



Carlo Alberto Pratesi,
straordinario di Economia
e gestione delle imprese,
Università Roma Tre

Le otto caratteristiche degli italiani

***In che modo spiegare agli stranieri come siamo fatti,
per iniziare nel modo giusto un business insieme?***

di Carlo Alberto Pratesi

«**Per il resto del mondo** l'Italia è un vero e proprio enigma – ha detto Philip Kotler², il più noto tra gli esperti di marketing – perché è l'unico sistema Paese nel quale si riesce a generare valore nonostante la situazione di assoluto caos». In altre parole, per gli stranieri siamo un po' come quegli insetti che all'apparenza sembrerebbero del tutto inadatti al volo mentre invece si librano nell'aria senza difficoltà, e solo gli entomologi sanno spiegarci il motivo. In effetti, al di là della percezione che si ha di noi all'estero, capire il modo in cui gli italiani affrontano la vita lavorativa e gli affari non è facile, anche perché a differenza di altre culture che sono state spesso oggetto di studio, per quanto ci riguarda non esistono “manuali d'istruzione” (se si escludono gli articoli e i libri di Beppe Severgnini)³. E questo è un problema, perché se i potenziali partner economici non comprendono il nostro comportamento, e se noi non sappiamo spiegare agli altri come siamo fatti, il rischio di fallimenti e delusioni nelle trattative commerciali è molto alto. Negli ultimi mesi mi è stato chiesto di spiegare a imprenditori e studenti universitari (in India e negli Emirati Arabi) le nostre caratteristiche fondamentali: per farlo nel modo più oggettivo possibile ho analizzato la scarsa letteratura sul tema, integrandola con alcune interviste a top manager di multinazionali

presenti in Italia⁴ e a guru del management. Sono emerse alcune evidenze che per certi versi mettono in discussione l'opinione che abbiamo di noi stessi. A partire dalla creatività: una dote che non ci viene riconosciuta da tutti. Per esempio, Edward de Bono, forse il massimo esperto dell'argomento, ha detto al riguardo⁵: «Il problema è che voi italiani confondete la vostra innata capacità nel campo della moda con la creatività, che invece è un'altra cosa». Tom Kelley, partner della IDEO (società leader al mondo nella consulenza per il design) considera più capaci di noi nell'innovazione quasi tutti i Paesi industrializzati, a partire da Singapore: «Lo si capisce subito dal fatto che lì, a differenza di quanto non avvenga in Italia, la gente parla più spesso del futuro che non del passato⁶», ha spiegato. Di certo si parla ancora molto di Italian Style, ma anche su questo c'è da discutere, per esempio in Nord Europa o negli Emirati Arabi (vedi il Design Factory di Helsinki⁷ ed Education City a Doha⁸) non siamo affatto considerati come benchmark. Più in generale, sembrerebbe che all'estero sia diffusa la sensazione che la genialità italiana si fondi soprattutto sul passato, sulla storia artistica e culturale, che forma un concetto unico con il nostro calore e con la nostra indubbia simpatia. Prova ne è che di noi si apprezzano soprattutto le tradizionali tre

F (fashion, food e forniture), malgrado il fatto che molti dei più recenti e interessanti accordi economici siano nati grazie ad aziende italiane attive nei settori ad alto contenuto di tecnologia. La realtà, evidentemente, è che il nostro Paese è ricco di contraddizioni e qualunque definizione che lo riguardi potrebbe essere facilmente confutata.

Cercando quindi una chiave di lettura che mi consentisse di raccontare gli italiani facendo ordine tra realtà, stereotipi e incoerenze, ho ripreso uno studio degli anni Novanta realizzato per indagare sui motivi dello straordinario successo della telefonia mobile nel nostro Paese⁹. L'ipotesi che si faceva è che il successo del cellulare - con oltre 150 Sim Card ogni cento persone (ossia un telefonino e mezzo a testa) siamo in testa a tutte le classifiche¹⁰ davanti ai tedeschi (con 129 telefonini ogni cento persone) e gli inglesi (con 126) - sia in buona parte riconducibile al fatto che le caratteristiche tipiche di questo mezzo si combinano perfettamente con la nostra cultura economica e imprenditoriale. Cercando, quindi, di arrivare a una sintesi che fosse chiara e convincente, sono arrivato a selezionare quelle "otto caratteristiche" che, in un certo senso, rendono gli italiani simili ai cellulari e che è bene che gli stranieri conoscano prima di avviare un business con noi.

