





# IL FORMATORE

## *chiavi in mano*

DI FEDERICO OLIVATI  
E GIOVANNI TONON



EDIZIONI WE

**ISBN 979-12-5497-207-6**

©2025 Edizioni WE di Nicola Bergamaschi  
Via Paulli 10/A – 26015 – Soresina (CR)

[www.clickpertutti.com](http://www.clickpertutti.com)

[www.edizioniwe.com](http://www.edizioniwe.com)

[www.facebook.com/edizioniwe](http://www.facebook.com/edizioniwe)

[www.instagram.com/edizioniwe](http://www.instagram.com/edizioniwe)

[info@edizioniwe.com](mailto:info@edizioniwe.com)

## INDICE

<i>Ringraziamenti</i>	<i>I</i>
<i>Prefazione</i>	<i>III</i>

### IL FORMATORE CHIAVI IN MANO

<b><i>Introduzione</i></b>	<b>1</b>
<b><i>CAP. 1 Perché è difficile diventare un formatore?</i></b>	<b>3</b>
<b><i>tematiche del capitolo</i></b>	
- <i>Perché e come diventare formatore aziendale?</i>	
- <i>Mi serve davvero una laurea per fare il formatore?</i>	
- <i>Perché (quasi) nessun formatore ti porterà con sé in aula per imparare?</i>	
- <i>Con il mestiere di formatore posso campare?</i>	
<b><i>CAP. 2 Sono un formatore credibile?</i></b>	<b>17</b>
<b><i>tematiche del capitolo</i></b>	
- <i>La sindrome dell'impostore</i>	
- <i>L'autorevolezza d'aula</i>	
- <i>Metodologia e fasi dell'apprendimento</i>	
<b><i>CAP. 3 Ma la formazione funziona davvero?</i></b>	<b>33</b>
<b><i>tematiche del capitolo</i></b>	
- <i>Quali sono gli attrezzi del mestiere?</i>	
- <i>Mystery client, analisi fabbisogno</i>	
- <i>Strumento MyPrint® (con regalo)</i>	
<b><i>CAP. 4 Cosa fare durante l'aula?</i></b>	<b>53</b>
<b><i>tematiche del capitolo</i></b>	
- <i>La didattica e l'apprendimento efficaci (teoria e giochi)</i>	
- <i>Oltre il "cosa", il "come": public speaking e come rispondere alle domande</i>	
- <i>Come gestire domande e obiezioni, trasformandole da fonti d'ansia ad alleate preziose</i>	

<b>CAP. 5 Formatore, ma di cosa?</b>	<b>69</b>
<b>tematiche del capitolo</b>	
- Corso di Comunicazione efficace, chiavi in mano 12/16 h (con regalo)	
- Corso di Time management, chiavi in mano 12/16 h (con regalo)	
<b>CAP. 6 E dopo la formazione, cosa succede?</b>	<b>105</b>
<b>tematiche del capitolo</b>	
- Problemi legati al “dopo”	
- Scheda feedback, efficacia, impatto reale, Return On Investment	
- Strumenti di misurazione e di allenamento post-aula: Skilleyd®	
<b>CAP 7 Sono Formatore, come trovo lavoro?</b>	<b>123</b>
<b>tematiche del capitolo</b>	
- Personal branding: Intervista a Giorgio Ghisalberti (Esperto di Marketing, Imprenditore Digitale, Ingegnere informatico)	
<b>CAP 8 La formazione “vista dall’altra parte”</b>	<b>137</b>
<b>tematiche del capitolo</b>	
- Il parere di un imprenditore e CEO: intervista a Giovanpaolo Arioldi	
- L’opinione di una HR Director: intervista a Simona Polini	
- Il parere di uno startupper: intervista a Giacomo Zenoni (Fondatore e CEO di Daze)	
- Il parere di un Presidente di Consorzio: intervista ad Andrea Bonati (Artigiano e Presidente di CAPAB)	
- Il parere di un Dirigente Pubblico: intervista a Elisa Donati	
- Il punto di vista di una Formatrice dipendente d’azienda: intervista a Giuseppina Sechi	
- Il parere dell’Intelligenza Artificiale: intervista a Chat GPT	
<b>MESSAGGIO FINALE</b>	<b>209</b>
<i>Allegato: Manifesto dello Slow Business</i>	<b>211</b>

Il Formattore chiavi in mano



## **RINGRAZIAMENTI**

Grazie per l'accurata revisione a Giovanna Carnazzi  
e a Nicola Bergamaschi per il certosino lavoro di editing.

# Il Formattore chiavi in mano

## Prefazione

### di Massimo Calabria

Presidente dell'Associazione Slow Business

Ho conosciuto Federico e Giovanni nell'ambito del sistema di marketing relazionale C.R.E.A. e da subito ho capito il loro allineamento ai principi dello "Slow Business".

Quando poi, nell'ambito dell'iniziativa Slow Books coordinata dall'editore Nicola Bergamaschi è nata l'opportunità di pubblicare questo libro, ecco che il cerchio si è chiuso grazie al potere delle relazioni.

Oggi quindi sono felice di scrivere queste note introduttive de "**Il Formatore chiavi in mano**" di **Federico Olivati e Giovanni Tonon**. Questo libro non solo fornisce una guida pratica e dettagliata per aspiranti formatori aziendali (e non solo), ma risuona profondamente con i valori e i principi delineati nel nostro "Manifesto dello Slow Business".

Nel Manifesto, sottolineiamo l'importanza delle relazioni umane, della trasparenza, della fiducia e della collaborazione. "Il Formatore chiavi in mano" incarna questi valori attraverso un approccio metodico e rispettoso al mestiere del formatore. Gli autori esaminano come costruire credibilità personale e professionale, mettendo in campo coerenza, impegno e una sincera attenzione per gli altri - qualità essenziali per un formatore.

Uno dei punti cardine dello Slow Business è la necessità di investire tempo nella crescita personale e professionale. Questo libro dedica ampio spazio alla formazione continua e all'auto-miglioramento, proponendo strumenti e tecniche che permettono ai formatori di affinare le proprie competenze e di adattarsi alle esigenze dei corsisti. L'accento posto sulla sindrome dell'impostore e sull'autorevolezza d'aula riflette l'importanza di conoscere e gestire le proprie emozioni. La praticità e l'applicabilità delle tecniche descritte nel libro, come l'analisi dei bisogni, il mystery client e la misurazione dell'efficacia formativa, sono strumenti che promuovono efficienza e responsabilità. Questi aspetti sono fondamentali per generare un guadagno sostenibile e di valore, non solo per sé stessi ma anche per gli altri, in

linea con l'obiettivo dello Slow Business di creare servizi utili, prodotti validi e opportunità di lavoro qualificanti.

