

Stefano Gheno



La formazione generativa

**Un nuovo approccio
all'apprendimento e al benessere
delle persone e delle organizzazioni**

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a "FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano".

Stefano Gheno

**Formazione generativa:
verso una crescita armonica**

**Un nuovo approccio
all'apprendimento
nelle organizzazioni**

FrancoAngeli

Grafica della copertina: Elena Pellegrini

Copyright © 2010 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni qui sotto previste. All'Utente è concessa una licenza d'uso dell'opera secondo quanto così specificato:

1. L'Utente è autorizzato a memorizzare l'opera sul proprio pc o altro supporto sempre di propria pertinenza attraverso l'operazione di download. Non è consentito conservare alcuna copia dell'opera (o parti di essa) su network dove potrebbe essere utilizzata da più computer contemporaneamente;
2. L'Utente è autorizzato a fare uso esclusivamente a scopo personale (di studio e di ricerca) e non commerciale di detta copia digitale dell'opera. Non è autorizzato ad effettuare stampe dell'opera (o di parti di essa).
Sono esclusi utilizzi direttamente o indirettamente commerciali dell'opera (o di parti di essa);
3. L'Utente non è autorizzato a trasmettere a terzi (con qualsiasi mezzo incluso fax ed e-mail) la riproduzione digitale o cartacea dell'opera (o parte di essa);
4. è vietata la modificazione, la traduzione, l'adattamento totale o parziale dell'opera e/o il loro utilizzo per l'inclusione in miscellanee, raccolte, o comunque opere derivate.

A Angelo Gheno, uomo generativo

A Massimo Brusaglioni, formatore e maestro

Indice

Prefazione , di <i>Luca Solari</i>	pag.	9
Introduzione	»	13
1. Il “demone buono” della formazione	»	17
1. Formazione: approcci, contenuti, metodologie	»	17
2. Dall’approccio “curativo” all’approccio “promozionale”	»	19
3. Il contributo della psicologia positiva	»	22
4. Per una formazione eudaimonica	»	27
2. Ingredienti di una formazione eudaimonica	»	31
1. Dai fondamenti alla prassi (e ritorno)	»	31
2. Due esercizi eudaimonici per il benessere	»	32
2.1. Del desiderio possibile: la margherita delle possibilità	»	32
2.2. Della realtà positiva: io nel lavoro	»	34
3. Il desiderio e lo sviluppo	»	38
4. Lavorare sulla motivazione intrinseca: il sé generativo	»	45
5. Autostima, auto-efficacia e potere personale	»	49
5.1. Immagine di sé e valore della persona	»	49
5.2. La reciprocità nel riconoscere	»	50
5.3. Valore ed efficacia personale: quale rapporto	»	53
5.4. Stima di sé, responsabilità e potere	»	58
6. La valutazione promozionale	»	59
6.1. Promuovere valutando: innanzitutto una questione di metodo	»	61
6.2. Alcune conclusioni sul valutare in modo promozionale	»	62
3. Esperienze di formazione eudaimonica	»	67
1. Introduzione: cosa significa davvero fare formazione per promuovere benessere?	»	67

2. Prevenire il rischio psicosociale per promuovere benessere nel pubblico impiego, di <i>Stefano Gheno, Cristina Bruno e Luca Longo</i>	pag. 70
2.1. I concetti di rischio psicosociale e di stress nei contesti di lavoro	» 70
2.2. Un nuovo modo di guardare allo stress: la prospettiva salutogenica	» 74
2.3. Valutare il rischio e promuovere il benessere: un possibile modello operativo di attuazione del D.Lgs. 81/2008	» 76
3. Sviluppare un people manager generativo, di <i>Stefano Gheno, Luca Longo e Marta Farina</i>	» 89
3.1. Lo stare bene del management per promuovere il benessere dei collaboratori	» 89
3.2. Lineamenti di una formazione eudaimonica del management	» 90
4. <i>Positive organization scholarship, appreciative inquiry</i> e formazione manageriale, di <i>Francesco Liuzzi e Stefano Gheno</i>	» 105
4.1. Introduzione: la tensione tra soggettività e integrazione	» 105
4.2. <i>Positive organizational scholarship e appreciative inquiry</i>	» 108
5. <i>Positive team building</i> : costruire un gruppo generativo, orientato allo sviluppo personale, di <i>Stefano Gheno</i>	» 120
5.1. Introduzione: il paradigma del gruppo dei forti e il suo sviluppo	» 120
5.2. <i>Empowerment</i> del gruppo e il gruppo come strumento di <i>empowerment</i>	» 124
Bibliografia	» 141

