

01

LE NARRAZIONI |
DI PERSONE & CONOSCENZE

Strana gente i formatori

Storie di formazione manageriale

Massimo Reggiani

ISBN 978-88-98053-20-9



9 788898 053209

€ 25,00

ESTE
libri

LIBRI ESTE

© 2016 Edizioni E.S.T.E. S.r.l.

Via A. Vassallo, 31 – 20125 Milano

www.este.it – info@este.it

Copertina: Junglelink

Realizzazione grafica: Antonello Faccini

Realizzazione editoriale: Dario Colombo

ISBN 978-88-98053-18-6

Senza regolare autorizzazione è vietata la riproduzione, anche parziale o a uso interno didattico, con qualsiasi mezzo effettuata, compresa la fotocopia.

Massimo Reggiani

Strana gente i formatori

Storie di formazione manageriale

ESTE
libri

INDICE

Prefazione <i>di Francesco Varanini</i>	9
Premessa <i>di Francesco Varanini</i>	13
Introduzione <i>di Alberto Piccolo</i>	17
PRIMA PARTE	
Le rubriche di ‘Stazioni di confine’	
I luoghi	
Dove si fa formazione	27
Aspettando l'Eurostar	29
Impossessarsi dei luoghi	31
Assuefatti e bisognosi	35
Scuola e Risorse Umane	38
Tutto fa formazione (libera)	41
Le relazioni	
Incontri in trasferta	47
Sì sono divertiti?	50
La professionalità del portiere di notte	53
Il benaltrista	56
Mestieri in via d'estinzione	59
Formazione per ‘anziani’	62
Il posto dei timidi	65
Espperimenti di a-razionalità	68
Donne e Risorse Umane	71
Ingenuità contro furbizia	74

I contenuti

Ripetitività migliorativa ad alto standard	79
Stanchi di parole abusate	82
Le cose come stanno	85
Nuovi corsi per reali bisogni	88
Che c'è di nuovo?	91
Inizi di meta-etica	94
Note a margine	97
I possibili guasti della formazione	100
Visione positiva	103
Metafore e realtà	106
Teoria e pratica	109
Nuove (perverse?) frontiere della formazione	112
L'essenziale e l'aggiuntivo	115

Gli strumenti

La formazione al tempo dei cellulari	121
I soldi della formazione	124
Valutare la formazione	127
Attivare?	130
E l'ironia?	133
Piccoli incubi	140
Antiche e nuove abitudini	143
Una nuova mappa per le persone	146
A proposito di passione	149
Allenarsi a scrivere	152

SECONDA PARTE

Articoli pubblicati su *Person&Conoscenze*

Il dilettante inarrivabile. Passioni contro limite	157
Otium, istruzioni per l'uso	168
Apprendimento: costo, valore, gratuità	178
 Postfazione <i>di Chiara Reggiani</i>	187

PREFAZIONE

Francesco Varanini, Direttore di Persone&Conoscenze

Inauguriamo la collana ‘Le Narrazioni’, che accompagnerà nel corso del tempo la nostra rivista *Persone&Conoscenze*, con un libro che parla di formazione. Un libro che raccoglie in volume le rubriche e gli articoli scritti da Massimo Reggiani.

Perché la formazione: si tratta di un argomento sempre al centro dell’attenzione di *Persone&Conoscenze* e oggi di speciale attualità, per diversi motivi.

La formazione è necessaria per garantire a ogni azienda –in un clima di sempre più accesa competizione, in un quadro ridefinito dalla globalizzazione e dall’internazionalizzazione– competenze adeguate alle sempre nuove necessità.

Allo stesso tempo la formazione è necessaria alle persone: l’innovazione tecnologica galoppante, i cambiamenti organizzativi sempre più frequenti, le incombenti riduzioni di organico, obbligano le persone a un costante aggiornamento e a un lavoro su di sé, teso a mantenere viva l’autostima e la capacità di adattarsi a situazioni sempre nuove.

