

ITALIA

HARVARD BUSINESS REVIEW

La trappola del falso allineamento

Spesso i leader *sembrano* concordi
ma non lo sono. Questo può far fallire
le iniziative di trasformazione.

PAGINA 16



9 791280 015655

POSTE ITALIANE SPA - SPEDIZIONE IN
ABBONAMENTO POSTALE - D.L. 353/2003
(CONV. IN L. 27/02/2004 N. 46) ART. 1
COMMA 1, DCB MILANO. PRIMA IMMISIONE
SUL MERCATO: 6 LUGLIO 2026

LUGLIO/AGOSTO 2026

MENSILE € 13,50

Strategi*iq*s EDIZIONI

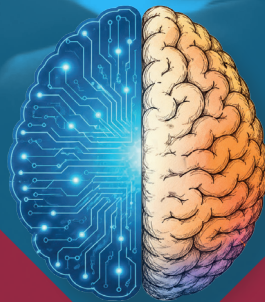
RAPPORTO SPECIALE

ITALIA

HARVARD
BUSINESS
REVIEW

LA FORMAZIONE MANAGERIALE NEL 2026

DI ROSAMARIA SARNO



2026

dea che richiama l'antica *paideia* greca: non si tratta solo di acquisire competenze, ma di crescere nella propria intelligenza. E lo si vede chiaramente in aula. Basta una semplice richiesta: spegnere i dispositivi e prendere appunti a mano. Succede qualcosa. Le conversazioni cambiano. L'attenzione si fa più viva. Il pensiero più profondo.

Perché chi scrive a mano non copia: elabora, sceglie, dà forma alle idee. Chi digita, troppo spesso, si limita a trascrivere.

D'Avenia chiude con una proposta concreta: tornare a scrivere ogni giorno, anche solo una pagina. Perché senza carta e penna – dice – non perdiamo solo in matematica o in lettura, ma perdiamo qualcosa di più profondo: perdiamo un pezzo di noi.

Vale anche per il management. La capacità di capire sé stessi e gli altri non nasce da un'app o da un software. Nasce nel silenzio, nei tempi lenti, in uno spazio dove possiamo fermarci davvero a pensare. Formare, allora, non significa riempire di contenuti.

Significa creare le condizioni perché le persone possano pensare davvero.

Con la mente, certo. Ma anche con il corpo. Con la tecnologia, sì. Ma senza dimenticare ciò che ci rende umani, nella nostra intelligenza e complessità.

AI FIRST O AI POST?



NICOLA DARIO, CEO inFinance

L'Intelligenza Artificiale, inizialmente percepita come rivoluzione in arrivo, ormai è parte integrante delle nostre vite sociali e professionali. Non ne conosciamo ancora gli effettivi impatti futuri, ma stiamo imparando a convivere e a integrarla nel quotidiano, vivendo un vero e proprio hype. Richiamando un celebre slogan pubblicitario riferito ai processori, oggi qualsiasi cosa è *AI inside*. Questa volta, però, non si tratta di un hype ma di un vero e proprio salto di paradigma. Cambieranno velocemente, drasticamente e inesorabilmente il nostro modo di lavorare, di relazionarci, di curarci e, più in generale, di vivere.

E la formazione? Qui a mio avviso la sfida è duplice. Dal lato business school, accelera ulteriormente il processo di aggiornamento e sperimentazione già in corso da anni. Dal lato discenti, invece, vi è un'incessante ricerca di aggiornamento delle proprie competenze, al fine di tutelarsi rispetto alla prima rivoluzione che impatta prevalentemente sui *white collar*. Almeno da parte dei più lungimiranti. Per la prima volta nella storia recente, la tecnologia non sta sostituendo il lavoro manuale, almeno per ora, ma mettendo sotto pressione la qualità del pensiero manageriale. Ma siamo sicuri che sia sufficiente essere all'avanguardia nelle nuove tecnologie? In realtà, per i manager lo sforzo da fare, per "sopravvivere" ed emergere dal punto di vista professionale, è maggiore e duplice: innanzitutto restare allo stato dell'arte dal punto di vista tecnologico, vale a dire saper surfare l'onda ripida e velocissima dell'evoluzione degli strumenti AI. Con una velocità superiore ai tradizionali cicli tecnologici cui eravamo abituati. Allo stesso tempo, però, bisogna tornare alle origini, nel senso di fermarsi un attimo per capire se si padroneggiano davvero le logiche e le nozioni alla base della propria professione. Il rischio? Non essere in grado di guidare l'AI e, soprattutto, di valutare le sue risposte. Paradossalmente, per poter fare un salto in avanti, molti manager dovranno verificare se è necessario fare anche un passo indietro. Soprattutto per chi non padroneggia le regole del gioco. In sostanza, i nuovi manager (e anche quelli attuali) sono chiamati a un investimento parallelo: rafforzare le proprie competenze di base e, contestualmente, aggiornarsi per restare al passo e diventare manager "potenziati", secondo la definizione coniata da Giovanni Giamminola. Questo vale ancora di più per chi si occupa di finanza aziendale. Una tematica caratterizzata dall'interconnessione di numerose variabili e che, per essere efficacemente presidiata, necessita della padronanza di alcune logiche di base. Il rischio è quello di illudersi dell'efficienza del risultato, senza essere in grado di comprendere l'effettività dello stesso.

La capacità critica di interpretare il risultato prodotto dall'AI sarà la vera differenza. Tra chi saprà verificare la coerenza del risultato rispetto al contesto specifico e chi lo accetterà acriticamente. La formazione cambia negli strumenti, non nella sostanza. Ai manager è invece richiesto uno sforzo ulteriore: aggiungere competenze trasversali ed evolute a quelle di base. Resisterà ed emergerà chi riuscirà a lavorare contestualmente sulla propria formazione su entrambi i fronti. L'AI aumenterà le performance. Ma sarà il pensiero critico a determinare il valore reale dei manager.