Prefazione

di *Luca Solari*

Rincorrendo la storia delle teorie dell'organizzazione innumerevoli volte mi sono imbattuto nell'affermazione che tutto sarebbe cambiato e che si assisteva ad una svolta di paradigma; quindi nulla sarebbe più stato come lo si conosceva e studiosi e manager avrebbero dovuto reinventarsi.

La ricerca della svolta paradigmatica mi è apparsa il sacro Graal di una prospettiva di intervento sul reale che faticava ad abbandonare le categorie del pensare (e quindi dell'agire) così pesantemente ereditate dal pensiero di Frederick Winslow Taylor. Se si trovavano parole nuove, tuttavia diveniva difficile accordarle con nuove azioni, poiché non di nuovi vocaboli si era in cerca, ma di nuova grammatica.

È per questa ragione che provo molto pudore se introducendo questo lavoro di Stefano Gheno mi sento costretto ad affermare anch'io che siamo alla cuspide di un cambiamento di cui cogliamo segnali confusi. Come accade in questi casi nel contempo spero di aver ragione (perché insoddisfatto del presente) e torto (perché nelle cuspidi non si riesce a capire come il cambiamento ti investirà). Tuttavia non posso non riconoscere che la tecnologia sociale oggi disponibile (concetto introdotto da Stinchcombe che la riteneva la materia prima per la creazione di nuove organizzazioni) rappresenta una vera soluzione di continuità. Siamo in grado di connetterci senza barriere spazio-temporali e di condividere informazioni e lavoro a grande distanza. Le barriere tradizionali tra tempo lavorato e tempo vissuto sono attraversate dalla pervasività degli strumenti portatili di connessione.

A fronte di questo cambiamento che ci vive attorno non posso non esser stupito da riscontrare come molti attori del mondo delle organizzazioni e in particolare della gestione delle risorse umane sembrano quasi non sfiorati, continuamente aggrappati a modi di operare che sono l'ultima eredità del taylorismo. Certo, le parole sono diverse e si concentrano sulla centralità della persona, sul valore del suo talento, sull'importanza del suo sviluppo, ma gli strumenti e gli approcci rimangono ancorati all'illusione di un siste-

ma organizzativo costruito su posizioni progettate, collegate tra loro da strumenti in essenza gerarchici.

Anche la formazione si spinge oltre l'aula, ma talvolta con rincorse parossistiche al "nuovo" che sembrano non sfiorate dal ridicolo. Non è inusuale assistere al dialogo tra responsabili allo sviluppo che rilanciano sempre di più per dimostrare la loro innovatività. L'elemento che ricollega questi atteggiamenti è la presunzione. La presunzione di poter influenzare, modificare, cambiare le persone, l'illusione di poter diventare artefici dei loro comportamenti; è in questo l'essenza taylorista di un intero mondo di pratiche. Basta sfogliare un qualsiasi manuale di management o, peggio ancora, di gestione delle risorse umane.

La ricerca della felicità è stata a lungo dimenticata da tutto un mondo orientato ad un produttivismo talvolta privo di significati. Come sosteneva Max Weber, la scienza dell'organizzazione non si pone il problema di decidere quali ordinamenti valoriali siano i più adatti (razionalità rispetto al valore), ma solo di definire quali azioni siano più correttamente intese agli obiettivi (razionalità rispetto allo scopo). Tuttavia, nel fare ciò evidenzia le incongruenze tra gli scopi deliberati e quelli ottenuti e disvela le conseguenze non attese. È in questo spirito, credo, che non si può non riconoscere che le promesse di felicità e successo su cui si basa la retorica del management e delle risorse umane sono incongruenti con i modelli di azione sulle persone messi in pratica e giustificati ad un impersonale "mercato".