Eppure, la consapevolezza della necessità della formazione si scontra oggi, lo sappiamo bene, con gravi difficoltà: l’aspettativa di risultati immediati e la contrazione dei budget. Si deve fare di più, più velocemente e con meno risorse.

Perché Reggiani: perché la sua storia personale è una buona sintesi della storia della formazione aziendale in Italia.

Dalla metà degli Anni 70 fino alla sua prematura morte avvenuta al termine dell'estate del 2008, Massimo ha lavorato come formatore. Prima in una grande azienda e poi presso quella che è

stata forse la più importante scuola di formazione aziendale italiana, Tesi.

Quando, negli ultimi Anni 70 e nei primi Anni 80, Massimo iniziava ad affermarsi nella professione, la formazione aziendale era intesa, nel nostro Paese, come un investimento strategico. In un contesto di crescita e di fiducia del futuro, la formazione appariva come il modo per diffondere la cultura imprenditoriale italiana e allo stesso tempo il modo per coltivare le potenzialità delle persone, per cercare il loro coinvolgimento. Nessuno metteva in dubbio allora la centralità della formazione, né si lesinavano le risorse.

Quando negli Anni 90 lo scenario è mutato, Massimo si è trovato a essere testimone esemplare di questa grande tradizione. Anche di fronte ad aspettative dei committenti sempre più pressanti, anche di fronte a budget risicati, anche in situazioni aziendali di grande difficoltà, ha sempre saputo portare valori positivi: la ricerca comune di un punto di incontro tra le aspettative dell'impresa e i bisogni della persona; la cura di se stessi; il piacere della conoscenza; il rispetto degli altri; la riflessione pacata e mai superficiale.

Cresciuto alla scuola di grandi maestri, Massimo è sempre rimasto lontanissimo da quella prosopopea alla quale indulge non di rado chi si sente il fondatore di una scuola o l'inventore di un qualche approccio metodologico. Al contrario, costruiva la sua autorevolezza sullo stile sobrio, sulla rinuncia a qualsiasi ostentazione. E prediligeva il bricolage: usava di volta in volta e con competente modestia, approcci diversi, con un gusto da artigiano, con leggerezza, tendendo sempre allo scopo, ma anche adattandosi alle situazioni.

Quando nel 2004 ha preso vita *Persone & Conoscenze*, Massimo, docente ormai autorevole, stimato dai colleghi e dai manager suoi clienti, ha subito aderito al progetto; assumendosi l'onere di portare nei contenuti della rivista lo sguardo e la voce della formazione.

La sua rubrica 'Stazioni di confine' non è mancata su nessun

numero della rivista, dal primo, al fino alla metà del 2008. Allora *Persone&Conoscenze* era giunta al numero 41 e una dura malattia aveva ormai allontanato Massimo dal lavoro cui si era dedicato con tanto impegno e tanto amore.

Riproponiamo qui le rubriche, accorpate per argomenti. E gli articoli che alle rubriche si erano aggiunti.

Troverete in queste pagine quell'insieme di temi che sono il sale della buona formazione: metafore, narrazioni, analogie con situazioni della vita quotidiana, riflessioni sul senso del lavoro, sulla cultura d'impresa, riferimenti –precisi e acuti, ma mai ostentati– alla cultura umanistica e scientifica. E sempre anche attenzione per le persone e disponibilità a parlare di sé, mettendosi in gioco, senza cattedra. Serietà, impegno, mai disgiunti dall'autoironia e dalla leggerezza.



Facilitiamo i processi di cambiamento delle aziende



Soddisfiamo l'esigenza di **cambiamento** delle aziende creando **processi** strutturati di gestione e **soluzione** dei **problemi**.

Ente autorizzato 

WWW.PRIMESOLUTION.IT



Attraverso il metodo **Structogram®** aiutiamo individui, aziende e prodotti a **definire** la propria **personalità biostrutturale**.

