

Contro il 'manager come formatore'

Divertissement sul metodo e sui mestieri

Giorgio M. Ghezzi

Queste poche righe sono solo un piccolo gioco, un divertissement, e come tale devono essere lette. Non trattato scientifico, né documentata dissertazione, ma spunti di riflessione da parte di chi ha avuto il privilegio di muoversi negli ultimi quindici anni da un lato all'altro della cattedra:

da allievo a formatore, da consulente a manager, di nuovo ad allievo.

Un tale movimento pendolare consente di osservare e interpretare i processi formativi da uno e dall'altro lato della cattedra, alternando con noncurante indifferenza le diverse lenti che la propria storia professionale permette di indossare; e così, mentre l'autore frequentava seminari e corsi di formazione manageriale, "seduto e compito come un diligente scolarotto", ha potuto esaminare – con le lenti del passato da formatore e con quelle del presente di manager – ignari e sventurati 'manager come formatori'.



Giorgio M. Ghezzi, umanista di formazione e di indole, è stato docente e responsabile della formazione interaziendale della business school ISTUD. Dopo un'esperienza come HR manager, oggi è responsabile delle facilities di ENAV Academy, il centro nazionale per la formazione dei controllori del traffico aereo.

Della Saggezza popolare

Milanese di nascita, non posso non ricordare un noto andante cittadino che recita "Offelee fà 'l to mestee": per il Dizionario Milanese-Italiano del Cherubini (Milano, 1814) l'*offellee* è il *ciambellajo*, *offellaro*, cioè colui che prepara le 'offe', focacce di farina di farro da cui le offelle, dolcetti ancora in voga nel nord Italia. Il modo di dire meneghino è quindi un invito al fornaio: fai il tuo mestiere, non ti impicciare in quello di altri. Che ne sai tu di come si impaglia una seggiola, come si risuola una scarpa o come si arrostitiscono le castagne? È vero che preparare con i giusti ingredienti, infornare con mosca abile, cuocere al punto giusto il pane e qualche dolcetto è un'arte che richiede abilità non comuni e il cui prodotto è un bene essenziale e ad alto contenuto simbolico, ma ciò non si traduce per il fornaio in una patente di maestria in qualsivoglia altro mestiere.

La saggezza popolare riconosce a ogni mestiere una sua propria peculiarità e specificità, rifiutando implicitamente una gerarchia delle abilità e negando l'immediata 'trasportabilità' delle abilità da un dominio di pratiche a un altro più o meno confinante (se non risuolare le scarpe, cuocere le castagne? Neanche!). Ogni professione richiede la padronanza di ciò che è oggetto della professione stessa, e quindi padronanza di una scienza, di una tecnica o di una disciplina; richiede codici linguistici specifici; richiede la conoscenza dei trucchi del mestiere, che altro non sono che pratiche collaudate, sedimentate e trasmesse all'interno della comunità professionale, segni distintivi degli iniziati della comunità stessa¹. E questo vale per l'*offellee*, così come per il calzolaio; per il manager così come per il formatore. All'*offellee* lo ha ricordato la saggezza popolare milanese, al calzolaio lo ricordavano già i latini². Ai manager mi permetto – immodestamente – di ricordarlo io.

Sull'affermarsi del 'manager come formatore'

Nei miei primi ricordi di allievo all'interno di percorsi di formazione manageriale (era la metà degli anni '90, frequentavo un Master in Organizzazione e Gestione delle Risorse Umane organizzato da quella che allora era una delle principali business school italiane),

¹ Ogni comunità professionale ha proprie modalità di riconoscimento, anche al di fuori di contesti professionali. Tralasciando ben più dotte considerazioni (si veda, fra tutti, Van Maanen, Barley, "Occupational communities: Culture and Control in Organizations". *Research in Organizational Behavior*, 6: 287-365), posso testimoniare che un amico orafo riconosce a colpo sicuro i propri colleghi anche seduto al banco di un pub.

² "Sutor, ne ultra crepidam!" (Ciabattino, non oltre la scarpa!): così il pittore greco Apelle avrebbe redarguito il calzolaio che – osservando un suo quadro – non si limitava a rilevare un errore nel dettaglio di una calzatura, ma si spingeva a considerazioni al di fuori delle sue conoscenze e competenze professionali (cfr. Plinio il vecchio, *Naturalis Historia*, Libro XXXV).



il manager appare di rado; il 'manager come formatore' non esiste.