Tutto ciò forse anche perché l'attuale paradigma della felicità troppo spesso è riduzionista, fondato su di una concezione puramente edonica, che trascura la natura profondamente generativa dell'umano.

La via dell'eudaimonia traccia un percorso diverso, coerente con la necessità di un nuovo umanesimo nel mondo del management e dell'organizzazione. La centralità della persona da termine diviene azione solo quando costruiamo l'organizzazione a partire da una visione dell'Umano non riduzionista e disveliamo le potenzialità di ogni persona, in quanto Persona.

L'approccio eudaimonico scopre a chi non la vede l'essenza umana dell'apprendere, troppo spesso rinchiusa in percorsi tanto belli e innovativi per i responsabili dello sviluppo e per i formatori, quanto senza anima né significato per i "formati".

Insegna molto anche ai gestori di persone, poiché rivela che non si può non partire dalla persona se si valorizza la persona. Questo è anche un richiamo alla costituzione di una nuova deontologia professionale di chi per lavoro "tratta" persone dentro le organizzazioni.

Nella proposta di Stefano Gheno, sviluppare un approccio eudaimonico in formazione implica stimolare la dimensione generativa della persona e forse mai come in questo periodo c'è necessità nelle organizzazioni di desiderio e capacità di generare, sviluppando i propri talenti e le proprie potenzialità.

La lettura di questo testo, che è forse ancor più una “testimonianza” attiva, dà concretezza a questo richiamo e spiega come si possa ottenere di più.

Sebbene debba risultare chiaro che non credo che una cosa considerata valorialmente giusta debba essere strumentalmente giustificata da “risultati di business” per poter e dover essere applicata, i casi presentati rivelano che si tratta di una strada che conduce a prospettive interessanti e a modi diversi di interpretare il rapporto tra persona e organizzazione.

Ricollegandomi all’inizio di questa premessa, l’incapacità di riconoscere questo cambiamento che sarà pervasivo almeno nelle società ad economia forte, può rappresentare l’epilogo di un modo di fare impresa, di un modo di concepire l’organizzazione e di un modo di costruire socialmente le professioni di supporto allo sviluppo delle persone nel mondo del lavoro. Sfo- gliare questo libro, foss’anche con scetticismo, è il primo, potente antidoto!

Luca Solari

Professore di Organizzazione aziendale
Università degli Studi di Milano

Delegato del Rettore alla Formazione permanente e continua

Introduzione

A cosa serve oggi la formazione? Che senso assume in un contesto in cui l'accesso alla conoscenza è enormemente facilitato dalla tecnologia e il ruolo dei maestri è messo in crisi da una nuova visione del mondo e della società.

La risposta che viene forse un po' automaticamente all'addetto ai lavori è che la formazione serve a facilitare l'apprendimento, discostandosi in questo modo dall'insegnamento e dallo "imparamento" (inteso come capacità innata dell'individuo di apprendere). Il formatore è così fondamentalmente un metodologo, apparentemente neutro rispetto al contenuto e responsabile primariamente del processo e, almeno in parte, del risultato¹.

Questa accezione del termine formazione, apparentemente semplice, quasi ovvia, ci impone in effetti di interrogarci sulla questione di cosa significhi apprendere. Il nucleo fondativo di questo nostro volume è, in fondo, tutto qui: quale concezione di apprendimento è sottesa ad una formazione che voglia definirsi generativa? e ancora, che professionalità ne deriva?

