentano a vicenda; da un lato gli investimenti esteri e dall'altro gli stranieri che arrivano e si insediano nei palazzi di vetro del nuovo potere economico. Questi fenomeni concomitanti, lungi dall'essersi esauriti, caratterizzeranno il futuro in maniera costante. La Cina ancora per molto tempo sarà meta di personale espatriato (Clissold, 2005) ed è necessario affrontare questo fenomeno attraverso alcune coordinate per meglio comprenderne le caratteristiche e quindi per formulare opportune strategie. Innanzitutto per quanto concerne il termine espatriato con il quale si intendono persone di origine straniera presenti in Cina per motivi e scelte proprie e individuali, oppure persone legate a un'azienda che li ha spinti a lavorare in questo Paese.

Dal punto di vista dei soggetti vi è stato, ed è attualmente in crescita, un percorso diverso e strettamente individuale per il trasferimento in Cina fatto in prima istanza di scelte personali e solo successivamente di reclutamento da parte di società italiane, internazionali e, in numero crescente, cinesi per l'inserimento nei propri organici. Il primo gruppo di questa categoria è costituito dagli studenti di lingua cinese che hanno designato la Cina a luogo di residenza. Questo gruppo, antesignano nelle scelte, ha avuto la possibilità di trovare posizioni interessanti aggiungendo alle competenze linguistiche quelle gestionali necessarie per comprendere le caratteristiche specifiche del modo di agire e pensare dei lavoratori in Cina. La stessa origine, lo studio della lingua,

caratterizza oggi un segmento di persone che espatriano in cerca di lavoro, ma che trovano condizioni molto diverse dal recente passato. La crescita economica ha comportato un aumento della concorrenza internazionale, e di quella cinese, con il risultato che allo stato attuale questa figura professionale viene equiparata sostanzialmente al personale locale con la perdita di tutti i privilegi di cui generalmente godono gli espatriati.

C'è infine il gruppo di espatriati inviati dalle aziende direttamente dai loro paesi d'origine e la cui permanenza sarà per periodi di tempo diverso. Essi dovranno ricoprire delle mansioni svariate, legate a un progetto specifico e, generalmente, dovranno tornare subito dopo nei loro paesi di origine. La crescita economica sta comportando un aumento della concorrenza internazionale tra gli stranieri e i cinesi. Con sempre maggior frequenza accade che le aziende equiparino il reclutamento d'espatriati al personale locale con la conseguente perdita di tutti i privilegi citati. Uno studente di lingue orientali nei primi anni Novanta poteva trovare un impiego in loco passando direttamente dal campus universitario a uno studio legale internazionale, a una multinazionale o a un'ambasciata, con un salto di carriera verso un contratto da espatriato in breve termine. A oggi, la realtà vede prevalentemente il passaggio da un corso di master a un impiego temporaneo di supporto presso un'azienda, o addirittura all'impiego come cameriere in un ristorante italiano, in attesa di occasioni migliori.

È possibile distinguere diverse forme di espatri, collegati a periodi più o meno lunghi e più o meno strutturati di permanenza in Cina, guidati dalle aziende.

**BREVE DURATA** (massimo un anno di permanenza consecutiva) è un sistema con cui i lavoratori coinvolti si trovano a rispondere in maniera più flessibile e veloce ai cambiamenti tipici della globalizzazione. La missione di breve durata richiede minor tempo e minore preparazione. Abitualmente la persona incaricata non lascia il suo posto di lavoro nella società d'origine e torna alla sua attività precedente alla fine della missione. Non è previsto lo spostamento della famiglia e si compensa l'assenza da casa con ritorni più frequenti. In termini economici, le missioni non comportano un pacchetto di benefici pari a quello degli espatriati.

**LUNGO TERMINE** (da 1 a 3/4 anni) è la formula classica di espatrio generalmente prevista dalle multinazionali, che articolano i percorsi di carriera individuali, e quindi di occupazione delle posizioni, su periodi temporali di 3/4 anni. È previsto lo spostamento della famiglia e un pacchetto di benefici che prevede supporto nel reperimento dell'abitazione, contributo all'affitto, contributo alle rette scolastiche dei figli, assicurazione globale su malattie e infortuni propri e dei familiari. In alcune aziende sensibili al tema delle famiglie a doppia carriera si supporta il coniuge, ove richiesto, in una ricollocazione lavorativa.