Non *essere* ma *essere stato* manager compare nelle biografie di alcuni formatori, che peraltro sottolineano per bene il *qui ed ora* ("sono formatore"), distinguendolo dal proprio passato di uomo d'azienda, il cui valore è peraltro quello di rafforzare il proprio attuale ruolo di formatore e corroborare quanto si va raccontando in aula con l'esperienza agita in un passato più o meno vicino.

Il manager –vero o romanzato– compare poi come protagonista di *incident* e *case history*: personaggio in una storia che ha le sue proprie finalità didattiche e che vede il formatore come regista, spesso crudele nell'evidenziarne taluni tratti: non sempre i più edificanti, poiché d'altronde si impara anche dagli errori altrui.

Un manager –una sola volta– fa la sua apparizione nel percorso formativo, ma lo fa sotto l'attenta scorta del formatore: il manager è *testimone* che racconta la propria esperienza, preceduto e seguito da un attento lavoro di preparazione da parte del formatore, che accompagna i discenti nell'ascolto, nella comprensione e nella rielaborazione della narrazione del manager. Che è quindi solo uno dei tanti metodi a disposizione del formatore: nel sempreverde modello di Kolb, la testimonianza si inserisce agevolmente come strumento per portare nel processo di apprendimento una esperienza concreta, con l'obiettivo di renderla oggetto di analisi, riflessione, riprogettazione dei propri comportamenti.

Ma ai miei ricordi di allievo, seguono quelli di formatore e di gestore di processi formativi: siamo a cavallo dei due secoli, una decina d'anni trascorsi in una business school nel tentativo –non del tutto riuscito– di divenire un buon formatore e in quello –riuscito un poco meglio– di esser quotidianamente gestore di processi formativi. E i ricordi di quegli anni raccontano di un emergente richiesta di 'manager come formatori'³. Una richiesta che di fatto è un tentativo di dare scacco al formatore in tre mosse, che vado di seguito a riassumere.

Scacco in tre mosse

Prima mossa. Il manager è –a giusto titolo– all'interno del processo della formazione nel suo ruolo di committente e interviene in fase di analisi dei bisogni come soggetto centrale con cui il formatore deve essere in grado di relazionarsi e di porsi in una relazione 'interrogante'. L'obiet-

tivo del formatore è raccogliere i fabbisogni espressi dal manager, comprenderli, elaborarli, approfondirli laddove necessario, metterli al vaglio, riformularli. Una relazione dialettica fra il manager/committente e il formatore/consulente in cui ognuno è portatore di un proprio patrimonio di conoscenze: il manager conosce l'azienda, i suoi processi, le persone che ne fanno parte, i gap di competenze manifestati o rilevati, i fabbisogni per il futuro, le possibili criticità; il formatore conosce i processi di apprendimento degli adulti, possiede le categorie analitiche per rileggere i fabbisogni espressi e ricondurli a un

modello di formazione adeguato e a un progetto di formazione efficace, con obiettivi didattici chiari e metodi coerenti⁴.

Seconda mossa. Il manager entra a piè pari nella progettazione: non pago di aver espresso i propri fabbisogni e gli obiettivi che lui e l'azienda si propongono di perseguire attraverso la formazione, il manager propone soluzioni progettuali e metodologiche in vece del formatore, forte della propria esperienza e della maggiore conoscenza che egli ha dell'organizzazione e dei suoi fabbisogni, della cultura delle proprie risorse umane e delle aspettative del top management. Trova spesso una debole resistenza nel formatore, che anche

lui ha i suoi difetti: sovente focalizzato sulle competenze di erogazione della formazione, pecca in fase di analisi e nella relazione consulenziale con il committente; o –più prosaicamente– dovendo 'portare a casa la pagnotta', piuttosto che rischiare di perdere la commessa scende a compromessi e acconsente a colludere con la committenza. E quand'anche il manager avesse (caso raro) competenze ed esperienze come formatore, rimane comunque il corto circuito tra due ruoli (il manager è committente e formatore) che rischia di minare alle fondamenta il nascente progetto formativo.

