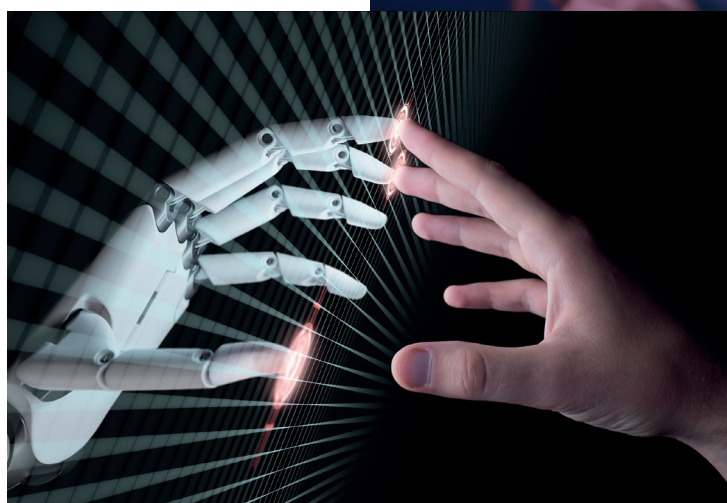


LA FORMAZIONE MANAGERIALE NEL 2024

DI ROSAMARIA SARNO



Immagini: Freepik; Shutterstock

RAPPORTO SPECIALE

L'AI NON LASCIA, RADDOPPIA

Il macrotrend identificato lo scorso anno sta crescendo a ritmi esponenziali. Chi non riuscirà ad agganciarlo e gestirlo rischierà di uscire dal mercato della business education. L'ascesa delle discipline Stem e delle "microcredenziali"

di **Rosamaria Sarno**

N

ome: Intelligenza. Cognome: Artificiale (IA, o AI come si dice a livello internazionale). È entrata nelle nostre vite solo poco più di due anni fa, ma ha già fatto capire che ne diventerà presto la padrona. Qualcuno tenta forme varie di resistenza, che comprendono da una parte una sorta di "negazionismo" del fenomeno, dall'altra il rifiuto di accettare un cambiamento così totalizzante e pervasivo, preferendo mettere la testa sotto la sabbia. Ma niente

ormai sarà più come prima: l'unica risposta ragionevole è quella di cercare di "trattare" con l'Intelligenza Artificiale in un'ottica di convivenza obbligata. Crescere insieme, affiancarla, plasmarla, dimensionarla, personalizzarla il più possibile, con la consapevolezza che non se ne andrà ma sarà sempre più presente nella vita dei singoli e delle organizzazioni.

Il macrotrend che avevamo individuato nel Rapporto Formazione Manageriale 2023 viene non solo confermato ma ulteriormente rafforzato e amplificato. E tutto il resto, nel settore della business education a livello globale e locale, discende dallo sviluppo e dalle applicazioni dell'AI: dalle modalità di erogazione del prodotto formativo (aula, distanza, ibrido) ai contenuti (peso sempre più rilevante per i *data analytics* e per le materie Stem, acronimo di Science, Technology, Engineering, Mathematics). E anche le tematiche classiche del settore, come le soft skill, che pure restano al centro dell'interesse di fornitori e clienti, devono cominciare a fare i conti con la presenza dell'AI; così come la formazione organizzativa e quella verticale dei vari settori, oltre a quella trasversale dell'"innovazione manageriale", intesa come complesso di pratiche, processi e tecniche finalizzate al miglior funzionamento delle aziende.

Anche l'altro macrotrend confermatosi al centro dell'interesse del mondo formativo, cioè la sostenibilità ambientale, legata alla Green Revolution che sta crescendo soprattutto nella società occidentale, è connesso nelle sue dimensioni tecnologiche agli sviluppi dell'AI.

Dal nostro Rapporto emerge – un'altra conferma – che il sistema dell'offerta non è fatto più solo dai player tradizionali, cioè università, business school e società di formazione, ma che sono entrate in campo anche società di consulenza e aziende tecnologiche. E stanno prendendo sempre più peso le cosiddette "microcredenziali", cioè una formazione fatta di percorsi brevi e concentrati che non solo si affiancano a percorsi più strutturati come i master ma tendono anche a porsi in concorrenza. In tutto questo il peso e il ruolo dell'AI saranno determinanti per l'evoluzione dello scenario competitivo.

SCENARIO GLOBALE

di **Rosamaria Sarno**

Nel Rapporto del 2023 avevamo segnalato l'ingresso improvviso e dirompente dell'Intelligenza Artificiale (AI) sulla scena della business education a livello globale. Dopo la stagnazione determinata dalla lunga pandemia e la faticosa riorganizzazione del sistema basata sull'utilizzo sempre più ampio del learning a distanza, la formazione manageriale è stata investita in pieno – come del resto tutti i settori di attività economica a livello mondiale – dalla rivoluzione dell'AI e il nostro Rapporto 2024 non fa che confermare questa tendenza. Tutto è destinato a cambiare e sta cambiando a ritmi vertiginosi: il mercato, il prodotto, le modalità di erogazione e fruizione.

Partiamo quindi da qui nella nostra rassegna sullo stato della business education a livello globale, arrivando poi a trattare le altre tematiche principali che stanno caratterizzando l'evoluzione del sistema.

L'INTELLIGENZA ARTIFICIALE ORMAI È DOVUNQUE

Robert Seamans, professore di Management e Organizzazione presso la **Stern School of Business della New York University**, ha condotto una ricerca sulle professioni più vulnerabili a causa della rapida crescita dell'AI, dalla quale è emerso che otto delle dieci principali occupazioni esposte all'Intelligenza Artificiale appartengono al settore dell'istruzione. Ciò non significa necessariamente che gli insegnanti verranno sostituiti, ma solo che il modo in cui svol-

gono il loro lavoro sarà influenzato in vari modi. Lo studio riconosce il potenziale di perdita di posti di lavoro e il ruolo del Governo nella gestione dell'interruzione, ma sottolinea anche il potenziale della tecnologia: “Una forza lavoro formata nell'Intelligenza Artificiale aiuterà sia le aziende sia i lavoratori stessi a trarre vantaggio dai nuovi strumenti”. Anche David Veredas, professore alla **Vlerick Business School di Bruxelles**, vede l'AI come un “facilitatore per gli insegnanti e i loro studenti, allo stesso modo in cui lo hanno fatto finora altri strumenti come Google e Wikipedia. Prima avevamo la lavagna”, spiega, “poi le diapositive e ora abbiamo l'Intelligenza Artificiale. Possiamo fare molte più cose, come usare la realtà virtuale per migliorare l'esperienza di apprendimento”.

Veredas è ottimista riguardo alla sopravvivenza e al successo della sua professione nonostante l'avvento dell'AI. Sottolinea infatti il ruolo insostituibile dell'apprendimento che implica interazione, discussione e pensiero critico, che l'AI non può facilmente replicare: “L'Intelligenza Artificiale può rivoluzionare l'aula. Possiamo consentire agli studenti di apprendere i concetti di base a casa con l'AI e poi possiamo approfondire la discussione in classe. Dobbiamo essere aperti alle nuove tecnologie e abbracciarle ogni volta che sono utili per l'apprendimento”.

Anche altri vedono il potenziale dell'Intelligenza Artificiale come un fattore di potenziamento in aula. Greg Benson, professore di Informatica all'**Università di San Francisco**, ha recentemente lanciato GenAI Café, un forum informa-

le in cui gli studenti condividono opinioni sul potenziale dell'Intelligenza Artificiale generativa. “Mi sento come se fossi un bambino in un negozio di dolci: in questo momento”, dice, “c'è così tanto che cambia”. A suo parere, i chatbot intelligenti “non ti daranno la risposta ma ti aiuteranno a ragionare sui problemi su cui stai lavorando”.

Benson indica strumenti sperimentali sviluppati da grandi aziende tecnologiche che fungeranno da assistenti virtuali, non necessariamente sostituendone uno ma creando una nuova funzione di intelligenza artificiale. Ad esempio, NotebookLM di Google aiuta a trovare le tendenze dai documenti caricati: “Puoi chiedergli di riassumere. Puoi chiedergli di produrre cose. È una nuova posizione o è una crescita del mio ruolo attuale?”. A suo parere, aiuta anche il processo di pensiero degli studenti: “Se stai frequentando un corso di storia dell'antica Cina e ricevi tutti gli appunti delle lezioni, puoi inserirli in NotebookLM; quest'applicazione genererebbe automaticamente un elenco di domande e risposte da tali note, quindi creerebbe delle flashcard su cui potresti studiare”. Seamans si aspetta che lui e i suoi colleghi della New York University saranno aiutati a migliorare in ciò che già fanno da strumenti di intelligenza artificiale come ChatGPT, invece che essere sostituiti nei loro ruoli. Hanno iniziato a utilizzare ChatGPT per accelerare il processo di scrittura: “Scrivo in modo più veloce perché inserisco alcuni pensieri iniziali in ChatGPT e inizio a ottenere una struttura o un quadro di riferimento”. E aggiunge: “Non uso mai la maggior parte di ciò che mi dà, ma innesca il processo creativo, mi dà qualcosa cui reagire”.

È probabile che l'AI semplifichi l'esecuzione di alcuni compiti invece che rendere i ruoli ridondanti. Oltre a fornire assistenza nella stesura delle idee di ricerca iniziali, può aiutare a strutturare documenti accademici o fornire una piattaforma per il brainstorming. “Ciò accelererebbe il flusso di lavoro accademico ma non sostituirebbe l'input crea-

tivo o intellettuale degli insegnanti”, sottolinea Seamans, anche se non sono da sottovalutare i rischi di plagio derivanti dall'uso dei modelli linguistici.

La tendenza è confermata anche dal Rapporto 2024 del Gmac, il Graduate Management Admission Council, organizzazione internazionale senza scopo di lucro di business school che fornisce prodotti e servizi a istituzioni accademiche e studenti di formazione manageriale post laurea. Nel sondaggio gli studenti che hanno aggiunto l'Intelligenza Artificiale come opzione curriculare “indispensabile” sono aumentati dal 29% nel 2022 al 40% nel 2023.

I Millennial (i nati tra il 1980 e il 1996) sono leggermente più interessati ad avere l'AI come parte dei loro programmi Gme (Graduate Management Education) rispetto alla Generazione Z (i nati dal 1997 al 2012). L'interesse dei Millennial è cresciuto dal 30% nel 2022 al 44% nel 2023, mentre quello della Generazione Z cresce dal 28% al 38%.

Oltre al divario generazionale, sta iniziando a emergere anche un divario di genere: più uomini (42%) che donne (37%) considerano l'Intelligenza Artificiale come essenziale per i loro studi. È emerso un divario di genere anche nell'interesse per i programmi certificati Stem (Science, Technology, Engineering, Mathematics). Questi sono aumentati dal 27% nel 2019 al 35% nel 2023 tra le donne e dal 28% al 42% tra gli uomini.

EVOLUZIONE DELLA DIDATTICA ONLINE

Strettamente connesse alle problematiche generali dell'AI sono quelle delle modalità di erogazione del prodotto formativo. Dopo la pandemia non si torna più indietro: se un tempo le principali business school respingevano l'idea dei diplomi online, ora li stanno adottando sempre più, sperimentando formati, contenuti e prezzi diversi. Come emerge da una recente inchiesta del *Financial Times*, le migliori business school stan-

no unendo l'apprendimento basato sul web e quello in presenza, mentre gli studenti, sia post-laurea sia executive, cercano percorsi flessibili per ottenere qualifiche adeguate a quello che richiede il mercato.

Isabelle Bajoux-Besnainou, preside della **Tepper School of Business della Carnegie Mellon University di Pittsburgh, Pennsylvania**, afferma: “Il bisogno di flessibilità è sempre più presente nel mercato. È incredibilmente importante per i professionisti che lavorano”. La Carnegie Mellon offre opzioni per un Mba online e di persona. Gli studenti che frequentano il corso online talvolta visitano anche il campus per brevi periodi, per beneficiare del networking tra loro e della possibilità di incontrare i professori. I partecipanti possono anche optare per una versione accelerata, che concede crediti a coloro che hanno già frequentato corsi di business a livello universitario, consentendo di conseguire diplomi “impilabili” che sono più rapidi ed economici da completare.

Anche altri istituti tradizionali stanno infrangendo questo tabù: la **Wharton School dell'Università della Pennsylvania** offre un'opzione online per i suoi Executive Mba, e la **Haas School of Business di Berkeley in California** ha lanciato nel 2021 un Flex Mba, che offre corsi di base online e la possibilità di seguire entrambi i formati. Dato il traffico intenso della città californiana, se ne promuove addirittura la qualificazione come “un Mba senza spostamenti”.

Simili problemi di congestione a Miami hanno contribuito a sostenere quella che, secondo William Hardin, preside del **College of Business della Florida International University**, è una ricca gamma di opzioni Mba: non solo di persona, online e ibride, ma anche “miste”. I partecipanti possono passare “à la carte” tra diversi formati per adattarsi ai loro programmi.