Credo che la prima persona a cui ho sentito usare, in ambito formativo, il termine 'generativo' sia stata Massimo Bruscazioni. Il tema della generatività permea tutta la ricerca di Bruscazioni e di chi si è formato con lui: "La motivazione di tipo generativo, ed i comportamenti e la psicologia che ne conseguono, sono fortemente caratterizzanti la natura dell'essere umano. A differenza di tutti gli altri animali, l'uomo non si limita a vivere utilizzando il mondo che trova ma tende a trasformarlo ed a generare nuove parti e aspetti che non esisterebbero senza di lui e senza la sua attività" (Bruscazioni, 2007; p. 122).

1. "Fare formazione significa intervenire, in maniera finalizzata e organizzata, sulla cultura professionale di individui e gruppi, attraverso la metodologia dell'apprendimento consapevole. ...Organizzare apprendimento consapevole è ... il mestiere del formatore..." (Bruscazioni, 1997; pp. 21-24).

Generare significa realizzare qualcosa di altro da sé, costruire qualcosa che lasci un segno, che incida nella realtà, la trasformi e – in questa attività di trasformazione – l'uomo può contribuire alla propria realizzazione. E alla propria felicità.

La generatività come via alla felicità, insomma all'eudaimonia della cultura greca, e la formazione come suo principale strumento di sviluppo, questo è il tema che proveremo ad affrontare in questo volume.

Parlare di formazione eudaimonica oppure di eudaimonismo formativo comporta collegare mondi assai distanti tra loro, si tratta infatti di un termine antico ma – allo stesso tempo – estremamente moderno. L'attributo eudaimonico riprende il concetto greco dell'eu-daimon (εὐδαίμων), il demone buono, quello che anima l'uomo nel raggiungimento della felicità.

Non è però univoca la visione della modalità più efficace per raggiungere la felicità. Tutta la tradizione filosofica classica greco-romana, dai presocratici in poi, ha dibattuto su quale fosse la via della felicità. Taluni ritenendola frutto della sommatoria dei momenti edonici della vita della persona, suggerendo quindi il perseguimento del piacere come via maestra, altri – tra cui appunto Aristotele – propongono la sequela della retta virtù, corrispondente a ciò che permette la vera realizzazione dell'individuo, anche nel contesto sociale in cui è inserito².

Questa dicotomia di visioni è stata recuperata, in tempi assai più recenti, da una interessante corrente della psicologia, che si è definita positiva, e che persegue, tra l'altro, l'obiettivo di promuovere il benessere degli individui.

Il concetto di eudaimonismo (o eudemonismo) è stato recuperato proprio relativamente alla promozione del benessere. Nell'ambito della psicologia positiva si distinguono infatti due approcci: il primo, detto edonico, fa coincidere il benessere della persona fondamentalmente con l'assenza di percezioni negative e la presenza di percezioni positive; l'approccio eudaimonico collega invece il benessere allo sviluppo armonico e integrale della persona. Questo sviluppo, il contributo portato dalla psicologia positiva, la prospettiva aperta nel campo formativo da quest'ultima e le conseguenze concettuali e operative che ne discendono sarà trattato diffusamente nel primo capitolo di questo volume.

La formazione, o meglio un certo tipo di formazione, risulta essere lo strumento primario per promuovere un benessere di tipo eudemonico. Si

2. L'eudaimonismo (o eudemonismo se tradotto nella nostra lingua) è una dottrina caratteristica di tutta la morale antica, che assume diverso significato a seconda della sottesa concezione di felicità, che nel linguaggio comune veniva distinta tra dipendente dalla fortuna e dall'abbondanza e felicità interiore. Secondo alcune scuole (Socrate, Aristotele, gli Stoici) la felicità – che è lo scopo dell'agire umano – è da perseguirsi mediante l'esercizio di rettitudine e virtù, per altre invece (i sofisti, gli Epicurei) attraverso il godimento dei beni e dei piaceri umani. In epoca moderna il concetto di eudaimonismo viene recuperato nel senso del perseguimento del benessere sociale e collettivo (contrapposto a quello individuale). Cfr. Enciclopedia Garzanti di Filosofia, *Eudemonismo*.

tratta, infatti, di aiutare le persone a sviluppare il proprio potenziale all'interno di un contesto – quello organizzativo – che, frequentemente, si presenta come dominato dalla fatica e dalla frustrazione e quindi luogo di malessere piuttosto che di benessere.