L'approccio suggerito dagli autori per la gestione delle obiezioni e la diversità dei partecipanti, così come le loro strategie di personal branding e networking, incoraggiano un'attitudine proattiva, umile e aperta. Queste sono le qualità che riconosco come essenziali per costruire relazioni di fiducia e collaborazioni fruttuose.

Infine, "Il Formatore chiavi in mano" si allinea perfettamente con l'idea che la tecnologia debba essere utilizzata con intelligenza e consapevolezza. Gli strumenti digitali proposti nel libro sono integrati in modo da migliorare l'efficacia della formazione senza sacrificare la qualità dell'interazione umana, mantenendo quel sorriso e buonumore che caratterizzano l'approccio gentile e rispettoso dello Slow Business.

In conclusione, l'inserimento di questo libro nella collana Slow Books è una scelta naturale e significativa. "Il Formatore chiavi in mano" non solo offre un prezioso contributo ai professionisti del settore, ma rappresenta anche un esempio di come i principi dello Slow Business possano essere applicati concretamente nel mondo della formazione aziendale. È una lettura indispensabile per chiunque desideri intraprendere un percorso di crescita professionale e personale all'insegna della qualità, della relazione umana e della sostenibilità aziendale.

Buona lettura e buon viaggio nello Slow Business (chiavi in mano!).

*Massimo Calabria*

# IL FORMATORE

## *chiavi in mano*



## INTRODUZIONE

FEDERICO - Il bosco è in trambusto. Le rane si sono messe in testa di risalire l'irto dirupo al di là dello stagno. Nessun animale è mai riuscito nell'impresa, neanche il possente orso. Il gufo bubola il via e le rane partono, agguerrite. Saltellando proseguono con impegno, sostenute dal tifoso strepitare degli altri animali, ma, una ad una, stremate, desistono dall'intento. Solo due proseguono, fino a quando una di loro viene meno e muore per lo sforzo fatto durante l'arrampicata. Gli animali, atterriti dal dolore, a tutela dell'ultima gracida amica, le urlano in coro di fermarsi e di lasciar perdere: non ha niente da rimproverarsi, ha fatto quel che ha potuto ma, in fondo, è solo una rana. Lei, imperterrita, prosegue nella scalata fino ad arrivare lassù sulla cima. Dove osano (solo?) le aquile. Un'aquila s'alza in volo dal nido e dalla vetta riporta l'atletica vittoriosa scalatrice alla pianeggiante radura boschiva, dove gli increduli amici della foresta all'unisono chiedono alla rana: "Come hai potuto riuscire ove tutti prima di te hanno fallito?"

Replica la rana: "Come dite? Non vi sento, mi spiace. Sono sorda".

Arrivato ormai trentenne alla laurea, avevo la direzione del mio percorso lavorativo ormai tracciata, ma, per vicende della vita che narrerò in altro testo<sup>1</sup> e nel diffuso scetticismo (in parte anche mio), mi convinsi di voler intraprendere la libera professione di Formatore degli adulti (lavoratori).

A quel punto dovetti affrontare molte domande: "Perché è così difficile diventare un formatore aziendale? Come essere un formatore credibile? Cosa fare durante la conduzione di un'aula? Formatore, ma di cosa? Ma la formazione funziona davvero? Come è vista la formazione dalla prospettiva dei Responsabili HR o degli imprenditori e come relazionarsi efficacemente con loro? Dopo la formazione, cosa succede? Come trovare lavoro? Come promuoversi?"

A questi quesiti ho trovato risposta solo strada facendo, durante il cammino intrapreso 20 anni or sono e che, con immutata passione, tutt'ora prosegua. Forse questo percorso lo vuoi intraprendere anche tu o, forse, già lo percorri e ritieni importante poterti confrontare con il vissuto di un valente collega.

Tale desiderio è stato anche il mio e, per questo motivo, ho scelto di coinvolgere nella stesura di questo testo Giovanni Tonon, professionista

---

<sup>1</sup> UNO VALE UNO *Manuale di formazione "autobiografica" sulla comunicazione per ogni occasione (in pratica)*, (di prossima uscita)

di grande esperienza con cui ho più volte collaborato insieme al gruppo NOE Formazione™.

L'intento del libro che abbiamo scritto congiuntamente è proprio quello di rispondere alle domande di cui sopra che, forse, sono anche le tue.

Memori del racconto indiano di quei ciechi che, toccando in punti diversi un elefante (chi le zanne, chi la proboscide e chi le orecchie), non riuscivano a trovare fra loro un accordo sulla descrizione dell'animale, entrambi siamo convinti e consapevoli che *nessuno è fonte assoluta e definitiva di verità*.

Per questo abbiamo scelto di scrivere in forma dialogica questo testo, lasciando che le risposte ai quesiti sopra emergessero durante il libero confronto fra noi (e con altri interlocutori che ringraziamo per il loro contributo).

Per lo stesso motivo, passo ora la palla a Giovanni, per completare questa introduzione dalla sua prospettiva.

GIOVANNI - Quando ho iniziato a lavorare come formatore e consulente HR ho dovuto anch'io, come Federico, procedere a tentoni. Per prove ed errori. Alcuni testi teorici sul mestiere di formatore erano disponibili in libreria, ma nessuno soddisfaceva il mio bisogno di sentirmi raccontare in cosa esso consistesse realmente, quali fossero i suoi problemi quotidiani e quali fossero le soluzioni più adeguate. Ho cercato quel testo a lungo anche di recente, senza successo. Il libro che hai ora in mano è proprio il manuale che avrei voluto poter leggere io all'epoca, per lasciarmi guidare nei miei primi passi in questo meraviglioso mestiere.

*Non c'è nulla di più gratificante, ma anche di più responsabilizzante, che insegnare qualcosa di utile ad un altro essere umano.* Mi auguro che anche tu traggia ispirazione dalle nostre esperienze, e che utilizzi saggiamente le tecniche e gli strumenti presenti in questo libro.

## **CAP. 1 Perché è difficile diventare un formatore?**

GIOVANNI - Eccoci qua, FEDERICO Olivati e GIOVANNI Tonon a parlare del formatore aziendale “chiavi in mano”.