Alcune scuole hanno cercato di evitare i timori di cannibalizzazione mantenendo prezzi simili per i loro diversi forma-

ti. Bajoux-Besnainou sottolinea che i corsi online e quelli a tempo pieno nel campus attingono nello stesso modo alla stessa ampiezza di competenze dei docenti. “Abbiamo un principio in Tepper: usiamo lo stesso curriculum”, afferma.

Tuttavia, la **Questrom School of Business della Boston University** ha scelto di competere sul prezzo, offrendo un Mba online con uno sconto sostanziale rispetto alla versione in presenza: solo 24.000 dollari, a partire dalla primavera del 2024, rispetto ai 63.798 dollari a tempo pieno nel campus. Mantiene bassi i costi online, in parte eliminando gli elementi facoltativi per concentrarsi su una serie principale di corsi.

Alcune scuole hanno abbandonato completamente le lezioni in presenza. La **Purdue University di West Lafayette, Indiana**, ha chiuso il suo Mba residenziale biennale ai nuovi iscritti nel 2020 a causa del calo della domanda, ma ha visto una crescita costante nella sua versione online. Jeffrey Buck, preside della School of Business and Information Technology presso la sua istituzione sorella, Purdue Global, afferma: “C'è stato un cambiamento nella percezione dell'istruzione online. La pandemia è stata un driver. Ha cambiato la mentalità”. Ciò riflette i cambiamenti nel modo in cui vengono tenuti i corsi online. Indica un allontanamento dallo studio isolato e indipendente pre-pandemia, verso approcci molto più interattivi con seminari e interazioni in sessioni sincrone.

NETWORKING E CAMPUS VIRTUALI

Il networking è un aspetto spesso sottovalutato ma vitale dei programmi delle business school. Può fornire accesso a professionisti del settore, mentori e persino futuri partner commerciali. Una rete completa di ex studenti può aprire ulteriori porte a opportunità di carriera. Ed è il punto debole dei master online, come segnalato dai sondaggi Gmac degli ultimi anni.

Non è semplice fornire un networking online efficace. Le conversazioni online spesso risultano imbarazzanti o forzate, frequentemente interrotte da connessioni a banda larga scadenti o sminuite dai partecipanti che sono “a fotocamera spenta” o che fanno multitasking mentre saltano distrattamente sulla chiamata.

Alcune scuole, come l'**Imperial College Business School di Londra**, stanno rispondendo con l'aumento delle opportunità di contatto faccia a faccia, con più tempo trascorso nel campus all'inizio o alla fine dei programmi online. All'Imperial, gli studenti online frequentano il campus per una settimana introduttiva che include docenti e relatori ospiti, nonché opportunità di networking faccia a faccia. Tornano di nuovo per dedicare del tempo a un progetto culminante in quella che è nota come una “settimana capstone”, lavorando in team per affrontare un problema di innovazione aziendale. Il senior manager dell'Imperial per i programmi online, Gavin Symonds, dichiara al *Financial Times* che la scuola offre anche una piattaforma di club e società studentesche, chiamata IBConnect, dove gli studenti online e nel campus costruiscono comunità con interessi e obiettivi condivisi. Questo crea “un brusio di attività e connessioni significative”, afferma. “Il networking è innegabilmente cruciale per gli studenti”, sottolinea. “Tant'è che uno dei nostri corsi opzionali mira a insegnare proprio questo: come le reti aiutano noi e le nostre organizzazioni a creare valore”.

Ma altri, come la **Durham University Business School**, sono alla ricerca di soluzioni tecnologiche che potrebbero migliorare l'esperienza di networking online. Durham ha realizzato un campus virtuale su una piattaforma chiamata Gather Town, un mondo 2D per incontri e collaborazione, non dissimile da *The Sims*, il videogioco di simulazione della vita. Quando si usa la piattaforma, ogni persona è rappresentata da un avatar e, quando ci si

trova di fronte a un altro avatar, la fotocamera e il microfono si accendono automaticamente, così si può chattare come si farebbe nella vita reale.

Utilizzando Gather Town, gli studenti che frequentano l'Mba online di Durham possono vedere chi altri è “nel campus”, avvicinarsi ai compagni di classe per discutere i passi successivi di un progetto o partecipare a una conversazione informale “refrigerata” che avrebbero potuto perdere, se avessero lavorato esclusivamente tramite piattaforme di conferenza come Zoom o Microsoft Teams. “Consente conversazioni più naturali e informali, mentre le interazioni in Zoom o Teams possono sembrare molto formali”, spiega Jennifer Smith, progettista didattica di Durham. “Unirsi e abbandonare gruppi di lavoro su Zoom, ad esempio, non è un movimento naturale o fluido, mentre, con Gather Town, cammini letteralmente verso un gruppo, ti unisci a una conversazione ed esci quando è finita”.

Durham lo ha utilizzato per attività di orientamento e introduzione, nonché per masterclass *una tantum*, domande e risposte dal vivo con relatori ospiti e networking con colleghi del corso e docenti. Da quando hanno utilizzato Gather Town, il feedback degli studenti è stato molto positivo, con il 90% di gradimento da parte del gruppo che lo ha utilizzato durante la settimana di tirocinio. “Voglio costruire connessioni significative durante il mio Mba online”, ha dichiarato al *Financial Times* uno studente Mba thailandese iscritto a Durham. “Gather Town sembra davvero un raduno del mondo reale e rappresenta un cambiamento ‘rinfrescante’ rispetto ai tradizionali strumenti di videoconferenza cui siamo abituati”.

Questo è uno dei motivi per cui i programmi Mba misti si stanno rivelando così popolari: “Gli studenti ritengono che il tempo trascorso in classe offra maggiori opportunità di networking rispetto allo studio puramente online”, osserva Andrew Crisp, proprietario della società di

consulenza per business school **CarringtonCrisp**. Gli studenti apprezzano particolarmente il networking con gli ex studenti. Nell'ultimo rapporto Alumni Matters di CarringtonCrisp, alla domanda su cosa migliorerebbe il loro rapporto con la scuola, il 44% dei laureati delle business school ha affermato di voler avere maggiori opportunità di utilizzare la rete degli alumni. E il 42% desiderava rendere più facile per gli ex studenti entrare in contatto tra loro. Solo "migliori servizi per la carriera" hanno avuto una maggiore importanza.

Anche il Rapporto 2023 di Gmac conferma che i programmi serali o quelli ibridi/online, comunque quelli flessibili, sono i più apprezzati. La preferenza per l'apprendimento in presenza è ancora il principale formato preferito, ma risulta in calo.

L'IMPORTANZA DELLA SOSTENIBILITÀ

Tutte le indagini più recenti sono concordi nell'indicare nella sostenibilità l'altro grande trend del settore insieme all'Intelligenza Artificiale. Secondo il Gmac, quasi tre quarti dei futuri studenti affermano che i temi della sostenibilità ambientale sono importanti o molto importanti per la loro esperienza accademica. Tra questi candidati interessati agli Sdg (Sustainable Development Goals, cioè obiettivi di sviluppo sostenibile), più di un terzo afferma che non prenderebbe in considerazione di candidarsi a una scuola che non desse priorità a queste tematiche.

Della stessa opinione è Jennifer Howard-Grenville, professore in Studi organizzativi alla **Cambridge Judge Business School** dell'Università di Cambridge: "Quando le aziende danno priorità alla sostenibilità, possono adattarsi meglio ai cambiamenti nell'ambiente aziendale, garantendo le loro prestazioni finanziarie a lungo termine e una maggiore sicurezza del lavoro. L'impegno per la sostenibilità dimostra la loro dedizione a una resilienza duratura, che aumenta la fiducia dei dipendenti nel loro futuro; una

maggior attenzione al loro benessere porta a una maggiore soddisfazione sul lavoro e a una riduzione del burnout".

"Per coloro che danno valore alla sostenibilità, allinearsi con organizzazioni impegnate ad avere un impatto positivo sull'ambiente e sulla società migliora il significato che traggono dal lavoro", sostiene Howard-Grenville, che precisa: "La sostenibilità rappresenta un'opportunità per i laureati di ritagliarsi nuovi percorsi di carriera e rafforzare lo sviluppo professionale. Richiede il contributo di tutti i ruoli funzionali man mano che le normative e la divulgazione si evolvono e che emergono opportunità di innovazione e nuovi modelli di business. Sfruttando la loro esperienza, gli Mba possono svolgere un ruolo fondamentale nel promuovere pratiche sostenibili e posizionarsi in prima linea in questa era". Secondo la docente di Cambridge, "incorporare la sostenibilità nel modello di business di un'organizzazione funziona meglio se effettuato in modo olistico in tutte le sue operazioni".

LE MODALITÀ FORMATIVE PREFERITE

Come ogni anno, il Gmac si interroga innanzitutto sulle motivazioni che spingono gli studenti ad accedere alla formazione manageriale (v. **Figura 1**): al primo posto sta, molto prosaicamente, il desiderio di aumentare il proprio reddito (38%), seguito da "ottenere un livello senior" (35%) e "ottenere un livello executive" (33%); solo il 26% invece vuole "cambiare funzione/lavoro".

Quanto alle preferenze tra i programmi formativi, che rappresentano come sempre il cuore dell'indagine Gmac, l'Mba biennale ha riconquistato il primo posto (52%), rispetto all'Mba annuale (v. **Figura 2**), precedendo con netto distacco i master specialistici e quelli part-time.

Forse l'aspetto più importante è la capacità di resistenza dell'Mba a tempo pieno di qualsiasi durata: un valore che è rimasto sostanzialmente stabile nel corso degli ultimi

FIGURA 1 – LE MOTIVAZIONI PER CUI SI ACCEDE ALLA FORMAZIONE MANAGERIALE



Nota: risposte multiple

Fonte: Graduate Management Admission Council (Gmac), Prospective Student Survey 2024

cinque anni, nonostante le interruzioni dovute alla pandemia e le crescenti richieste di flessibilità. Anche la preferenza per gli Mba part-time, flessibili, online e ibridi è rimasta sostanzialmente stabile in questo periodo di tempo.

Tra i master specialistici, fino al 2014 il Master in Finanza era stato quello preferito. Da allora, la popolarità del Master in Analisi dati ha raggiunto il primo posto dal 2014 al 2018, e nel 2023 è stato eclissato da una rinascita del Master in Management.

L'offerta di opportunità di laurea non è comunque mai stata così diversificata. Master sempre più specializzati e

FIGURA 2 – I PROGRAMMI PREFERITI



Nota: risposte multiple

Fonte: Graduate Management Admission Council (Gmac), Prospective Student Survey 2024

nuove evoluzioni dei percorsi di flessibilità stanno differenziando i programmi per attirare gli studenti. Nel frattempo c'è stato un boom dei corsi non post-laurea che gli studenti possono prendere in considerazione in alternativa a un programma post-laurea, spesso offerti da organizzazioni esterne al sistema universitario tradizionale. Dal 2019 molti studenti sono stati infatti più attratti dallo sviluppo delle competenze attraverso le certificazioni professionali alternative alla Gme: le considera il 40% dei Millennial rispetto al 29% della Generazione Z.

Su questo terreno si segnala l'ingresso di istituzioni formative non accademiche, che vanno dalle società di consulenza alle media e tech company. Tra queste

Coursera, un'azienda californiana che opera nel campo delle tecnologie didattiche fondata da docenti d'informatica dell'Università di Stanford, ha lanciato recentemente un suo corso sulla AI. La didattica prevede l'uso di chatbot basati sulla AI per istruire gli studenti e rispondere alle domande, impostare quiz per testare la loro comprensione, effettuare traduzioni per offrire corsi in più lingue e creare "laboratori di gioco" online, dove gli utenti possono sperimentare direttamente con linguaggi di grandi dimensioni.

Inoltre, a livello industriale i recenti cambiamenti nei formati, nei contenuti e nei prezzi stanno portando alla concentrazione tra i fornitori. Ad esempio, la statuniten-

La sintesi del Rapporto Gmac 2024

Come ogni anno abbiamo analizzato in profondità l'indagine Gmac, il Graduate Management Admission Council, organizzazione internazionale senza scopo di lucro di business school che fornisce prodotti e servizi a istituzioni accademiche e studenti di formazione manageriale post laurea. L'indagine 2024 è stata condotta su oltre 4.100 persone di tutto il mondo, di cui 57% uomini, con fascia di età prevalente 25-30 anni (36%). Alcune analisi sono differenziate in particolare tra la Generazione Z (i nati tra il 1997 e il 2012, i più "anziani" dei quali cominciano ad affacciarsi alla formazione manageriale post-laurea) e i Millennial (1980-1996).

Questi i focus principali emersi dall'indagine:

- **Intelligenza Artificiale e Stem (Science, Technology, Engineering, Mathematics):** la domanda di Intelligenza Artificiale da parte dei candidati è cresciuta del 38% su base annua e due quinti di loro affermano che è diventata essenziale per i propri curricula; in parallelo si segnala un incremento per le discipline Stem;
- **sostenibilità:** quasi tre quarti dei futuri studenti affermano che i temi della sostenibilità ambientale sono importanti o molto importanti per la loro esperienza accademica;

- **richiesta di flessibilità:** la preferenza per l'apprendimento ibrido è aumentata a livello globale negli ultimi cinque anni, con la maggior parte dei candidati che esprime il desiderio di trascorrere almeno la metà del tempo in classe;
- **preferenze e alternative del programma:** l'Mba biennale ha riconquistato il primo posto tra le modalità preferite rispetto all'Mba di un anno e al Master in Management;
- **carriera e competenze:** strategia e analisi aziendale sono le componenti curriculari più desiderate dai candidati e la risoluzione dei problemi, l'analisi e l'interpretazione dei dati sono le competenze principali che si aspettano di apprendere avviando un percorso di Gme (Graduate Management Education).