Quanto più, invece, le persone saranno in grado di operare nei propri luoghi di lavoro come protagonisti della propria azione, tanto più il loro benessere non sarà esperienza episodicamente legata alla diminuzione della fatica o all'incremento delle gratificazioni esterne, ma frutto di una maturazione personale delle proprie motivazioni intrinseche.

Una formazione per la felicità, potremmo dunque dire. Tuttavia in questo tempo che sembra continuamente oscillare tra manifestazioni di cinismo senza speranza e ricette “low cost” per la felicità, ci preme dichiarare esplicitamente che non crediamo che la felicità sia – più o meno semplicemente – l'esito di un processo cognitivo, emozionale o sociale che faccia fuori la drammaticità dell'esistenza.

Ci rifacciamo invece ad una concezione di felicità come “oggetto” a cui tendere, in perenne divenire nel corso della nostra esistenza su questa terra. In questa prospettiva l'essere felici, qui ed ora, non può coincidere nè con l'evitamento del dolore, nè con il raggiungimento del piacere. Proponiamo invece una definizione operativa e processuale di felicità come tensione verso ciò che il nostro cuore desidera; è quindi cruciale rispondere alla domanda circa cosa desideri in effetti il nostro cuore.

Per questo motivo, come vedremo all'avvio della seconda parte del volume, il punto di partenza di una formazione che sia generativa ed eudaimonica non può che essere il desiderio ed il suo propulsore, il propulsore dell'apprendimento facilitato in questa prospettiva, è ciò che altrimenti abbiamo chiamato l'io desiderante.

Per la realizzazione di questo volume, devo molto a molte persone. Innanzitutto, come ho già detto, a Massimo Brusaglioni, a cui questo testo è dedicato. Massimo è conosciuto e apprezzato dalla comunità dei formatori italiani come modellizzatore dei processi di formazione degli adulti e, naturalmente, come introduttore nel campo della formazione dell'approccio dell'empowerment. Il mio lungo sodalizio con Massimo ha trovato la sua migliore espressione proprio nello sviluppo teorico ed applicativo del modello operativo del *self empowerment*. Ancora oggi ci unisce più che mai una comune passione nell'aprire e aprirci nuove possibilità.

Un grazie va poi ai colleghi e amici con cui, in alcuni casi, ho realizzato le esperienze, narrate nella terza parte del volume, che documentano della validità di questo approccio in formazione. Il loro contributo non è solo applicativo, ma anche teorico. Ringrazio in particolare Francesco Liuzzi, per avermi introdotto alla *Positive Organization Scholarship* e ai suoi strumenti di intervento, e Maria Elena Magrin, con le sue collaboratrici Cristina Bruno, Marta Scignaro e Veronica Viganò, per il contributo offerto sul tema

della prevenzione dello stress, dello sviluppo della resilienza in età adulta e della promozione del benessere sul lavoro.

Sono poi debitore di molti spunti teorici e professionali a Luca Solari, professore di organizzazione alla Statale di Milano, fondatore di Prosper, Centro studi sulla produttività dei sistemi complessi e delle persone. Ringrazio Luca anche per aver accettato di prefare questo mio lavoro.

Altri stimoli importanti, soprattutto circa il rapporto tra lo sviluppo del potenziale personale e lo star bene in azienda, mi derivano dal lavoro con Alessandra Pasinato e il suo team.

Un grazie a Well At Work e ai suoi Associati, in primis Marta Farina e Luca Longo, che mi ascoltano (mi sopportano?) e mi accompagnano.

Il volume tratta della formazione secondo una prospettiva che ho iniziato a definire eudaimonica grazie all'incontro con la psicologia positiva, vorrei quindi ringraziare gli amici della Società Italiana di Psicologia Positiva, i fondatori Gianfranco Goldwurm e Antonella Delle Fave e i colleghi del consiglio direttivo dell'associazione per il contributo portato al mio apprendimento, ma anche per l'attenzione dimostrata verso i miei contributi.