FEDERICO - Un mestiere che facciamo, fra l'altro, da parecchi anni. Io ho più capelli bianchi di te, ma tu lo fai da più anni rispetto a me; in questo, sei più vecchio di me. Il progetto mi piace molto e, se tu sei d'accordo, procediamo col metodo del dialogo. Introdurremo degli argomenti tematici sui quali ci confronteremo, vedendo strada facendo quello che emerge.

GIOVANNI - Mi piace molto, come modalità. Dal dialogo emergono cose che, scritte o dettate in modalità diretta - frontale non emergerebbero. E questa, tra l'altro, è proprio una delle cose belle della formazione aziendale: il fatto che si costruisca molto del contenuto a partire dal dialogo in aula tra formatore e partecipanti.

FEDERICO - È una nota importante, questa sul dialogo: sarà sicuramente utile confrontarci a riguardo più avanti, quando parleremo del metodo del nostro lavoro. Possiamo dare una piccola anteprima sul fatto che un insegnante può proiettare e leggere delle slide o, in alternativa, utilizzare una modalità più dialogica, sicuramente più arricchente non soltanto per i partecipanti, ma anche per il formatore. Ora ti propongo di restare nel presente e di dare la nostra risposta alla prima domanda, e cioè “perché è difficile diventare un formatore aziendale?”.

### **Perché, secondo te, è difficile diventare un formatore?**

GIOVANNI - Mi viene in mente un episodio divertente che mi è successo molto tempo fa, durante i miei primi anni come formatore. Ero in treno dalle parti di Bari, città in cui ho frequentato l'Università e in cui mi sono laureato in Scienze della Formazione. In quel treno incontrai uno dei miei professori dell'Università, il quale mi chiese cosa facessi nella vita. Io risposi: “faccio il formatore aziendale!”. Il professore si mantenne impassibile e, con britannico aplomb, replicò “Ah, bene, vedo che sei riuscito a fare il lavoro per cui ti sei laureato” Nonostante il suo aplomb, sapevamo benissimo entrambi che ciò non era affatto scontato. Sono convinto che più del 90% dei miei colleghi dell'Università dell'epoca non facciano questo mestiere. Spero che ad

oggi le percentuali tra i giovani formatori aziendali siano un po' migliorate. Non ho dati alla mano, però so che entrare nel mondo della formazione appare, ad un neofita, come una cosa piuttosto misteriosa e difficile. Ed era così anche per me.

Come ho fatto io, ad entrare in questo mondo? In un momento di svolta della mia vita, ho inviato una email di presentazione ed un curriculum ad una società di consulenza HR e formazione aziendale. Sono stato fortunatissimo, perché proprio in quel momento in quella società avevano bisogno di qualcuno col mio livello d'esperienza e con le mie qualifiche e motivazioni. Già all'epoca mi resi conto che si era trattato di un'occasione eccezionale.

Io, per esempio, mi sarei aspettato di fare un percorso diverso e di approdare al mestiere di formatore dopo aver già fatto un'esperienza impiegatizia e manageriale di diversi anni. Partire proprio dal ruolo di formatore, nel Mercato italiano, penso sia complesso. Ho l'impressione che nel Nord Europa o negli Stati Uniti d'America il percorso "diretto" sia un po' più semplice che da noi e in altri Paesi mediterranei. Con la complicazione che ciò che apprendo all'Università, di solito, non è immediatamente applicabile, in questo mestiere. Credo che sia una questione legata al Mercato italiano. Quella del formatore è una figura professionale relativamente nuova, che ha cominciato solo di recente ad avere una sua riconoscibilità. In Italia, tra l'altro, è ancora forte il pregiudizio della scuola gentiliana. Pensiamo che, se una persona è un'esperta in un certo campo, automaticamente sarà in grado di insegnare quella cosa di cui è esperta. Si tende a trascurare il fatto che, invece, insegnare è un'arte complessa con una serie di aspetti che vanno appresi per poter essere efficaci. "Esperto di formazione", ma formazione di cosa? Cosa sai fare davvero?

FEDERICO - Questa cosa che dici corrisponde alla mia esperienza. Hai appena usato un'espressione cruciale, che è quella di "esperto dei processi formativi" (che, fra l'altro, è il titolo del corso di Laurea nel quale ci siamo laureati entrambi). Innanzitutto anche nella mia esperienza, molti dei laureati come Esperti nei processi formativi non sono diventati formatori aziendali. In secondo luogo, con il corso di Laurea in Scienze dell'Educazione, diventi in effetti un esperto di modalità di tenuta di un'Aula, di progettazione di un percorso formativo, di valutazione dell'efficacia del percorso formativo, eccetera. Quando però ti confronti con la realtà lavorativa del formatore in azienda, vieni molto spesso etichettato. Ho sentito spesso dire questa frase, e me lo confermano parecchi altri colleghi: "chi sa

fare fa, chi non sa fare, insegna”. “Non sa fare” in quanto non ha esperienza di lavoro all'interno di un contesto aziendale, o non è stato un manager che ha vissuto a lungo il contesto aziendale. E allora cosa ci verrà mai a spiegare uno che non sa neanche in che cosa consiste il lavoro? Soprattutto il novello formatore aziendale neolaureato, esperto di processi formativi, ma totalmente inesperto di vita aziendale. Insomma, è una figura vista ancora con diffidenza.

L'altra faccia della medaglia? Mi è capitato di incrociare dei formatori con un'esperienza aziendale importante, magari ex manager che poi si sono dedicati alla consulenza e alla formazione, e paradossalmente ritrovare in loro un certo grado di ingenuità. Per esempio, la conduzione di un'Aula o di un percorso formativo da parte di questi ex manager d'azienda, rischia di diventare involontariamente direttiva. Il formatore si comporta come un manager durante un meeting aziendale: vi presento ciò che so (perché ne so più dei partecipanti) in un bel PowerPoint, vi chiedo di farmi le domande alla fine per efficienza, e ciò che conta più di tutto è il contenuto. Dal punto di vista, della metodologia formativa, questo tipo di formatore è evidentemente carente.