**ESPATRIO PERMANENTE O LOCALIZZAZIONE:** al termine di un espatrio di lungo termine, l'impresa e il lavoratore possono optare per un espatrio permanente. Il contratto non è più d'espatrio, ma si assimila alla situazione locale con una trattativa privata circa il mantenimento di eventuali benefici. L'azienda sceglie questo tipo di soluzione solo per posizioni particolarmente rilevanti o ritenute chiave nell'organizzazione. La scelta soggettiva è solitamente legata a una forte integrazione con la cultura locale, attraverso per esempio un matrimonio misto o a una particolare sintonia con la cultura del paese ospitante.

**TRASFERTE:** si tratta generalmente di persone esperte in un determinato campo o tecnologia che supportano i locali nell'apprendimento del mestiere. Stanno sul posto per periodi più o meno lunghi a seconda del ciclo di vita dell'investimento e della tipologia di problema da affrontare. Nelle PMI sono molte all'inizio della delocalizzazione produttiva, poi diminuiscono via via che il personale espatriato e locale migliora le competenze specificatamente richieste.

**PENDOLARISMO INTERNAZIONALE:** viene attuato dalle persone che devono supervisionare o coordinare alcune attività gestionali tra la delocalizzata e il quartier generale. Il pendolare internazionale tipico passa la sua settimana lavorativa sempre nello stesso paese, diverso dal proprio, per rientrare durante il fine settimana, compatibilmente con la distanza, l'esistenza effettiva dei collegamenti e il budget a disposizione. Si tratta di veri e propri spostamenti di luogo di lavoro, a volte si tratta di una rilocalizzazione *de facto* che può essere gestita senza dover spostare la famiglia e senza dover prevedere alcun rientro al paese d'origine. Il fenomeno è consolidato e acquista nuove dimensioni; legato all'opportunità in aree di business regionali, si sta diffondendo un po' in tutto il mondo: in Europa, con la creazione di unità a respiro paneuropeo, in Nord America grazie al Nafta e in alcuni settori economici dell'Asia Pacifico.

**STRANIERI ASSUNTI COME LOCALI:** vi è un ultimo gruppo citato precedentemente che potrebbe essere definito degli stranieri assunti a condizioni locali, secondo le norme applicate ai residenti. Per la legge cinese, e in particolar modo per la convenzione tra Cina e Italia atta a evitare doppie imposizioni, vi è la possibilità (per alcuni tipi di contratto di impiego) di scegliere il Paese dove pagare le tasse. In questo caso il personale italiano con contratto locale solitamente percepisce uno stipendio di gran lunga superiore rispetto ai propri omologhi cinesi, ma non gode di quei *fringe benefits* che caratterizzano i contratti per espatriati. Detti benefici possono avere un valore uguale o addirittura superiore alla retribuzione, in quanto essenzialmente comprendono quelle spese che fanno della Cina, e soprattutto nelle grandi città costiere, un posto dove vivere estremamente caro. Affitto di casa, assicurazione medica internazionale per la famiglia, scuola internazionale per i figli e trasferta di ritorno annuale verso il paese di provenienza sono costi che portano città come Pechino e Shanghai tra le prime del mondo in quanto a costo della vita. Per un confronto basti pensare

che nella stessa classifica Milano è posizionata intorno al quarantesimo posto e Roma al sessantanovesimo.

In genere nelle grandi aziende è riscontrabile una prevalenza di queste modalità e la tendenza delle multinazionali è ormai di avere una politica geocentrica, in cui gli espatriati si muovono secondo due logiche, da un lato quella delle esigenze organizzative, con una propensione a mescolare provenienze geografiche diverse, dall'altra individuali, chiedendo alle persone oltre alla disponibilità all'espatrio anche delle opzioni circa la loro destinazione.

Le grandi multinazionali hanno solitamente delle politiche abbastanza chiare circa la gestione degli espatriati e sono in grado di gestire in modo trasparente i diversi *benefit* collegati. Inoltre, se hanno avuto esperienze consolidate di delocalizzazioni o investimenti esteri in altri Paesi, sono in grado di sviluppare un piano di consolidamento della realtà locale che, seppur con le necessarie specificità, può seguire un itinerario prestabilito. In questo caso è possibile prevedere in modo più specifico sia le posizioni da espatriare che i tempi necessari al decollo dell'unità cinese. Molto diversa è la situazione delle PMI italiane con scarsa esperienza in merito e poca conoscenza dell'articolato mondo cinese. In questo caso spesso si procede per tentativi ed errori, trasferendo in modo lineare l'organizzazione del lavoro della casa madre.

Un'ultima importantissima notazione per quanto riguarda l'espatrio in Cina è relativa alle località geografiche. La Cina è un Paese enorme con grandi differenze locali. Le prime delocalizzazioni sono avvenute verso le Zone Economiche Speciali, situate prevalentemente sulla costa, dentro o vicino a grandi città. Oltre Beijing (Pechino), le città più fornite di servizi per gli stranieri sono ovviamente Shanghai e Guangzhou (Canton).