Un ringraziamento va, infine, agli amici della Scuola d'Impresa promossa dalla Fondazione per la Sussidiarietà, al suo direttore Bernard Scholz, a Pietro Catania e Alessandro Kadolph, partner di Alef Consulting, con cui frequentemente dialoghiamo di cose eudaimoniche.

Poco prima di mandare in stampa questo volume è improvvisamente scomparso mio padre, Angelo Gheno. A lui, uomo generativo, devo molte cose, in particolare molta della passione per il lavoro che troverete in questo libro.

1. Il “demone buono” della formazione

1. Formazione: approcci, contenuti, metodologie

Crediamo che si sia sempre insegnato a lavorare. Probabilmente quando il mondo era più semplice era prevalentemente l'anziano, il parente, il genitore a trasmettere il know-how necessario alla sopravvivenza personale e all'arricchimento della comunità. Si trattasse di imparare a riconoscere e a raccogliere ciò che di buono offriva spontaneamente, ad affrontare la caccia o la guerra, a coltivare i campi era la comunità di appartenenza a garantire la trasmissione delle conoscenze.

È stato con l'incremento di complessità del mondo che si è reso necessario istituzionalizzare tale passaggio di sapere e competenza. In modo più o meno aperto e pubblico ed in modo più o meno esoterico o esoterico. Con il passare del tempo, con la sempre più complessa codifica delle arti, delle tecniche e dei processi di lavoro si rendeva necessaria una competenza tecnico-specialistica anche nel trasferimento delle conoscenze. È questa forse la modalità attraverso cui si è arrivata a definire la figura dell'insegnante non più coincidente in modo esclusivo con il genitore o l'anziano della propria comunità.

Agli insegnanti venivano affidati i fanciulli e i giovani e a loro si affidavano anche gli adulti. In taluni casi si trattava di figure prestigiose e riconosciute – si pensi ad Aristotele precettore di Alessandro Magno – in altri di servi. Talvolta la “scuola” era istituzione, in altri casi – si pensi a Socrate insegnante “volontario” dei giovani ateniesi – sorgeva e si sviluppava spontaneamente.

Nel medioevo europeo questo processo arriva in qualche modo al suo culmine, con la nascita dell'Università. Che è al contempo libera aggregazione di maestri ed allievi e istituzione presente nella vita cittadina e con cui le autorità politiche e amministrative dovevano trattare.

Un altro fenomeno interessante si può osservare a partire dall'epoca medioevale: quello del maestro artigiano che nella propria bottega fa "scuola" producendo manufatti e insegnando ai suoi apprendisti a fare altrettanto.

È questa un'idea intrinseca nella formazione al lavoro: che il "maestro" sia al contempo titolare del dominio della pratica, ma anche di quello della teoria. Idea che si accompagna per gran parte della storia umana, ma che viene bruscamente interrotta nell'epoca moderna quando si introduce un dualismo tra teoria e pratica, tra manualità e intelletto, tra insegnamento e apprendimento.

Così accade che il tempo del lavoro sia altro da quello della scuola, prima si impara poi si applica. E in fondo, chi più ha imparato, meno dovrà "applicare", nel senso neolatino di "travagliare" (o "travailler" in Francia, "trabajar" in Spagna, più semplicemente "lavorare" da noi). C'è una lettura sostanzialmente negativa del lavoro, che è per antonomasia quello manuale, esecutivo, potremmo dire servile, che la formazione solo recentemente proverà a ricomporre.

In questo senso possiamo collocare la sfida salesiana di facilitare l'inserimento sociale di piccoli emarginati attraverso l'insegnamento di "arti e mestieri", visto come possibilità concreta di integrazione e di riscatto dei più deboli perché fondato su di una concezione esplicitamente positiva del lavoro. La persona così si riappropria del suo lavoro apprendendo una intrinseca dignità di sé, un "onore" per dirla con Peguy¹.

