

FRANCESCO MUZZARELLI

# Apprendimento operativo

DALLA FORMAZIONE  
ALLA PRESTAZIONE

---



**FrancoAngeli**

## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con **Adobe Acrobat Reader**



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile **con Adobe Digital Editions**.

Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.

# MANAGEMENT TOOLS

*Visioni, esperienze, metodologie per potenziare competenze e capacità: proprie e dei collaboratori*

---

*Management Tools* offre a tutti i professional (e agli imprenditori) testi precisi, puntuali, agili e innovativi. Scritti appositamente da consulenti qualificati, i volumi affrontano tutte le aree e i temi di rilievo per valorizzare le competenze e indirizzare al successo le organizzazioni.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://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”.

FRANCESCO MUZZARELLI

# Apprendimento operativo

DALLA FORMAZIONE  
ALLA PRESTAZIONE

---



FrancoAngeli

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2022 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 della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it)*

Dovete essere così bravi  
da non avere bisogno della fortuna.  
*(Shimon Perez)*

L'azione è l'antidoto alla disperazione.  
*(Joan Baez)*

Non dirmi quanto lavori sodo.  
Dimmi quanto riesci a combinare.  
*(James Ling)*





---

# Indice

**Prologo** pag. 11

**Parte prima**  
**Tra il dire e il fare c'è di mezzo il farlo**

1. **Economia, società e noosfera** » 19
2. **Saper sapere** » 23
3. **Gli stili conoscitivi, ovvero come il cervello pensa e apprende** » 27
4. **Mica facile applicare!** » 31
5. **Da cosa dipende mettere in pratica o no: catalizzatori e barriere** » 37
6. **Fiducia, volontà, disciplina e talento: questioni delicate** » 41
7. **Motivazione... dove sei?** » 45
8. **Un'auto-intervista per innescare la motivazione** » 49
9. **Come trasformare in abitudine un comportamento efficace** » 53

<b>10. Dall'aula (reale o virtuale) al lavoro: la scalinata dell'apprendimento</b>	pag.	57
<b>11. Imparare in modo autonomo: il discente indipendente, la ricerca delle fonti informative e l'apprendimento incidentale</b>	»	61

**Parte seconda**  
**Il discente capace all'opera**

<b>12. Predisporre ad apprendere: che fare prima dell'incontro di formazione</b>	»	71
12.1. Documentatevi sull'argomento	»	71
12.2. Identificate gli scopi pratici al servizio dei quali mettere il percorso di apprendimento	»	71
12.3. Attrezzatevi per prendere appunti	»	72
12.4. Organizzatevi per non essere interrotti	»	73
<b>13. Stare in campo: che fare durante</b>	»	75
13.1. Organizzatevi per non distrarvi	»	75
13.2. Governate la concentrazione	»	75
13.3. Prendete appunti come si deve... e studiateli	»	76
13.4. Identificate un "compagno di viaggio"	»	79
13.5. Partecipate attivamente alla sessione	»	79
<b>14. Allenarsi ad applicare: che fare dopo</b>	»	81
14.1. Non spaventatevi per il lavoro arretrato	»	81
14.2. Rielaborate gli appunti e create una mappa dei contenuti	»	81
14.3. Focalizzate gli oggetti d'apprendimento e traduceteli in competenze da sviluppare	»	82
14.4. Datevi metodi e tempi per sperimentare e consolidare	»	83
14.4.1. Competenze cognitive: il quadro sinottico	»	83
La mappa concettuale	»	83
Lo schema a cascata	»	87
La mappa mentale	»	89
14.4.2. Competenze attuarie: il cruscotto operativo	»	89
La check-list comportamentale	»	90
Il piano d'azione	»	91
La matrice paracadute	»	92
La scheda di auto-coaching	»	93
La scheda per gli esercizi esperienziali	»	94

14.5. Programmate il tempo di sforzo e superate l'inerzia	pag.	95
14.6. Trovate un alleato di "apprendimento"	»	95
14.7. Procedete, verificate e rilanciate	»	95
<b>15. Esempi pratici</b>	»	97
15.1. Applicare le competenze di team management	»	97
15.2. Applicare le competenze di comunicazione interpersonale	»	100
15.3. Applicare le competenze di vendita professionale	»	103
<b>16. Una metafora per concludere</b>	»	107
<b>Bibliografia</b>	»	111



---

# Prologo

Il mercato attuale è iper-competitivo, super-segmentato e infedele.

I contesti operativi sono complessi e turbolenti.

Essere flessibili, innovativi, efficienti e in miglioramento continuo è il conseguente imperativo per sopravvivere. Già nel 1971 Alvin Toffler nel suo libro *Future Shock* affermava “Gli analfabeti del XXI secolo non saranno quelli che non sanno leggere e scrivere, ma quelli che non saranno in grado di imparare, disimparare e reimparare”.