Oggi, le aziende sono alla ricerca di zone meno congestionate, dove il costo della manodopera e dei servizi sia inferiore. Capitano quindi offerte di espatrio non solo in città emergenti come Tianjin, Qingdao o Chongqin, ma anche in luoghi eccentrici rispetto alle grandi rotte sostanzialmente privi di servizi internazionali quali scuole internazionali per i figli o luoghi di ritrovo e di network di espatriati. Di conseguenza, la qualità della vita degli espatriati e delle loro eventuali famiglie, può essere molto diversa nelle differenti località.

L'espatrio, nelle sue diverse forme, fa parte di una più vasta tendenza all'incontro tra le diverse culture. Lo choc culturale che investe l'espatriato non è sostanzialmente dissimile da quello che accoglie il giovane neolaureato in ingresso in una multinazionale molto esterofila. Si parla uno strano miscuglio di inglese e italiano, è necessario comprendere le ritualità connesse ai saluti e all'interlocuzione con la gerarchia, è doveroso apprendere i codici di comportamento impliciti, dai modi appropriati di vestire alla comunicazione con persone di sesso diverso, è utile sapersi districare nell'universo procedurale specifico,

spesso con caratteristiche di complessità da esse paragonabile a un'ostica lingua straniera. Un po' per volta si diventa nativi, i modi di fare si assimilano sotto traccia, diventano una seconda pelle. Si è perfettamente integrati in una cultura da diventare «etnocentrici», tanto da non rendersi più conto delle particolarità. Solo quando si cambia contesto, perché ci si licenzia e si cerca un altro lavoro, oppure se l'azienda viene acquisita e modificata profondamente, allora si coglie quanto tutto era diventato semplice e scontato. Un manager che lascia la propria nazione, ma rimane nella propria azienda, soprattutto se multinazionale, è solo parzialmente lontano da casa. Chi invece viene assunto per l'incarico all'estero si trova di fronte a un doppio salto culturale, quello della nuova azienda e del diverso paese.

Le fasi dello choc culturale vengono descritte, anche se con qualche differenza tra diversi autori, sostanzialmente come le seguenti:

*opportunità.* È solitamente la prima reazione quando viene fatta la proposta. Si valuta, si soppesa e, spesso, si coglie il potenziale racchiuso nella possibilità;

*curiosità ed eccitazione.* L'incontro con il nuovo appare come una sfida. L'impatto con la cultura diversa può produrre un fenomeno descritto come «luna di miele» in cui prevale l'interesse per la scoperta;

*disagio.* È la fase in cui si inizia a prendere coscienza delle manchevolezze, delle carenze quotidiane rispetto al modo di vivere precedente, delle difficoltà che inevitabilmente si dovranno affrontare:

*adattamento.* Subentra quando ci si è resi conto della possibilità di affrontare e superare i problemi contingenti, che è possibile convivere e magari apprezzare la diversità culturale.

Esiste un'ultima fase possibile, quella definibile come *going native*, ovvero assimilarsi in modo così profondo alla cultura locale tanto da provare per essa un senso di identificazione maggiore rispetto a quella lasciata nel paese di origine.

Se affrontare una diversa cultura è sempre un elemento di grande sfida, trasferirsi in Cina significa confrontarsi con una diversità radicale. Nei momenti formali prevale un'etichetta che agli occhi europei, e soprattutto americani, appare desueta, quasi adulatrice verso l'autorità, orientata a mantenere la distanza invece che avvicinare. Per gli italiani, dopo qualche tempo di permanenza, spesso il cibo diventa fonte di sofferenza. Oggi nelle principali città è possibile acquistare prodotti stranieri e vi è quindi l'opportunità di cucinare secondo le tradizioni del paese d'origine, ma in alcune zone periferiche non è ancora possibile.

La comunicazione è limitata da una lingua d'estrema difficoltà sia nella lettura che nella pronuncia. Per leggere le insegne dei negozi o i titoli di un quotidiano è necessario memorizzare svariate migliaia di caratteri, mentre nella lingua parlata, anche per le semplici frasi di circostanza, bisogna comprende-

re la musicalità di quattro toni che rendono uno stesso fonema diverso solo dall'accentazione.

