

ITALIA

HARVARD BUSINESS REVIEW

RAPPORTO SPECIALE
**La formazione
manageriale
in Italia 2025**

Leader capaci di affrontare i conflitti con intelligenza

Imparate a gestire
le controversie
in azienda prima
che rovinino
il vostro business

PAGINA 14



POSTE ITALIANE SPA - SPEDIZIONE IN ABBONAMENTO
POSTALE - D.L. 353/2003 (CONV. IN L. 27/02/2004
N. 46) ART. 1 COMMA 1, DCB MILANO.
PRIMA IMMISIONE SUL MERCATO: 3 LUGLIO 2025



9 791280 015556

LUGLIO/AGOSTO 2025
MENSILE € 13,50

Strategi**is** EDIZIONI



RAPPORTO SPECIALE LA FORMAZIONE MANAGERIALE NEL 2025

DI ROSAMARIA SARNO

ITALIA

HARVARD
BUSINESS
REVIEW



IL “FATTORE T” SCONVOLGE IL MONDO DELLA BUSINESS EDUCATION

Dopo la pandemia che ha caratterizzato gli anni 2020-22 e l'irruzione potente dell'AI nel biennio successivo, è arrivato all'improvviso, turbinoso e violento, il “Fattore T”, cioè l'attacco durissimo del nuovo presidente degli Usa Donald Trump alla filosofia “inclusiva” che aveva caratterizzato il mondo dell'education, compresa quella business, negli ultimi anni. Nessuno sa come andrà a finire...

di **Rosamaria Sarno**

Per scrivere l'introduzione a questo Rapporto Formazione Manageriale siamo andati a rileggere i Rapporti degli anni precedenti, al fine di capire le dinamiche del sistema nell'arco di un quinquennio. Rileggiamo i titoli dei Rapporti precedenti:

2020: IL VIRUS TRASFORMA IN HARD LE COMPETENZE SOFT.

2021: NIENTE SARÀ PIÙ COME PRIMA.

2022: MAI SPRECARE UNA CRISI.

2023: È IN ARRIVO IL CICLONE AI.

2024: L'AI NON LASCIA, RADDOPPIA.

È evidente che questo quinquennio è diviso in due periodi: quello “Covid” e quello “AI”. Entrambi rappresentano delle violente cesure con il passato, che non sono state ancora del tutto metabolizzate, con la consapevolezza che la rivoluzione AI è solo agli inizi e caratterizzerà in forme ancora imprevedibili tutti i sistemi di business a breve e medio termine.

Basterebbe solo questo per far venire i capelli grigi a chi si occupa di business education. Ma evidentemente non bastava: all'appello mancava la politica, intesa non nel senso nobile del termine, ma in quello dell'arrivo turbolento al potere di Donald Trump. Il nuovo presidente Usa nei suoi primi sei mesi di governo ha rovesciato tutti i paradigmi che potevano essere rovesciati in campo economico, sociale, civile, compresi quelli della business education, con artiglieria ad alzo zero contro tutte le istituzioni di alta formazione che negli anni precedenti avevano perseguito e sviluppato politiche educative basate sull'acronimo DEI (Diversità, Equità, Inclusione).

Mentre scriviamo, questa guerra è in pieno svolgimento e nessuno può prevedere in che modo andrà a finire. Come raccontiamo nelle pagine seguenti, tutte le scuole e società di formazione statunitensi avevano impostato nel 2024 i programmi didattici del 2025, nei quali il peso della DEI era molto elevato. Che ne sarà adesso? I giudici riusciranno a stoppare o quanto meno ad arginare la furia iconoclasta di Trump? O la filosofia DEI verrà spazzata via almeno per tutto il periodo della sua presidenza?

Ma probabilmente i principi DEI (forse meno quelli della sostenibilità) si sono radicati ormai troppo in profondità nel mondo del business per poter essere cancellati da atti governativi d'imperio, che le aziende – volendo – possono sempre aggirare costruendo politiche DEI “sostanziali” anche se non dichiarate come tali.

Nei contributi che leggerete più avanti la maggior parte dei protagonisti della business education italiana ha dichiarato centrali le politiche DEI, entrate a pieno titolo nei programmi 2025. Ma siccome la programmazione del futuro anno didattico si fa in questi mesi, quanto terranno conto di quello che sta succedendo negli Usa, dove alcune università (*in primis* Harvard) resistono, altre cedono e, per quanto riguarda le aziende “clienti” della formazione, alcune si adeguano alla linea Trump e altre cercano di resistere, continuando a perseguire contenuti DEI?