Stando così le cose, inevitabilmente le “risorse umane” sono un *asset* strategico il cui valore è sostenuto da due ingredienti fondanti:

1. il bagaglio di **conoscenze** (*hard skill*);
2. l'efficacia dei **comportamenti** (*soft skill*) che ne permettono la trasmissione e l'impiego nei processi di interazione e integrazione grazie ai quali si sviluppano le organizzazioni sociali e produttive<sup>1</sup>.

I nemici giurati della prestazione e della competitività, di conseguenza, possono essere:

- l'inadeguatezza dei saperi: poiché errati, superficiali, frammentari oppure obsoleti (**difetto di capitale conoscitivo**);
- l'inadeguatezza dell'azione individuale, della sinergia d'azione collettiva e della sintonia psico-sociale: le persone non applicano i saperi

1. Le conoscenze umane sono vastissime e sempre più interconnesse. Esse appartengono a una sorta di enorme “mente collettiva” della quale il singolo raccoglie solo una piccola parte, quella attinente alla propria specializzazione, risultando sostanzialmente “ignorante” su grande parte dello scibile. Gli aggregati umani, da questo punto di vista, sono delle comunità di conoscenze in cui i processi di apprendimento e di integrazione dei saperi sono centrali per il progresso. Cfr. Cocco (2020), pp. 15-41.

e/o non collaborano fra loro (**difetto di capitale comportamentale o di capacità**)<sup>2</sup>.

Nella situazione attuale, straordinariamente dinamica e aleatoria, il capitale comportamentale (saper fare e saper essere) ha un valore inestimabile e perciò è spesso destinatario di investimenti formativi rilevanti.

La formazione, se impiegata con coerenza, è infatti lo strumento elettivo per migliorare/adeguare le abilità personali e collettive necessarie nella vita professionale e personale.

Per questo motivo le direzioni HR devono concentrarsi sia sullo sviluppo di competenze per i ruoli esistenti (*upskilling*), sia sulla creazione di piani formativi dedicati alle funzioni nuove o in forte cambiamento (*reskilling*).

E fin qui ci siamo.

Sono discorsi oramai un po' ripetitivi e forse ovvi, ma difficili da smentire e pur sempre attualissimi.

Tuttavia, ecco una classica scena tratta dal *setting* di formazione.

*Setting* nel quale qualcuno dovrebbe<sup>3</sup> imparare qualcosa di utile per scopi vari, professionali e non.

A voi la scena.

“*Tutto chiaro?*” chiede il formatore.

“Sì, sì” rispondono i discenti.

“*Avete domande, dubbi, considerazioni da esporre?*” rilancia il formatore.

“No, no” replica il gruppo dei discenti.

“*Bene, allora andiamo avanti*” afferma con decisione il formatore.

Terminato il tempo dedicato alla formazione, scatta la classica domanda: “*Come è andato il corso?*”.

Essa è di norma formulata dal docente, dal nostro capo, oppure da un collega, un amico, un familiare.

Qualora l'avventura formativa sia stata positiva, la risposta più tipica è: “direi”, “interessante”, “spero”, “utile”.

Pare dunque che sia tutto OK. Pare che il processo di apprendimento sia andato in porto.

Attenzione! È andato in porto cosa? Le parole “*Direi*”, “*Interessante*”, “*Spero*”, “*Utile*” sono potenzialmente inquietanti.

2. All'interno di una comunità, di qualsiasi tipo, la sinergia d'azione e la sintonia psico-sociale consentono anche di superare le carenze conoscitive del singolo. È questa l'essenza del molto invocato ma non (sempre) praticato “gioco di squadra”.

3. Uso il condizionale per cautela. Il vecchio “astenersi perditempo” non è sempre rispettato.

Che vuol dire “apprendere”?

“**Apprendere**” significa “acquistare”, quindi, dal lato del docente, indica il fare giungere correttamente a destinazione un contenuto funzionale a un certo scopo.

Dal lato del discente, se tutto va bene, quel certo contenuto è stato ascoltato (è giunto all’orecchio e ne è stato consapevolmente raccolto il significato), capito in modo corretto, concettualmente collocato in mezzo ai saperi preesistenti e pronto per essere utilizzato.

La situazione è del tutto simile quando leggiamo un manuale, guardiamo un video o consultiamo un sito web. Trabocchiamo di “informazioni formative”, ormai assai facili ed economiche da avere, su tutti gli argomenti possibili.

E poi?

**Che uso ne facciamo? Dove vanno a finire? A che servono?**

**E del famoso ROI dell’investimento in formazione che ne è?**

Le persone adulte che lavorano, essendo quasi sistematicamente stanche e frettolose, dedicano molto tempo ad acquisire nuove informazioni e poco tempo allo sviluppo di strategie per metterle in pratica.

