



# Percorsi di formazione

*L'evoluzione dell'offerta formativa  
per affrontare incertezze ed eventi inattesi*

A cura di Francesco Varanini  
e Dario Colombo

02  
LE NARRAZIONI |  
DI PERSONE & CONOSCENZE

► All'interno una selezione  
tra i migliori prodotti formativi del 2021

**ESTE**  
libri



a seguire

## **UN ESTRATTO**

dal libro

PERCORSI DI FORMAZIONE

L'evoluzione dell'offerta formativa  
per affrontare incertezze  
ed eventi inattesi

LIBRI ESTE

LIBRI ESTE

© 2021 Edizioni E.S.T.E. S.r.l.

Via Cagliero 23 – 20125 Milano

[www.este.it](http://www.este.it) – [segreteria@este.it](mailto:segreteria@este.it)

Realizzazione grafica: ESTE

Realizzazione editoriale: ESTE

ISBN 978-88-98053-44-5

Senza regolare autorizzazione è vietata la riproduzione, anche parziale o a uso interno didattico, con qualsiasi mezzo effettuata, compresa la fotocopia.

A cura di Francesco Varanini e Dario Colombo

# Percorsi di formazione

*L'evoluzione dell'offerta formativa  
per affrontare incertezze ed eventi inattesi*

**ESTE**  

---

---

**libri**

## I PARTNER



## I PARTNER



## MEDIA PARTNER

**PAROLE** di Management  
QUOTIDIANO DI CULTURA D'IMPRESA

## INDICE

### INTRODUZIONE

#### **La formazione involontaria che consente di affrontare l'ignoto**

*di Francesco Varanini* .....17

### NOTA ALLA LETTURA

*di Dario Colombo* .....21

### PRIMA PARTE

#### **L'evento inatteso insegna**

##### **Collaborazione e adattamento**

##### **Sopravvivere alle crisi emergenziali**

*di Riccardo Grilli* .....25

##### **Ansia da prestazione e superlavoro**

##### **Quando la casa si trasforma in ufficio**

*di Giovanna Gammarota*.....33

##### **Distanziamento sociale e Smart working**

##### **Come cambia l'organizzazione aziendale**

*di Luigi Adamuccio* .....41

##### **La formazione come oltraggio**

*di Francesco Donato Perillo* .....51

##### **Sfida ai confini della formazione**

*di Mauro De Martini*.....59



## SECONDA PARTE

### Le vie della formazione

<b>Riscoprire il tempo per la formazione Elogio dell'apprendimento lento</b> <i>di Diego Parassole</i> .....	69
<b>Dalla formazione apparente alla formazione inesistente</b> <i>di Ugo Morelli, Emanuela Fellin</i> .....	79
<b>La necessità può portare innovazione e far nascere nuove forme di formazione</b> <i>di Dario Arkel</i> .....	89
<b>Il ruolo del digitale nella formazione Nasce il Learning experience designer</b> <i>di Matteo Villa</i> .....	97
<b>La formazione ha bisogno della bellezza Una domanda infinita che genera l'oltre</b> <i>di Ugo Morelli</i> .....	103

## TERZA PARTE

### Le esperienze aziendali

<b>La formazione come percorso</b> <i>di Alberto Piccolo</i> .....	117
---	-----

<b>Formazione costante: una formula vincente</b> <i>di Fulvio Paolo Ballarini</i> .....	123
<b>Formazione disegnata in base all'ambiente</b> <i>di Paolo Esposito</i> .....	129
<b>La formazione nasce dal confronto</b> <i>di Roberto Mattio</i> .....	133
<b>Sport e formazione</b> <i>di Emanuele Rossini</i> .....	139

#### QUARTA PARTE

##### **Le nuove esperienze alla luce dell'evento inatteso**

<b>Covid-19 e Direzione del Personale</b> <b>Cosa ci sta insegnando la pandemia</b> <i>di Manuela Gatti</i> .....	145
<b>Affrontare l'incertezza con la formazione</b> <b>Alla ricerca degli strumenti giusti</b> <i>di Elisa Marasca</i> .....	151

#### QUINTA PARTE

##### **I migliori prodotti formativi del 2021**

<b>Innovare la formazione con originalità e concretezza</b> <i>di Sara Polotti</i> .....	159
<b>Schede prodotto</b> .....	167

# INTRODUZIONE

## **La formazione involontaria che consente di affrontare l'ignoto**

Abbiamo vissuto tutti un'esperienza inattesa. Abbiamo vissuto tutti momenti di spaesamento, come gettati su un terreno sconosciuto. Adesso che cosa faccio, come mi comporto? Il covid ci ha fatto percepire il timore per la nostra salute e per la salute dei nostri cari. Ci ha fatto toccare con mano l'assenza di confini tra vita privata e tempo dedicato al lavoro. Ognuno di noi, a proprio modo, ha scoperto il senso della solitudine e della vicinanza al di là della distanza. Per ognuno si sono aperti spazi di discrezionalità, di azione su un terreno nuovo: che cosa fare; quali priorità darsi; come organizzare la giornata; come organizzare il proprio lavoro nell'isolamento; come organizzare il lavoro degli altri da lontano; come alternare pause e momenti di azione; come evitare di riempire il vuoto lavorando troppo; come trovare nuovi equilibri familiari quando i genitori lavorano sotto lo stesso tetto e i figli frequentano la scuola stando in casa...

