

Stupidità del committente, del partecipante e del formatore¹

di Massimo Bellotto²

La stupidità nell'ambito della formazione aziendale o manageriale può essere considerata facendo riferimento a quel particolare triangolo delle Bermuda che è costituito dalle tre relazioni che connettono reciprocamente il committente, il partecipante ed il formatore (triangolo "critico" sia quando il formatore è un consulente esterno, sia – *mutatis mutandis* – quando il formatore è un professionista interno all'organizzazione).

Consideriamo alcuni indicatori della stupidità a partire dal committente.

La stupidità del committente è un bene prezioso, da valorizzare: ciò in quanto da essa dipende il successo di molti formatori. Può essere stupido anche chi investe molti soldi in formazione, magari per agire a tutto campo (o, come disse testualmente un committente, "a 365° gradi". *Sic!*).

Ci sono pure committenti intelligenti o saggi, ma lavorare con questi è più impegnativo.

Il committente stupido è molto efficiente: non perde tempo con l'analisi della domanda, sa che la sua percezione soggettiva della situazione è un'analisi oggettiva (se effettua un'analisi preliminare delle esigenze formative, poi non la utilizza perché la considera superflua) ed ama le idee nuove, meglio se sintetizzate in acronimi.

Vuole una formazione pratica, che insegni l'efficacia e l'efficienza senza perdere tempo con questioni inesistenti, o poco aziendali, quali i vissuti soggettivi, le relazioni interpersonali e tra ruoli, la consapevolezza delle dinamiche affettive inerenti i gruppi e l'organizzazione, il disagio ed il benessere lavorativo: tutte cose che non interessano neppure al personale, che infatti chiede solo più soldi.

Vuole che il ritorno dell'investimento sia immediato, certo, ostensibile.

¹ Estratto da Bellotto M., *Stupidità e formazione*, Guerini Next, 2016.

² Professore ordinario di Psicologia del Lavoro all'Università di Verona.

E-mail: massimo.bellotto@univr.it

Considera l'organizzazione o il *job* una variabile indipendente, alla quale deve corrispondere il comportamento delle persone, inteso come variabile dipendente. Lo sviluppo personale e lavorativo dei collaboratori coincide con l'adattamento delle risorse umane alle esigenze del *business*, essendo il dipendente giustappunto una "risorsa", cioè un mezzo, uno strumento più o meno utile a conseguire lo scopo dell'organizzazione (il profitto privato, piuttosto che la soddisfazione del cliente).

Se è pirla, il committente non coglie alcuna differenza, né alcuna tensione, tra gli obiettivi delle persone e gli obiettivi dell'organizzazione.

Se è astuto, pone alla formazione obiettivi che servono allo sviluppo dell'azienda, formulandoli con un linguaggio rispondente agli obiettivi di sviluppo delle persone.

In alcuni casi la stupidità del committente lo porta ad esibire le proprie competenze in formazione, interferendo non solo nel progetto di massima, ma anche nel progetto operativo, dicendo la sua anche sui singoli dispositivi metodologici e sui contenuti specifici.

Consideriamo ora la stupidità del partecipante.

L'Università spagnola di Salamanca ha una storia molto antica. Su un portale d'ingresso c'è una scritta bellissima: "*Quod natura non dat, Salmantica non praestat*". La formazione non può fornire cultura, né consapevolezza, né competenze a chi per dotazione biologica, o per storia personale, non ha potenziale. Ciò era noto già nella serenissima Repubblica di Venezia quando c'era l'usanza di far fare ai figli, come rito di iniziazione alla vita adulta, un viaggio in nave, per esempio fino a Costantinopoli e ritorno: il giovanotto partiva ragazzo e tornava uomo. In questa prassi c'è attinenza con il percorso di formazione e due proverbi complementari descrivono ciò che accade, in dialetto veneziano: "chi gira il mondo xe svegia", e "chi mona va, mona torna".

Il partecipante pirla non impara perché sa già, o crede di sapere, il che soggettivamente è la stessa cosa.