Terza mossa. Il management aziendale, con motivazioni assai simili a quelle delle due mosse precedenti, chiede e ottiene di entrare nell'erogazione del processo formativo. Attraversando talvolta –in base alla più o meno debole resistenza opposta dal formatore– fasi intermedie: dapprima il manager è 'testimone' e interviene, guidato e gestito dal formatore, in una parte del processo con un intervento che è funzionale a un successivo lavoro d'aula (preferibilmente in sua assenza); poi, al manager si appalta una parte del processo formativo (un modulo, un argomento)



³ I miei ricordi sono confermati e confortati anche da recenti ricerche, secondo cui "cresce l'interesse delle aziende a sviluppare *faculty* e *learning network* interni: manager e professional specialisti che svolgono *part-time* attività di testimonianza, docenza, training on the job, coaching". Il problema è che "solo alcune aziende hanno sviluppato policy e soluzioni di processo stabili e organizzate per queste attività" (cfr. Edizione 2010 della Ricerca Trend evolutivi della formazione manageriale ASFOR, una cui sintesi è disponibile sul sito internet dell'associazione, www.asfor.it).

⁴ A ciò si aggiunga (quanto mai rilevante in tempi di crisi): il manager conosce i vincoli di budget, il formatore conosce quali obiettivi ci si può realisticamente porre con i vincoli di budget dati. Una esperienza che molti hanno realmente vissuto –per quanto romanzata e portata all'eccesso in diverse versioni– e che bene esemplifica la dialettica fra obiettivi e vincoli, è quella del manager che dice al formatore: "Dobbiamo cambiare la cultura delle nostre risorse umane! Organizzatemi due ore di formazione per tutto il personale".



che si inserisce comunque in un più ampio intervento del formatore; infine, il formatore abdica al proprio ruolo, scomparendo da una scena occupata in modo predominante dal 'manager come formatore', con i rischi e le conseguenze di cui parleremo poco oltre.

Dei motivi (dichiarati e reconditi) del suo successo

Una volta entrato come protagonista anche nella fase di erogazione della formazione, il manager raccoglie consensi e plausi: un successo – come si suole dire – di pubblico e di critica, cioè a dire da parte dei destinatari dell'evento formativo così come dell'azienda nel suo complesso. Quali i motivi di questo successo?

Mi pare se ne possano rilevare alcuni, immediatamente individuabili anche perché additati dagli stessi interessati: coinvolto nel processo formativo, il manager è in grado di orientare l'attività formativa rispetto agli obiettivi di business e di garantire così un costante allineamento fra le strategie dell'azienda e le finalità dell'evento formativo⁵; e poi, il manager come formatore è alfiere dei valori e della cultura aziendale che – si ritiene – incarna in massima misura e contribuisce a diffondere e rinforzare con la propria presenza e il proprio esempio; l'utilizzo di manager come formatori ha inoltre un positivo effetto collaterale nel promuovere la reciproca conoscenza fra parti dell'azienda altrimenti lontane o vicendevolmente ignote; il manager in aula, soprattutto se *senior*, trasmette un segnale di forte attenzione da parte dell'azienda nei confronti dello sviluppo delle proprie risorse umane: l'azienda ha talmente a cuore la formazione che dedica al ruolo di formatore le proprie risorse migliori.

Motivazioni reali e condivisibili, che suggeriscono al formatore l'opportunità di un coinvolgimento del management in alcuni momenti dell'erogazione, ma non possono portare a un debordare del manager nel processo formativo. E quando questo accade è possibile individuare alcuni motivazioni – più recondite – che sostengono l'affermarsi del manager a scapito del formatore.

Innanzitutto i *saving*, e il tema è quanto mai sensibile in un contesto macroeconomico che entra in crisi con cicli sempre più ravvicinati: l'utilizzo di personale interno appare come un risparmio tangibile e immediato nel già risicato budget della formazione. Nonostante anche il manager – vale sottolinearlo perché troppo spesso dimenticato – abbia comunque un costo e nonostante sia tutto da dimostrare il positivo *trade off* fra il risparmio ottenuto

e gli obiettivi conseguiti, all'argomento *saving* poco può opporre il formatore, se non ipotesi di maggiore efficacia e simulacri di Roi della formazione difficilmente dimostrabili.

