

## I “compiti” della Formazione

### Una testimonianza personale

di Graziano Benfenati<sup>1</sup>

*“Tutte le cose sono belle in sé, e ancor più belle quando l'uomo le apprende. La conoscenza è vita con le ali”*

*Gibran Khalil Gibran*

La crisi economica attuale rappresenta un ottimo spunto per fermarsi a riflettere.

La crisi è dovuta principalmente a fattori macroeconomici difficilmente controllabili dal singolo individuo, tuttavia appare chiaro che i paesi dell'Europa Centro-Nord stanno riprendendosi dalla crisi prima e meglio dell'Italia, dove invece - finiti gli ammortizzatori sociali - il problema o non sarà risolto o addirittura peggiorerà.

La differenza principale fra i paesi dell' Europa centrale e settentrionale e l'Italia è di carattere culturale, ancora prima che sociale. La società nostrana è poco incline agli investimenti in cultura. La cultura viene considerata o un lusso che non ci si può permettere o un “diritto” che dovrebbe piovere dall'alto e non costare nulla: due visioni che non conducono da nessuna parte.

Da un punto di vista economico, la mancanza di cultura non si traduce tanto in mancanza di eventi culturali o teatrali, quanto proprio nella mancanza di formazione.

Ma, in primo luogo, bisogna vedere cosa intendiamo per “Formazione”. Offro qui alcune considerazioni che nascono dal mio vissuto, personale e professionale, di imprenditore e, poi, anche di formatore.

Normalmente nella società per “Formazione” si intende “formazione professionale” (cioè atta ad addestrare professionalmente) mentre il

---

<sup>1</sup> Graziano Benfenati, Export Manager, Imprenditore e Formatore, Socio AIF.  
E-mail: [benfenati.graziano@fastwebnet.it](mailto:benfenati.graziano@fastwebnet.it)

formatore altri non è che l'esperto che cura la formazione professionale di un gruppo di lavoratori.

La "formazione" che intendo io è invece "la maturazione delle facoltà psichiche e intellettuali dovute allo studio e all'esperienza".

Nella mia maturità mi sono reso conto che tutto ciò che avevo appreso doveva condurmi ad una nuova consapevolezza che facesse scaturire una nuova nascita, prima umana e poi professionale. Ed è questa scoperta che voglio trasmettere.

Innanzitutto ho lavorato sul concetto di "intelligenza", nelle due accezioni principali:

"Intel" informazione o pezzo d'informazione e "ligo" collegare, quello che fanno i servizi segreti e "Intus" dentro e "legere" leggere, cioè capire in profondità, quello che fanno gli scienziati.

L'uso dell'intelligenza e di tecniche comunicative appropriate si è rivelato in qualche modo efficace, ha risolto qualche problema pratico ma non ha modificato il mio modo di pensare.

Un aiuto decisivo mi venne dall'etica. Etica non intesa come mera osservazione delle leggi bensì come codice di condotta determinata dai miei valori e principi.

Fu decisiva la scelta di darmi piccoli obiettivi, conseguiti tramite comportamenti etici.

C'era ancora qualcosa da mettere a posto: lavoravo 12 ore al giorno e non avevo mai tempo per me e per la mia famiglia. La gestione del tempo fu indispensabile per uscire dalle secche ed evitare possibili problemi in famiglia. Ma c'è di più. Sono innamorato di astronomia, archeologia, geografia, storia, scienze, lingue varie, vive e morte, viaggi, corse a piedi, e non avevo mai tempo per approfondire. Lavorando efficacemente sulla gestione del tempo riuscii a trovare equilibrio fra vita sociale, vita affettiva o familiare ed interessi personali.

Tutto ciò costituiva per me un potente bagaglio di leadership, come mai avrei immaginato nella vita. Le cose riuscivano, i clienti erano soddisfatti e tornavano. Via via sapevo cogliere tutte quelle piccole "differenze che fanno la differenza". "Intel" e "ligo" apparivano da sole. "Intus" e "legere" mi svelavano i loro segreti. I numeri continuavano a crescere e davano ragione a questo modo di fare.

La lezione era: non essere “etero-determinato”, bensì “auto-determinato”. Non bisognava ricercare “la colpa” ma capire dove fosse la “responsabilità”, dove responsabilità era la capacità di dare una risposta ai sempre nuovi problemi che si presentavano. Tuttavia capivo di avere potenziale per fare ancora meglio.

Sostanzialmente osservai quanto segue:

- i risultati dipendono dai comportamenti
- i comportamenti dipendono dall’etica
- l’etica dipende dai valori
- I valori dipendono dalla *mission*
- la *mission* non dipende dal cervello, ma dal comprendere chi si è veramente, dal cuore.

Questa è la parte più difficile, ma è solo comprendendo chi si è veramente che ci si può dare una *mission* sensata, altrimenti ci si danno solo dei tentativi di *mission*.

E, per capire chi si è veramente, ci vuole **tempo** ed **umiltà**. E quando si crede di essere arrivati, bisogna ricominciare il percorso.

Noi possiamo essere “etero-determinati” e subire l’influenza degli altri, delle circostanze, del nostro carattere, oppure essere “auto-determinati” e voler veramente capire fino in fondo chi siamo veramente, al di là degli attestati di stima e di considerazione che riceviamo. Capendo chi siamo veramente, abbiamo la possibilità di ri-creare noi stessi e di dirigerci nella direzione che desideriamo veramente.

