

**sul maestro e sul leader:** “nella vita ho avuto maestri speciali, ... che parlavano poco o niente, oppure non parlavano per insegnarmi... quegli uomini speciali... lasciavano a me lo spazio per capire quello che sarei stato in grado di capire e lo spazio per non capire quello che non sarei stato in grado di capire... Quegli uomini rispettavano la mia persona inesperta, non gli passava neanche per la testa di invaderla con la loro presenza. La loro vasta presenza c'era, stava a me rubare qualcosa a quella presenza perché diventasse la mia presenza” (ivi, p. 43);

**sul gruppo di lavoro:** “in quel periodo lavoravo con Roberto Olivetti e con Mario Tchou... Io ero il meno impegnato e il meno responsabile, ma mi venivano idee. Roberto, Mario Tchou e io siamo diventati molto, molto amici. Con responsabilità diverse eravamo impegnati in un progetto talmente nuovo che nessuno dei tre aveva idee già pronte: tutto era sempre da inventare e da rischiare, tutto era entusiasmante, e anche richiedeva grande stima e fiducia reciproca. La stima e la fiducia, non so come, sono venute subito; sono venute da sé e insieme abbiamo passato un tempo bellissimo” (ivi, pp. 233, 234);

**sul tempo:** “diventare vecchi già è orribile, saper veramente quand'è il momento di smettere (se c'è) è difficile, capire cosa sta succedendo intorno è ancora più difficile, ma dover accettare un'immagine brutale e schematica di sé stessi imposta da fuori è quasi insopportabile. Questo mio rapporto con il tempo me lo devo fare fuori da me. Lo sforzo di aggiornare le speranze alle condizioni biologiche, ai tempi che diventano sempre più brevi, mi è costato quattro o cinque anni di paure, di orrori, di incertezze, e adesso forse comincio a trovarmi in un nuovo

equilibrio.” (ivi, pp. 253, 254)

Tutto ciò che è esistito esiste.

Giuseppe Varchetta

#### Note

1. E. Sottsass (2002) *Scritti*, Neri Pozza, Vicenza.

2. Ci riferisce al titolo di un piccolo libro di Ettore Sottsass (1987), *C'est pas facile la vie*, Il Melangolo, Genova.

**Mary L. Broad, John W. Newstrom, *Trasferire l'apprendimento*, FrancoAngeli, Milano, 2010, € 25,00**

Recentemente al cinema si è potuto assistere ad un film “Fratelli in erba”, una vicenda che avviata si come commedia si conclude “quasi in tragedia”. Uno dei due protagonisti, un professore di filosofia antica, scosso nelle sue convinzioni e visioni del mondo dalla piega tragica della sua vicenda personale e familiare, si rivolge per essere consigliato a una giovane rabbi la quale gli risponde che compito primario delle donne e degli uomini è “riparare il mondo”.

Questo pezzo di cinema mi è tornato in mente in questi giorni durante mie varie letture, ma in particolare leggendo il libro della Broad e di Newstrom. Riparare ha nel suo etimo il tema della cura nei confronti di persone, di eventi e di processi diversi che la creatività umana ha saputo, voluto inventare e proporre.

Nella “nomenclatura” della formazione degli adulti la tematica del trasferimento dell'apprendimento, dell'insieme cioè delle strategie operative per sviluppare un possibile elevato rendimento degli investimenti formativi, è un tema desueto, di bassa circolazione, di erratico investimento da parte degli autori, che pensano e operano nel grande campo della formazione degli adulti. Tale dato

esperienziale certifica una prassi manchevole, che segna un disinteresse profondo, fino a diventare una sorta di atteggiamento svalutante, verso ogni prospettiva di riflessione sulla tematica ampia relativa alla reale efficacia sul lavoro e sull'efficienza dell'organizzazione dei programmi di formazione per i collaboratori. Vi è dietro questa rimozione l'idea che la formazione sia un valore in sé, collocabile in un universo utopistico, libero da vincoli di natura economica e non da assoggettare alle leggi più comuni della valutazione, che invece toccano e per meglio dire “contaminano” altre espressioni del vivere organizzato.

Così come nella “nomenclatura” sul management prevalgono ancora i testi sullo strategic management rispetto a quelli dedicati ai processi esecutivi, pur nell'evidenza palmare quotidiana della vulnerabilità delle organizzazioni meno nelle scelte strategiche e più nei processi di esecutività, così nella letteratura sulla formazione degli adulti – giova ripeterlo – il tema del trasferimento dell'apprendimento resta povera cosa, sorta di nicchia negletta.

Questo libro, che la collana AIF ha intelligentemente fatto suo e che Luigi Amietta brillantemente premette attraverso la metafora indovinatissima e persuasiva del “occupare la terra di nessuno”, ha il pregio di assumersi il compito di “riparare” appunto il processo formativo “offeso e ferito” dalla sopra descritta lacuna strutturale. Finalmente – meglio tardi che mai – i practitioner della formazione degli adulti del nostro Paese hanno a disposizione un buon testo capace di farli riflettere su tale tematica, che oggi, in tempi difficili quando i budget e gli investimenti nella formazione vengono e ridotti e eliminati, ha la pregnanza e la rilevanza di una fortissima attualità.

