

Leadership, Potere e Formazione

di Marco Ghetti

Non so se avete notato, ma spesso nelle organizzazioni chi ha il potere di approvare gli investimenti in formazione si autoesclude dalla stessa, riservandola ai livelli organizzativi gerarchicamente inferiori. Chi invece riceve la formazione, spesso la subisce dall'alto e sente di essere escluso dalle scelte in merito. Ritengo che questa prassi, comunemente seguita, sia una occasione persa in termini di leadership. Ascoltando le ragioni date a spiegazione, sia dai top manager stessi, che dai responsabili interni alla formazione, notiamo che tra le frasi più ricorrenti vi sono: i vertici non hanno tempo; i vertici non hanno bisogno; fare formazione per i vertici apparirebbe come una carenza; i top executive non possono fare le stesse cose degli altri e soprattutto non possono farle "insieme" agli altri.



Un alto dirigente di un'importante azienda mi disse una volta: se mandassimo i nostri direttori a fare della formazione sarebbe come ammettere di avere sbagliato a sceglierli. Questo schema culturale si presenta in special modo nelle aziende dove vige una certa idea di potere gerarchico. In esse il potere deriva esclusivamente dalla posizione nella gerarchia, e molti processi organizzativi sono vissuti di fatto come rituali simbolici di conferma dello status gerarchico. È così allora che l'apprendimento, o la formazione, diventa uno status-simbolo al negativo: io, modestamente, di formazione non ne ho bisogno! Un autore che non ricordo scrisse una volta che il potere è la facoltà di non dover apprendere più. Questo auto-esonero dei vertici dalla formazione e dall'apprendimento ha precise conseguenze sul modello di leadership "reale" che viene trasmesso, al di là delle dichiarazioni teoriche o retoriche. Un amministratore delegato in aula di formazione non è una bestemmia ma un potente messaggio, che può modellare la cultura organizzativa. Categorie come apprendimento continuo, miglioramento continuo, primato della competenza sul grado, dialogo aperto tra i livelli, azienda "corta", sono sostenute da questi comportamenti reali e non dalle esortazioni a parole. È mettendosi in gioco in prima persona nella formazione che i vertici possono attuare un reset del potere interno, dal grado gerarchico alla competenza e alla conoscenza. E parimenti, vedendo che il vertice si mette in gioco, tutti in azienda si sentiranno più motivati all'apprendimento.

Marco Ghetti
 Docente EMBA