Le abbreviazioni principali usate nel Rapporto

Gme: Graduate Management Education

AI: Intelligenza Artificiale

Sdg: Sustainable Development Goals

Stem: Science, Technology, Engineering, Mathematics

Mba: Master in Business Administration

se **Edtech 2U** nel 2021 ha acquisito la sua rivale **Edx**. E a inizio 2024 **Accenture** ha comprato **Udacity**, un fornitore commerciale di corsi online aperti e di massa, dichiarando che avrebbe investito 1 miliardo di dollari nei prossimi tre anni nell'attività, ora ribattezzata **Accenture Learn-Vantage**. La società fornirà un apprendimento su misura con certificati e programmi "Nanodegree", microcredenziali che combinano l'apprendimento con l'esperienza nei campi del digitale, dei dati, dell'analisi e dell'Intelligenza Artificiale. Gli analisti si aspettano ulteriori acquisizioni nel settore nei prossimi mesi.

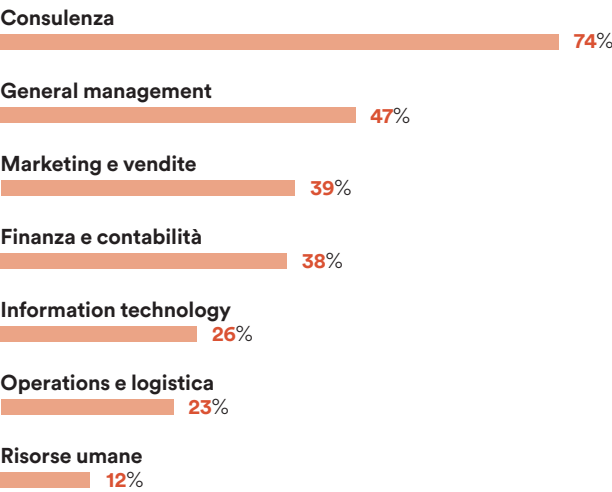
LE FUNZIONI E I SETTORI PREFERITI

Come si può vedere nella **Figura 3**, la consulenza è nettamente al top delle preferenze tra le funzioni, nettamente avanti rispetto a general management e marketing/vendite. Ci sono diverse differenze di genere nelle previsioni di carriera. Le donne hanno espresso maggior interesse per media e comunicazione e settori non-profit, gli uomini per servizi finanziari, investment banking e tecnologia. Coerenti con le loro preferenze, le donne hanno maggiori probabilità degli uomini di studiare marketing, gestione del marchio/prodotto, attività legate all'impatto sociale, leadership/gestione del cambiamento e capacità commerciali internazionali. Per gli uomini, invece, finanza, economia e ora l'Intelligenza Artificiale sono più importanti per i loro curricula Gme.

I Millennial sono più interessati della Gen Z a gestione del marchio/prodotto, leadership digitale, gestione generale, gestione delle operazioni e gestione della tecnologia. Quasi la metà dei Millennial è interessata ad apprendere nozioni su imprenditorialità e innovazione a confronto del solo 39% della Gen Z, che invece ha maggior interesse per carriere e futuri stabili, e quindi è meno interessata ai rischi derivanti dall'avvio di una propria attività.

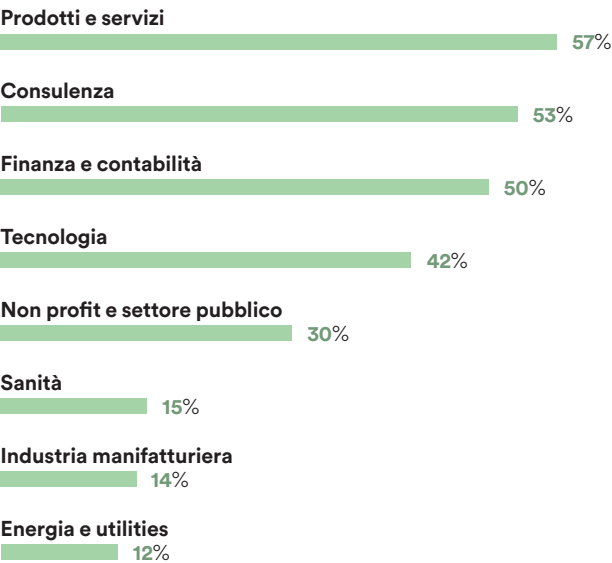
Per quanto riguarda i settori economici (v. **Figura 4**), al primo posto nelle preferenze troviamo i prodotti/servizi (57%), seguiti dalla consulenza (53%) e da finanza/contabilità (50%).

FIGURA 3 – LE FUNZIONI PREFERITE



Nota: risposte multiple
Fonte: Graduate Management Admission Council (Gmac), Prospective Student Survey 2024

FIGURA 4 – I SETTORI PREFERITI



Nota: risposte multiple
Fonte: Graduate Management Admission Council (Gmac), Prospective Student Survey 2024

SPUNTI DI RIFLESSIONE PER LE STRUTTURE DI FORMAZIONE

Come negli anni scorsi, abbiamo sottoposto alle strutture di formazione coinvolte nel nostro Rapporto una serie di spunti di riflessione sulle tendenze emerse dallo scenario internazionale con cui abbiamo aperto la nostra analisi. Naturalmente, ogni struttura ha a sua volta individuato ulteriori tematiche, problematiche e soluzioni sulle quali ha posto l'accento nel proprio intervento.

Ecco gli spunti di riflessione:

1 Il trend che emerge con maggiore evidenza dalla survey internazionale su cui abbiamo lavorato per questo Rapporto Formazione è quello della sostenibilità ambientale e delle tematiche sociali connesse (diversità, equità, inclusione e parità di genere). Qual è il ruolo delle strutture di formazione a questo proposito?

2 L'altro trend dominante è la sempre più forte presenza dell'Intelligenza Artificiale nella formazione manageriale, oltre che in molti altri aspetti della vita delle persone e delle organizzazioni. Come valutate la portata di questo fenomeno e come vi state organizzando per gestirlo?

3 Insieme alla AI, sempre più peso stanno avendo nell'offerta di formazione manageriale a livello globale le discipline cosiddette Stem (Science, Technology, Engineering, Mathematics): come state rispondendo alla domanda che sta emergendo dal mercato?

4 Dopo la pandemia le modalità formative online e ibride sono rimaste al centro dell'offerta formativa: quali equilibri sono stati trovati e/o vanno ancora perfezionati tra la formazione a distanza e quella in presenza?

5 È in costante e continua crescita il trend che riconosce come sempre più fondamentali le competenze trasversali o soft skill: comunicazione, leadership, capacità relazionali, competenze emotive, empatia, negoziazione, ascolto, resilienza ecc. Cosa rilevate in merito?

6 Anche la sfera del benessere risulta rilevante: un orizzonte complesso e mutevole che spazia dalla salubrità del posto di lavoro ai programmi di wellbeing fisico e mentale. Con quali interventi formativi le aziende stanno rispondendo a queste importanti e delicate esigenze?

7 Si sta consolidando anche la tendenza a vedere nella innovazione manageriale (cioè l'insieme di pratiche, processi, strutture e tecniche manageriali nuove o migliorate) un nuovo obiettivo di formazione specifica, accanto all'innovazione di prodotto, di processo e di tecnologia. Confermate questo trend?

8 Si comincia a parlare sempre più frequentemente di longevità come vantaggio competitivo e dei senior come risorsa sempre più indispensabile per le aziende. Anche la formazione deve muoversi in tale direzione trattando e sviluppando i talenti meno giovani, nonché lavorando all'equilibrio generazionale in azienda. Come state operando su questo fronte?

9 Un altro fenomeno in crescita sembra essere quello delle microcredenziali, cioè percorsi di formazione brevi, alternativi o aggiuntivi alla formazione basata su corsi lunghi come i master. Nel business stanno entrando anche player esterni al mondo della formazione tradizionale (ad esempio, società di consulenza e di edutech), modificando le regole competitive del settore. Quali sono le vostre strategie in proposito?

10 Nel Rapporto Gmac 2024 fra i settori preferiti dai futuri studenti di business school prevalgono in ordine decrescente prodotti e servizi, consulenza, finanza e contabilità, tecnologia; mentre ai livelli più bassi della scala ci sono manufacturing ed energia. E analogamente, sul piano delle funzioni preferite, è nettamente in testa la consulenza, seguita da general management, marketing e vendite, finanza e contabilità. In fondo alla scala operations/logistica e risorse umane. Cosa vedete dal vostro angolo visuale?

Reinventare la formazione manageriale nell'era del purpose



di **Federico Frattini**, Dean
POLIMI Graduate
School
of Management

L'epoca di grandi cambiamenti nel mondo del lavoro che stiamo vivendo influenza il modo in cui le persone percepiscono la loro professione e il ruolo della formazione aziendale, in particolare quella manageriale.

Secondo una ricerca di Asfor-Isvi presentata a fine 2023, oggi i lavoratori danno molta importanza al fatto che la propria azienda investa nel costruire e alimentare reti di relazioni stimolanti. La soddisfazione lavorativa è strettamente legata ai rapporti con i colleghi. Le relazioni personali forniscono motivazione, energia e gratificazione, ma devono essere basate su valori condivisi e su uno scopo comune, non solo su performance tecniche e obiettivi quantitativi. Molti lavoratori, inoltre, dichiarano di essere insoddisfatti delle opportunità di formazione offerte dalle loro aziende, che sono invece essenziali per sviluppare il capitale umano e supportare la realizzazione dei progetti più strategici e sfidanti. In POLIMI Graduate School of Management collaboriamo con oltre 200 imprese ogni anno e riusciamo a vedere come la formazione sia sempre più considerata una leva di crescita e innovazione. Spesso, però, le aziende non comprendono che la formazione deve anche valorizzare le persone per se stesse, migliorando la loro occupabilità anche al di fuori dell'azienda, lungo il loro percorso di carriera.

Queste evidenze della ricerca si traducono in alcune priorità per le imprese: promuovere relazioni umane profonde tra colleghi, vivere autenticamente i propri valori e il proprio purpose, investire nella formazione dei collaboratori per migliorarne l'attrattività dal punto di vista professionale.

Anche i leader devono evolversi e giocare un ruolo diverso nelle organizzazioni. Il loro compito principale oggi è quello di generare un senso profondo per il lavoro all'interno dell'azienda, un purpose che includa, sì, la massimizzazione dei profitti, ma in un quadro più ampio di impatto e contribuendo alla costruzione di una società

equa e sostenibile. Devono allineare le azioni dell'organizzazione a questa stella polare, coinvolgendo le persone e plasmando la cultura aziendale.

Le imprese che performano meglio nel medio-lungo periodo sono quelle che hanno un purpose, espansivo e autentico. I lavoratori desiderano che i valori aziendali siano interpretati attraverso azioni concrete. Se invece è solo uno slogan, esso genera disinteresse tra i dipendenti. Diversamente, uno scopo autentico motiva i collaboratori, fidelizza i clienti, rafforza il brand, rende i partner più affidabili e attira gli investitori.

La formazione manageriale può sensibilizzare i leader sul loro ruolo nel generare un purpose di questo tipo e nel viverlo in modo autentico, fornendo loro strumenti per aiutarli a scoprire il proprio scopo personale. Inoltre, se integrata con prospettive e punti di vista propri di discipline tradizionalmente distanti dalla gestione aziendale come filosofia, sociologia e spiritualità, favorisce una miglior comprensione dei valori delle persone e di come essi influenzano le loro azioni.

In un'epoca caratterizzata da un'abbondanza di mezzi tecnologici, è fondamentale generare scopi consapevoli e condivisi. Come diceva Viktor Frankl, la più grande forza motivazionale umana è la ricerca di un significato per la propria vita. Con la crescente integrazione tra vita privata e lavoro, proprio il lavoro diventa uno spazio in cui ricercare questo significato.

Come costruire organizzazioni competitive attraverso l'innovazione manageriale



di **Nicola Spagnuolo**,
Direttore Generale
CFMT

ph Sara Busiò

La formazione è uno strumento utile se ben indirizzato, se inquadrato in una visione strategica più ampia di crescita e miglioramento: non tutte le competenze devono essere allenate o acquisite nello stesso momento, ma farlo è fondamentale per raggiungere i propri obiettivi, individuare quelle indispensabili e allenarle nel miglior modo possibile. Così, come la teoria organizzativa giun-

ta fino ad oggi poco si presta a interpretare le mutevoli e fluide esigenze delle aziende attualmente impegnate in continue evoluzioni, allo stesso modo l'innovazione manageriale richiede nuovi apporti, nuovi contributi e nuovi modelli interpretativi per divenire realmente efficace. In sostanza, sia l'innovazione manageriale sia quella organizzativa devono contribuire alla creazione di organizzazioni più agili e flessibili, in grado di utilizzare in modo efficace la conoscenza e le informazioni per creare e mantenere un vantaggio competitivo per sé e per l'intero ecosistema nel quale sono attive.