GIOVANNI - Mi hai appena suggerito un'ulteriore risposta alla domanda “perché è così difficile fare il formatore?”. Si tratta di un mestiere complesso, perché il formatore deve essere in grado di portare dentro di sé una contraddizione: non deve essere troppo “dentro l'azienda” perché, se ne condivide i presupposti culturali, le abitudini e i processi non può dare all'azienda quello di cui hai bisogno in quel momento, e cioè uno sguardo fresco, esterno, a volte un po' parziale e specialistico... però, proprio per questo *stimolante*. Faccio un esempio concreto: se sto insegnando ai partecipanti le tecniche di gestione del tempo è bene che io sia un po' rigido e che mi attenga a quello che dicono i manuali di management. Come se dicesse ai partecipanti: “iniziate ad applicare la teoria così com'è e, solo in seguito, adattatela al vostro specifico contesto”. Una persona che ricopre un ruolo all'interno dell'azienda non può fare questo, perché farà automaticamente degli aggiustamenti al contenuto che depotenzianno la tecnica quando non viene applicata alla lettera. Invece il formatore, con sguardo innocente da consulente, cioè non influenzato dalla storia e dalle problematiche aziendali, riesce a mantenersi più coerente rispetto al modello originario.

Al tempo stesso, e qui c'è la benefica contraddizione, il formatore o consulente non deve essere ingenuo: deve sapere come funziona un'azienda o un'organizzazione. Altrimenti, rischia di dire cose troppo

teoriche, idealistiche e staccate dalla realtà. Cosa particolarmente grave nel caso del giovane formatore neolaureato a cui accennavi prima. Facile che i partecipanti pensino: “ci hanno inviato un ragazzino idealista, che non può insegnarci nulla di applicabile”.

FEDERICO - Cosa che mi è stata letteralmente detta alla fine di uno dei primi corsi di Comunicazione Efficace che ho tenuto in azienda, quando avevo ancora i capelli neri! Premetto che il corso era stato un successo: avevo trattato svariati argomenti e tecniche pratiche, avevo coinvolto e fatto perfino divertire i partecipanti (questo fa parte della formazione: se ci si diverte, si apprende meglio) e mi ricordo che alla fine ricevetti anche i loro complimenti. Però il feedback finale fu: “tutto molto interessante, ma tu sei un idealista se pensi che queste cose che ci hai spiegato, e che abbiamo testato con successo in Aula, funzioneranno anche in un contesto reale, nella nostra azienda”.

Altre volte, soprattutto agli inizi, alcuni clienti mi chiedevano: “Tutto molto bello, ma come facciamo ad applicarlo all'interno del nostro contesto?”. E mi ricordo che io, essendo alle prime armi, ero in difficoltà rispetto a questa domanda. Perché in effetti io il mondo aziendale non lo conoscevo. Mi dicevo: “Allora c'è qualcosa che mi sfugge. Queste modalità di relazione non funzionano all'interno di quel mondo? Io quel mondo dovrei capirlo meglio?” A posteriori, posso dire che avevo ragione a pormi quei dubbi. Ho colmato quella lacuna nel corso del tempo. Spiegheremo come farlo quando parleremo della metodologia Mystery Client cioè, in sintesi: andare all'interno dell'azienda in veste di cliente per vedere come i dipendenti di quella società si interfacciano, per esempio, in termini di comunicazione efficace. Anche in questo modo, ho guadagnato consapevolezza sulla vita nel contesto dell'azienda: dedicando del tempo durante la fase di progettazione (a volte una mattina, a volte una giornata intera), girando tra i reparti e gli uffici, in modo tale da capire come si declinano certe dinamiche relazionali e comunicative. Proprio così, sono arrivato a concludere, con buona pace di quelli che asseriscono che “se tu non lavori in azienda non puoi capire”, che le tecniche e gli strumenti efficaci sono proprio quelli e sempre quelli che ti insegnano i manuali e i corsi di formazione. Però il contesto è importante, perché influenza la modalità di applicazione delle tecniche. Il formatore dovrebbe saper adattare volta per volta un contenuto, di per sé standardizzato, al contesto aziendale in cui si trova in quel momento. Per non essere, appunto, percepito come troppo teorico.

GIOVANNI - Io sono stato un po' severo con me stesso all'inizio della mia carriera perché, oltre ai vari zig zag lavorativi che avevo fatto dopo la laurea, prima come ufficiale nell'Esercito (dove ero il manager di un team di camionisti, che erano molto più esperti di me) e poi come team leader in un call center americano in Irlanda, mi ero posto l'obiettivo di fare altri 10 anni di esperienza in azienda, prima di diventare formatore. Così tornai in Italia per specializzarmi ulteriormente con un Master in Risorse Umane con Il Sole 24 Ore a cui fecero seguito quasi due anni di esperienza in azienda nella Gestione HR (sempre con l'obiettivo di approdare, un giorno, alla consulenza). Cominciai, però, a non rendere quanto avrei potuto e quindi a demotivarmi. Per fortuna, il mio capo dell'epoca, eravamo alla gestione delle risorse umane di un'azienda alimentare molto importante, mi diede un feedback che mi cambiò la vita: "Io ti vedo molto portato per fare il consulente" mi disse "Non dovrassi rimandare: inizia subito. Noi gestori HR siamo costretti ad essere un po' rapidi e superficiali nel cercare piccole soluzioni quotidiane. Tu invece cerchi sempre la radice dei problemi e crei un nuovo processo che in futuro funzionerà meglio. Questa cosa, che dal punto di vista del gestore è quasi un limite, farebbe di te un ottimo consulente." Seguii il suo consiglio e, con otto anni di anticipo rispetto ai miei piani fatti a tavolino, approdai definitivamente alla consulenza. Tutto questo avveniva esattamente 20 anni fa.

FEDERICO - Potremmo sintetizzare, forse, dicendoci che "per fare una pizza" basta un po' di pratica sul campo, ma "se vuoi fare un'ottima pizza", oltre alla pratica serve conoscere anche la teoria degli alimenti. L'unione delle due cose, avere una forte impostazione teorica del lavoro e un'attitudine a guardare le cose in modo "fresco" sul campo, permette di inventare un modo nuovo di fare la pizza e di insegnarlo. Tutto ciò, a cascata, rende il lavoro molto più efficace, efficiente, snello e produttivo.

Spero ti piaccia la mia metafora con la pizza, mi rendo conto un po' azzardata!

Nel frattempo, mi sono ricordato come sei poi arrivato a fare il formatore: hai inviato un curriculum ad una società e questa ti ha immediatamente preso in prova. Un caso davvero raro, eri "l'uomo giusto nel posto e al momento giusto".