1. Personali

Siamo "personali", ossia ci piacciono le cose che sono (solo) per noi. Intendiamo, non siamo individualisti nel senso che utilizza Hofstede nei suoi studi sul rapporto tra cultura nazionale e comportamento organizzativo¹¹, ma ci piace coccolarci con alcuni oggetti che non condividiamo volentieri con gli altri. Questo è anche il motivo per cui tendiamo ad avere poco riguardo per ciò che per definizione è "pubblico": spazi, servizi, verde, ecc. e che, pur essendo attratti dalla globalizzazione, non rinunciamo volentieri a dialetti, costumi e prodotti locali. Per difendere ciò che riteniamo "personale" tendiamo a essere parecchio litigiosi (il numero di cause legali per abitante è tra i più alti al mondo) soprattutto nelle situazioni che presuppongono un obiettivo comune: dalle riunioni di condominio al Parlamento. Non è un caso se abbiamo circoscrizioni (contrade), comuni, provincie, regioni... Insomma, ci sentiamo una nazione unica solo in occasione dei mondiali di calcio. In termini economici questo spiega il perché della grandissima prevalenza delle piccole imprese (anche quelle di medie dimensioni sono poche) sul totale della nostra industria.

L'aspetto positivo di tale atteggiamento è che ab-

biamo un'idea molto chiara di come debba essere un buon (e bel) prodotto, questo spiega perché i grandi marchi della moda e del lusso sono spesso italiani: le aziende che li hanno costruiti sono state indirizzate dai consumatori italiani, così desiderosi di ottenere sempre il meglio per sé (in definitiva, se qualcosa va bene a un italiano, non ha difficoltà a essere apprezzata da chiunque).

La propensione alla "personalizzazione" nell'organizzazione aziendale ha effetti molto negativi: basti pensare alle riunioni di lavoro, dove le decisioni non si prendono quasi mai votando, perché l'importante è conquistarsi il consenso convincendo, una per una, le persone coinvolte nel processo di scelta. Ogni partecipante alle riunioni si sente in diritto di dare la sua opinione e quello che conta, più della idea o della opinione in sé, sono le caratteristiche personali e l'influenza di chi parla.

2. Sempre on-line e flessibili

Il nostro rapporto con il tempo è piuttosto originale, certamente non consideriamo il lavoro come il centro della nostra giornata (amiamo molto i coffee break e le pause sigaretta) e la frase "il tempo è denaro" non ci appartiene più di tanto. Anche durante i pasti generalmente preferiamo parlare d'altro, puntando più a costruire relazioni e a interagire che non a discutere nel dettaglio questioni lavorative. Però la nostra flessibilità (e talvolta la nostra disorganizzazione) ci portano a lavorare più degli altri, anche perché in azienda la disponibilità a prolungare gli orari (non fosse altro che per far compagnia al nostro capo) è ben vista. Una nostra tipica giornata lavorativa va dalle 9 alle 18 ma non è difficile trovare colleghi in ufficio anche molto più tardi. Ci piacciono naturalmente le vacanze e i weekend ma accettiamo, senza protestare troppo, telefonate di lavoro anche in giorni e orari festivi.

La nostra propensione alla flessibilità nella gestione del tempo ci rende caotici; difficilmente quello che facciamo è ben organizzato, anche se negli ultimi anni stiamo migliorando. Detestiamo pianificare i tempi e quando lo facciamo nessuno si aspetta che le scadenze vengano realmente rispettate in modo rigoroso; i piani a lunga durata (quando esistono) sono impostati in modo generico e alquanto vago. Siamo ovviamente poco portati per il project management e per il rispetto delle agende precostituite. Per quanto ci sforziamo di essere puntuali, troviamo facilmente giustificazioni convincenti ai nostri ritardi. Tutto ciò si ripercuote drammaticamente nella pubblica amministrazione, che ha tempi decisionali biblici.



Di contro siamo piuttosto bravi nel trovare soluzioni “last minute” ai problemi (non è un caso se negli interventi umanitari post-disastro abbiamo pochi concorrenti) e nel reagire efficacemente agli imprevisti e alle turbolenze del contesto: una dote sulla quale i nostri manager vengono spesso valutati. E siamo i migliori nel fare le cose “su misura” adattandoci senza difficoltà alle esigenze dei singoli clienti.