Seguendo questo *modus operandi*, abbiamo creato, già nel 2023, in partnership con AKRON e con l'Associazione Italiana di Analisi Dinamica dei Sistemi (AIADS), un nuovo Osservatorio per i nostri dirigenti associati: "OMIT - Osservatorio sulla Innovazione Manageriale del Terziario", con lo scopo principale di aiutare le aziende del Terziario a costruire organizzazioni *human centric*, in grado di conseguire un vantaggio competitivo sostenibile nel tempo attraverso l'innovazione manageriale. Negli ultimi 10 anni, e in particolare a seguito delle accelerazioni che il periodo pandemico ha imposto ai cambiamenti già in corso da tempo, i sistemi aziendali si sono modificati a tal punto che probabilmente si rende necessario intervenire in parallelo non solo sull'innovazione prettamente organizzativa, ma anche su un altro livello di innovazione nel quale nuove idee, processi e pratiche che i manager utilizzano per migliorare le prestazioni dell'organizzazione assumano un valore strategicamente più rilevante che in passato. L'innovazione manageriale si rende dunque indispensabile poiché la gestione e l'organizzazione del lavoro devono essere svolte in modo flessibile e adattivo per facilitare la collaborazione tra i membri dell'organizzazione e tra le organizzazioni attive all'interno dello stesso ecosistema, secondo logiche e dinamiche mai presentatesi in passato.

Non posso quindi che essere un forte sostenitore dell'assunto che il vero vantaggio competitivo nel tempo è l'innovazione manageriale, che consente ai manager di cogliere i cambiamenti del mondo che li circonda, che il mercato impone loro e che i propri collaboratori richiedono, nonché di interpretare a proprio modo un nuovo modello di management: "Un modello totalmente diverso e rovesciato dove il principale compito dei manager non è più quello di dirigere e di controllare ma di supportare e creare un ambiente di lavoro che consenta alle persone di esprimere il loro massimo potenziale" (D'Amato, Tosca 2023).

Formazione manageriale e imprenditoriale tra AI, soft skill e sostenibilità



Il contesto complesso e volatile di oggi costringe le organizzazioni a continui adattamenti e all'adozione di conseguenti modelli organizzativi in grado di garantire flessibilità e prontezza di reazione. Questo implica necessariamente anche la capacità di disegnare processi chiari e misurabili, utili non solo a rendere efficiente il lavoro, ma anche a guidare le persone verso obiettivi sempre più sfidanti e complessi. Il tema del cambiamento organizzativo è ormai da anni un punto di grande attenzione: lo vediamo dalla forte richiesta delle imprese di progetti formativi con tale focus.

Dal nostro osservatorio vediamo come AI, abilità relazionali e sostenibilità stiano diventando driver fondamentali per la crescita di tutte le organizzazioni: imprenditori e manager sono chiamati ad averne consapevolezza e a sviluppare nuove competenze.

Rivoluzione tecnologica e Intelligenza Artificiale hanno contribuito a determinare assetti e modelli nuovi. L'AI, in particolare, è il tema del momento, permea ogni aspetto della vita personale e professionale. Avere piena consapevolezza delle evoluzioni, delle opportunità e dei rischi è essenziale, in ambito di impresa in modo particolare. L'AI sta trasformando il panorama aziendale. È necessario dedicare attenzione in modo trasversale al tema, avere sempre panoramiche aggiornate sulle soluzioni e sulle loro applicazioni, adoperandosi per acquisire gli strumenti utili a gestirne l'implementazione all'interno delle organizzazioni. Perché siano una reale opportunità, le persone vanno accompagnate, formate e anche rassicurate.

In questo contesto, in rapido cambiamento e fortemente interconnesso, diventano poi ancora più importanti le soft skill. Queste abilità possono significativamente aumentare il valore e l'efficacia personale e organizzativa. Per mantenere e sviluppare ulteriormente tali competenze nel tempo, è fondamentale adottare un approccio proattivo all'apprendimento continuo, ad esempio con la partecipazione a corsi, l'esercizio attraverso la pratica

quotidiana e, non meno importante, il feedback costruttivo da parte di colleghi e mentori. Inoltre, mettersi continuamente alla prova in nuovi contesti e accettare incarichi che spingono fuori dalla zona di comfort possono accelerare la crescita personale e professionale.

Negli ultimi anni, inoltre, è diventato particolarmente rilevante per organizzazioni e imprese avviare un percorso di consapevolezza, maturità e rendicontazione della ricaduta delle proprie attività rispetto ai temi ESG e agli Obiettivi dell'Agenda 2030. Anche chi opera nell'alta formazione ha un impatto significativo, riconducibile a diversi obiettivi. Già nell'atto costitutivo della nostra Scuola, che risale a quasi 70 anni fa, si ritrova l'impegno forte di contribuire allo sviluppo e al benessere del sistema economico, culturale, imprenditoriale e sociale dei territori in cui operiamo. L'attualità di questa mission è straordinaria. Averne consapevolezza permette di attivare azioni di miglioramento e sensibilizzazione, garantire l'accessibilità della formazione a quante più persone possibile, la parità di genere e l'inclusione.

AI, ESG e fast learning



Viviamo un mondo che cambia, molto, e sempre più velocemente. O forse non ancora così velocemente. La vera accelerazione la vedremo molto probabilmente tra qualche tempo. Mesi, non anni. La legge di Moore sembra, infatti, aver travalicato oggi l'ambito dei semiconduttori ed essere valida in molti altri contesti. Giusto? Sbagliato? Inesorabile? Domande all'apparenza semplici che richiedono, tuttavia, risposte molto complesse. Troppo. Limitiamoci in questo contributo a provare ad analizzare il "qui e ora", con particolare riferimento alla formazione manageriale.

L'hype del momento è l'AI generativa. Seguita, oramai a debita distanza, dall'ESG. Preciso che ho volutamente utilizzato il termine "hype", non per sminuire la portata dei due fenomeni, ma per sottolinearne anche tutto il

clamore, nelle sue due varianti: ottimistiche e pessimistiche. Gli impatti, attuali e potenziali, dell'AI sono, in ogni caso, evidenti. Stiamo vivendo una vera e propria rivoluzione, forse non a tutti ancora così palese. La formazione, in particolare, è tra i settori maggiormente coinvolti. Come sempre. In questa fase, incalzata prevalentemente da digitalizzazione e Intelligenza Artificiale. Molti i vantaggi per i fruitori: dalla personalizzazione alla flessibilità, dall'economicità alla velocità. Diversi i rischi. Il principale? La superficialità. I contenuti sono sempre più "micro". La formazione è sempre più "fast". Spesso non si approfondiscono le cause dei fenomeni ma ci si limita a conoscerne e a gestirne gli effetti. Un apprendimento che è sicuramente più veloce ed efficiente, ma molto probabilmente non così solido, efficace e profondo. Tutta colpa dell'AI e della digitalizzazione? Certamente no. Questo rischio, infatti, era presente anche prima. L'attuale contesto lo ha solo amplificato (e giustificato?). Un esempio in ambito bancario? La lettura meccanica dei report e la loro applicazione, senza coglierne (o conoscerne) le logiche che li supportano. E a volte, se non si va "oltre i numeri", si rischia di commettere errori: sottovalutare rischi e/o perdere opportunità. Come per gli indici di bilancio, infatti, la sintesi è, allo stesso tempo, un pregio e un difetto. Questo rischio può tuttavia essere facilmente contenuto, in azienda, attraverso un'intelligente e consapevole programmazione della formazione delle risorse.

Molti sono gli impatti anche per le business school, le quali devono essere pronte a fornire soluzioni in linea con le aspettative crescenti di manager e aziende. Anzi, devono farsi promotrici di nuove modalità di apprendimento. Cambiano, infatti, le logiche di progettazione e di erogazione. Sono necessarie nuove competenze, da ottenere anche attraverso partnership strategiche e, soprattutto, una capacità di visione. Bisogna sperimentare. Ascoltare. Apprendere continuamente. Sono lontani i tempi dei modelli formativi stabili. Molto probabilmente la formazione, così come la vediamo oggi, non esisterà più. Quello che, invece, certamente rimarrà e, molto probabilmente, sarà ancora più differenziante, in un mercato che rischia fortemente di standardizzarsi, è la capacità di interpretare le esigenze e di fornire risposte dirette, concrete e pragmatiche. In sostanza, cambia il contesto, al quale bisogna certamente adeguarsi, ma non la sostanza. Con inFinance, l'osservatorio che mi consente di esprimere la mia opinione, stiamo lavorando su tutti questi fronti, guidati da tale certezza.

“Teaming”: la competenza cruciale dei manager di successo



Il mondo del lavoro vive una trasformazione senza precedenti. La pandemia ha accelerato un cambiamento radicale nelle organizzazioni, richiedendo un aggiornamento delle competenze manageriali. Oggi più che mai, sono fondanti le capacità del management aziendale di guidare con efficacia team “rarefatti” e geograficamente sparsi, superare le barriere della cultura dei silos, forgiare una cultura aziendale proiettata verso il futuro.

La nuova organizzazione del lavoro ha rafforzato l'importanza della collaborazione fattiva tra i membri di un team e tra i team stessi.

Nonostante ciò, una delle tendenze che sembra persistere nelle organizzazioni è quella di continuare a operare a compartimenti stagni, modalità che limita la condivisione di informazioni, riduce l'efficienza, deprime l'innovazione e la creatività, leve chiave per lo sviluppo della maggior parte delle aziende di oggi, il cui vero capitale risiede nel *knowledge sharing*. I manager dell'era post-pandemica devono promuovere una cultura di trasparenza e condivisione aperta delle informazioni, abilitando un confronto circolare e privo di inibizioni da parte di tutti, e in tal modo declinando nella quotidianità approcci davvero inclusivi.

Una ricerca condotta anni fa da Google, denominata “Progetto Aristotele”, ha messo in evidenza come la preconditione chiave dei team più performanti sia operare in contesti di sicurezza psicologica. La competenza cruciale dei manager in questo nuovo contesto è il *teaming*, cioè la capacità di formare rapidamente team efficaci per gestire progetti specifici, pronti a collaborare e capaci di abbattere le barriere della cultura del silenzio, frutto di un contesto in cui predomina la paura relazionale. Tutto ciò richiede robuste competenze di gestione della comunicazione.

Parlare non significa comunicare e le competenze comunicative non si limitano al trasferimento di informazioni; includono anche e soprattutto la capacità di gestire conversazioni difficili, inevitabili in un ambiente di

lavoro dinamico e a volte stressante. I manager devono essere equipaggiati con strumenti per gestire conflitti, negoziare e andare incontro a interessi diversi, motivare le persone attraverso le incertezze e intercettare e gestire conversazioni complesse.

Una formazione specifica sugli aspetti relazionali può preparare i manager a gestire queste situazioni con competenza, metodo e consapevolezza.

L'adattamento a un ambiente di lavoro post-pandemico non è solo questione di adottare nuove tecnologie o strumenti, ma richiede anche un cambio di marcia culturale. Unendo le competenze tradizionali di leadership a innovative pratiche di gestione da remoto, i manager possono costruire un ponte tra il passato e il futuro dell'organizzazione, promuovendo una cultura aziendale resiliente e adattabile.

In conclusione, mentre il panorama del lavoro continua a evolvere rapidamente, le competenze manageriali devono stare al passo e adattarsi altrettanto rapidamente. Solo con un impegno costante nel migliorare queste competenze le organizzazioni possono sperare di navigare con successo tra le sfide del futuro.

Ripensare il sistema di gestione della conoscenza tramite l'AI generativa



Con il termine *Knowledge Management System* (KMS) ci si riferisce all'insieme di pratiche, strumenti e tecniche che le aziende impiegano per generare, rappresentare, recuperare, trasferire e condividere il proprio sapere. Fondamentalmente, il KMS si sviluppa su quattro attività chiave:

- creazione, tramite cattura, ricerca, codifica e documentazione;
- immagazzinamento e recupero, mediante archiviazione sistematica di dati e documenti; catalogazione e strutturazione tramite metadati; accesso e recupero dai database aziendali attraverso strumenti avanzati di ricerca;

- trasferimento e distribuzione controllata tramite piattaforme digitali di apprendimento e comunicazione;
- uso e applicazione pratica nei processi aziendali, sia operativi sia decisionali.

L'obiettivo finale è consentire a individui e team di disporre delle competenze utili per la corretta gestione del business.

Il KMS include sistemi sia formali sia informali, come la formazione d'aula, il *learning by doing*, il *mentoring & coaching*, le comunità di pratica e i gruppi di lavoro. In ogni caso, è fondamentale che i lavoratori abbiano l'opportunità di socializzare e condividere – seppur in modo destrutturato – le proprie conoscenze tacite e la cosiddetta *silent knowledge* (“you know more than what you think”).

