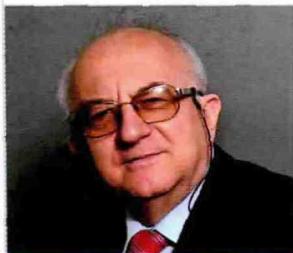




PEOPLE STRATEGY



di **Elio Borgonovi**,  
Presidente Asfor,  
Associazione  
professionale Asfor  
dei formatori di  
management

OSSERVATORIO FORMAZIONE

A CURA DI **ASFOR**  
ASSOCIAZIONE ITALIANA PER LA FORMAZIONE MANAGERIALE

## Cambio di registro

La logica della formazione manageriale si è strutturata su una filiera che è diventata sempre più lunga. I docenti sviluppano contenuti tramite ricerche svolte direttamente o tramite l'analisi della letteratura. Sulla base delle loro conoscenze progettano e propongono al mercato corsi di formazione manageriale seguendo standard e modelli accumulati con l'esperienza oppure definiti dai vari sistemi di accreditamento e certificazione. I corsi vengono erogati a partecipanti che ricoprono posizioni di tipo manageriale (intermedie o di top management) il cui criterio di successo è di garantire l'efficiente funzionamento delle aziende. I manager così formati ritornano nelle proprie aziende e intervengono sulle strutture e sui processi operativi con la finalità di aiutare i responsabili di linea (degli acquisti, della produzione, delle vendite ecc.) a produrre beni e servizi che soddisfano i bisogni dei clienti. L'evoluzione delle strategie aziendali negli ultimi anni è stata sempre più orientata alla logica di "porre il cliente" al centro. Partire dai bisogni del cliente e generare valore per il cliente sono stati i messaggi chiave. Tuttavia non di rado questi indirizzi strategici sono stati interpretati con modalità e con strumenti che in effetti poco avevano a che fare con l'autonomia decisionale del cliente. Principi quali anticipare i bisogni del cliente, profilare le caratteristiche del cliente per poterlo indurre ad acquisti impulsivi-compulsivi, più recentemente applicare tecniche di data analytics per definire cluster "mirati" di clienti, esprimono abbastanza chiaramente l'idea che le esigenze dell'offerta tendono a prevalere su quelle del cliente, consumatore finale, cittadino se si fa riferimento ai servizi pubblici. Se si vuole realmente dare un peso e un valore sociale alla formazione di management occorre cambiare registro e

approccio. Occorre che nei programmi, oltre alle metodologie e alle tecniche elaborate per le diverse funzioni aziendali e per i diversi settori, si affermino alcuni principi fondamentali. Innanzitutto chiarire che occorre sviluppare nelle aziende a tutti i livelli la capacità di ascolto. Ascoltare per capire che cosa realmente serve al cliente, al cittadino, al paziente nel caso di tutela della salute. In un mondo in cui la presenza della Rete sembra aver amplificato l'attitudine di tutti a parlare, scrivere, sentenziare, la cosa più difficile da fare è sviluppare nelle aziende la capacità di ascolto vera e reale. In secondo luogo occorre sottolineare che può ascoltare veramente solo chi è disposto a riconoscere la dignità dell'interlocutore. Affermazioni del tipo "il cliente è re", o "il cliente ha sempre ragione", o "il cittadino non deve più essere trattato come suddito ma come titolare di diritti" sono vuote di significato se pronunciate da chi si sente superiore in virtù della sua maggiore competenza professionale. In terzo luogo occorre ribadire che ascoltare significa riconoscere il contenuto relazionale del rapporto. Contenuto relazionale che è ben diverso e ben superiore da quello del semplice "scambio" che consiste in una prestazione (cessione di un bene o di un servizio, soluzione a un problema) a fronte di una controprestazione (un prezzo). In conclusione accorciare la filiera della formazione significa aiutare i partecipanti a ritornare all'origine dell'economia che si basa anche e soprattutto su un rapporto di fiducia. Chi non è in grado di trasmettere questo messaggio può fare i corsi più avanzati sul piano tecnico e professionale ma è destinato a perdere la sfida della competizione delle aziende moderne, private e pubbliche, profit e non profit, che significa capacità di creare valore sociale insieme a valore economico. ■

*È tempo di accorciare la filiera della formazione manageriale e far sì che si affermino alcuni principi chiave, tra cui una vera capacità d'ascolto delle esigenze di chi si ha di fronte*