La Cina è un paese affascinante, ma estremamente difficile, che può sedurre, ma anche deludere con estrema rapidità. Le aspettative sovradimensionate, l'utilizzo di stereotipi desueti e la facile presunzione della superiorità occidentale portano un espatriato non abituato alla vita in Cina a confrontarsi con una realtà ostica e difficilmente penetrabile. Molti iniziano corsi di lingua, ma la difficoltà iniziale d'apprendimento, accompagnata dalla notevole mole di attività, fanno sì che la quasi totalità dei lavoratori, dai *manager* agli impiegati stranieri, non abbiano un background da orientalista, inizino e terminino una carriera anche decennale in Cina conoscendo solo tre o quattro frasi di circostanza, spesso neppure pronunciate correttamente.

Un atteggiamento difensivo, spesso inconsapevole, è quello di creare gruppi sia sul lavoro che al di fuori, di colleghi e conoscenti provenienti dallo stesso paese escludendo qualsiasi contatto locale. Questo processo di autoghettizzazione porta a ridurre le possibilità di apprendimento e di inserimento nella cultura locale, e in realtà poco cosmopolite, porta a pericolosi isolamenti. Le grandi città offrono dei *compound* ad alta densità di espatriati, ricchi di servizi, ma che costringono a una quasi esclusiva frequentazione di stranieri. È possibile definire la Cina, dal punto di vista antropologico sociale, come moltiplicatore emozionale.

In Cina vi è anche una grande difficoltà a gestire la salute e a mettersi in relazione alla medicina locale. Quasi tutti gli espatriati hanno un'assicurazione che garantisce loro l'accoglienza in strutture di tipo occidentale, ma nei luoghi isolati è giocoforza relazionarsi con modalità diverse, completamente sconosciute.

A differenza dell'emigrazione nelle Americhe, e in quella del Sud in particolar modo con una base linguistica spagnola e con tradizioni non troppo distanti da quella italiana, l'emigrazione in Estremo Oriente soffre di una barriera di adattamento iniziale molto alta. La lingua in primis e le abitudini locali diametralmente opposte sono di non facile apprendimento e assimilazione. Queste problematiche portano alla formazione di nuclei di italiani che tendono a interagire il meno possibile con la realtà circostante, in maniera non dissimile dalle comunità cinesi presenti nel nostro Paese.

Vi sono delle forti necessità per i giovani che si affacciano sul mercato del lavoro asiatico, e cinese in particolar modo, senza godere di quelle reti protettive assicurate da un contratto di lavoro per espatriato sono rappresentate da: casa, assicurazione medica presso ospedali internazionali, biglietto aereo per l'Italia con cadenza semestrale o annuale e via dicendo. Non avendo garanzie minime monetarie e assicurative vi è la necessità di informarsi preventivamente me-

diante corsi, sistemi informatici on-line e strutture specializzate in loco su come intraprendere correttamente la ricerca «dell'America» in Estremo Oriente.

Partendo dai limiti conosciuti dell'Italia nella formazione legata ai processi di internazionalizzazione e alla necessità di un miglioramento della conoscenza delle lingue straniere, è possibile valorizzare le istituzioni scolastiche e universitarie esistenti per migliorare le conoscenze specifiche dei giovani espatriati. La formazione, essenzialmente, deve essere di natura molto operativa. Quando una persona ha scelto di partire è forse inutile che sappia le classifiche di Hofstede, oppure conosca i modelli di Trompenaars, e altri grandi teorici della cross culturalità, che anzi potrebbero indurgli stereotipi più sofisticati (Bombelli, 2004). La formazione dovrebbe trasformarsi in accompagnamento durante il primo periodo di emigrazione. In questo frangente possono essere utili pratiche individuali come quelle di *coaching* anche attraverso contatti *on-line*.

Un ulteriore fattore da tenere sotto controllo è lo scostamento tra le attese dell'interessato (giuste o sbagliate che siano) e la realtà. È bene, inoltre, farsi carico delle aspettative degli espatriati. Da una parte ci si aspetta *un compenso più vantaggioso*. È consuetudine che l'espatriato si aspetti di ricevere una retribuzione che sia complessivamente superiore a quella che avrebbe potuto ricevere in patria. L'aspettativa è quella di poter usufruire di un tenore di vita superiore a quello che avrebbe potuto garantire a sé e alla sua famiglia se fosse rimasto nel suo paese. Nonostante ciò, vi è un crescente numero di giovani che si affacciano nella RPC senza un contratto di lavoro e alla ricerca di un qualcosa non ben definito. In questi casi, qualsivoglia stipendio, anche minimo, può essere sufficiente pur di rimanere in Cina. Nonostante esista un'attenzione maggiore al contenimento dei costi, la maggior parte delle aziende continua a stimolare l'espatrio del personale offrendo incentivi di vario genere: premi speciali per le future difficoltà di condizioni di vita nel paese di destinazione, rimborso dei costi delle abitazioni, scuole dei figli, corsi di lingua, e così via. Tutti aspetti che potenzialmente innalzano il tenore di vita dell'espatriato, ma che spesso non reggono per l'azienda alla valutazione dei costi/benefici. Dall'altra, esiste l'attesa di una *migliore pianificazione di carriera*. L'espatriato crede generalmente di essere un soggetto importante e unico per l'azienda, tale da giustificare il costo del suo spostamento in un altro Paese. Si autopercepisce come un soggetto in ascesa organizzativa, per il quale le porte dell'organizzazione saranno aperte in futuro, al ritorno dalla sua esperienza all'estero, per posizioni prestigiose. Di fatto, invece, le condizioni effettive degli espatriati, durante e dopo il periodo all'estero, spesso registrano scostamenti anche notevoli dalle attese originali. L'imprevedibile sviluppo delle attività e del business possono colpire più duramente le persone che sono fuori dai loro paesi di origine. In questo modo la vita dell'espatriato è incerta e può incorrere in vari tipi di difficoltà: funzionali, familiari e di carriera.