La gestione della conoscenza è indubbiamente fonte di vantaggio competitivo, ma sono numerosi i fattori che oggi rendono problematico lo sviluppo di un efficace KMS. *In primis*, gli alti tassi di abbandono e rotazione dei lavoratori, e la difficoltà a coprire le tante posizioni vacanti. Quindi, il costo di un sistema che dovrebbe essere tanto fluido quanto il mercato del lavoro. Poi, è necessario colmare il pesante gap tra le competenze necessarie e quelle rese disponibili dal sistema educativo. Infine, serve prevenire i potenziali *spillover* per l'uscita massiccia di lavoratori in età pensionabile.

Tra gli addetti ai lavori è fortissimo l'interesse verso le potenzialità dell'AI generativa come strumento chiave di un nemmeno troppo futuribile KMS. L'AI generativa può infatti essere impiegata per velocizzare la creazione di nuovi contenuti, essendo già capace di generarne (manuali tecnici, presentazioni, media), in qualunque formato e supporto. Può quindi contribuire a sintetizzare le informazioni, anche quelle provenienti da fonti eterogenee. È incredibile la capacità di ChatGPT e simili linguaggi di creare riassunti dettagliati da un insieme eterogeneo di informazioni. Può essere usata anche per personalizzare e fornire a ogni categoria di utente il contenuto – a valle della sua profilazione – nella forma e nel supporto preferito. Ad esempio, un utente esperto potrebbe necessitare solo di breve video di riepilogo, mentre il principiante potrebbe gradire un manuale comprensivo di ogni nozione introduttiva. Il tutto tradotto in linguaggi diversi. Infine, la AI generativa può facilitare i processi decisionali, fornendo supporto nell'analisi e nell'interpretazione dei dati, nello sviluppo di alternative, nella valutazione di elementi critici, e nel rendere più immediati l'accesso e l'interazione con modelli e algoritmi di analisi predittiva e simulazione.

Tre rivincite, dopo il doppio tsunami



Gli ultimi anni hanno visto alcuni trend: l'affermarsi su vasta scala della formazione a distanza (Covid e non solo), ma anche la pervasività dell'AI (con un'accelerazione dovuta a quella generativa), e così la richiesta di giovani talenti, visto il ridursi delle leve demografiche e la necessità di figure sempre più skillate (nel senso delle *hard skill*). E poi la Great Resignation ma anche la Great Reshuffle delle competenze, con una battaglia globale per assicurarsi talenti e profili giovani, sempre più tecnologici, sempre più disposti a fare lavoro e formazione da remoto.

Il risultato di questi trend, che hanno avuto il carattere di un doppio tsunami (nelle risorse umane e nella tecnologia), ha prodotto una formazione manageriale che, nell'insieme, è sembrata un'offerta bulimica, con ogni tipo di prodotti e ogni canale di delivery, con un clima da un lato di febbrile quotidiano cambiamento, dall'altro di sminuzzamento della proposta, con la crescita delle *learning pills*, dei post con velleità formative, dei contenuti sempre più sintetici e sempre meno qualificati, con videolezioni che hanno lasciato il posto ai reel, e con docenze sempre meno accreditate e dalla seniority sempre meno consolidata.

Negli ultimi tempi, però, vediamo una sorta di inversione di tendenza, che per ragioni di sintesi potremmo accorpare attorno a tre forme di “rivincita”:

- l'ubriacatura di formazione a distanza ha ricreato a nostro avviso una voglia di coinvolgimento in dinamiche reali, in situazioni connotate da full immersion e contatti emotivi, fisici, da sensazioni e non solo da un delivery formativo classico;
- lo tsunami di attenzione per l'AI ha spinto a cercare di cautelarsi anche dalla deficienza artificiale e da quella umana, due iatture possibili quando si abdica come manager a un ruolo critico: dunque un sapere umanistico e relazionale che si sta prendendo una rivincita sul tecnologismo un po' messianico che caratterizza

l'AI. Per un esperto di design thinking nel nostro recente study tour a New York e a San Francisco, "Complicated things need engineers, but complex things need humanists". E lo scenario attuale è fatto soprattutto di queste ultime;

- la competizione durissima per assicurarsi i talenti ha sfinito tanti HR manager, ma è emersa anche la necessità di figure che facciano solidi business plan, e che alla creatività affianchino azioni di stabilizzazione delle performance e di maturazione dei team. Figure non più young ma silver, purché spinte ancora da una motivazione, tuttavia di tipo diverso da quello che porta agli assalti all'arma bianca. Un ruolo da chi guarda la battaglia dalla collina, e consiglia le mosse ai giovani arrembanti ufficiali, un ruolo più da Athos che da d'Artagnan.

La sintesi di queste rivincite è nella formazione basata sulle visite aziendali e anche all'estero. Su questo piano abbiamo registrato un grande interesse e notevoli ritorni a livello formativo.

Promuovere una cultura aziendale centrata sulla persona



di **Flaminia Fazi**,
CEO U2COACH
e The Performance
Solution

Oggi le aziende sono focalizzate sulle stesse esigenze chiave: trasformare i manager in coach, supportare i talenti nella loro crescita con mentori interni e sviluppare una cultura aziendale inclusiva. Sono consapevoli che questi interventi non solo migliorano il benessere e le prestazioni individuali, ma contribuiscono anche al successo complessivo dell'organizzazione creando un ambiente di lavoro più motivante e produttivo, in grado di trattenere le persone di valore.

Bisogna trasformare i manager in leader capaci di ispirare e motivare i team migliorando la delega e l'uso del feedback. La delega è una leva per far sviluppare

nuove competenze, promuovere un ambiente di fiducia e di responsabilità, e lasciare ai manager le attività più strategiche. È fondamentale che questi sappiano accompagnare le persone con il coaching, per migliorare performance ed execution. Ciò significa acquisire l'abilità di porre domande mirate, ascoltare attivamente e fornire feedback costruttivi, abbandonando lo stile direttivo e il micromanagement e focalizzandosi sull'apprendimento continuo.

Tuttavia, per trattenere, oltre a una leadership efficace, è utile la creazione di una rete di coach e mentori interni che, liberi dal vincolo della performance della persona che prendono in carico, possano lavorare in parallelo per una crescita più solida e di più ampio orizzonte, sia temporale sia funzionale, in modo che le persone si sentano al centro e valorizzate. Per evitare che il mentore replichi comportamenti manageriali, diventa importante una formazione specifica a questo ruolo, che potenzi contemporaneamente anche le qualità e le competenze di leader.

Per attrarre e trattenere i giovani, portatori di aspettative e di una cultura del lavoro piuttosto *disruptive* rispetto a quella dei Boomer e dei Millennial, bisogna investire sul cambiamento culturale e promuovere il valore delle diversità e l'inclusione. È utile iniziare con assessment mirati per focalizzare i punti critici e i temi già integrati nelle prassi organizzative e manageriali quotidiane. Si possono poi proporre interventi che coinvolgano le persone valorizzando e supportando le aspirazioni di tutti: ad esempio, laboratori tematici e attività collaborative per individuare nuovi standard e credo attenti a equità, eguaglianza e benessere, perché ognuno possa contribuire con successo alla realizzazione dei piani d'impresa.

Si ottengono così risultati concreti: manager più motivati e competenti, giovani talenti che crescono sotto la guida di mentori esperti, nonché il consolidamento di una cultura aziendale che pratica attivamente l'inclusione. La complessità del business e le differenze generazionali nelle aspettative professionali stanno intensificando un significativo diffondersi della sensibilità nei confronti di questi temi non più solo all'interno del team HR ma trasversalmente in tutta l'azienda e in tutti i settori. Possiamo sperare in un futuro in cui ogni voce potrà trovare ascolto a beneficio dei risultati di business e dell'impatto del mondo del lavoro sulla società.

La formazione in design come strumento di cambiamento economico, ecologico e sociale



di **Riccardo Balbo**,
Chief Academic
Officer e Direttore
Accademico
Gruppo IED

Il mondo in cui viviamo è sempre più interconnesso, le risorse sempre più limitate e molti luoghi sono il palcoscenico di crescenti ingiustizie eco-sociali. Uno scenario che richiede sguardi in grado di decodificare la complessità e in cui la dimensione valoriale diventa centrale per esplorare soluzioni alle urgenze planetarie.

In questo scenario, IED considera il design come una piattaforma trasformativa che contribuisce a un mondo più equo e resiliente, rispondendo alle mutevoli esigenze della società e dell'ambiente, adeguandosi, ma anche hackerando, le tecnologie emergenti. L'obiettivo comune è formulare nuove domande progettuali anticipando le sfide future e individuare settori emergenti.

Per farlo ci siamo basati sul concetto di DesignXCommons, cioè la progettazione applicata ai beni comuni (*commons*), alla loro definizione, rigenerazione, implementazione, integrazione e condivisione. I beni comuni sono definiti come l'insieme delle risorse, materiali e immateriali, con cui si relazionano più comunità di persone e che possono quindi essere considerate patrimonio collettivo dell'umanità. Esempi di beni comuni sono la terra, l'acqua, le foreste e persino l'atmosfera, il clima, la biodiversità, ma anche la conoscenza, i brevetti, i saperi locali, Internet, il sistema dei trasporti, la sanità, la sicurezza alimentare e sociale. L'atto stesso di produrre, gestire, condividere e distribuire queste risorse comuni è ciò che si definisce *commoning*, quindi un atto progettuale che prevede lo sviluppo di proposizioni attive tra un bene comune (*commons*) e uno o più *commoners* (comunità).

Valutare le modalità in cui i beni comuni vengono approvvigionati, lavorati, applicati e distribuiti richiede un'attenzione particolare e può diventare un focus progettuale che riguarda, ad esempio:

- il progetto e l'applicazione di materiali e fibre sostenibili nell'ambito del design della moda, del prodotto e degli interni;

- l'utilizzo di tecnologie progettuali e produttive a supporto di metodi rigenerativi e di pratiche circolari;
- il design degli interni come ecologia dell'abitare, individuale e collettivo, che genera spazio fisico e mentale impiegando risorse materiali e immateriali condivise;
- l'inclusione delle comunità nella progettazione di nuovi dispositivi e luoghi pubblici nel più esteso progetto di rigenerazione urbana e della mobilità, concepita come intreccio interdisciplinare di rapporti con la società, in grado di modellare le strutture sociali;
- la generazione di piattaforme di scambio che rivitalizzano il patrimonio artistico-culturale inteso come sistema di *commons*;
- la costruzione di mondi post-digitali dove il sapere della natura si integra pienamente con il sapere della tecnologia e dove il rapporto uomo-macchina è inteso come forma di alleanza etico-materiale.

Inserire alla base della progettazione didattica la prospettiva dei *commons* significa constatare quanto il design abbia sempre avuto (e continui ad avere) il fondamentale ruolo di equilibratore sociale, rendendo accessibile a tutti un futuro più equo, sia questo legato ai temi di diversità, comunità o disponibilità delle risorse e dei servizi.

L'ascesa dell'AI nella formazione: come cavalcare il cambiamento



di **Diego Ingrassia**, CEO I&G
Management, Master
Trainer Paul Ekman
Academy,
Direttore Emotional
Competencies
Coaching School

Chi dice che l'Intelligenza Artificiale (AI) nella formazione non funziona probabilmente non ha ancora sperimentato in maniera concreta il suo potenziale. Attraverso sofisticati algoritmi, che simulano alcuni degli aspetti più complessi della nostra mente, l'AI riesce a risolvere problemi che per molto tempo sono stati una prerogativa esclusiva degli esseri umani.

Si può parlare di una svolta epocale. Questa tecnologia, infatti, è entrata a far parte delle nostre vite, modificando le abitudini più consolidate, con una velocità impressionante.

Dall'esplosione di ChatGPT, sempre meno persone digitano i loro quesiti sul motore di ricerca Google, perché l'AI è più svelta: è in grado di selezionare i dati e proporci quelli per noi più rilevanti.

Nell'ambito della formazione aziendale l'intelligenza artificiale è in grado di sviluppare piani puntuali e personalizzati, creare simulazioni immersive, generare analisi predittive e automatizzare le mansioni più ripetitive. Tutti aspetti che apportano benefici nei processi di innovazione organizzativa.

Eppure, attorno a queste innovazioni, si sta creando un velo di scetticismo e diverse imprese tendono a ostacolare l'adozione. Uno dei motivi fondamentali riguarda la resistenza al cambiamento. Del resto, gli esseri umani sono per natura abitudinari e preferiscono continuare a lavorare all'interno di schemi conosciuti. Molti lavoratori hanno il timore che l'AI possa sostituirli e la poca conoscenza di questi strumenti non fa che incrementare la paura. La paura di perdere il controllo, di perdere il potere. Anche se la strada è ancora lunga, è proprio per questi motivi che puntare sulla formazione diventa cruciale. Promuovere sessioni di *training* in azienda per espandere la cultura dell'AI, esplorarne i vantaggi e i potenziali rischi appare oggi sempre più rilevante. L'Intelligenza Artificiale potrà dischiudere opportunità straordinarie, a patto che i manager del futuro sappiano usarla in maniera consapevole.

Se da un lato è necessario conoscere per aprirsi al cambiamento e cavalcarlo, dall'altro continuare a sviluppare il pensiero critico è la chiave per poter valutare in maniera oggettiva le offerte della tecnologia. Per rimanere competitivi sul mercato, i leader dovranno quindi formarsi e adottare nuove competenze senza mai perdere di vista il ruolo insostituibile dell'intelligenza umana. Possiamo affidarci a ChatGPT come valido assistente per la produzione di contenuti, mantenendo tuttavia un pensiero critico capace di individuare gli errori cui questi strumenti sono ancora esposti.