3. Predisposti per la comunicazione verbale

Ci piace parlare, magari anche a tavola o davanti alla macchinetta del caffè. Questo ci induce a essere molto meno portati verso i documenti scritti. Sin dalla scuola la maggior parte delle prove d'esame sono orali, e la capacità di eloquio premia molto nelle carriere (non solo quelle politiche). Quando scriviamo siamo prolissi (ancora oggi i temi a scuola partono da una breve traccia assegnata dal docente sulla quale poi lo studente deve cercare di scrivere il più possibile, mentre per esempio in Francia la prova più importante per la valutazione consiste nel riassumere brevemente un lungo articolo). Leggiamo poco anche libri e giornali, mentre guardiamo moltissima TV.

Propendere per la comunicazione orale non implica necessariamente che negli affari la parola data “a voce” sia definitiva: a volta diamo un sì più per educazione che per convinzione. Quindi, chiunque voglia fare affari con noi è bene che chieda di mettere nero su bianco secondo la regola *verba volant, scripta manent*. Infatti, utilizzando i parametri di Trompenaars¹², noi italiani tendiamo più all’“universalismo” che al “particolarismo”, in altre parole: non conta quanto si è detto, perché in definitiva fa fede ciò che è scritto (sul contratto).

Le concitate discussioni che animano le numerosissime riunioni (organizzate volentieri e talvolta per motivi futuri) non servono quasi mai per arrivare a una decisione definitiva; in realtà dovrebbero essere viste più come una rappresentazione teatrale, necessaria per verificare lo stato d'animo e l'interesse dei colleghi (o dei partner) riguardo a una determinata questione. Nessuno si sorprende, quindi, se si parla tutti contemporaneamente e ci si interrompe a vicenda, creando parecchia confusione e senza seguire fedelmente una scaletta.

4. Basati su un network

Come la rete telefonica, anche noi funzioniamo bene quando siamo all'interno di un network, che ci impegniamo a creare, aggiungendo connessioni su connessioni alla nostra rete di amicizie. Sebbene il

nostro punto di partenza sia quasi sempre la famiglia, la costruzione delle relazioni non si fonda solo su nepotismo e clientelismo (che purtroppo ancora ci affliggono e che per certi versi sono il substrato della stessa mafia), ma anche su basi economiche. Non è un caso se l'Italia è la patria dei distretti industriali, dove innumerevoli piccole imprese interagiscono tra loro creando una serie di interessanti sinergie.

La nostra attitudine relazionale si nota anche nella capacità di vedere i problemi sotto diverse angolazioni, secondo un approccio olistico che unisce discipline e prospettive diverse. La propensione a individuare le conseguenze e le cause lontane di ogni fenomeno rallenta enormemente i processi e i progetti ma, in genere, nel discutere all'infinito qualunque questione evitiamo di fare gli errori più gravi.

5. Perni e raggi

Il network (come anche nelle ICT) non presuppone uguale importanza per tutti i nodi che lo costituiscono. Anzi, ogni rete ha connessioni ed elementi la cui importanza varia e non sempre è evidente. Per uno straniero desideroso di interagire con un network italiano la prima difficoltà è quindi quella di capire chi è che decide realmente e chi sono i suoi “alleati” più influenti, perché in definitiva il potere di un individuo è dato dal numero di relazioni forti che è riuscito a costruire nel tempo. Come ci spiega Trompenaars, nelle persone diamo più importanza al ruolo che al risultato da esse ottenuto; ecco perché la fedeltà e le doti personali finiscono per essere più importanti del merito. E per certi versi è anche il motivo per cui siamo così attratti dai brand che, in fondo, possono essere percepiti come i “nodi” principali nella rete del mercato.

Anche le reti dei distretti industriali nascono quasi sempre attorno a un'azienda principale che fa da perno (basti pensare a Fincantieri e al suo rapporto con i migliaia di fornitori nel settore delle navi da crociera). Anche se spesso tendiamo a essere insofferenti nei confronti dei capi, secondo Hofstede, come popolo siamo tra quelli più condizionati dalla gerarchia.

6. Mobili (ma non sempre)

Ci piace molto muoverci: basta notare il traffico straordinario nelle nostre città e gli spostamenti che facciamo per le vacanze. Siccome non amiamo concludere affari via telefono o email, preferendo di gran lunga la relazioni vis a vis, siamo disposti a sobbarcarci i costi e la fatica di lunghi spostamenti. Siamo invece molto restii a trasferirci in modo definitivo, anche solo da un quartiere all'altro della nostra città.

Questo ci rende anche molto leali nei confronti della aziende (cambiamo lavoro con grande difficoltà), infatti abbiamo la minore *mobile management population* di tutti i Paesi industrializzati e questo, d'altra parte, rende molto difficili strategie di razionalizzazione nell'organizzazione che prevedano trasferimenti da una città all'altra.

