

## Come sono diventato formatore

di Paolo Macchioni<sup>1</sup>

### Premessa

Dopo un'esperienza nella selezione del personale, in Alitalia mi fu offerta la possibilità di passare alla formazione, dove rimasi per sette anni, prima di lasciare l'azienda. E' a quegli anni che risalgono le mie più significative esperienze di apprendimento, che racconterò in questo articolo.

### Lo sviluppo professionale

In Italia, la formazione finalizzata allo sviluppo delle competenze "trasversali" si è diffusa soprattutto negli anni '70. Anche in Alitalia, la mia prima "mamma" professionale, i maggiori investimenti fino agli anni '80 hanno riguardato prevalentemente l'addestramento tecnico (rivolto a piloti, assistenti di volo, impiegati di scalo, tecnici e operai aeronautici, ecc..).

Alitalia era allora tra le prime Compagnie Aeree a livello mondiale. Faceva profitti ed era riconosciuta eccellente soprattutto nella preparazione professionale dei piloti, nella manutenzione degli aerei, nei servizi di ristorazione a bordo, nei sistemi di prenotazione e in alcuni programmi informatici venduti anche ad altre Compagnie. Per la sua specificità di business, pur appartenendo alla galassia dell'IRI, Alitalia era sempre stata gestita come un'azienda privata, da vertici con un solido background tecnico-professionale e una leadership ampiamente riconosciuta anche a livello istituzionale.

---

<sup>1</sup> Esperto di sviluppo individuale ed organizzativo, ha intrapreso la libera professione nel 1991, dopo un'esperienza di quindici anni in Alitalia. E' iscritto al Registro dei Formatori Professionisti AIF ed è autore di *Check-up manageriale* (F.Angeli, 2012) e coautore di *Formazioni one to one* (F.Angeli, 2012). E-mail: [paolo.macchioni@alice.it](mailto:paolo.macchioni@alice.it)

Sulla base di alcune previsioni di scenario del trasporto aereo che indicavano per il futuro la necessità di allearsi con altre Compagnie, migliorare la qualità del servizio, differenziare l'offerta e ridurre i costi (anche se erano ancora lontanissime le "low cost"), nei primi anni '80 fu avviato un cambiamento strategico, strutturale e culturale che rese necessari cospicui investimenti formativi finalizzati a supportare il change management.

Fu perciò creata una nuova Direzione (comprendente la selezione, la formazione e la comunicazione interna) che fu affidata ad un giovane manager, proveniente da una Società di Consulenza multinazionale. E già questa nomina fu un primo forte segnale di cambiamento, in una cultura abituata a premiare l'anzianità e la gavetta interna.

Ci fu un avvicendamento anche dei responsabili delle tre funzioni della Direzione e capo della Formazione fu nominato un Dirigente (proveniente dall'addestramento) che mi stimava come selezionatore e nel 1983 mi propose di lavorare con lui, offrendomi una promozione dopo pochi mesi.

La stima reciproca si trasformò ben presto in una efficace intesa organizzativa che mi fece crescere rapidamente su due solide basi: il capo diretto come punto di riferimento manageriale ed il Direttore (con il know-how che portava dall'esterno) come fonte di apprendimento professionale.

Spesso ci trovavamo insieme (il capo ed io, entrambi digiuni di formazione) in religioso silenzio nelle riunioni con il Direttore, attenti a recepire indicazioni, modelli, linee-guida che poi dovevamo tradurre operativamente.

Naturalmente, per acquisire i basics della professione, presi parte quasi subito a due corsi interaziendali di formazione formatori e convinsi il Direttore ad organizzarne uno internamente, per approfondire con i colleghi le specificità del business del trasporto aereo in un'ottica formativa.

Ma il mio sviluppo si arricchì, giorno dopo giorno, soprattutto attraverso i confronti interni e le relazioni con alcune società di consulenza che furono chiamate a gestire le varie iniziative. Le co-proiezioni (di contenuti e materiali esercitativi specificamente contestualizzati), le tutorship e gli affiancamenti ai consulenti (in particolare, di una società che sarebbe poi diventata la mia seconda "mamma" professionale) mi fecero ben presto "innamorare" della professione di formatore, amore che dura da oltre trent'anni.

## **L'apprendimento delle competenze "trasversali"**

La corposità dei progetti che furono avviati in quegli anni mi fece apprendere una vastità di competenze fino ad allora sconosciute: dal problem solving al decision making, dalla pianificazione alla gestione del tempo, dalla comunicazione alla negoziazione, dal lavoro di gruppo al project management, ecc...