Ciò significa che i manager del futuro dovranno avere una profonda conoscenza di questi strumenti e saper distinguere quando affidarsi al loro supporto e quando invece aprire al dialogo e al confronto tra persone rimane l'opzione migliore. Ormai non possiamo più sottrarci: l'AI è entrata a far parte delle nostre vite, non si tratta di un'utopia ma di una realtà in continua trasformazione che sta ridefinendo i confini di ciò che è possibile. La formazione e l'allenamento del pensiero critico sono ancor oggi le migliori risposte per affrontare con efficacia le sfide complesse del mondo moderno.

Dopo la pandemia: l'equilibrio tra formazione on demand e in presenza



Il futuro della formazione sarà caratterizzato da un'integrazione sempre più stretta tra modalità online e in presenza. La pandemia ha accelerato questa transizione, ma c'è ancora molto da fare per perfezionare l'equilibrio tra queste due modalità.

La formazione on demand ha avuto un boom dopo la pandemia, grazie ai numerosi vantaggi che offre: fruibilità da qualsiasi luogo e in qualsiasi momento, riduzione dei costi associati alle trasferte, percorsi di apprendimento personalizzati e interattività migliorata grazie alla tecnologia avanzata e all'Intelligenza Artificiale.

Nonostante i benefici, la formazione on demand non può però sostituire completamente quella in presenza, soprattutto per le soft skill come la comunicazione efficace e il public speaking. Per questo, è essenziale perfezionare la connessione e la continuità tra le due modalità formative.

Tra i vantaggi della formazione on demand c'è di sicuro la possibilità di:

- imparare all'occorrenza. Per esempio, una persona può preparare un discorso grazie ai suggerimenti contenuti in una video pillola di dieci minuti senza aspettare un corso di public speaking in presenza;
- studiare la teoria prima dell'aula in presenza. Arrivare preparati sulla teoria permette di dedicare l'80% del tempo in presenza alla pratica, aumentando l'efficacia dell'apprendimento. Certo, ciò comporta una sfida per gli HR che devono sempre più sensibilizzare la popolazione aziendale sui vantaggi della formazione on demand e incoraggiare l'uso di questa modalità per prepararsi alla formazione in presenza.

Inoltre, nel modello di formazione ibrido, il trainer deve diventare un facilitatore, stimolando l'apprendimento, la consapevolezza e il confronto attivo tra i partecipanti. Questo ruolo richiede competenze specifiche che vanno oltre la semplice conoscenza della materia. Un'altra

sfida per gli HR di oggi consiste nel trovare trainer che siano capaci non solo di trasmettere nozioni, ma anche di assumere con agilità il ruolo di facilitatori.

In un contesto di questo tipo, le aziende devono diventare sempre più proattive. Per rendere i percorsi formativi più coinvolgenti e continuativi, devono investire costantemente in tecnologie e integrare strumenti come forum di discussione, lavori di gruppo virtuali e sessioni di tutoraggio. Questi strumenti favoriscono l'apprendimento continuo e il senso di appartenenza.

Per migliorare sempre di più l'integrazione tra formazione online e formazione in presenza è necessario che gli HR si contaminino tra di loro, per scambiarsi opinioni ed esperienze su best practice testate o ancora da testare. In un contesto in costante cambiamento e altamente competitivo come quello odierno, le aziende devono fare rete.

Il futuro della formazione è ibrido. Le aziende che investono in questa direzione hanno e avranno sempre più un vantaggio nella retention e nell'employer branding.

Il ruolo determinante del sonno nelle attività di formazione



di **Loris Bonamassa**, GSE
Global Sleep Expert,
Sleep Manager CEO
STB – Sleep Trainer
Bonamassa Academy

Nelle strutture di formazione il sonno riveste un ruolo cruciale nel potenziamento dell'apprendimento e nello sviluppo cognitivo degli individui. Si tratta di adottare un approccio proattivo, con il quale promuovere una cultura del sonno sano, educando all'importanza del riposo e fornendo ambienti che favoriscano il sonno di qualità. Programmi educativi che includano sessioni informative sui benefici del sonno e sulle tecniche per migliorare la qualità del riposo possono essere estremamente utili, così come la creazione di spazi dedicati al riposo, come aree relax e stanze per il pisolino energetico *power nap*.

Integrare un *corporate sleep plan* nella sfera del benessere aziendale, oltre alla salubrità del posto di lavoro e ai programmi di *wellbeing* fisico e mentale, richiede un approccio olistico che abbracci formazione, ambiente di lavoro, politiche aziendali, supporto tecnologico e coinvolgimento continuo. Investire nella qualità del sonno dei dipendenti non solo migliora il loro benessere fisico e mentale, ma anche la produttività e la performance organizzativa complessiva. Il sonno come ruolo fondamentale nel presente, ma anche in ottica di visione futura, parte integrante dell'innovazione manageriale, accanto all'innovazione di prodotto, processo e tecnologia. Il sonno, in particolare il sonno REM (*Rapid Eye Movements*), è fondamentale per la creatività e la risoluzione dei problemi. Durante il sonno il cervello elabora le informazioni e forma nuove connessioni, essenziali per l'innovazione: molte scoperte scientifiche e invenzioni sono state ispirate da sogni o intuizioni avute dopo una buona notte di sonno rigenerante. Il sonno è cruciale per la memoria, la concentrazione e la capacità decisionale, tutte competenze chiave per i manager. Senza un adeguato riposo, la capacità di pensare in modo critico e di prendere decisioni informate può essere compromessa, così come aumenta il rischio di errori e decisioni impulsive. I manager riposati sono più capaci di pensare in modo creativo e innovativo, contribuendo allo sviluppo di nuovi prodotti e servizi che rispondono meglio alle esigenze dei clienti, supportando la capacità di analizzare e ottimizzare i processi aziendali. Manager ben riposati possono individuare inefficienze e implementare miglioramenti in modo più efficace.

La capacità di apprendere e utilizzare nuove tecnologie è migliorata da un buon riposo e la stessa Intelligenza Artificiale (AI) che sta rivoluzionando numerosi settori, inclusa la formazione manageriale, può essere utilizzata per migliorare la gestione del sonno: utilizzando dispositivi indossabili e applicazioni per monitorare i cicli del sonno, si possono analizzare parametri come la durata, la qualità e le fasi del sonno. L'AI è in grado di analizzare grandi quantità di dati per identificare pattern e correlazioni che non sono immediatamente evidenti, aiutando a sviluppare strategie mirate per migliorare il sonno e adattate alle esigenze individuali quali fattori ambientali, comportamentali o fisiologici che lo influenzano negativamente.

Lifelong learning, grande sfida per piccole, medie e microimprese



di **Flavio Molinari**,
Co-founder e Chief
Sales Officer Gility

La formazione è un tema cruciale per la crescita e il successo di un'impresa, ma lo è ancora di più per la competitività del sistema Paese. Davanti a grandi sfide come l'Intelligenza Artificiale o la transizione ecologica, il Lifelong Learning diventa fondamentale per garantire l'aggiornamento continuo del capitale umano sulle competenze chiave necessarie per vincere: digitali, tecniche, trasversali e green. Una consapevolezza in crescita che apre però una grande sfida alle piccole, medie e microimprese (il 90% del tessuto imprenditoriale italiano): un mercato che più di altri ha un enorme bisogno di fare formazione – e in fretta – per abbattere un sistema formativo destrutturato e con nessun programma specifico, ma anche per ripensare il ruolo dei manager puntando su tematiche sociali connesse (diversità, equità, inclusione e parità di genere) che alzano la qualità – e quindi la competitività – delle aziende e aumentano retention e attraction di giovani talenti.

Abbiamo opportunità come il digitale, che non solo accorcia i tempi e semplifica le modalità di accesso alla formazione, ma è anche uno strumento più conveniente rispetto ai canali di learning tradizionali, in termini di tempo e costi. E i giovani lo sanno, come comprendono anche i vantaggi legati alla flessibilità che caratterizza il learning a distanza e on demand a beneficio di chi, ad esempio, non ha tempo e modo di spostarsi. Notiamo tuttavia con soddisfazione che la formazione live o blended riscuote molto più interesse di quella on demand, perché favorisce di più l'interazione, il coinvolgimento e quindi il rapido apprendimento.

La necessità di infondere nelle imprese una maggiore sensibilità riguarda anche l'accesso alla formazione finanziata, una componente che poche aziende ancora sfruttano e dove c'è molta disinformazione: la complessità dei processi e la mole di burocrazia da gestire sono

solo alcuni dei motivi che spingono oltre il 59% delle aziende a non usufruire dei vantaggi della formazione finanziata, sfiduciando gli imprenditori o i responsabili di area ad andare oltre la formazione obbligatoria, per necessità di tempo e rallentamenti burocratici.

I dati dell'ultima indagine proposta da Gility sottolineano proprio il mismatch tra domanda e offerta e una maggiore consapevolezza della necessità di accedere alla formazione da parte dei dipendenti, più attenti al problema delle aziende stesse. È un tema che viene affrontato con superficialità, senza considerare che upskilling e reskilling sono fondamentali per affrontare anche i cambiamenti nel settore dell'industria 5.0. e, ad esempio, delle Life Science, dove sarebbe possibile creare nuove prospettive di lavoro se solo si investisse maggiormente in corsi di specializzazione. C'è quindi una sempre più urgente necessità di riflettere sulla strategia formativa per ampliare lo sviluppo economico e la creazione di un ambiente imprenditoriale dinamico. Al contrario, l'assenza di programmi strutturati non farà che amplificare il problema.

La scuola manageriale che non c'è più (e che serve più che mai)



di **Laura Quintarelli**,
Partner Fedro

Gli anni '80 sono stati anni opulenti, pieni di esagerazioni, caratterizzati da ottimismo e fermento. In quegli anni le grandi aziende spendevano grandi somme per erogare ai dipendenti corsi di formazione prolungati nel tempo al fine di trasferire tutte le conoscenze e le competenze necessarie a ricoprire il proprio ruolo. Le scuole manageriali potevano permettersi il lusso di supportare l'apprendimento non solo del "cosa" e del "come fare" ma anche del "perché", di come gli adul-

FORMAZIONE E CONSULENZA SPECIALIZZATA IN
**FINANZA AZIENDALE, CONTROLLO DI GESTIONE E
BANKING.**

APPROCCIO CONCRETO, DIRETTO E PRAGMATICO STRUMENTI IMMEDIATAMENTE UTILIZZABILI

FORMAZIONE AZIENDALE

Interventi tailor made in **azienda** e in **banca**

Case histories ed esercitazioni progettate ad hoc

- ▶ Aula, Virtual Classroom e Digital Learning

FORMAZIONE INTERAZIENDALE

Corsi, master, workshop e webinar

Un calendario di iniziative in continuo aggiornamento

- ▶ Live: in presenza, in aula virtuale e in modalità ibrida
- ▶ On demand: online, nella digital academy

CONSULENZA

Approccio diretto e concreto

Interventi mirati e in linea con le specifiche esigenze

CONTENT CREATION

Dal brief alla consegna

Progettiamo contenuti originali e in esclusiva

- ▶ Articoli, video, infografiche, podcast, progetti digitali

DIVULGAZIONE

Un impegno costante attraverso contenuti e iniziative

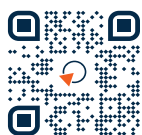
- ▶ Working paper, Articoli, Video
- ▶ Convegni, Webinar
- ▶ Trasmissioni TV
- ▶ Collana di libri "Keep it Simple!"



Scopri di più su **infinance.it**

Collana "KEEP IT SIMPLE!"

Veri e propri strumenti di lavoro.



Via Domenichino 27 20149 Milano
02 86.89.17.63 - info@infinance.it
www.infinance.it

in f X



UNI EN ISO 9001:2015

ti apprendono, si motivano, funzionano. Negli anni successivi, però, la formazione manageriale è diventata sempre più “snella”, orientata al fare, alla soluzione, alla “ricetta”. Conta il “come” più del “perché”, l’allenamento più della filosofia di gioco. I training si sono ridotti, sono diventati essenziali, trasformati in “pillole”; molti corsi sono considerati troppo lunghi e classici e quindi sacrificabili. Ai manager è però richiesta la capacità di gestire situazioni sempre più complesse, per le quali sono necessarie conoscenze e capacità significative.

L’arrivo in azienda delle nuove generazioni ha reso il ruolo del manager centrale in termini di integrazione, attrazione, retention e gestione; le logiche nuove richiedono capacità sempre più spiccate nelle aree della comunicazione e del supporto: devono saper essere dei coach, dei mentor, degli abili allenatori di team sempre più sfidanti dal punto di vista della diversity interna.

Ci sono anche i nuovi temi con cui fare i conti: l’adozione di politiche di welfare da parte di molte aziende, l’inclusività del linguaggio come must che rappresenta una sfida di cambiamento di pensiero, il focus sulla felicità e sull’autenticità, lo sviluppo e i percorsi di carriera sempre più veloci, l’employability come strumento di retention.

