



PROFESSIONI

Insegnare la bontà
I manager, statue
a Calgary (Canada)

Shared value La proposta di Garbellano (Asfor) per la formazione

Adesso cari manager fate contenti gli altri

Formazione manageriale travolta dalla crisi e messa sotto accusa. Budget ridotti, corporate university che, nell'ultimo decennio, avevano aiutato ad allineare i modelli di management ai valori e ai business aziendali, all'improvviso chiuse o snellite, talvolta surclassate da agili academy per lo più interessate a trasmettere sapere tecnico e specialistico. Tutto questo con un dibattito in corso su quanto i modelli insegnati a Harvard, Yale e Wharton abbiano influito sulla crisi finanziaria con la pressione sui risultati a breve e poco respiro alla sostenibilità del business. In questo momento Asfor, l'Associazione italiana per la formazione manageriale, pubblica *40 anni di formazione manageriale. Ruolo e contributo di Asfor* (Franco Angeli, 2012, 22 euro), con un bilancio su quattro decenni di formazione manageriale. «Il libro arriva nel momento giusto per ripensare in modo strutturato l'evoluzione del management, non certo per guardare indietro ma per capire come muoversi in un futuro incerto e complicato», commenta **Salvatore Garbellano** (foto) curatore del libro, membro del comitato scientifico ricerche di Asfor e docente a contratto al Politecnico di Torino.



Domanda. Quale sarà il futuro della formazione manageriale?

Risposta. La grande crisi ha evidenziato i limiti dei modelli di management che si fondano sui risultati di breve periodo, ma al tempo stesso si continua a fare pressione sui risultati. Per uscire da questo impasse,

che sembra lasciare poco spazio alla formazione manageriale non solo per mancanza di budget, diffondiamo una visione della leadership che sia di grande apertura, ascolto e dialogo.

D. In pratica?

R. Una gestione dell'impresa che punti alla collaborazione e alla creazione di valore condiviso. Solo così si potrà sostenere in modo nuovo ed efficace l'innovazione e il riposizionamento verso segmenti a maggiore valore aggiunto, che sono la chiave per la competitività. Purtroppo tutti ne parlano ma pochi riescono a farlo.

D. Che cosa intende per condivisione del valore?

R. È il modello di shared value proposto da Michael Porter e Mark Kramer nel 2011. Significa comprendere, con linee di azione conseguenti, che competitività dell'impresa e benessere delle comunità a essa collegate sono strettamente connessi. Che poi sembra un ritorno al pensiero di Adriano Olivetti, uno dei padri della formazione manageriale in Italia.

D. Ma oggi le comunità sono globali...

R. Infatti servono politiche di internazionalizzazione del management in senso lato. Per esempio, sforzarsi davvero di capire come si lavora con le altre culture, comprenderne esigenze e differenze. Che significa anche conoscere i processi produttivi dei clienti e dell'intera filiera, anche globale, per affrontare e risolvere insieme i problemi, appunto in chiave collaborativa.



Competitività delle aziende e benessere delle comunità a essa collegate sono strettamente connessi

D. Innovare, quindi, anche le relazioni?

R. Sì, oggi sempre di più. Innovazione non riguarda solo prodotto e tecnologia, ma comprende i modi di relazionarsi con il mercato e avere chiarezza sul ruolo giocato dall'azienda nella filiera. Comprende anche la gestione del personale in una logica internazionale, visto che è dislocato in Paesi diversi e spesso non è italiano.

D. Un management glocal, per usare una espressione di moda?

R. Sì, la sfida è proprio quella di trovare una ottica unitaria che concili, nell'organizzazione estesa, diversità culturale e cultura aziendale. Prima questi temi toccavano solo grandi aziende come Fiat ed Eni, oggi coinvolgono anche le medie imprese. Servono quindi nuove politiche di gestione del personale e noi formatori abbiamo grandi responsabilità nelle risposte che offriremo.

Gaia Fiertler