Il volume si articola in tre parti. La prima “porre le basi” dedicata a riflessioni orientate a contribuire alla tematica del trasferimento dell'apprendimento nel grande alveo dello sviluppo delle risorse umane, alla tematica di quali siano le barriere fondamentali al trasferimento dell'apprendimento, a quali siano le vie che possono facilitare questo processo e infine a una classificazione matriciale relativa ai ruoli e alle fasi cruciali facilitanti il trasferimento.

La seconda “identificare le strategie di trasferimento” commenta tali strategie nel processo fasico classico della formazione, nel prima, nel durante, nel dopo la formazione, concludendo con suggerimenti di grande rilevanza, orientati a prevenire una regressione del processo di trasferimento attraverso una serie di cautele già tenute presenti nella fase progettuale della formazione.

La terza parte “usare e supportare il trasferimento nelle organizzazione” si articola in due brevi capitoli: il primo presenta due casi di applicazione di metodiche di facilitazione del trasferimento, il secondo presenta alcune best practice per costruire e gestire un sistema di trasferimento dell'apprendimento.

La quarta parte presenta alcune appendici relative alle strategie ed ai comportamenti che facilitano e sottendono il successo del trasferimento completate da un utile glossario.

Siamo di fronte a un onesto manuale dedicato, come acutamente indica Pierluigi Amietta nelle battute finali della sua premessa, “a tutti coloro che vogliono usare davvero la formazione come leva gestionale e non come alibi deresponsabilizzante e, di conseguenza, sono interessati anche alla verifica dell'effettivo trasferimento di risultati formativi”. Nulla di magico, continua Amiet-

ta, “ma un utile, serio ed importante strumento applicativo”.

Buona lettura.

Giuseppe Varchetta

U. Morelli, *Mente e bellezza. Arte, creatività e innovazione*, Umberto Allemandi & C., Torino, 2010, pp. 300, € 35,00

Il saggio *Mente e bellezza* espone un percorso di ricerca condotto nell'arco di dieci anni, con l'approccio interdisciplinare che ha caratterizzato fin dalla prima edizione il Master of Art and Culture Management (Rovereto/Trento), nella cui direzione Ugo Morelli ha voluto innestare la didattica sulla ricerca, con particolare attenzione all'orientamento epistemologico della complessità.

*Mente e bellezza* è anzitutto un saggio sull'arte e sull'esperienza estetica: benché i termini compaiano talvolta abbinati, fin dalla premessa (p. 33), la loro combinazione non viene proposta come un'endiadi: il libro si concentra infatti sulle condizioni evolutive che hanno fatto di *Homo* una «specie creativa», capace di quell'esperienza estetica di cui la creazione e la fruizione dell'arte sono parte. «Esperienza estetica» è qui nozione più comprensiva di «arte», benché la creatività e la fruizione dell'arte siano trattate come un campo privilegiato per comprendere l'esperienza estetica e, più in generale, le caratteristiche cognitive ed affettive peculiari dell'essere umano. Per riprendere una citazione di Gombrich, non si tratta comunque di un'arte «con la “A” maiuscola», di cui sia possibile fissare e circoscrivere una volta per tutte l'essenza.

Morelli invita a guardare alla storia biologico-evolutiva di *Homo*, che è entrato nella sua «infanzia simbolica» quando ha ini-

ziato a produrre segni per sé e per altri, raffigurando, immaginando e inventando per sé e per altri, attraverso quei segni, mondi possibili, mondi di sostituti e di finzioni. La capacità di esperienza estetica, la cui origine documentano le pitture rupestri e le sculture del Paleolitico, si manifesta nella possibilità di considerare la realtà come cifra, di inventare codici in cui i segni rinviano a sensi ulteriori.

Una delle tesi centrali del saggio riguarda il carattere *divenuto* e la natura *diveniente* di tale «tensione rinviante», che ci contraddistingue come *menti relazionali incarnate: Homo* ha evoluto e continua ad evolvere la propria capacità di produrre segni per sé e per altri, a partire dai passaggi che Gerald Edelman suggerisce di definire “autoelevazione percettiva” ed “autoelevazione semantica”. La capacità di produrre segni è coevoluta con la possibilità di diventare consapevoli e di agire rispetto all'assenza, alla mancanza e al vuoto: per quando «embedded» nella vita, «allo stesso tempo siamo in grado di tendere verso l'inesistente, verso ciò che ancora non c'è, concependolo simbolicamente» (p. 49). Con segni e simboli, le menti relazionali incarnate “presentificano” ciò che è assente o inesistente, facendo altresì riferimento a ciò che non è “presentificabile”; presentificano in assenza ciò che in qualche tempo era stato *visto* o *sentito* e persino ciò che non è mai stato *visto* né *sentito*.

La «tensione rinviante» di cui scrive Morelli rinvia al *liminale*, «al margine di noi stessi dove ci confrontiamo con la trascendenza e il terrore»; all'*ineluttabile*, al fatto che non possiamo fare a meno di cercare e creare; all'*inaudito*, a ciò che introduce inattese discontinuità; all'*eccedente*, ovvero a ciò che trascende la dimensione consueta dell'abituale, dell'incul-