Poi certo, c'è anche l'apprendimento accelerato di come si possono utilizzare tecnologie per far fronte al distanziamento obbligatorio. Ma credo che ognuno in cuor suo sa che non è quest'ultimo l'apprendimento più significativo. Mai come in questa situazione abbiamo percepito il fatto che la tecnologia è solo un mezzo. E che mezzi diversi possono essere usati. Una nuova consuetudine con l'uso di piattaforme di colloquio e di lavoro collaborativo si è diffusa, e ciò è un bene.

Ma non è questo l'aspetto importante dell'esperienza vissuta. Ciò che merita di essere ricordato è la sorpresa e l'incertezza, l'esperienza del pericolo, della necessaria cautela, della solitudine. E la nostra capacità di agire e di stare in relazione nonostante questo. Cioè la nostra capacità di formarci.

Abbiamo vissuto tutti. Il “tutti”, per una volta, appare veramente motivato. Ogni donna e ogni uomo del Pianeta. Manager e lavoratori nella stessa situazione. Un’esperienza formativa, il cui valore è importante non disperdere.

È comune, dopo le crisi, attendere il ritorno di una normalità, sperare che tutto torni come prima. Ma sappiamo che così rinunceremmo al dono che l’evento inatteso ci ha portato. Questo in fondo è il senso della formazione: un’esperienza che insegna. Che ci mostra aspetti nuovi di noi stessi e del mondo. Che ci spinge a scoprire nuove strategie, nuove soluzioni.

Come accade a valle di ogni esperienza formativa – ore passate in aula insieme con altre persone, fruizione solitaria di una ‘pillola’, lettura di un libro – possiamo tornare alla vita di prima, o accogliere la novità che l’esperienza ci ha portato, considerando che, in qualche modo, l’esperienza ha cambiato la nostra vita per sempre.

Formazione è innanzitutto formare se stessi. Non c’è progetto teso a uno scopo se non c’è coinvolgimento personale: il progettare contempla sempre il progettare se stessi. Non c’è formazione se manca l’autoformazione. Dunque è particolarmente importante per ogni manager, e soprattutto per quelli impegnati nell’area delle Risorse Umane, tener presente l’esperienza vissuta sulla propria pelle.

L’attenzione alla riflessione sul proprio agire, costante negli articoli di *Persone&Conoscenze*, è confermata dal titolo del ciclo di incontri che la rivista promuove: *Formare e Formarsi*. Titolo che va inteso in tutta la sua pregnanza: non vuol dire solo che ‘in generale’ formazione e autoformazione sono legate; non vuol dire solo che per gli ‘altri’, per i quali lavoriamo, formazione e autoformazione sono connesse. *Formare e Formarsi* vuol dire che per me, donna o uomo che si occupa professionalmente di formazione, l’autoformazione è il punto di partenza che non può essere trascurato.

Solo se ci preoccupiamo della nostra personale formazione saremo in grado di formare gli altri. Ma di solito i manager – anche i manager delle Risorse Umane – non trovano il tempo per la propria formazione. Sotto questo punto di vista, l’enorme ‘formazione involontaria’

costituita dall'esperienza legata al covid è una benvenuta novità. Il passaggio dallo spaesamento alla consapevolezza di essere in grado di affrontare l'ignoto è una lezione importante. Che è altrettanto importante non dimenticare.

Ecco dunque l'argomento di questo libro. L'esperienza vissuta con il covid è metafora della formazione. L'esperienza vissuta ci ricorda cosa vuol dire il termine "apprendimento".

Si apre così il terreno per una riflessione sui percorsi formativi. E in senso lato sulla imprescindibilità della formazione. I budget per la formazione scarseggiano. Ma si spera che la riconosciuta utilità dei percorsi formativi svolti durante il periodo del distanziamento obbligatorio ricordi quanto sia importante investire in questo campo. Non conta tanto la modalità adottata. Può andar bene la tradizionale aula così come l'incontro su piattaforme digitali e l'offerta di pillole.