Fuori da questa prospettiva, del resto, la separazione tra dimensione materiale-esecutiva e immateriale-conoscitiva è mantenuta anche in ambito formativo, quando si distingue tra addestramento e formazione vera e propria. Mentre la seconda è destinata a quelle popolazioni professionali di alta qualificazione, manager o professional, la prima riguarda operai e tecnici di livello più basso.

Così non si investe nella formazione di popolazioni aziendali di basso livello, se mai nel loro addestramento, accentuando così l'aspetto di *opus servile* proprio di certi tipi di lavoro (del resto non possiamo dimenticare che si "addestrano" anche gli animali). Nel termine addestramento risiede, infatti, un'idea di apprendimento fondamentalmente legato alla reiterazione più che ad un processo di significazione.

Formare invece implica rimandare ad un significato. La dimensione di senso, dell'attribuzione di un senso, è centrale nella dinamica formativa. Il formatore in questa prospettiva è colui che accompagna la persona nella ricerca di un significato che è propedeutico all'apprendimento e, riteniamo, funzionale ad esso. Questo è evidente in particolare se inseriamo nella gerarchia degli obiettivi formativi – oltre al sapere e al saper fare – il saper essere.

1. Si può trovare la citazione in testa al 3° paragrafo del 2° capitolo.

Approcci culturali differenti divergono su come il formatore debba esercitare questo compito. Il facilitatore dell'apprendimento può interpretarsi come "maestro", portatore di valori interpretativi della realtà, piuttosto che come "pari", mediatore puramente metodologico della ri-costruzione personale del significato della realtà. Certo è che significato deve esserci, perché l'adulto impara perché gli è utile, cioè perché quanto gli viene proposto ha significato per lui.

In assenza di questa attività di significazione la formazione non è altro che il tentativo di rispondere ad una disfunzionalità. Il cambiamento inevitabilmente produce inadeguatezza nella persona, che deve "imparare" come farvi fronte. In questa prospettiva l'apprendimento e la formazione non sono fattori di sviluppo personale, ma strumenti di adattamento funzionale.

2. Dall'approccio "curativo" all'approccio "promozionale"

Immaginiamo un'impresa che voglia introdurre una nuova tecnologia, una nuova procedura, un nuovo sistema. Immediatamente (o quasi) ciò determinerà l'esigenza di adeguare le competenze relative delle persone che dovranno applicarla. Si tratterà quindi, per queste persone, di imparare ad usare questa nuova tecnologia, a seguire questa nuova procedura, a gestire il nuovo sistema. Gran parte della formazione si colloca a questo livello: aiutare le persone in questo apprendimento, permetterlo, facilitarlo.

Per certi versi si tratta di un processo di trasferimento omeostatico, dovremo recuperare un equilibrio che il cambiamento, l'innovazione, l'introduzione di un oggetto diverso ha rotto. Il cambiamento ha introdotto un virus nell'organismo ed il sistema immunitario di quest'ultimo cercherà di difendersene, liberarsene.

Introduciamo così nella metafora uno dei temi classici della formazione, quello della resistenza al cambiamento. Come la malattia è talvolta funzionale ad un qualche "benessere" del malato (qualcuno parlava – a questo proposito – di vantaggio del sintomo), anche l'ignoranza del nuovo lo può essere. Quindi bisogna vincere la resistenza dell'organismo ad assumere una cura che produrrà un cambiamento "buono", che prenderà il posto di quel cambiamento patologico che è la malattia.

Il ricorso alla metafora sanitaria è, ovviamente, strumentale. La formazione deve riparare il malfunzionamento, porre rimedio al funzionamento inadeguato. Ci troviamo cioè di fronte ad un approccio "curativo" all'apprendimento degli adulti.

C'è un modello di apprendimento sotteso a questo tipo di formazione, lo abbiamo chiamato apprendimento adattativo, intendendo per adattamento la reazione "naturale" dell'organismo ai cambiamenti ambientali.