Ciò accade perché introdurre dati è facile, applicarli richiede assai più impegno.

I formatori, dal canto loro, si dedicano approfonditamente all’esame dei bisogni formativi, alla progettazione didattica e all’erogazione dei contenuti.

Il trasferimento nella pratica è invece lasciato a sé.

Ecco la “terra di nessuno”, ecco “l’anello mancante”: l’applicazione dei, più o meno nuovi, saperi raccolti nei momenti di formazione.

Il rischio è sempre quello: **tanta forma e poca azione.**

Molta predica e poca pratica.

Fiumi di parole nelle aule e (più di recente) nelle piattaforme digitali, seguiti da gocce di cambiamento nella prassi quotidiana.

Il trasferimento nella pratica delle nuove competenze è affidato all’iniziativa del discente, non è guidato, eventualmente è solo stimolato.

Di conseguenza è spessissimo episodico e sfuocato, se non del tutto assente.

Nella migliore delle ipotesi c’è una discreta applicazione nel periodo immediatamente successivo al corso, poi via via tutto svanisce.

È “l’**evaporazione della formazione**”, enorme spreco di denaro e tempo per le organizzazioni e fenomeno alquanto deprimente per chi si occupa di apprendimento, il quale si sente dire che “La formazione è inutile e che è tutta teoria”. In effetti i processi formativi passano molto facilmente dalle stelle alle stalle: da irrinunciabile investimento strategico per la competitività delle organizzazioni a pesante costo dai riscontri dubbi<sup>4</sup>.

4. A onore del vero, non me ne vogliono i colleghi formatori, l’apprendimento informale

Fortunatamente ci sono anche discenti che per loro attitudini e motivazioni o grazie a caratteristiche facilitanti dell'ambiente di lavoro, sono bravissimi nell'applicare gli apprendimenti. Ahimè, in un quarto di secolo di attività professionale, ne ho conosciuti assai pochi.

In questo breve manuale desidero aiutare chi partecipa alla formazione, di qualsiasi tipo sia, a praticare quanto predicato dal docente, a **trasferire nella realtà il sapere, trasformandolo in fare e in essere, cioè nel “comportarsi”**.

È incredibile quante persone, spero ben sapendo di mentire a se stesse, credano che sia sufficiente udire o leggere un contenuto per appropriarsene e impiegarlo.

Che sarebbe come osservare un atleta muscoloso e aspettarsi di svegliarsi la mattina seguente con la propria muscolatura sviluppata o come sperare di imparare a sciare guardando (anche più volte) un video sullo sci.

Mai mi stancherò di ripetere che apprendimento e cambiamento fanno inevitabilmente rima con allenamento (mirato e sistematico): la ripetizione è la madre dell'abilità.

Il medesimo principio, non a caso, vale anche per il successo della terapia medica e della dieta alimentare. A meno che non ci assista una fortuna molto robusta o non si goda di virtù magiche.

Dall'aula di formazione all'ufficio, che si può (deve) fare per accogliere e trasferire fruttuosamente le conoscenze acquisite?

Le risposte le troverete in questo testo.

L'argomento è trattato dal **punto di vista del discente**, tuttavia anche i **formatori**<sup>5</sup> troveranno strumenti preziosi da offrire ai loro allievi per supportarli concretamente nella **messa a frutto dei contenuti** trattati.

Dunque dotatevi di attenzione e proseguite nella lettura, con una matita in mano e un foglio di carta a disposizione.

Bisogna leggere per sapere (di più), sapere per fare (meglio) e fare per ottenere risultati (superiori).

Altrimenti impariamo troppo presto ad accontentarci di poco.

Che significa imparare troppo poco e applicare ancor di meno.

La logica che ci deve guidare è invece questa: solo ciò che viene trasferito sul lavoro diventa un vero apprendimento.

*on the job* è, di norma, l'esperienza formativa portante per la crescita professionale. Si tratta di tutto ciò che si impara tramite l'esperienza sul campo: il confronto con capi e colleghi, i propri e altrui errori e successi, il cimentarsi con obiettivi sfidanti, il risolvere problemi e prendere decisioni, l'affrontare cambiamenti. L'apprendimento formale in aula (o in altri *setting*) è tuttavia prezioso per codificare e condividere le conoscenze in modo efficace e rapido all'interno delle organizzazioni, specie in questa fase storica di grande dinamismo e incertezza.

5. Ai doveri del bravo docente ho già dedicato due manuali: *Guidare l'apprendimento* (FrancoAngeli, 2017) e *Formatori in azione* (CLUEB, 2011).