7. Innovativi in termini di design e tecnologia

L'importanza che noi diamo alle forme e all'aspetto esteriore è evidente a tutti; è facile riconoscere un italiano anche solo dall'abbigliamento. E il look cambia da settore a settore. Per esempio, ci sono ambienti di lavoro dove la cravatta è un *must* e altri dove un abbigliamento formale può farci sentire fuori luogo: inutile negare che se si vuole essere rispettati è meglio adeguarsi al *dress code*.

La stessa attenzione all'estetica è riservata ai prodotti e al packaging che, per competere nel mercato italiano, devono essere ben progettati: questo non vale solo per le "tre F", ma anche nel settore dell'auto o dell'elettronica di consumo (molti italiani per esempio si sentono imbarazzati nel portare con sé un cellulare di foggia o tecnologia superata).

L'ossessione italiana per la qualità spinge alla continua ricerca dei modi più innovativi per raggiungerla e questo genera una relazione simbiotica (e unica) tra creatività e innovazione tecnologica. In altre parole, dietro la seduzione estetica che attrae gli italiani c'è quasi sempre un substrato di competenze e di ricerca d'avanguardia, sperimentazione e tecnologia.

8. Handheld (manuali)

Il modo in cui parliamo è del tutto originale, la gestualità è una nostra prerogativa e ci serve per relazionarci meglio con gli altri (forse anche per questo non amiamo comunicare per iscritto e parliamo poche lingue): gesticoliamo vistosamente anche quando siamo al telefono. Nella distinzione di Trompenaars tra "affettivo" e "neutrale" gli italiani propendono verso il primo atteggiamento, esprimendo in modo diretto con gesti e contatti fisici i loro pensieri e stati d'animo. Anche negli studi di Hall¹³, che distingue i contesti di comunicazione tra "high" e "low", in Italia è più frequente la modalità "high" dove la maggior parte delle informazioni è connessa alla fisicità (che implica anche il gesticolare) e solo una parte è codificata e trasmessa all'interno del messaggio

note:

1. Questo articolo è una sintesi di due relazioni tenute dall'autore: a Mumbai (Camera di commercio Indo-Italiana, Luglio 2009) e negli Emirati Arabi Uniti (Abu Dhabi University, dicembre 2009) dal titolo "Doing business with Italians".

2. In occasione della presentazione del libro *Chaotics. Gestione e marketing nell'era della turbolenza*, scritto con John Caslione (Sperling & Kupfer, 2009), Roma, Università Luiss 25 novembre 2009.

3. Tra gli altri Severgnini B. *La testa degli italiani*. Rizzoli 2008.

4. Tra le altre, Medtronic, Nokia e Procter & Gamble.

5. Vedi video intervista a Edward de Bono su www.themagazinepost.tv.

6. Pratesi C.A. "Antropologia d'innovazione" in *Il Sole 24 Ore, inserto Nova*, 9 luglio 2009.

7. Pratesi C.A. "La finlandese design Factory" in *Il Sole 24 Ore, inserto Nova* del 4 dicembre 2008.

8. Pratesi C.A. "Anche il Qatar apre le braccia ai cervelli in fuga" in *La Repubblica Affari & Finanza* del 19 maggio 2008.

9. Pratesi C.A. *Il marketing dei servizi ad alta tecnologia. Il successo di Telecom Italia Mobile*, Sperling & Kupfer 1996.

10. Ricerca condotta dall'Autorità inglese delle telecomunicazioni (Ofcom) sulla diffusione della telefonia mobile nei Paesi del G7.

11. Nella sua famosa ricerca condotta per IBM sulle interazioni tra culture nazionali e organizzative, Gerard H. Hofstede individua cinque dimensioni culturali: distanza gerarchica, collettivismo/individualismo, controllo dell'incertezza, mascolinità/femminilità e orientamento al lungo/breve termine. Vedi: Bollinger D., Hofstede G., *Inter nazionalità. Le differenze culturali nel management*, "<http://www.ibs.it/ser/serpge.asp?Type=ExactPublisher&Search=Guerini+e+Associati>" Guerini e Associati, 1989.

12. Fons Trompenaars, studioso di comunicazione, individua sette dimensioni culturali: universalismo/particolarismo, individualismo/comunitarismo, specificità/diffusione, status conseguito/ascritto, orientamento esterno/esterno, tempo sequenziale/sincronico. Si veda il suo libro *Riding The Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*, McGraw-Hill, 1998

13. Hall E.T., *La dimensione nascosta*, Bompiani, Milano 2001