Pare poi che ci siano altri due motivi dell'affermarsi del manager come formatore, che cito qui per dovere di cronaca e confidando nella veridicità di quanto mi è stato raccontato da testimoni attendibili: la scientificità di quanto segue è pari a zero, ma valga comunque come spunto di riflessione. Il primo: spesso il manager 'ci prende gusto', poiché fare aula va a gratificare la dimensione narcisistica



che è in lui; fate fare a un manager un intervento di un'ora e la volta dopo vi chiederà mezza giornata. Il secondo: il manager è certo delle proprie capacità di manager e quindi di formatore; l'unica valutazione possibile del proprio operato come formatore è la propria, poiché quella di risorse umane di ruolo e rango inferiore non è affidabile o è distorta da fattori 'altri'.

E poi, chi lo va a dire al manager – soprattutto se *senior* o *top* – che come formatore non vale granché?

Dei rischi e degli inconvenienti del (non) mestiere

L'esperienza d'aula non è mai immune da rischi. Anche per il formatore più 'navigato' e preparato, l'incidente è sempre in agguato, e assume le forme più varie: una diversa lettura degli obiettivi formativi, un gruppo mal assortito di discenti, sistemi di aspettative difficilmente conciliabili, uno stile di docenza non coerente, troppa (o troppo poca) 'teoria', troppa (o troppo poca) 'pratica'... e tutti i casi e gli esempi che chi ha frequentato l'aula – da un lato o dall'altro della cattedra – può ricordare o facilmente immaginare.

Pur non avendo competenza né intenzione di tracciare il 'manuale del provetto formatore', ritengo comunque che si possano individuare alcuni elementi che realizzano la 'qualità'⁶ della fase di erogazione della formazione, desumibili dal *mare magnum* delle letterature sul tema e – soprattutto – dall'esperienza, da un lato e dall'altro della cattedra. Enunciati in estrema sintesi, questi elementi sono i seguenti.

- Il possesso di una solida preparazione teorica e tecnico-specialistica, sul tema oggetto della formazione: cioè a dire che innanzitutto sono necessari da parte del formatore uno studio sistematico e approfondito, e un aggiornamento costante e documentato. Attività troppo spesso trascurata e confusa con un non meglio preci-

⁵ L'utilizzo estensivo di manager come formatori con l'obiettivo di garantire meccanismi di coordinamento fra strategia e formazione, è anche indicata come una delle caratteristiche ricorrenti nelle Corporate University.

⁶ Uso – qui e di seguito – il termine 'qualità' sospeso fra virgolette: per segnalare l'uso comunque improprio che ne faccio ed evidenziarne l'alterità rispetto ai significati oggi abitualmente attribuiti. Uso, più semplicemente, l'espressione in analogia al concetto tecnico di qualità, cioè come l'insieme delle caratteristiche che rendono un oggetto adatto all'uso o alla funzione cui è destinato.



sato 'approccio accademico', che porta –sbagliando– a confondere l'indispensabile conoscenza della teoria, tipica della cultura universitaria, con stili di docenza paludati o soporiferi.

- La padronanza delle tecniche d'aula, maturata non solo con l'esperienza, ma anche con lo studio e la sperimentazione delle diverse tecniche, con una continua analisi di coerenza fra i metodi e i contesti in cui si opera, con una riflessione critica (e possibilmente non solipsistica) sulle teorie sottese al processo di apprendimento degli adulti, poiché "non può sfuggire l'intreccio tra teoria del metodo e teoria del soggetto e dell'apprendimento: dalla concezione di adulto, di cambiamento e di apprendimento derivano le scelte metodologiche; le ipotesi epistemologiche incrociano le decisioni operative"⁷;
- L'esperienza agita in contesti aziendali e in ruoli manageriali, che aiuta il formatore a costruire un più stretto e dialettico legame fra modelli e teorie da un lato e realtà operativa dall'altro. La 'concretezza' che le organizzazioni domandano alla formazione –troppo spesso dimenticando o disconoscendo implicitamente il potente contributo che un modello o una teoria possono fornire all'agire quotidiano nelle organizzazioni– viene almeno formalmente soddisfatta dal *curriculum* aziendalista del formatore, quasi che l'essere o l'essere stato manager gli conferisse *ipso facto* patente di pari, con cui il discente può interloquire con ragionevole certezza della utilità e della trasferibilità operativa di quanto appreso.