Il mio percorso per diventare formatore aziendale, invece, è stato un po' più travagliato del tuo. Innanzitutto, per vari motivi, ho dovuto prolungare il mio periodo di studi, perché inizialmente mi ero iscritto a Psicologia all'Università di Padova. Risultato: dopo due anni, non ne

volevo più sapere dell'Università e dello studio per repulsione nei confronti dell'eccesso di teoria tipico del nostro sistema scolastico. In più, avevo conosciuto una ragazza di cui mi ero innamorato perdutoamente, al punto che poi la sposai: ero diventato uno studente lavoratore e mi mantenevo agli studi lavorando, il che complicò ulteriormente le cose.

Per fortuna, nel frattempo ero approdato a Scienze dell'Educazione all'Università di Verona, indirizzo Esperto nei processi formativi. In breve, per una serie di vicissitudini, mi ritrovai a insegnare all'interno di una scuola di volontari della Scuola Popolare di Bergamo. Si trattava di un'associazione culturale che aiutava adulti, di solito lavoratori che avevano interrotto il percorso di studi, a preparare le materie scolastiche che servivano a superare un esame di idoneità per conseguire il titolo non ancora ottenuto. Ovviamente, insegnavo Psicologia e Sociologia, proprio le materie che avevo studiato all'Università. Mi ritrovai in Aula con circa quindici adulti, tra cui una pensionata di 65 anni che voleva riprendere gli studi interrotti. L'esperienza per me fu traumatica, nel senso che ero in estrema difficoltà a tenere la lezione in maniera coinvolgente. Al tempo stesso, sviluppai una forte simpatia per le persone e per la loro formazione. Questo trauma è stato, quindi, il mio personale trampolino verso la formazione: mi sono appassionato alla causa e mi si è acceso dentro il "sacro fuoco" della formazione degli adulti (in particolare adulti lavoratori). Così inviai entusiasticamente il mio curriculum a tutti gli enti di formazione di Bergamo, nonché a qualcuno di Milano. E nessuno mi rispose.

Da qualcuno riuscii almeno ad ottenere un feedback, e così scoprii che il mio CV era considerato troppo poco "da esperto" per poterlo applicare direttamente alla formazione all'interno di aziende ("perché sei troppo giovane" mi dicevano). Al tempo stesso, i miei titoli di studio erano percepiti come "troppo alti" perché potessi dedicarmi ai corsi post - diploma per persone già diplomate ("perché sei laureato come Esperto nei processi formativi e hai già trent'anni" mi dicevano). Non avendo la possibilità di pagarmi dei Master che mi dessero la possibilità di fare uno stage all'interno di contesti aziendali o di enti formativi, mi venne un'idea: iscrivermi ad un corso post - diploma per diventare Tutor dei processi formativi. In pratica, la figura del tutor d'Aula: quello che a volte ci capita di incrociare quando andiamo a far formazione, e che, nella altisonante definizione ideale, sarebbe anche ruolo chiave perché è un *facilitatore delle relazioni fra docenti e corsisti*. Un ruolo che, nella realtà, è spesso sotto utilizzato perché è quello di chi prende le firme, controlla la tenuta del registro e si occupa di altre

attività concrete di questo tipo. Io seguii questo ambitissimo corso di due mesi, così ambito che ero l'unico iscritto. Inoltre, c'era un solo docente che insegnava tutte le materie. Era così stimolante che, a tratti, mi addormentavo durante le lezioni. Il corso durava per quattro ore tutte le mattine e l'unico docente utilizzava il metodo di leggere ogni singola slide. Ovviamente, a queste condizioni, mi capitava di prendere sonno e di risvegliarmi come succede al cinema, quando ti chiedi: "cosa è successo? Cosa mi sarò perso, nel frattempo?". Però il docente continuava a parlare imperterrita. Mi chiedevo: "Com'è possibile? Non ha notato che ero addormentato, e che ora sono imbarazzato?"

Questo corso, comunque, ha avuto un merito importante: mi ha permesso finalmente di avere la porta aperta per poter andare a fare il tutor d'Aula all'interno dei percorsi formativi in Enti di formazione accreditati. E questo mi ha permesso di entrare in quel mondo "dalla finestra" e di poter finalmente vedere come funzionava. Ho ottenuto una posizione veramente privilegiata perché ho avuto modo di conoscere tanti formatori e di imparare come insegnavano le cose che avevo studiato all'Università. Cominciai a capire quali tra loro erano veramente coinvolgenti, efficaci, e quali erano le cose che li rendevano così bravi. O, al contrario, quali non riuscivano ad essere efficaci e coinvolgenti, e perché (mi spiace dirlo, ma erano la maggioranza).

Questo è uno dei motivi per cui tengo molto a scrivere questo libro: per supportare i giovani a diventare formatori efficaci e coinvolgenti... e non dei declamatori di slide!

Col tempo, insistetti per poter tenere io stesso un breve modulo di comunicazione efficace all'interno di un corso post diploma nell'ambito del Turismo. Quel corso andò bene, così me ne assegnarono un altro, poi un altro ancora, e così via. Siccome i risultati erano buoni e i corsisti erano soddisfatti, mi impiegarono per tenere corsi alle classi quinte di istituti tecnici, sempre in ambito turistico. La domanda s'impennò al punto tale che non riuscii più a stare dietro a tutti quei corsi. Da lì in poi cominciarono ad affidarmi corsi post diploma all'interno di contesti aziendali rivolti ad apprendisti. Su incarico di un Ente di formazione milanese per due anni mi occupai del personale amministrativo e degli addetti alla vendita di aziende come MediaWorld e Iper. Tenni tantissimi corsi per apprendisti: una palestra veramente eccezionale, perché la formazione era obbligatoria e, tipicamente, nessuno dei partecipanti aveva voglia di presentarsi alla formazione. Era una bella sfida arrivare in aule piene, in partenza, di gente che sbagliava o che era visibilmente arrabbiata per essere lì in aula. Ed era una bella soddisfazione ritrovarsi con i partecipanti che ti

stringevano la mano, ti facevano i complimenti alla fine del corso e ti chiedevano se ne avresti tenuti altri anche al di fuori dell'azienda! Mettendo insieme tutte queste esperienze, ne concludo che la mia laurea, anche se perfetta in teoria, non c'entrò molto con la mia entrata nel mondo della formazione aziendale.