WWW.SELFPOWER.IT



Crediamo nel **gioco** come **strumento cognitivo**. Progettiamo **game** e **percorsi formativi** personalizzati per la vostra azienda.

WWW.GAMETRAINING.IT

PREMESSA

Francesco Varanini, Editoriale di Persone&Conoscenze, 42, ottobre 2008

Conoscevo Reggiani da 30 anni. E sì che ci eravamo conosciuti già adulti, sul posto di lavoro. Abbiamo condiviso un percorso di formazione per formatori; tentativi ed errori; frustrazioni e cambiamenti; un allucinante, umiliante viaggio a Grosseto; gli stessi capi e gli stessi colleghi. Ci siamo scambiati idee, consigli e opinioni; in determinate situazioni ci siamo detti cose che non avremmo potuto dire a nessun altro. Ci siamo trovati a commentare insieme gli incredibili successi e le repentine cadute di certi amici e conoscenti. Ci siamo osservati reciprocamente, curiosi di vedere, ognuno dei due, come l'altro si muoveva in questo strano territorio che è il mondo del lavoro. Ci siamo meravigliati insieme di come, nonostante tutto, eravamo andati avanti. Massimo, in una svolta difficile del mio percorso professionale, mi ha concretamente aiutato.

Dire che Massimo aveva fatto carriera corrisponderebbe al vero. Se non fosse che non ho conosciuto nessuno così poco orientato a ‘fare carriera’. Come accade a molti, forse avrebbe voluto occuparsi di altro; lavoro intellettuale, studio, scrittura, lontano dal mondo dell’impresa e del business. Mondo istruttivo perché pragmatico, ma spesso anche arido, sordo alle emozioni, alle passioni, impermeabile all’umorismo e non di rado lontano dall’etica.

Eppure il lavoro, sulla cui base costruiamo gran parte della nostra identità, lo si trova per strada. Ed è importante, soprattutto per noi stessi, e poi per gli altri con i quali e per i quali lavoriamo, imparare ad amarlo, il nostro lavoro. Così ha saputo fare in modo esemplare Massimo.

E così, restando sempre se stesso, spendendo bene i propri talenti e andando oltre i propri limiti, non rinunciando mai a fare presente la propria opinione, ma senza mai alzare la voce, Reggiani ha conquistato l'autorevolezza del leader. Un leader tacito, latente.

L'organizzazione nella quale ha lavorato per 20 anni sarebbe stata molto diversa senza di lui. Eppure Massimo sceglieva di nuovo, a ogni occasione, di restare un passo indietro. Nel ruolo di chi suggerisce, ammonisce, testimonia. Senza mai rinunciare al sorriso e alla satira.

In un mondo dove dominano furbizia, ipocrisia e troppo spesso anche arroganza, si teneva nella condizione di chi dà sempre qualcosa di più di quello che riceve: per senso del limite, per salvaguardare la propria indipendenza, per rispetto di se stesso. Eppure, senza mai arrendersi o demordere. Con questo atteggiamento, negli ultimi anni ha affrontato la malattia, senza mai nasconderla, ma anche senza ostentarla. Semplicemente portandola con sé, quotidianamente, al lavoro.

Ho visto Massimo diventare via via più saggio. Più presente, ma anche sempre più consapevole testimone dell'esistenza di qualcos'altro. Consapevole testimone di un modo di vivere ben diverso da quel frenetico correre e agitarsi e misurare tutto in denaro che sembra essere diventato inevitabile stile di vita.

Mi piace ricordare, a questo proposito, quello che Massimo ha scritto su *Persone e Conoscenze*: “Le situazioni di *otium* possono dunque diventare non un'alternativa secca all'organizzazione attuale e tradizionale della vita lavorativa, ma un arricchimento di quella stessa organizzazione, che coinvolge però tutta la persona (e non solo il ‘sé lavorativo’) e spesso anche i familiari e gli amici più stretti. Una piccola rivoluzione ‘soft’, che, per ritornare a Cicerone, permette di *in otio de negotiis cogitare et in solitudine secum loqui, di modo che duae res, quae languorem adferunt ceteris, illum acuebant, otium et solitudo* (l'ozio e la solitudine, le due cose che agli altri portano fiacchezza, ritempravano il suo spirito)”.