Se questi sono gli elementi che realizza-
no la 'qualità' dell'erogazione, il professionista della formazione è generalmente in grado di garantire i primi due, poiché per definirsi tale si presuppone abbia affrontato un percorso strutturato di preparazione rispetto a uno o più domini di saperi e alle tecniche della formazione. L'essere 'formatore' nulla lascia invece supporre rispetto al terzo elemento –l'esperienza agita– esponendo così il formatore al rischio di proporre con eleganza formale e metodologica una teoria slegata dalla pratica e dalla realtà operativa delle organizzazioni.

D'altro canto, se è vero che il manager assicura sicuramente l'esperienza concreta ('sa di cosa parla', conosce perché lo ha toccato con mano), egli si espone però a un duplice rischio: in primo luogo una carenza nelle tecniche di gestione e conduzione di un'aula; e poi la mancanza di una cornice teorica e concettuale in cui l'esperienza possa essere iscritta.

Condurre un'aula non è assimilabile all'essere capaci di parlare in pubblico: un buon manager è spesso un buon

oratore, ma a poco servono le competenze di *public speaking* alla gestione di un'aula. E le tecniche d'aula difficilmente si improvvisano con la lettura di qualche breviario del buon formatore. Esemplificando in modo grossolano e poco serio, il manager che si improvvisa formatore lo puoi riconoscere da alcuni *tic*:

- 1) Rimane seduto per tutta la durata del suo *speech*: atteggiamento che onora la ritualità aziendale, ma ignora i fondamenti della prossemica;
- 2) Utilizza gli indovinelli per fare lavoro d'aula: nel tentativo di adottare i metodi attivi, interroga l'aula con modalità che ricordano teorie pedagogiche *d'antan* piuttosto che i modelli d'apprendimento degli adulti;
- 3) Utilizza i disegni nelle slide: come in una versione grafica del celeberrimo *bullshit bingo*, in ogni presentazione saremo ragionevolmente certi di trovare raffigurati almeno un bersaglio e uno Screen Bean con la lente in mano⁸.

Dubbi Vs certezze

Ma aldilà dell'ironia sulle tecniche, il rischio cui si espone il 'manager come formatore' è quello di portare un'esperienza che ha certo un innegabile valore come pratica ma che non è riconducibile a modelli effettivamente

impiegabili in realtà differenti: una vicenda che non assume valore paradigmatico e –non rielaborata– fatica a divenire occasione per l'apprendimento e lo sviluppo di nuove competenze. Detta in termini diversi e cari ad altre tradizioni, l'esperienza è portata in aula, ma non è inserita

in un tessuto 'narrativo' e stenta così ad acquisire senso per chi la ascolta: poiché è "attraverso la narrazione [che] l'uomo conferisce senso e significato al proprio esperire e delinea coordinate interpretative e prefigurative di eventi, azioni, situazioni e su queste basi costruisce forme di conoscenza che lo orientano nel suo agire"⁹.

E se la dinamica fra discenti e formatore si svolge nel campo delle 'possibilità', in una dialettica critica sui modelli e comportamenti proposti e su possibili scenari alternativi e possibili, la dinamica fra discenti e il 'manager come formatore' si svolge invece nel campo (minato) del modello agito dal manager stesso, con il rischio che una critica al modello sia interpretabile come una messa in discussione del suo operato e della sua stessa professionalità: il manager propone 'il' proprio modello e la propria *best way*, mentre il formatore porta possibili modelli entro cui ognuno può provare a individuare la propria *best way*; il manager porta certezze, mentre il formatore provoca dubbi.

⁷ Anna Maria Castellano (a cura di), *Le parole della formazione*, Editrice Tirrenia Stampatori, 1995.

⁸ Gli *Screen Bean* sono le figure stilizzate di uomini e donne ritratti in attività e atteggiamenti che rimandano metaforicamente o letteralmente a situazioni organizzative.

⁹ Maura Striano, "La narrazione come dispositivo conoscitivo ed ermeneutico", in *Pratiche narrative per la formazione*, a cura di Francesca Pulvirenti, Aracne, 2008.