Riassumendo: capire chi si è veramente ci consente di elaborare la nostra missione. La missione personale è endogena, mentre la missione aziendale è esogena. Bisogna far dipendere la seconda dalla prima e non la prima dalla seconda, altrimenti si appoggia la scala sul muro sbagliato.

Nella missione personale si segue un’etica che dipende dai valori, quindi la seconda fatica è far rimanere questa missione come la missione principale. Questa è una fatica uguale se non superiore alla prima.

I comportamenti possono essere in armonia con i valori o meno. Se siamo in dubbio e il nostro cervello ci dice “fai così, così ne otterrai un vantaggio” ma il nostro cuore ci dice “no, non fare così perché quel vantaggio immediato che vedi ora lo pagherai poi a caro prezzo”,

allora...seguiamo il nostro cuore. E' lui che ci conosce in profondità, meglio di quanto non conosciamo noi stessi.

E poi affidiamoci alla formazione...Ma quali sono, a mio avviso, i compiti della Formazione? Ho provato ad applicare le celebri analisi e i suggerimenti elaborati per le attività manageriali da Stephen Covey nei suoi libri.<sup>2</sup>

**Il primo compito** della formazione è quello di dare all'individuo strumenti per comprendersi, per auto-analizzarsi evidenziando i punti di forza e di debolezza, offrendo strumenti per far leva sui primi e cercando di apportare miglioramenti ai secondi. *Dare spunti per orientarsi.*

**Il secondo compito** della formazione è quello di fare chiarezza, senza la quale nessun risultato è raggiungibile. Chiarezza sugli obiettivi ma anche sulle strade da percorrere per raggiungere tali obiettivi. *Chi sono, dove sono, dove voglio arrivare.*

**Il terzo compito** della formazione è saper comunicare. Qui cominciano "le differenze che fanno la differenza". Seguendo, ad esempio, le "nove intelligenze" di Gardner e i principi della PNL riusciremo a comunicare efficacemente a seconda del tipo di ascoltatore che abbiamo di fronte. *Comunicare è principalmente ascoltare.*

**Il quarto compito** della formazione è la gestione del tempo. Tra le "differenze che fanno la differenza", l'utilizzo che facciamo del nostro tempo è di fondamentale importanza. *Mettere le prime cose al primo posto: first things first!... per dirla appunto con Covey.*

**Il quinto compito** della formazione è aprire la mente, aprirla alla creatività, sia alla creatività personale che alla creatività di gruppo. Se nell'individuo la creatività personale è importante, nella vita aziendale è molto importante la creatività di gruppo. *Team-building e brainstorming.*

**Il sesto compito** della formazione è un controllo di rotta. Se noi appoggiamo la scala sul muro sbagliato, non andremo dove desideriamo, per quanto agili e veloci siamo. Dobbiamo rivedere la nostra *mission* personale e aziendale, facendo in modo che le due *missions* si sovrappongano il più possibile. *Far rimanere principale la cosa principale.*

---

<sup>2</sup> In particolare faccio riferimento a: Le sette regole per avere successo (*The seven habits of highly effective people*), Franco Angeli, 2005 (ultima edizione); First things first – Le prime cose al primo posto, Gribaudo Ed., 2008; La leadership centrata sui principi (*Principle centered leadership*) Ed. Franco Angeli, 2009.

**Il settimo compito** della formazione è quello di “affilare la lama”, aiutando a far capire quand’è il tempo per farlo. Se il nostro obiettivo è tagliare più alberi in meno tempo, non è avendo muscoli alla Hulk che vinceremo, ma tagliando più velocemente. Lo si può fare solo affilando continuamente la lama. *Repetita juvant.*

**L’ottavo compito** della formazione è l’aumento dell’assertività sia attraverso un rafforzamento della propria autostima che tramite una gestione delle proprie paure. I due motori delle nostre azioni sono il desiderio (andare verso) e la paura (fuggire da). *L’assertività che rafforza.*

**Il nono compito** della formazione è dare un senso a tutto quello che si fa, ad operare in sintonia con la propria *mission*, con i propri valori e principi, con la propria etica. Con la formazione si impara che, se facciamo le cose allo stesso modo, otterremo lo stesso risultato. Bisogna quindi cambiare comportamenti per raggiungere risultati migliori e, per cambiare comportamenti, bisogna cambiare la visione che abbiamo delle cose. *La formazione offre uno o più punti di vista alternativi.*

**Il decimo e ultimo compito** della formazione è quello di far sì che si viva sempre di più in un mondo di “formazione continua” e “formazione allargata”: la società cambia, le persone cambiano, i lavori cambiano, le aziende nascono, muoiono e attraversano diversi periodi. E’ difficile che le stesse soluzioni adottate in un certo momento per un determinato scopo vadano bene anche in un momento diverso, per uno scopo diverso o con persone diverse. *“Più so, più so di non sapere”.*

Fare il formatore è per me non un lavoro ma una missione. Secondo me persone adeguatamente formate debbono costituire la spina dorsale della società, la “maggioranza silenziosa”.

Purtroppo, in Italia, su 5.200.000 aziende iscritte alla CCIAA solo 600.000 fanno formazione...