Potremmo perfino spingerci a dire, per paradosso, che non è nemmeno centrale la scelta dell'argomento della proposta formativa. Ciò che conta innanzitutto è la proposta in sé, l'offerta di stimoli e di spunti per soffermarsi a pensare, a riflettere sul proprio agire. Si tratta in fondo di un invito, rivolto a ogni persona. Un invito ad andare oltre, a occuparsi anche da soli della propria formazione, usando qualcuna delle numerosissime opportunità offerte dalle connessioni digitali e dal web.

È infatti ben vero che i temi formativi discendono dalla strategia, dalla visione dell'impresa, dalla cultura organizzativa, dal mercato e dall'innovazione tecnologica. Ma nel tempo del covid è tornato evidente come innanzitutto sia importante coltivare in ogni lavoratore la capacità di occupare spazi di autonomia. In ultima analisi si tratta, per tutti, di apprendere ad apprendere.

Completa il libro un'ultima, ma necessaria, parte. La buona formazione passa attraverso l'incontro tra domanda e offerta. Accade però nella realtà che non sia facile per la Direzione Risorse Umane conoscere le proposte che giungono dalle scuole di formazione o dalle case specializzate in elearning e prodotti digitali. Uguale difficoltà hanno i fornitori nel far conoscere i propri prodotti e le proprie idee distintive.

A rendere difficile l'incontro contribuiscono la carenza di tempo, l'ampio ventaglio delle proposte, la polverizzazione del mercato, che vede la presenza di numerosissimi attori, anche di piccole dimensioni. Esistono consolidati rapporti tra Direzioni del Personale e fornitori di fiducia, ma è importante anche lasciar spazio all'innovazione.

Servono occasioni e luoghi d'incontro tra domanda e offerta. La rivista *Persone&Conoscenze* svolge questo ruolo, anche tramite il *Premio Prodotto Formativo*. Si aggiunge ora questo libro. Che è un invito a politiche formative mettendo in campo curiosità e originalità, ma allo stesso tempo anche concretezza.

*Francesco Varanini*

DIRETTORE RESPONSABILE DI PERSONE&CONOSCENZE

## Nota alla lettura

L'idea di questo libro risale a poco prima del *lockdown* della primavera 2020: da tempo avevamo in mente di realizzare una seconda pubblicazione della collana “Le narrazioni di Persone&Conoscenze”. La pandemia ha sconvolto (anche) questo progetto, che si è adattato al nuovo scenario di incertezza. Non è però cambiata la scelta di focalizzare l'attenzione sulla formazione: delle motivazioni della scelta ne scrive Francesco Varanini nell'introduzione.

In continuità con gli approfondimenti di *Persone&Conoscenze*, il libro, suddiviso in cinque parti, ripropone – nella prima, seconda e quarta parte – alcuni articoli già pubblicati sulla rivista, la cui selezione è avvenuta per la vicinanza con il tema della pubblicazione; la terza parte è stata realizzata *ad hoc* per questo progetto editoriale da Francesca Albergo.

La prima parte è intitolata “L'evento inatteso” e illustra alcuni aspetti legati alla formazione venuti alla luce in seguito alla pandemia e alla conseguente implementazione del lavoro agile.

La seconda parte, “Le vie della formazione”, indaga le differenti modalità in cui la formazione è proposta e fruita, e i cambiamenti introdotti dalla tecnologia e dal digitale.

La terza parte, “Le esperienze aziendali”, riporta la testimonianza diretta di alcune aziende sui percorsi di formazione dedicati al personale.

La quarta parte, “Le nuove esperienze alla luce dell'evento inatteso”, propone una disamina delle risorse e degli strumenti che le aziende hanno a disposizione per affrontare l'era delle incertezze, nella quale si è entrati dopo la comparsa del covid-19.

Nella quinta e ultima parte è presentata una selezione dei migliori prodotti formativi del 2021: un breve articolo di Sara Polotti – la cui versione pubblicata è stata riadattata per il libro – approfondisce il senso del progetto



del *Catalogo dei prodotti formativi*, la cui versione completa è consultabile online sulle pagine di *Parole di Management*. Concludono il libro le schede dei prodotti formativi: è un'occasione di visibilità per i player della formazione, ma è utile anche per la Direzione del Personale per conoscere nuove e valide offerte formative. Ampliare la conoscenza e offrire spunti di confronto è uno degli obiettivi della rivista della casa editrice ESTE.

*Dario Colombo*

CAPOREDATTORE DI PERSONE&CONOSCENZE



Se sei interessato  
a proseguire la lettura...

---

ACQUISTA IL LIBRO SU  
**[www.este.it](http://www.este.it)**

---

OPPURE SCRIVI A  
**[daniela.bobbiese@este.it](mailto:daniela.bobbiese@este.it)**