È buona pratica ricordare che la spinta verso l'espatrio non deve essere prodotta solo dal punto di vista organizzativo aziendale, il quale potrà cambiare. L'espatriato, e la famiglia che eventualmente lo segue, dovrebbero vivere l'espatrio come un progetto personale o familiare che ha senso proprio e indipendentemente degli aspetti organizzativi aziendali. Questo dovrà permettere una valutazione dell'esperienza da più angolazioni e assicurare la percezione della ricchezza implicita in questa scelta.

In termini di politiche di sviluppo, la perdita di talenti che migrano verso la Cina, un *brain drain* a Oriente, possono essere percepiti come fattore negativo sia dal punto di vista economico (i costi da parte dello stato per provvedere a un'educazione), che da quello sociale (come mancanza di risorse umane adeguate). Indubbiamente bisogna valorizzarne anche la parte positiva legata al bagaglio di esperienza internazionale che gli espatriati riportano in Italia al momento del loro ritorno. Inizialmente la mobilità giovanile percepita come *brain drain* era legata alla concezione di *win lose situation* che si creava tra nazioni in via di sviluppo che perdevano i talenti migliori a favore di paesi più ricchi. Oggi il processo è inverso, ma può essere percepito come una *win win situation* nella formazione di network conoscitivi e relazionali tra i due paesi.

Indubbiamente il processo migratorio e la mobilità giovanile è una problematica complessa e multidimensionale che interessa ogni paese del globo. Come riconosciuto dalle Nazioni Unite (IOM, UNDP), i processi di migrazioni internazionali sono un fattore chiave nella configurazione delle politiche di sviluppo mondiali e uno strumento primario di sviluppo.

## Bibliografia

Arduino, A., Bombelli, M.C., Gonzales, J., *Cina: Sotto il Cielo una Famiglia*, Milano, Guerini Editore, 2007.

Black, J.S., Gregersen, H.B., «The right way to manage expat», *Harvard Business Review*, March-April, 1993.

Bombelli M.C., «Diversity Management: indicazioni, problematiche e prospettive di utilizzo», in Mauri, L. e Visconti, L.M., *Diversity Management e società multiculturali*, Milano, Franco Angeli, 2004, p. 42.

Clissold, T., *Mister Cina*, Torino, Edt. Ed. or. «Mister China», London, Constable & Robinson, 2005.

Diamant, N.J., «Conflict and Conflict Resolution in China: Beyond Mediation – Centred Approaches», *The Journal of Conflict Resolution*, 44, 4, 2004, pp 523–46.

Gardenswartz, L. e Rowe, A., *Diverse Teams at Work: Capitalizing the Power of Diversity*, New York, Mc Graw-Hill, 1994.

Hall, E.T., *The hidden dimension*, New York, Doubleday, 1966.

–, *Beyond Culture*, New York, Garden City, 1976.

Hofstede, G., *Culture's Consequences: International Differences in Work – related Values*, Beverly Hills, Sage, 1980.

UNDP-IOM World Migration 2003: Challenges and Responses for People on the Move, Geneva, World Migration Report Series Vol. 2, IOM.

Ohmae, K., *Borderless World: Power and Strategy in the Interlinked Economy*, New York, Harper Business, 1999.

Stiglitz, J.E., *Globalization and its Discontents*, New York, W.W Northon Company Inc, 2002.

Turner, T., «Anthropology and Multiculturalism: What is Anthropology that Multiculturalists should be mindful of it?», *Cultural Anthropology*, 8, 1993, pp. 411–29.