Da quando gli ho parlato per la prima volta di *Persone e Conoscenze*,

sia lui sia io sapevamo che una sua rubrica non poteva mancare. È stata, credo, quella più seguita: puntuale, arguta, sottile, ironica e talvolta malinconica.

Massimo ci ha lasciati all'inizio di settembre 2008.

Quelli che se ne vanno, spesso, sono i migliori. Coloro che portano con serenità e onestà i propri pesi, coloro che non scaricano sugli altri la propria insoddisfazione, i dolori e le responsabilità.

INTRODUZIONE

*Alberto Piccolo, Responsabile Centro Formazione
HR Learning & Development, Deutsche Bank Italy*

“Vi è un’età in cui si insegna ciò che si sa
ma poi ne viene un’altra in cui si insegna ciò che non si sa
e questo si chiama cercare”

Roland Barthes

Quando mi è stato chiesto di scrivere questa introduzione, ho subito accettato innanzitutto per gratitudine. Vorrei restituire a Massimo almeno qualcosa del tanto che la sua conoscenza, la sua compagnia e, oso dire, la sua amicizia mi ha dato.

Nello scrivere queste parole introduttive prevale dunque un sentimento di gratitudine che vorrei rimanesse tra le righe di ciò che mi accingo a dire, desiderando nient’altro che provare a testimoniare che ho ricevuto qualcosa.

L’idea di pubblicare in un unico libro gli articoli di Massimo apparsi nel tempo su *Persone & Conoscenze* ci consente di ripercorre le sue riflessioni, di riconoscere la sua competenza, di lasciarci colpire dalla acutezza nell’osservare i fenomeni e la realtà.

Ma oltre a tutto questo, credo che il lettore possa aspettarsi anche di più: chi lo conosceva avrà l’opportunità di ritrovare un amico; gli altri, dietro le sue parole, di incontrare prima di tutto una persona e poi un formatore.

Una persona perché il suo carattere e la sua personalità dettano chiaramente il tono e il modo della sua scrittura, mai scontata o banale, fortemente ‘personale’ sia nell’indipendenza di pensiero sia nel tono colloquiale, quasi che intendesse rivolgersi, anziché a un insieme –i lettori– alle singole persone che lo avrebbero letto.

Mi concedo la licenza di immaginarlo nell’atto di scrivere,

pensando di avere di fronte a sé non solo lo schermo di un computer, ma qualcuno –o ciascuno di noi– con il proprio volto, le sue esperienze e il proprio pensiero.

Questa è la cifra inconfondibile della sua scrittura, una cifra che permetterà, a chi lo ha conosciuto, quasi di riascoltare la sua voce e forse di incrociare nuovamente il suo sguardo acuto, concentrato sull'interlocutore, disposto e pronto ad accendersi con un lampo di stupore per un nuovo pensiero, per una nuova scoperta scaturita nel dialogo con l'interlocutore.

Da questo atteggiamento, così come di conseguenza nelle sue parole, risaltano due fattori fondamentali del suo essere: conoscenza e passione.

Conoscenza e passione insieme, innanzitutto come desiderio di conoscenza, di voler provare a conoscere considerando la realtà nell'insieme dei suoi fattori, dal suo ‘non abituarsi mai’, come dice nelle prime righe dell'articolo intitolato ‘Piccoli incubi’: “È giornata d'aula, una delle ennesime giornate d'aula, ormai non si contano più dopo tutti questi anni; e tuttavia è, paradossalmente, un bene che non ci si sia mai abituati...”. E ancora conoscenza anche come capacità critica nutrita innanzitutto da un formidabile spirito di osservazione capace di cogliere la realtà e di valorizzarla senza pregiudizi.