GIOVANNI - Gran parte dei formatori che conosco, infatti, non sono laureati in Scienze dell'Educazione. Io e te siamo quasi un'eccezione: conosco molti sociologi, psicologi, filosofi, laureati in lettere, ma anche biologi, medici, ingegneri e diplomati che fanno i formatori. E ovviamente parlo di formatori bravissimi, per cui non è detto che per essere preparati a questo mestiere ci voglia un percorso specifico di studi. Sicuramente, tra le lauree, Scienze dell'Educazione sarebbe in teoria quella più indicata. Però, la "stoffa" del formatore non la trovi necessariamente lì. E tantomeno le tecniche. In accordo con la tua esperienza, penso che i momenti di maggiore apprendimento reale, per me come formatore, siano stati sul campo: osservare formatori efficaci e coinvolgenti, come dicevi tu, e poi accumulare io stesso ore d'aula come formatore, riflettendo sistematicamente sull'esperienza d'aula vissuta.

Un'ulteriore esperienza utile è stato l'altro mio Master, quello in Programmazione Neurolinguistica, concluso addirittura prima di laurearmi. Oltre ad apprendere tecniche che ho poi insegnato in Aula negli anni successivi, ho in quell'occasione avuto modo di conoscere e vedere in azione formatori molto competenti, che già utilizzavano, almeno in parte, i metodi "esperienziali" che illustreremo anche in questo libro. Nei primi anni da formatore, quest'esperienza ha fornito una sorta di serbatoio di competenze e di tecniche a cui potevo attingere quando ne avevo bisogno.

FEDERICO - Condivido.

GIOVANNI - Oggi le cose sono cambiate. Un Master in PNL, come viene condotto attualmente, non fornisce più questo tipo di serbatoio di tecniche per formatori così come avveniva negli anni '90. Ritengo che oggi il quadro sia più complesso, e che occorra essere più *diretti* e seguire un Master in Formazione Formatori.

FEDERICO - Condivido in pieno perché abbiamo avuto un'esperienza simile: anch'io ho intrapreso, nel mio caso dopo la Laurea, un percorso che mi ha condotto al Master in PNL. Confermo che mi è stato immediatamente utile in aula. Fra l'altro, se ci pensi un attimo, quel

metodo ormai fa parte di me e di te, in particolare uno dei principi cardine della PNL, quello del modellamento: la capacità di osservare le cose che funzionano per estrarre e replicarle nella propria vita.

Condivido, però, che un percorso in PNL non sia il percorso più diretto per approdare alla formazione in Aula, a maggior ragione in contesti aziendali, dove può perfino essere malvisto per motivi che magari discuteremo più avanti. Questo è anche uno dei motivi per cui stiamo scrivendo insieme questo libro e per cui offriamo a chi lo legge la possibilità di partecipare con un'importante agevolazione al nostro Master in Formazione Formatori.

L'altro possibile percorso, un Master in Risorse Umane, è forse anche più indiretto, come è capitato a te con quello de Il Sole 24 Ore. Lo sbocco tipico di questo tipo di Master è quello di ottenere uno stage in azienda nella Funzione HR, nel migliore dei casi. Stiamo parlando, quindi, di un tipo di percorso sicuramente utile, sennonché ti indirizza verso un altro tipo di mestiere: non quello del Formatore, ma quello dell'addetto alle Risorse Umane.

**GIOVANNI** - La figura del formatore, in quanto ruolo interno all'azienda, è oggi pressoché inesistente, escluso il settore Retail o altri dove è ancora importante il ruolo di formatore di Prodotto. Sto parlando della figura del formatore che gira per i vari negozi di un'azienda Retail e che insegna, *in primis*, le caratteristiche e gli aggiornamenti di un certo prodotto. Qui non s'intende, però, il formatore "di mestiere", l'esperto di processi formativi come lo intendiamo in questo libro. Il formatore del mondo Retail è un esperto di Prodotto con profonda conoscenza dello stesso e che, oltre ad avere buone competenze comunicative e spesso anche di vendita, ha studiato alcune delle tecniche del formatore aziendale. Insomma, ha un'infarinatura dei processi formativi ma viene da altro settore e il suo focus principale resta il prodotto. Comunque, ho visto alcuni formatori aziendali "ripiegare" per questo tipo di professione, anche felicemente. Invece, il formatore di argomenti manageriali e comunicativi come ruolo assunto in pianta stabile è pressoché inesistente in azienda. Ciò non deve stupire: stiamo parlando di una figura di alto valore, e quindi anche costosa, ma che verrebbe impiegata occasionalmente. Per questo, di solito, il formatore è un fornитore e un consulente esterno.

Ovviamente esistono in azienda diversi ruoli che si occupano di Formazione e Sviluppo. Talvolta, se hanno il background giusto, questi ruoli possono anche occuparsi direttamente di tenere alcune aule su specifici argomenti. La maggior parte del loro lavoro, comunque, consiste nel pianificare, organizzare e valutare la formazione, ivi

inclusa la relazione con i formatori, coach e consulenti esterni da coinvolgere via via. Non si tratta di figure dedicate principalmente a tenere le aule, i coaching o le consulenze.

FEDERICO - Per riassumere quello che hai detto finora: ci sono molti ruoli relativi al mondo della formazione aziendale. Se parti da una Master in HR o comunque da un'esperienza aziendale, puoi certamente ambire ad un ruolo HR di gestione della formazione o ad un ruolo specialistico come formatore di Prodotto.

Invece, se vuoi diventare tu stesso un Formatore aziendale/manageriale e un consulente, la strada maestra è osservare altri formatori in azione e, a tua volta, fare pratica in aula. Ancor meglio, partendo da un Master mirato specificatamente alla Formazione Formatori.

GIOVANNI - Allora torniamo ancora una volta alla domanda originaria: "perché è difficile fare il formatore aziendale?"

Un altro dei motivi, che emerge dalle ultime cose che ci siamo detti, è che, almeno allo stato attuale del Mercato italiano, il formatore è un mestiere che richiede di "mettersi in proprio". Anche se sei convocato da una società di consulenza per fare il formatore, essa ti chiederà nella maggior parte dei casi di aprire Partita IVA. Le società di consulenza, eccetto alcune molto grandi, non possono normalmente permettersi dipendenti (per motivi un po' lunghi da spiegare in questa sede).

FEDERICO - Infatti, nel nostro Master faremo intervenire un esperto di consulenza fiscale, un commercialista che spieghi quali sono le condizioni attuali, i vantaggi e gli svantaggi del mettersi in proprio.

GIOVANNI - Assolutamente d'accordo. Al di là delle condizioni fiscali, comunque, una prima conseguenza di ciò che stiamo dicendo è che il mestiere di formatore è fatto per chi abbia una forte motivazione all'autonomia e all'indipendenza nel proprio mestiere. Ciò che sarebbe invece un po' velleitario in un dipendente di una struttura aziendale.

