

CINICAMENTE

di Pierluigi Celli

**Se il formatore
non è all'altezza**

La formazione dei manager è operazione di qualche rischio. Un po' perché si suppone che chi occupa posizioni di rilievo (e spesso di governo) all'interno delle imprese sia già abbastanza «edotto», per essere arrivato



dove si trova. Un po' perché è difficile farsi accettare sulla base di competenze che i formatori, quando va bene, devono farsi valere sulla base di esperienze che spesso esulano da quel mondo che i manager apprezzano. C'è, di fondo, una certa diffidenza a dare credito a qualcuno che non si sente omogeneo alle proprie esperienze, alle proprie battaglie e ai propri modelli. Nella realtà la formazione, a questi livelli, ha poche possibilità di essere apprezzata se si colloca solo nell'alveo dei «mestieri». In questi territori, spesso, i manager sentono di non aver bisogno di granché. Bisognerebbe riuscire «a decentrare».

Chi ha familiarità con l'operato manageriale sa che, più o meno, le competenze del «fare» sono quelle più frequentate. Con l'orientamento operativo agli obiettivi concreti e all'efficienza, i manager hanno finito per sviluppare un apparato di pensiero specifico: quello che aiuta a realizzare le cose, nel minor tempo possibile, con la minima quantità di risorse. Questa è l'efficienza. In questo modo i manager hanno alimentato un tipo di pensiero che abilita a fare sempre più cose, a detrimento, spesso, di quello che potrebbe essere il senso in cui si iscrivono. La vera formazione, a questi livelli, dovrebbe essere puntata prevalentemente all'uso e all'esercizio di un pensiero più largo e più ricco: un pensiero pensante, analitico, critico. Certo, un pensiero più complesso e che richiede dedizione e tempo. Ma se la missione più lungimirante di un manager è quella di tenere insieme, motivare e allargare la visione degli scopi aziendali non è pensabile di ridurre lo spazio delle intelligenze alla sola logica gerarchica e lineare.