Il partecipante medio – come Socrate - sa di non sapere e quindi impara, oppure – ancora meglio – si accorge che sapeva già, senza sapere di saperlo.

Il partecipante intelligente comprende che l'occasione è buona non solo per imparare e/o per sapere, ma anche e soprattutto per pensare, o – meglio ancora – per pensare con altri.

Il partecipante stupido non è quello che tace, o che dice stupidaggini, ma quello che compie un grave errore di omissione: perde una opportunità privilegiata per ascoltare, per dialogare, per riflettere, per rielaborare il rapporto con il proprio ruolo, il proprio contesto, il proprio futuro. Vuole solo apprendere nel senso prensile del termine: vuole afferrare e portar via qualcosa di utile per sé, uno strumento, un rimedio, qualcosa usando la quale trarre vantaggio. Vuole *tools* come un alibi che esoneri dal pensare, vuole cose oggettive che esonerino dalla soggettività, dalla discrezionalità, dall'autonomia di giudizio. Ciò accade anche con i partecipanti che



ricoprono ruoli più elevati di responsabilità e di potere, come se la cultura dominante dell'efficienza innanzitutto li costringesse a reprimere la propria disponibilità ad interrogarsi, a pensare e ad esprimersi liberamente.

Diverso e complementare a questo è il caso di partecipante stupido costituito dal partecipante modello. Si tratta del soggetto che sta attento, interviene, partecipa con impegno ai metodi attivi, etc.: è la soddisfazione del formatore. Ma è stupido perché apprende solo a fare il partecipante, non altro. Considera la formazione non un mezzo per cambiare il modo di vivere e di lavorare, ma uno scopo, qualcosa da fare bene: e lo fa.

Convieni considerare anche la stupidità del formatore. Infatti, per combattere la stupidità degli altri, dovrebbe prima riconoscere la propria: il formatore non è la soluzione, ma parte del problema.

Di solito il formatore crede di conoscere le competenze che servono effettivamente ad un dato gruppo di partecipanti, mentre invece – specialmente se è consulente - non solo non sa, ma non sa di non sapere. E crede che l'apprendimento dipenda da ciò che lui insegna, dal proprio trasmettere modelli e concetti decontestualizzati. Ciò è più grave quando il formatore ha un eccesso di autostima, quando manifesta *hybris* o presunzione: c'è una correlazione positiva, statisticamente significativa, tra stupidità e presunzione. Molti formatori sono così presuntuosi da porsi al di sopra dei partecipanti, alcuni sono abbastanza umili da porsi al di sotto, al loro servizio; solo pochi sono così tanto umili da porsi al loro stesso livello.

Nel "Nuovo glossario della formazione", pubblicato qualche anno fa, il lemma formazione viene così definito: "quando il formatore è un dio: creazione di nuovi mondi mediante la parola; quando il formatore è un uomo: accensione di affetti e di idee; quando il formatore è una bestia: modifica del comportamento".

Ciò connette la stupidità del formatore con il termine "comportamentale" riferito ad una formazione che si muove nell'ambito dell'*organizational behavior* di matrice comportamentista, della serie "come ti erudisco il pupo" ed ai successivi sviluppi di impostazione pedagogica o andragogica.

Intendere la formazione come processo finalizzato a modificare il comportamento dei destinatari da A (comportamento agito) a B (comportamento ritenuto da chi comanda funzionale agli obiettivi dell'organizzazione) è legittimo, utile e forse anche remunerativo.

Ma è stupido dare per scontato che sia ciò lo scopo della formazione.

La stupidità del formatore dipende da vari fattori tra i quali l'ignoranza, la paura, l'abitudine e la fretta. Ma nessuno è perfetto: non possiamo pretendere che sia sempre colto, coraggioso, innovativo e calmo. Possiamo invece pretendere dal formatore che sappia quel che sta facendo, cioè che sia consapevole di quale è lo scopo del suo agire. Mi riferisco ad un aspetto essenziale della formazione, non certo superfluo, cioè alla definizione degli obiettivi.