Massimo continua in questo senso a essere per me uno dei rari casi di un vero pensiero critico, non solo in quanto capace di osservare, riflettere, valutare e giudicare le cose, ma di farlo prima di tutto sospendendo o rimuovendo i suoi stessi inevitabili ‘pregiudizi’.

Esemplare riguardo a ciò l'articolo dal titolo ‘Donne e Risorse Umane’. In questo, credo, aiutato moltissimo dal suo innato *sense of humor*. Uso di proposito questa espressione, che attribuisce all'atteggiamento un significato cognitivo, come capacità di cogliere le incongruenze nei fenomeni, specialmente quando il particolare è discordante rispetto a quanto in generale ci si aspetterebbe: un comportamento sopra le righe in un contesto formale o un dettaglio che contraddice i nostri modelli interpre-

tativi. Si veda per esempio l'articolo ‘L'essenziale e l'aggiuntivo’.

Un umorismo che mi ha sempre ricordato quello del grande G.K. Chesterton, come critica del pensiero acritico, acuto ma dotato nell'espressione di quella leggerezza capace di sdrammatizzare e, specialmente, di sorridere delle piccolezze di ciascuno di noi, mantenendo salva una innata simpatia nei confronti delle persone in quanto tali, valore sempre centrale nella sua visione. Potete farvene un'idea, in riferimento in particolare al contesto aziendale, per esempio leggendo l'articolo dal titolo ‘Una nuova mappa delle persone’.

Mostrava sicuramente coraggio, Massimo, nell'esprimere una caustica critica dei luoghi comuni scontati, delle parole abusate, dei refrain acritici, di tanti elementi di quella sorta di ‘pensiero unico’ che troppe volte domina anche nella comunità di chi si occupa di Risorse Umane. Tutte cose che probabilmente in molti pensiamo, ma appunto non sempre abbiamo il coraggio di esprimere.

Il coraggio gli veniva in qualche modo naturale in forza di una vera autorevolezza. Per come ho conosciuto io Massimo, questa autorevolezza, prima ancora che dalla sua competenza e dalla sua esperienza, scaturiva dal suo voler essere ascoltato, seguito, apprezzato e infine amato senza porsi il problema di cosa fare per esserlo.

La sua capacità di essere convincente non era tanto questione di leadership, piuttosto di testimonianza: la testimonianza di qualcuno che, riguardo a un determinato argomento, ha qualcosa da dire e lo può fare in libertà perché ciò che dice è fondato su riflessione, apprendimento ed esperienza e, soprattutto, non è in ultima analisi attaccato a tutti i costi alla sua convinzione.

Era invece sempre disposto a verificare il suo punto di vista nel confronto con l'altro, dimostrando sempre di cercare più la verità che la sua ragione o il suo tornaconto.

Questa sua grande e particolare autorevolezza potrebbe sembrare in contrasto con la sua strutturale timidezza. Se volete comprendere ciò di cui sto parlando leggete ‘Il posto dei timidi’,

un suo quasi-autoritratto. Almeno per me, perché lui non avrebbe accettato di riconoscersi nelle parole di quell'articolo in cui si disegna un'immagine troppo bella per potervisi specchiare, in cui non si sarebbe riconosciuto non per falsa modestia, ma proprio per quella sua stessa ‘timidezza’, così coessenziale alla sua persona, come sua intima parte.

La timidezza era espressione di una altrettanto connaturata sensibilità, che si poteva riconoscere nella sua reazione sempre stupita, quasi ingenua, infantile –nel senso di un ritorno ‘all’essere bambino’– di fronte alla bellezza, quella naturale e quella artistica, come molte volte ho potuto riscontrare nello stare con lui davanti a un’opera d’arte o a un paesaggio.