È veramente pensabile che, per essere manager, per poter ricoprire un ruolo così strategico, le persone possano essere supportate da “pillole” formative? Il percorso universitario che porta una persona a diventare chimico o ingegnere dura anni; un manager, invece, pur interagendo con una variabile altamente imprevedibile quale l’essere umano, ha a disposizione, se fortunato, qualche giorno di formazione nell’arco di tutta la sua carriera. Certo, ci rendiamo conto che la logica “prima studio, poi agisco” sia nel contesto attuale impossibile da realizzare e che anche la formazione si debba adeguare alle esigenze di efficacia ed essenzialità; crediamo anche, però, che la necessità di specifiche conoscenze non possa essere completamente ignorata, che si debba trovare un *trade off* fra gli obiettivi sfidanti che le organizzazioni affidano ai propri leader e il supporto formativo che realmente è necessario per poter interpretare tale ruolo in modo generativo ed efficace. È importante dunque chiedersi non solo cosa un manager debba saper fare ma anche cosa debba sapere e conoscere per poter attuare ciò che gli viene richiesto, rivalutando quindi l’aspetto della conoscenza quale strumento di autoconsapevolezza e di sviluppo individuale, ossia la via per la vera crescita.

Superare le crisi: il ruolo cruciale dell’apprendimento e dello sviluppo nelle organizzazioni



di **Valerio Momoni**,
Chief Corporate
Development
& M&A Digit'Ed

Si parla sempre di più di permacrisi e di policrisi. Nel linguaggio comune attribuiamo a crisi un significato prevalentemente negativo. Nessuno di noi vorrebbe viverne una. Ma crisi è anche *krino*: separazione, scelta, svolta.

La professoressa Carol Dweck di Stanford, nel suo lavoro di ricerca e divulgazione su quello che ha definito *growth mindset*, stimola a porre molta attenzione all’insieme di convinzioni che abitano la nostra testa, i nostri dialoghi interiori. Sono questi a determinare scelte e azioni. E se pensiamo alle organizzazioni, ci troviamo di fronte a mindset collettivi: ancora più radicati e ancora più potenti nelle conseguenze.

Come stiamo guardando queste crisi? È sicuramente un momento molto impegnativo per imprese e professionisti per la quantità di difficoltà che emergono negli stessi tempi su più fronti.

Abbiamo attraversato una pandemia, ma con la consapevolezza che qualcosa di inatteso potrebbe nuovamente sorprenderci. Sulla crisi ambientale stentiamo a condividere ad ampio spettro una strategia di reale sviluppo sostenibile. La stessa crescita esponenziale dell’Intelligenza Artificiale si presenta come un cambiamento non totalmente prevedibile e conoscibile *a priori*.

Eppure, ciascuno di questi ambiti è anche una domanda, una domanda di svolta associata a tali crisi. Una domanda per le imprese e quindi di fatto per la leadership: che ruolo ha avuto il benessere, la salute delle persone nelle strategie di sviluppo del business? Quale lo spazio che le aziende hanno dato alla cura del pianeta che le ospita? Quale significato dare allo sviluppo delle tecnologie e in particolare dell’Intelligenza Artificiale?

È tempo che la pratica della leadership si fondi su scomode domande piuttosto che su veloci risposte. Questo è lo spazio dell'apprendimento: sostenere gli interrogativi nelle persone, facilitare conversazioni e discussioni profonde, coinvolgere in scelte responsabili. Nei tempi che ci apparivano stabili ci occupavamo prevalentemente di problemi tecnici. Era sufficiente trovare un singolo esperto per la loro risoluzione. Qualcuno che ci portasse la ricetta, ci illustrasse il percorso per andare da A a B.

I tempi che stiamo vivendo, in cui il cambiamento non è una fase, bensì una condizione del campo di gioco, ci presentano sfide prevalentemente nuove. Non possiamo ricorrere a ricette, a best practice, perché queste si basano sul passato, mentre il presente è nuovo, differente. Ma abbiamo le risorse che ci servono: emergono dall'attivazione delle capacità delle singole persone e dal loro apprendere insieme.

I sistemi educativi, scuole, università, business school e corporate academy, sono oggi strategici per rispondere a queste sfide. Serve una mentalità dell'apprendimento continuo e collaborativo. Serve che ciascuno dei cervelli che entra in azienda si attivi, si esprima nelle sue potenzialità e sia desideroso di connettersi con gli altri.

Questo è l'affascinante ruolo che hanno la formazione e lo sviluppo in azienda: creare le condizioni perché l'insieme di persone che compongono l'impresa trovi insieme le risposte più adeguate ai momenti di difficoltà, ai punti di svolta che possono e devono accadere. In un cammino lineare, prevedibile, controllabile, non vedremmo questo.

Forse, in parte, ringrazieremo queste crisi: ci avranno spinto a dare il meglio di noi, individualmente e collettivamente, attraverso l'apprendimento continuo e collaborativo.



Freepik

CAMBIA LA SOCIETÀ, CAMBIA IL LAVORO... E L'EDUCAZIONE MANAGERIALE CAMBIA?

Una prospettiva dalla Community Asfor



di **Manuela Brusoni**,
Presidente
Commissione
Accreditamento Asfor

Asfor, come osservatorio di tendenze e aggregatore di prospettive, fabbisogni e innovazioni degli associati (scuole, corporate, istituzioni pubbliche e private), segue con attenzione l'evoluzione della formazione manageriale in Italia e a livello internazionale (www.asfor.it).

In particolare, analizza non solo l'evoluzione dei percorsi formativi "lunghi" (master, post-laurea e post-experience), grazie in particolare al sistema di accreditamento all'eccellenza avviato nel 1989 e in continuo sviluppo, ma anche il ruolo crescente – e con una particolare accelerazione in termini di rilevanza e diffusione – della formazione continua o Lifelong Learning (LLL), come ormai si usa definirla, utilizzando universalmente l'espressione e l'acronimo anglosassone.

Un punto di partenza interessante può essere ritrovato negli spunti del *Future of Jobs Report 2023* del World Economic Forum, che all'inizio di ogni anno diffonde una sintesi dell'analisi dell'anno chiuso e propone le tendenze per il periodo successivo.

Tra le diverse riflessioni, dal report si possono ricavare alcuni spunti interessanti per la formazione manageriale, tra cui:

1. nel 2023 le tendenze economiche, sanitarie e geopolitiche hanno determinato esiti divergenti per i mercati del lavoro a livello globale. L'adozione della tecnolo-

gia, della digitalizzazione e della sostenibilità rimarrà un elemento chiave per la trasformazione aziendale nei prossimi cinque anni e guiderà specifiche aree di crescita – e di declino – occupazionale;

2. è prevista una crescita occupazionale su larga scala nel settore dell'istruzione, nell'agricoltura e nel commercio elettronico e digitale. Si prevede che i posti di lavoro nel settore educativo cresceranno di circa il 10%: si prevedono tre milioni di posti di lavoro aggiuntivi per docenti di formazione professionale, universitari e di istruzione superiore. Le perdite più consistenti sono attese nei ruoli amministrativi, in quelli più tradizionali in fabbrica, nel commercio e nei ruoli legati alla sicurezza;

3. il pensiero analitico, il pensiero creativo e l'apprendimento continuo rimangono le competenze più importanti per i lavoratori nel 2023, riflettendo l'importanza del problem-solving. Ciò richiederà un reskilling stimato del 44% nei prossimi 5 anni. Sei lavoratori su 10 avranno bisogno di formazione entro il 2027, ma oggi solo la metà sembra avere accesso a adeguate opportunità di formazione. Al contempo, due terzi delle aziende intervistate si aspettano di vedere un ritorno dagli investimenti in formazione entro un anno dall'investimento, che si tratti di una maggiore mobilità tra ruoli, un aumento della soddisfazione o

un miglioramento della produttività delle persone. Infine, il 45% delle imprese considera il finanziamento in formazione e rafforzamento delle competenze un intervento efficace nelle mani dei governi per collegare il talento all'occupazione.

Questo scenario, appetibile per il mondo educativo, ma da (ri)disegnare, quali sfide e opportunità ci pone e come possiamo affrontarle?

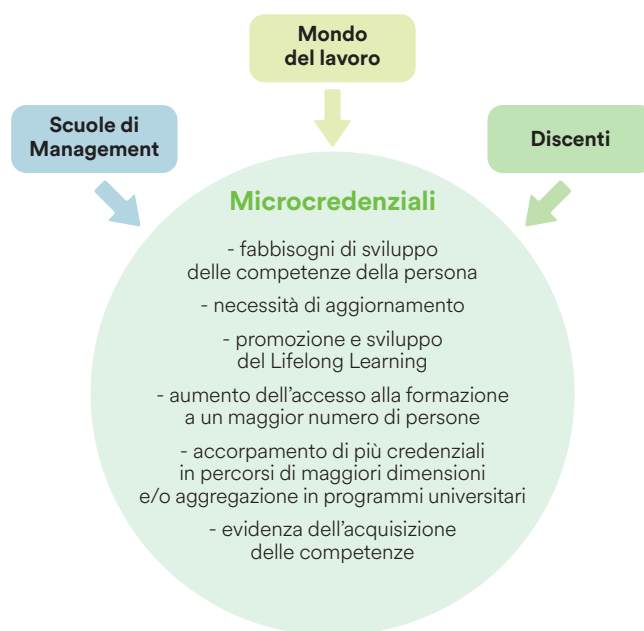
Una possibile risposta può essere trovata nell'evoluzione, relativamente recente, delle cosiddette microcredenziali¹ (MC), sulle quali, a partire dal 2020, hanno prodotto report, position paper, nonché investito in progetti specifici finanziati dall'Unione Europea, molti enti a livello internazionale, tra cui ENQA (European Association for Quality Assurance in Higher Education), che ha coinvolto un gruppo di associati, tra i quali Asfor. Innanzitutto, è utile definire il termine "microcredenziale": esso indica un piccolo volume di apprendimento certificato, tendenzialmente inferiore a 30 ECTS o CFU. Questo strumento ha la finalità di fornire al discente conoscenze, abilità e competenze specifiche per rispondere alle esigenze sociali, personali, culturali o del mercato del lavoro.

La loro implementazione può definirsi libera e innovativa, in quanto sono di proprietà della persona, sono "portabili" e possono essere combinate con credenziali di maggiori dimensioni o qualifiche più ampie. Sono allineate a una società in rapida evoluzione e al mercato del lavoro, senza sostituire o stravolgere le qualifiche tradizionali.

L'Unione Europea ha delineato un formato comune per descrivere le microcredenziali, ovvero un modello standard aperto, utilizzato dagli erogatori di microcredenziali, che accelera l'interoperabilità e l'agilità dello scambio informativo.

Un efficace schema, che raffigura le caratteristiche delle microcredenziali e ne riassume il ruolo e la rilevanza nello scenario di espansione della formazione continua, è desumibile dal report di AACSB (Association to

Advance Collegiate Schools of Business) *Microcredentials: Connecting Business Schools and Business through Lifelong Learning* di seguito riportato.



Si trovano qui riassunte le caratteristiche essenziali delle microcredenziali, che hanno impatto sui principali stakeholder della formazione manageriale e ne evidenziano il valore comune creato. In altre parole, le microcredenziali consentono di generare effetti positivi:

- sulle persone che, grazie a programmi di formazione continua, possono soddisfare i propri bisogni di acquisizione e aggiornamento di competenze specifiche, avendo accesso a corsi più brevi;
- sulle scuole che, grazie a un'architettura modulare ridisegnata dei percorsi formativi, possono eventualmente articolare percorsi più lunghi e strutturati in modo flessibile e con un'audience più ampia;
- sul mondo del lavoro, offrendo evidenza delle varie competenze acquisite in ciascun percorso breve, in modo da rendere riconoscibili in maniera trasparente le competenze delle persone e consentire di programmare un percorso formativo più graduale e continuo.

Una precisazione è doverosa: la definizione di microcredenziale va comunque contestualizzata rispetto al

¹ Il termine "microcredenziali" è qui utilizzato nell'accezione adottata da RUIAP (Rete Universitaria Italiana per l'Apprendimento Permanente).



Freepik

processo di apprendimento della competenza o dell'insieme di competenze che il corso si propone di sviluppare. Quindi, non può né deve essere banalizzata o ridotta a poche ore di apprendimento, equivalenti più a un seminario che a un corso in sé. Di conseguenza, a fianco dell'apertura a un maggior ventaglio di programmi formativi, si è subito sentita l'esigenza di accompagnare la diffusione delle microcredenziali a una parallela definizione dei criteri essenziali di qualità cui è importante venga sottoposta la loro offerta.

Su questo punto si concentrano i documenti citati in precedenza, che, proprio a tutela degli stakeholder, esplicitano e formalizzano le componenti essenziali di un'offerta trasparente, affidabile e di qualità.

La tabella seguente, tratta da "Commissione Europea: Final Report: a EU approach to MC e Raccomandazione del Consiglio 10/12/2021 – *Allegato 1: Elementi standard dell'Unione per descrivere una microcredenziale*" elenca i requisiti fondamentali, certo non nuovi o rivoluzionari, ma che rappresentano *condicio sine qua non* per concretizzare i vantaggi e gli effetti positivi delle microcredenziali, comprenderne il valore e i contenuti e consentirne un confronto.