Il secondo punto che emerge da questa nostra chiacchierata è che, essendo la Formazione aziendale un mestiere che non si impara in teoria in un corso di laurea, essa va considerata invece un mestiere "artigiano". Si apprende sul campo a fianco di un altro artigiano, osservandolo, intervistandolo e assorbendone il mestiere. Inoltre, ancor meglio se l'artigiano che si affianca è anche in grado di spiegare perché fa le cose in un certo modo. In quel caso, posso diventare un bravo artigiano della formazione, anche in un tempo piuttosto breve. Quando ho iniziato a fare il formatore, oltre all'affiancamento degli

altri formatori che generosamente mi hanno passato concetti, idee, tecniche, per me è stato fondamentale poterli intervistare, per far emergere comportamenti molto efficaci che davano per scontati.

Ancora oggi utilizzo strumenti che alcuni di questi colleghi generosi mi hanno trasmesso. Poco fa, ho fatto una videotelefonata con un'amica psicologa, pure formatrice, la quale mi ha chiesto: "Da dove prendi tutte queste attività d'aula?". Le avevo appena proposto un'attività che le era piaciuta tantissimo... e che ho ereditato da un formatore conosciuto vent'anni fa, all'inizio della mia carriera. Ecco, potrei ancora "vivere di rendita" grazie ad attività apprese da altri.

FEDERICO - Le porterai anche al nostro Master, allora?

GIOVANNI - Assolutamente sì. In un Master Formazione Formatori, io avrei voluto che mi dessero, oltre al metodo e alle tecniche, anche una bella pila di attività da poter utilizzare in Aula per stimolare, coinvolgere e far riflettere i partecipanti. Questo è un altro ostacolo che può rendere difficile l'accesso alla professione.

Se avessi avuto questo, dopo la laurea, e consigli su come muovermi sul Mercato e su come aprire partita IVA, come dicevi tu, avrei probabilmente evitato molte incertezze e molti zigzag che invece ho vissuto.

FEDERICO - Bello il tuo paragone con l'artigiano e col lavoro artigianale. E, ancora una volta, ti dico che eri proprio *destinato* a questa professione, perché anche l'aver incontrato colleghi così generosi è stato un colpo di fortuna. Nella mia esperienza, l'artigiano formatore non è così portato alla condivisione, in media. Molti dei formatori, pur bravi, che ho incontrato, erano gelosi del proprio sapere e del proprio metodo, acquisito con fatica sul campo. Forse questo ha a che fare anche col territorio: io sono di Bergamo. Il territorio di Bergamo, più piccolo rispetto a quello milanese in cui ti sei sempre mosso tu, è forse un po' chiuso, da questo punto di vista. Quando ero tutor d'Aula, a me è capitato di incontrare formatori che, avendo saputo della mia laurea come esperto nei processi formativi e avendo saputo direttamente da me della mia aspirazione di fare il loro mestiere (cosa che avevo candidamente rivelato), non volevano che io fossi presente in aula. Alcuni formatori, addirittura, chiedevano che le fotocopie dei materiali d'aula non fossero fatte da me. A volte erano disposti a spendere dei soldi pagandosele loro pur di non condividere quel materiale che loro si erano costruiti in maniera così faticosa. Addirittura mi è capitato che due formatori mi chiedessero di

prendere le firme dei partecipanti stando fuori dall'Aula! Puoi capire come io abbia percepito MOLTO FORTEMENTE questa chiusura, confermata anche da altri colleghi. Un motivo in più per ribaltare questo stato di cose con il nostro Master.

GIOVANNI - Questa immagine della fotocopia e del non volerla condividere, oltre ad essere molto "vecchia", in un mondo come quello attuale (pensa solo all'impatto di Internet e delle Intelligenze Artificiali) ci fa capire che questi formatori erano caduti nella trappola concettuale che abbiamo segnalato all'inizio. L'idea, cioè, che formatore sia solo un declamatore di contenuti: di quel prezioso contenuto con la preziosa attività contenuta in quella slide o in quella fotocopia. In questo senso, quei formatori sminuivano sé stessi e il proprio mestiere (e ingigantivano oltre misura il valore di quel contenuto).

Le aziende, al contrario, questo lo sanno e, infatti, non scelgono i propri fornitori di formazione in relazione al contenuto, ma in base ad abilità decisamente superiori come la visione d'insieme, la capacità di coinvolgimento, la gestione delle obiezioni, l'adattabilità, eccetera. Per questo non penso di dire nulla di idealistico quando affermo che le competenze si accrescono proprio condividendole. Il fatto che io e te ci siamo visti reciprocamente in Aula, ci siamo intervistati, ci siamo scambiati attività... ci ha reso più forti, a mio parere.

Aggiungo un passaggio che abbiamo finora dato per scontato e che invece è molto incoraggiante per chi ci legge: **ci sono un Mercato e un'offerta lavorativa molto importanti nel mondo della formazione aziendale, oggi.** C'è spazio per chi ha desiderio di autonomia, per chi ha il piacere di insegnare, e per chi ha voglia di imparare il mestiere da un bravo "artigiano". C'è abbondanza di richieste e, se si impara a essere formatori competenti e non declamatori di slide, stiamo parlando di uno di quei mestieri che sarà destinato a rimanere sul Mercato anche dopo lo sviluppo delle Intelligenze Artificiali. Perché **quello scambio di prospettive che ci può essere in aula o anche online tra esseri umani, a volte semplice, a volte colto, a volte pratico, a volte teorico, a volte ironico, è e sarà ancora a lungo uno dei motori dell'apprendimento...** e quindi della produttività in azienda.

FEDERICO - Anche secondo me. C'è un Mercato per chi si distingue e per chi acquisisce strumenti per distinguersi dai più. Questo libro e il Master Formazione formatori che proporremo a chi manifesta

interesse dopo la lettura, mirano proprio a questo: fornire degli strumenti per caratterizzarsi e per fare la differenza rispetto agli altri.<sup>2</sup> In effetti, mi viene anche in mente che quello di formatore è un mestiere non soltanto molto richiesto, ma che può dare anche buone soddisfazioni da un punto di vista economico.