Parlavo di ingenuità. Massimo era un ingenuo, un ingenuo vero, non nel senso di ‘sprovveduto’ ma, come cita il dizionario di “uno che non concepisce negli altri malizia o cattiveria e si dimostra quindi fiducioso, sincero”: in sintesi, opposto a furbio. Troverete questo ulteriore fondamentale dettaglio del suo particolare, non riconosciuto, autoritratto nell’articolo intitolato appunto ‘Ingenuità contro furbizia’.

Massimo era dunque veramente un uomo libero; mi ha aiutato a capire meglio che cosa voglia dire la libertà nel mondo del lavoro. Ingenuo come un bambino con gli occhi spalancati davanti alla realtà, curioso, aperto allo stupore della bellezza e della conoscenza, ironico verso la stoltezza del presuntuoso che pensa di sapere già tutto e infine coraggioso.

La sua personale ‘etica del lavoro’ nasceva dal gusto di un lavoro fatto bene e basta: il suo paradigma, il dilettante, ovvero colui che operando prova diletto. Un dilettante nello spirito, capace di grande professionalità nell’azione. Da non perdere in proposito l’articolo, e soprattutto l’omonimo libro, ‘Il dilettante inarrivabile’ scritto con il collega Guido Biancardi.

Un lavoro da artigiano fatto di ricerca e cura, come tante volte ho avuto la sorte di sperimentare lavorando anche per lungo tempo con lui su progetti che sono diventati passaggi fondamentali della mia stessa esperienza lavorativa.

Un’etica che lo metteva in condizione di riconoscere in anticipo uno scenario che purtroppo oggi è chiaramente sotto gli occhi di tutti o almeno di coloro che usano occhi e intelligenza per vedere e per comprendere: “È tempo che anche chi si occupa di formazione si attrezzi ad affrontare un mondo reale molto più cinico di quanto siamo disposti ad ammettere nelle aule...”, tratto da ‘Nuove (perverse?) frontiere della formazione’.

Un’eredità nei suoi scritti che personalmente interpreto come una sfida all’attuale contesto lavorativo –e non– al nostro modo troppo scontato di stare davanti alla complessità delle situazioni e alla problematicità di molti comportamenti, con un invito quasi al capovolgimento degli atteggiamenti di oggi per lo più vincenti: timidezza contro sfrontatezza, ingenuità contro furbia, autenticità contro falsità.

Lascio a voi lettori ritrovare tutto ciò e molto altro leggendo queste sue opere. Vi chiedo di farlo attentamente, senza fretta, confrontando i suoi pensieri, i suoi giudizi e soprattutto le sue esperienze con le vostre, come sarebbe piaciuto a lui, dialogando, senza pregiudizi, disarmati, alla ricerca comune del vero, del buono e del bello in ogni cosa.

Perché come nella citazione di Roland Barthes riportata all’inizio di questa introduzione, Massimo ci insegna soprattutto a cercare.

Così facendo avrete non solo la possibilità di conoscere il suo modo di pensare, ma di sperimentare il suo metodo e, se siete attenti e forse un po’ fortunati, di incontrarlo come persona nelle sue parole.

Fin qui ho detto quello che mi resta di Massimo. Cosa mi manca? Proprio ‘solo’ la sua persona, molto più della somma di tutto ciò che ho cercato di ricordare, da cui tutto scaturiva come –direbbe Aristotele (Massimo rimaneva, come il sottoscritto, filosofo)– accidente dalla sostanza, che senza quest’ultima non sussiste.

Mi manca la compagnia di una bella persona amica. Mi viene da pensare a una frase di Charlie Chaplin: “Ci sono le persone

Massimo Reggiani

belle e le belle persone. Le prime di solito non servono a niente, le seconde invece, bisogna tenersele strette”.

Io Massimo me lo tengo ancora ben stretto. Queste pagine aiutano.

**Se sei interessato a proseguire
la lettura di questo manuale
puoi prenotarlo presso la casa editrice ESTE,
telefonando al numero: 02.91434419**

**Puoi anche consultare il sito: www.este.it
per avere informazioni su tutte le pubblicazioni**