A tal proposito, è fondamentale non dimenticare mai che le **persone esperte** sono diventate tali perché:

- sono pienamente consapevoli che la **capacità di acquisire abilità in modo efficace ed efficiente** è indispensabile;
- **desiderano apprendere** (per passione/curiosità o per necessità pratica);
- hanno un **piano di apprendimento**, cioè sanno come si fa a imparare e si organizzano di conseguenza mettendo in campo piccole attività graduali e adottando i correttivi necessari;
- sanno che le **difficoltà** e le **battute di arresto** fanno naturalmente parte del **processo di crescita**, quindi non si auto-denigrano, bensì si auto-incoraggiano;
- non cadono nella “**fallacia dell’informazione-azione**”: sanno benissimo che la sola conoscenza non basta a modificare in modo affidabile i comportamenti. Ogni volta che entrano in contatto con un nuovo sapere si chiedono dove e come utilizzarlo;
- per loro apprendere, infatti, significa una sola cosa: **portare a termine cambiamenti comportamentali** (fare qualcosa che prima non facevano).

Il libro è diviso in **due parti**.

La **prima parte** esplora il famigerato ponte che esiste fra il **sapere** e il **fare**. Un ponte stretto e scivoloso da non prendere mai alla leggera: consapevolezza degli ostacoli, stare alla larga dagli alibi, intenti chiari e impegno focalizzato sono le parole d’ordine per attraversarlo con risultato e soddisfazione. Scoprirete a cosa prestare la massima attenzione, come attivare la vostra **motivazione** e in che modo innescare **nuove abitudini** capaci di generare **comportamenti** stabili adeguati al potenziamento dei **risultati**.

Tutto ciò, sia nel caso abbiate ultimato un percorso (breve o lungo) di formazione formale, sia qualora vi apprestiate in autonomia ad acquisire, potenziare o aggiornare una certa competenza utile alla vostra crescita professionale e personale.

La **seconda parte** è una sorta di “coach cartaceo” pensato per guidarvi e supportarvi passo dopo passo, affinché **utilizzare nuove conoscenze** e **applicare nuove abilità** non venga lasciato al caso o delegato a un’ipotetica buona volontà, bensì diventi un piano d’azione personalizzato, calato nel vostro contesto e funzionale agli esiti che desiderate.

Diventerete capaci di:

- mappare gli **oggetti d’apprendimento** e tradurli in specifiche **competenze** da sviluppare;
- costruire un **cruscotto operativo** composto da **cinque strumenti pratici** che vi affiancheranno nell’**allenamento** e nella **verifica** delle **conoscenze** e **capacità** che volete applicare.

Tra “il **dire** e il **fare**” non c’è di mezzo il **mare**.

C’è di mezzo il “sapere **come** fare a farlo”.

Con la pratica, convertirte i criteri di efficacia ed efficienza suggeriti nel libro, in una solida *forma mentis*.

Questo vi trasformerà nel **miglior formatore di voi stessi**, esperto nel cogliere e mettere a frutto qualsiasi occasione e risorsa di apprendimento.

Avrete così, ben saldo nelle mani, il passaporto in assoluto più prezioso per il **futuro severo** che ci attende.

---

## Parte prima

Tra il dire e il fare c'è di mezzo il farlo



Come noto, i mutamenti del contesto tecnico-economico e sociale hanno un'intensità e un ritmo privi di precedenti storici.

Il management della conoscenza viene continuamente indicato come il più cruciale fattore di sopravvivenza e crescita, come la fonte primaria del vantaggio competitivo e del benessere collettivo delle nazioni.

Le tecnologie digitali hanno rinforzato e rivoluzionato l'arsenale formativo a disposizione delle persone e delle organizzazioni: piattaforme e-learning, cloud computing, social media, blog, chat, second life, podcasting, videocast, tutorial on line, realtà aumentata, ambienti di apprendimento virtuali, simulazioni immersive, tutoring via e-mail, soluzioni per *device* mobili (smartphone, iPad), DVD, audiolibri, videolibri, e-book<sup>1</sup>.

Esiste una ricchezza sconfinata di opportunità che sembra essere la condizione ideale per formare quegli spiriti critici attivi, capaci di continuare ad apprendere in tutto l'arco della loro vita, di cui hanno bisogno le società post-industriali basate sull'economia della conoscenza.

Ma tra disponibilità di conoscenze e apprendimento non sussiste necessariamente un'immediata e riconoscibile corrispondenza. Ecco perché tanti percorsi formativi sembrano avere un risultato opaco o effimero. Gli elementi critici sono almeno i seguenti:

- la riflessione sui propri processi mentali e sulla propria esperienza;
- la produzione attiva e consapevole di senso;
- la costruzione di un pensiero critico;
- la capacità di applicare la nuova conoscenza acquisita.

Si tratta di fattori al centro dell'apprendimento efficace, dai quali dipende la possibilità di mettere a frutto gli investimenti formativi del singolo, delle imprese e della collettività.

1. In Amicucci (2021) trovate una rassegna sulle risorse del digital learning completa e aggiornata.