### **Secondo te il mestiere di formatore permette di campare?**

GIOVANNI - Assolutamente sì, se lo chiedi a me. Io campo di questo da vent'anni, quindi la mia risposta non può essere che sì. Comunque aggiungo che certamente aiuta il vivere in un territorio con un tessuto solido a livello industriale, commerciale ed economico. Anche se molta della formazione si fa attualmente online, una parte del nostro lavoro consiste nel mantenere rapporti con le aziende - clienti o con le società di consulenza che ci chiedono di collaborare con loro.

Consiglio ad un giovane formatore: valutare bene di trasferirsi in un'area d'Italia produttiva, vivace economicamente e ricca di occasioni. Penso a Milano, Bergamo, Brescia, Bologna, Roma, Torino, diverse città del Veneto come Verona, Padova, eccetera. Per la formazione aziendale devo avere sottomano le aziende. Altrimenti, come faccio?

FEDERICO - E se questo libro arrivasse nelle mani di qualcuno che invece non abita al Nord Italia ma al Centro o al Sud?

GIOVANNI - Conosco colleghi che lavorano bene in Puglia, per esempio. Ad un giovane formatore consiglierei però di stabilirsi in un territorio dove non rischia di avere lunghi periodi di flessione del Mercato. Col tempo, una volta fattosi un nome e sviluppato un network solido di contatti, potrà valutare se sarà il caso di ritrasferirsi altrove.

FEDERICO - Certo. Ora porto un po' più "a terra" il tuo discorso sempre un po' elevato, rispetto alla domanda "si può campare col mestiere di formatore?".

Parlo del contesto bergamasco, bresciano e milanese che conosco meglio: quando ho iniziato a fare il formatore, prendevo 28 € all'ora. Sono passati degli anni e quei 28 € all'ora a un certo punto sono diventati 40/50 € all'ora. Attualmente, a seconda del contesto, della società di consulenza o dell'Ente che assume il formatore, so che la

<sup>2</sup> Per info. e aggiornamenti sulla prossima edizione Master Formazione Formatori chiavi in mano, registrati su [www.formatorechiavinmano.com](http://www.formatorechiavinmano.com) "flaggando" l'opzione *desidero informazioni sul Master Formazione Formatori*

quota si aggira proprio fra i 30 e gli 80 € ora. Con lo svilupparsi delle mie competenze, comunque, quegli 80 € poi sono ulteriormente saliti. Attualmente, il **cachet che mi viene riconosciuto arriva anche a 350 € all'ora più IVA**. Questo vuol dire che per un corso di una giornata di 8 ore incasso 2.800 € più IVA lorde. Sì, lorde: di qui l'utilità del fiscalista, nel percorso Master Formazione Formatori chiavi in mano che proporremo agli interessati perché quella cifra si dimezza e poi, in una seconda fase, si riduce ulteriormente. Però possiamo dire che, anche in partenza, questo è un mestiere che garantisce una base. Un mestiere che, col tempo, permette di arrivare a guadagnare bene.

GIOVANNI - È un mestiere che dà le sue soddisfazioni: come per qualsiasi artigiano, prevede una gavetta, e poi una fase in cui via via si cresce. E comunque, sin dall'inizio, se ne può vivere.

FEDERICO - Sì.

GIOVANNI - Allora, visto che *abbiamo chiuso il cerchio*, concluderei questa prima parte della discussione con un aneddoto.

FEDERICO - Che bello, la prossima volta me ne preparo anch'io.

GIOVANNI - Questo episodio è capitato a mia sorella che, oltre a essere formatrice aziendale, è anche attrice e regista di teatro. Anni fa, mi raccontò di un workshop formativo da lei condotto in un'azienda. Era una formazione sul concetto di ruolo, che utilizzava attività coinvolgenti e che prevedeva perfino l'uso delle maschere teatrali come metafora.

Alla fine del workshop, tutti i partecipanti andarono a stringerle la mano entusiasti. La ringraziarono, l'abbracciarono, le fecero i complimenti per aver appreso tanto, pur divertendosi, e qualcuno di loro le chiese: "ma tu, che sei così brava e competente, di preciso cosa fai di mestiere??".

Insomma, l'avevano appena *vista* fare il suo mestiere, ma non riuscivano a credere che fosse *proprio quello*. Non riuscivano a riconoscere il mestiere di formatore come tale.

FEDERICO - (ridendo) Grazie Gio, davvero una bella chiusura.

GIOVANNI - Grazie a te. Alla prossima conversazione.

## CAP. 2 Sono un formatore credibile?

FEDERICO - Sono curioso perché, quando abbiamo discusso di cosa parlare in questo capitolo sulla “credibilità del formatore”, tu hai suggerito di iniziare con il tema della sindrome dell’Impostore. Per quale motivo?

GIOVANNI - La sindrome dell’Impostore fa da ponte con gli argomenti che abbiamo trattato nel primo capitolo, perché è, tra le altre cose, uno degli ostacoli all’accesso alla professione di formatore. Si tratta, ovviamente, di un ostacolo soggettivo: pensa alla mia convinzione (a posteriori un po’ ingenua) di dover lavorare per almeno 10 anni in azienda prima di potermi proporre come formatore o consulente credibile.

In realtà, ciò aveva più a che fare con la mia percezione di credibilità, con *il mio sentirmi credibile come formatore*, piuttosto che con una necessità oggettiva legata al ruolo o alle richieste di Mercato.

### Che cosa insegni? Chi sei tu per poterlo insegnare? Quale credibilità hai per poterlo fare?

Questi dubbi sono rafforzati dalla natura del contenuto del nostro lavoro. Di solito, la formazione manageriale riguarda le capacità, dette anche “soft skill”: comunicazione efficace, gestione e motivazione dei collaboratori, teamwork, leadership, creatività, e così via.

Si tratta di argomenti su cui quasi tutte le persone hanno già loro opinioni. A volte, si tratta di opinioni e convinzioni molto forti: per esempio, relativamente alla creatività o alla leadership, l’opinione più comune è che si tratti di caratteristiche innate che non si possono insegnare. Il formatore manageriale alle prime armi potrebbe sentirsi in imbarazzo anche per questo.

### Queste cose si possono davvero insegnare? Come spiego una cosa così indecifrabile e complessa come la leadership? Come convinco qualcuno che può migliorare in questo?

FEDERICO - Opinioni pregresse e scivolosità dei contenuti proposti. Mi ritrovo, e aggiungo l’“obiezione” già citata nel precedente capitolo di alcuni corsisti che, pur esprimendo soddisfazione a termine corso, con aria sconsolata/rassegnata mi hanno detto: *tutto bello, ma tu sei un idealista, qui purtroppo le cose funzionano diversamente*.