TABELLA 1 – ELEMENTI STANDARD DELL'EU PER DESCRIVERE UNA MICROCREDENZIALE

ELEMENTI OBBLIGATORI
Identificazione del discente
Titolo microcredenziale
Paese/regione dell'organismo di rilascio
Organismo che attribuisce la microcredenziale
Data di rilascio
Risultati dell'apprendimento
Carico di lavoro
Livello, se applicabile
Tipo di valutazione
Forma di partecipazione all'apprendimento
Tipo di garanzia della qualità utilizzata a sostegno della microcredenziale
ELEMENTI FACOLTATIVI (ove pertinenti)
Prerequisiti necessari per partecipare
Supervisione e verifica identità durante la valutazione
Punteggio ottenuto
Opzioni di integrazione/cumulabilità (microcredenziale a sé stante, indipendente/integrata, cumulabile)
Ulteriori informazioni

Asfor è già allineata su questa tematica dal 2019, in risposta alla domanda degli associati che hanno stimolato la creazione di un modello di accreditamento per percorsi brevi, denominato Management Development Program (MDP).

Il processo ha raccolto l'interesse della comunità italiana e ha accompagnato diversi associati ad accreditare alcuni percorsi di formazione, che è possibile trovare sul sito www.asfor.it, dedicati allo sviluppo di competenze focalizzate su specifici fabbisogni educativi (per esempio, il corso "BEAT – Bocconi Excellence in Advanced Teaching" organizzato dal Centro BUILT dell'Università Bocconi; il corso "Strategic Finance Real Estate Executive Program" organizzato da InvestiRE SGR Spa; il corso "Il Consulente pensionistico 4.0" della Work Academy Consulenti del Lavoro, "BiG Academy" di ACSI, Associazione per la Cultura e lo Sviluppo Industriale), oppure articolati in moduli annuali che costruiranno complessivamente un master (modulo "Digital Transformation" organizzato da Kirey Group).



Freepik

Lo scenario che si sta delineando – e che rafforzerà l'importanza del Lifelong Learning, non solo come opzione, ma anche e soprattutto come leva essenziale di sviluppo per le persone e il mondo del lavoro – è ormai un tema condiviso a livello internazionale, sia dagli enti di accreditamento all'eccellenza quali EFMD, AACSB, che chiedono alle scuole di management di valorizzare maggiormente quanto già fanno in ambito LLL, sia dalle imprese e istituzioni. Queste, citando un recente articolo di Renè Janssen apparso su *Euronews* lo scorso 1° maggio² stanno orientandosi verso una prospettiva di “quiet hiring”, ovvero si stanno muovendo attraverso il rafforzamento di una cultura di apprendimento continuo e di sviluppo delle persone dell'organizzazione, verso una visione proattiva del proprio sviluppo professionale, con l'obiettivo, in sintesi, di “retrain and promote to retain”.

Citando un nostro articolo “Lifelong Learning inizia oggi” apparso su *FormaFuturi*³, a cura di giovani talenti

² <https://www.euronews.com/next/2024/05/01/quiet-hiring-is-silently-revolutionising-the-workplace>

³ Formafuturi.news, “Il lifelong learning inizia oggi: giovani lavoratori e formazione continua”, 5 luglio 2022.

inseriti da poco nel mondo del lavoro, “risulta di strategica importanza incrociare le esigenze del mercato del lavoro con le aspettative dei giovani lavoratori, che escono da percorsi universitari altamente formativi ma si ritrovano alle prime esperienze di carriera a dover apprendere, sin dal primo giorno, nuove competenze che non hanno potuto sviluppare prima. [...] Per i giovani l'obiettivo dell'apprendimento non è solo la crescita professionale, ma è anche l'apprendimento in sé, percepito come un asset da portarsi quale bagaglio culturale in ogni esperienza, alla luce soprattutto di un modo sempre più dinamico di affrontare il mondo del lavoro”. Dalla prospettiva del sistema di formazione manageriale in Italia, osservato attraverso le lenti degli associati Asfor, la risposta alla domanda iniziale può dirsi, allora, costruttiva e positiva. Ci sono le premesse, le modalità, gli stimoli e i segnali per veder progredire il nostro sistema di formazione manageriale, in modo allineato e con funzione di orientamento, a supporto dell'evoluzione dei fabbisogni del mondo del lavoro e, *lato sensu*, della società.

I MANAGER E L'INNOVAZIONE DEL LAVORO

Com'è cambiata e cambierà l'organizzazione del lavoro? Quali le azioni necessarie? Quali le resistenze in azienda? Quale formazione è necessaria? A queste domande risponde una recente indagine di AstraRicerche per Manageritalia su oltre 1.000 manager



di **Enrico Pedretti**,
Direttore Marketing
Manageritalia

Gli accadimenti degli ultimi anni hanno imposto a tante aziende di cambiare o innovare ulteriormente l'organizzazione del lavoro. Un cambiamento incentrato soprattutto sull'introduzione di nuove tecnologie, nuovi modelli di organizzazione del lavoro e maggiore attenzione al people management, strumenti vitali per raggiungere maggiore produttività e benessere delle persone e competitività delle imprese.

Presente e futuro dell'organizzazione del lavoro

I manager delle aziende intervistate dichiarano che negli ultimi anni hanno rivolto l'attenzione soprattutto agli strumenti di lavoro, come software, hardware a supporto dell'attività lavorativa (77,7%) e al luogo di lavoro (74,4%). Non sono certo mancate anche azioni volte alla strutturazione della sede (65,8%), all'organizzazione dei team (65,1%), agli orari e alle giornate di lavoro (65,1%) e ai processi di lavoro (divisione dei task, contributo di lavoratori e del digital 61,4%). Un cambiamento ampio e multiforme più forte al Nord Ovest e al Centro e minimo al Sud.

Coinvolti in questo change management soprattutto General management (71%), HR/Personale e organizzazione (56,3%) e IT (42,9%), con le altre funzioni sotto il 25%. Solo il 2% delle aziende ha creato una funzione dedicata.

Guardando al futuro, nei prossimi tre anni l'attenzione, ci dicono i manager intervistati, si concentrerà soprattutto sui processi di lavoro (55,3% come si svolgono i task/progetti, quale contributo danno le risorse umane, quale contributo dà la digitalizzazione o l'automazione). Segue l'organizzazione trasversale dei team e in fondo alla classifica il "dove" e il "quando" si lavora.

Benefici e resistenze

Le innovazioni del lavoro introdotte negli ultimi tre anni all'interno delle aziende hanno portato diversi benefici, in particolare: benessere ai lavoratori (66,5%) e ai manager (49,4%), miglior benessere psicofisico dei lavoratori (58,9%), miglior clima aziendale (57,2%), ma anche una migliore sostenibilità ambientale (64,1%). A seguire vengono attrattività (52,2%), retention (49,9%) e miglioramento del gender gap (53,8%).

Il 60,3% degli intervistati dichiara di aver incontrato ostacoli: il 36,2% da parte del management e il 34,7% da parte dei lavoratori. Ma non vi è alcun dubbio che per i manager si è trattato di un cambiamento molto positivo (36,7%) o positivo (49,8%), un forte momento di crescita anche personale (58,6%), vissuto con speranza (51,9%), curiosità (38,3%), serenità (29,0%) e passione (26,2%). Solo l'8,4% l'ha vissuto in modo negativo e i motivi principali sono stati la fatica per il tempo e le risorse mentali



Freepik

dedicate (19,7%) e la delusione per le reazioni di alcune persone (13,6%).

Formazione e competenze

Per affrontare i cambiamenti, sia quelli già in corso sia quelli a venire, c'è però ancora molto da fare. Sebbene il 79,4% dei manager intervistati ritenga di possedere già, personalmente, le competenze giuste per affrontarli, c'è un 65,2% che pensa di poterle e doverle ulteriormente sviluppare. Per quanto riguarda l'azienda in generale, solo nel 47,3% dei casi si ritengono le competenze necessarie già presenti in tutto o in parte, mentre per l'82,1% dei rispondenti è necessario che in azienda vengano sviluppate o sviluppate ulteriormente alcune competenze manageriali (82,1%), anche riguardo allo stesso manager intervistato (65,2%).

I manager affermano che saranno utili percorsi di formazione/riqualificazione che mettano le persone nelle condizioni di gestire questi processi d'innovazione al meglio (71,6%), serviranno persone dedicate specificamente (35,7%), bisognerà cercare persone all'esterno (22,1%), sarà necessaria una nuova funzione/divisione dedicata (20,8%).

Tante le competenze che dovrebbero essere sviluppate in azienda, soprattutto con progetti formativi, per rispondere alle esigenze di continua innovazione, prime fra tutte quelle digitali, informatiche, tecnologiche (61,6%).

Competenze manageriali utili per rispondere alle esigenze di innovazione



Fonte: Indagine AstraRicerche per Manageritalia

L'ACCADEMIA DI PLATONE E LE ACADEMY AZIENDALI



di **Paolo Iacci**,
Università Statale
di Milano

Anche nel nostro Paese si stanno moltiplicando le academy aziendali. Si tratta di esperienze anche molto diverse tra loro. In alcuni casi è poco più di un nuovo packaging per abbellire normali attività formative. In altri casi si riscontrano nuove attività di formazione manageriale e di fecondo rapporto con il territorio di riferimento. Riuscire a districarsi in questo magma e definire esattamente cosa intendiamo nella pratica concreta per “academy aziendali” non è sempre facile. Forse può essere utile tornare alle origini, alla prima Accademia che uomo possa ricordare, per capire se può ancora tracciare la rotta per le “accademie” odierne. Platone fonda la sua Accademia nel 387 a.C., dopo la morte di Socrate, di ritorno da Siracusa, dove ha tentato invano di persuadere il tiranno Dionisio il Vecchio a governare secondo giustizia, e da dove è stato scacciato e venduto come uno schiavo. Vediamone le principali caratteristiche:

- obiettivo: come risulta dal programma da lui delineato nella *Repubblica*, Platone si pone lo scopo di formare uomini in grado di reggere il governo della *polis*. In una parola, la classe dirigente dell'epoca. Analogamente, questo dovrebbe essere anche l'obiettivo delle moderne academy;
- insegnamento ed elaborazione di nuove teorie: nell'Accademia di Platone non vi è distinzione tra

l'insegnamento, il dibattito tra esperti di discipline differenti e l'elaborazione di nuove teorie. Valga per tutti il problema astronomico posto da Platone per spiegare i movimenti apparentemente irregolari dei pianeti, riconducendoli a movimenti regolari, cioè circolari intorno alla Terra. Questo è un elemento cruciale anche per le academy aziendali odierne che, a mio avviso, non dovrebbero limitarsi alla trasmissione del sapere interno, ma dovrebbero anche contribuire a “importare” idee nuove dall'esterno, dando così nuova linfa all'im-



Freepik



presa. L'academy aziendale dev'essere un luogo di produzione di valore e non solo di trasmissione del valore prodotto altrove;

- programma di insegnamento nell'Accademia di Platone: lo studio della matematica introduce all'esercizio della dialettica e della filosofia. Non c'è priorità tra retorica, filosofia, politica, matematica, fisica e geometria: tutte concorrono a formare la futura classe dirigente. "Per il bene degli Stati, sarebbe necessario che i filosofi fossero re o che i re fossero filosofi". Come nelle più moderne business school, anche nelle academy aziendali competenze hard e soft devono essere fortemente integrate tra loro;
- metodo didattico: la conoscenza della verità si raggiunge attraverso una vita vissuta in comune e dedicata a "confutazioni amichevoli e domande e risposte fatte senza ostilità" (il "filosofare insieme");
- target di riferimento: l'elenco delle persone che frequentano l'Accademia è trasmesso in un papiro di Ercolano. Molti sono poi diventati famosi: Aristotele, Eraclide Pontico, il pitagorico Archita di Taranto, Eudosso di Cnido, famoso matematico e astronomo, Filistione, un famoso medico siciliano,

oltre a molti personaggi destinati a divenire oratori, strateghi, legislatori e governanti in Atene e in altre città greche. In generale, persone di estrazione varia, provenienti da città lontane ed esperienze molto diverse tra loro. Interessante insegnamento anche per l'oggi;

- sede dell'Accademia: l'Accademia si trova fuori dalle mura di Atene, a circa 1500 metri dalla porta del Dipylon, dalla quale ha inizio il percorso delle Panatenee verso l'acropoli. Solo in un secondo momento verrà inglobata nella città. La sede ha un valore simbolico, perché l'Accademia ha una forte autonomia dal governo della città e costituisce un luogo di confronto aperto, tra gli ateniesi e chi vive fuori dalla città. Anche nel caso delle academy aziendali è basilare questa funzione di luogo virtuale di confronto con l'esterno, siano questi centri di ricerca, università o singoli professionisti estranei all'impresa che promuove l'academy stessa.

La conoscenza è l'arma più potente che abbiamo per migliorare noi stessi e le nostre imprese. Dobbiamo svilupparla costantemente e trasmetterla a tutti i nostri collaboratori. Implementarla e renderla disponibile è uno dei compiti principali del vertice di ogni impresa.