Gli interventi formativi erano numerosi e rivolti prevalentemente al middle management di tutte le famiglie professionali. Alcuni erano di durata oggi impensabile (il seminario-base per i quadri intermedi durava 15 giorni !) ma con una struttura organizzativa di circa 10 persone, fra progettisti, tutor e personale di staff, riuscivamo a realizzare ogni anno oltre 1000 giorni d'aula.



La professione mi appassionava sempre di più, tanto da lavorare anche 14 ore al giorno, facendo arrabbiare moglie e figlie, che oltre tutto faticavano a comprendere in cosa consistesse il mio nuovo lavoro.

Gran parte del tempo lo dedicavo a potenziare le mie conoscenze e ad apprendere tecniche e metodi che poi avrei applicato anche al di fuori del lavoro.

A volte riflettevo su quanto alcune competenze mi sarebbero state utili anche in passato e spesso mi chiedevo come mai non facessero parte dei programmi di scuola media superiore o dell'università (e me lo chiedo ancora oggi).

Ad esempio, una volta interiorizzati i metodi del problem solving e del decision making, non solo riuscii a realizzare progetti formativi più efficaci e contestualizzati, ma ebbi la possibilità di applicarli con successo ad alcuni problemi e a molte decisioni, organizzative e personali.

Analogamente, una volta appresi i criteri logici per definire le priorità ed ottimizzare la gestione del tempo, ne feci un mio cavallo di battaglia, fino a farli diventare una caratteristica della mia personalità.

Scoprii in quegli anni che quella dote che avevo particolarmente apprezzato nello stile di comunicazione di mia moglie (inglese), caratterizzato da silenzi eloquenti, rispetto e capacità di esprimere il dissenso solo dopo aver ben recepito il pensiero dell'altro, si chiama ascolto attivo.

Se c'è un detto che ho sempre cercato di combattere è quello che recita: chi sa fa, chi non sa insegna.

Così, appena capii come si può gestire efficacemente una riunione (prima, durante e dopo), mi diedi da fare ad influenzare l'andamento di tutte le riunioni che mi vedevano coinvolto, anche quelle convocate da altri.

E quando mi fu assegnata una responsabilità di coordinamento, applicai subito concetti, principi, tecniche e metodi che avevo appreso nella gestione delle persone.

In qualche caso trovai conferma di esperienze maturate da autodidatta ma per lo più scoprii un mondo nuovo e oggi posso dire che il primo change management che realizzai in quegli anni fu il mio.

## **La valorizzazione degli apprendimenti**

Dopo due anni dietro le quinte o sulla scena ma in ruoli comprimari, venne il giorno del debutto in aula, che mi fece completare lo sviluppo professionale, ricoprendo tutti i ruoli possibili di un formatore, compreso quello di docente.

Avevo avuto la fortuna di affiancare spesso alcuni grandi "aulisti" e, quando si trattò di progettare un intervento formativo di tre giorni, finalizzato a favorire una maggiore integrazione fra l'Assistenza Tecnica e le altre funzioni aziendali, convinsi i miei capi a realizzare tutta l'iniziativa con docenti interni, compresa una mia giornata su alcune capacità relazionali da sviluppare per migliorare l'integrazione.

Mi preparai capitalizzando tutto ciò che avevo appreso, calcolai esattamente i tempi dei miei interventi e previdi il possibile svolgimento delle esercitazioni da fare e delle dinamiche d'aula. La notte prima del debutto dormii pochissimo e all'alba ero davanti allo specchio a ripassare per l'ennesima volta tutta la parte.



Ricordo che al primo break mi tolsi la giacca ma mi accorsi che la camicia era zuppa di sudore e allora, con un po' di vergogna, mi rimisi la giacca ma anche questa, a fine giornata, sembrava uscita da un'immersione subacquea.

Però ne valse la pena. I riscontri sull'iniziativa furono tutti positivi e la mia docenza, in una scala da 1 a 5, fu valutata dai partecipanti con una media di 4,5.

Fu il primo feedback di un'esperienza trentennale che mi avrebbe portato poi, in collaborazione con primarie società di consulenza, a lavorare per un centinaio di organizzazioni pubbliche e private, scoprendo ovunque enormi bisogni formativi da soddisfare e apprendendo quasi ogni giorno nuovi concetti, modelli, metodi e strumenti, utili per rendere sempre più efficaci gli interventi da realizzare.