Tra le altre tendenze che emergono dai contributi dei player italiani del settore troviamo le *soft skills*, l'intelligenza emotiva, le relazioni interpersonali, la multidisciplinarietà in osmosi con le discipline umanistiche, la leadership. Ma tutto, inevitabilmente, è legato alle macro-tendenze che emergeranno nel mercato di riferimento e anticipatore per questo come per tutti i business, cioè gli Stati Uniti. Sempre che le scelte del nuovo Governo Usa non spingano gli europei alla consapevolezza di dover far da sé, cioè di prendere in mano il proprio destino in tutti gli aspetti della vita economica e sociale, dalla dimensione militare a quella educativa. Non resta che aspettare e vedere cosa succederà. ■

SCENARIO GLOBALE

di Rosamaria Sarno

Tutte le indagini più recenti stanno confermando che la sostenibilità ambientale e le politiche DEI (Diversità, Equità, Inclusione) sono al primo posto nell'interesse degli allievi dei master e della grande maggioranza dei manager. Tutto questo fino al ritorno sulla scena politica americana e mondiale di Donald Trump, che ha fatto dell'abbattimento di queste politiche e delle relative sensibilità una delle linee guida del proprio programma governativo. Da qui il brusco dietro-front delle imprese, che dall'inizio del 2025 hanno iniziato a ridimensionare le proprie politiche in materia di diversità, equità e inclusione. Ciò sta accentuando le divisioni in un dibattito già polarizzato e pone importanti sfide per i manager.

TEMPI DURI PER SOSTENIBILITÀ E DEI

Come scrive il *Financial Times*, Ford, John Deere, Walmart, McDonald's, Accenture e Meta sono tra le aziende che hanno pubblicamente diluito o revocato le politiche DEI. Tra le prime 400 aziende dell'indice S&P 500, il 90% di quelle che hanno presentato un bilancio annuale dall'elezione di Donald Trump ha eliminato almeno alcuni riferimenti alla DEI e molte le hanno abbandonate completamente. La portata e la tempistica segnano una brusca inversione di tendenza rispetto a un ampio movimento intersettoriale seguito all'omicidio di George Floyd nel 2020, quando le aziende si erano affrettate a fare degli sforzi in materia di DEI un pilastro centrale delle proprie strategie.

I cambiamenti effettivi in atto sono tuttavia più sottili di quanto si pensi. In molti casi, ma non in tutti, le aziende stanno riposizionando parti delle loro politiche, anziché abbandonarle del tutto. Tuttavia, i recenti passi indietro hanno inviato un chiaro segnale in merito al valore della diversità e dell'inclusione a Wall Street e ai massimi livelli del management.

Si sono già verificate alcune conseguenze, tra cui una riduzione del numero di aziende che offrono programmi per la promozione femminile. L'Association to Advance Collegiate Schools of Business, un ente che accredita oltre 1.000 business school in tutto il mondo, ha recentemente eliminato la diversità e l'inclusione dai suoi standard di rendicontazione, una mossa che sicuramente avrà ripercussioni sulla prossima generazione di manager, imprenditori e investitori.

Chi si oppone alle più ampie politiche DEI tende ad associarle all'ideologia *woke*, contro la quale Donald Trump ha impostato

gran parte della sua campagna elettorale. Tali politiche vengono descritte come fondamentalmente ingiuste e incoerenti con i principi meritocratici.

C'è da chiedersi, quindi, che successo avranno i nuovi corsi lanciati nel 2024 per essere erogati nel 2025. Tra questi quello dell'**Università del Colorado, Denver**, che in autunno ha lanciato un master in Economia sostenibile, e quello della **Haas School of Business dell'Università della California, Berkeley**, che pochi mesi fa ha avviato un programma combinato di MBA e master in Soluzioni climatiche, nell'ambito di una collaborazione interuniversitaria con il suo Rausser College of Natural Resources. "Questa collaborazione significa che gli studenti possono ottenere una solida formazione aziendale, ma possono anche, se interessati, acquisire una comprensione approfondita della climatologia e delle soluzioni climatiche", ha dichiarato a *Best Colleges* Katherine Baird, Associate Director of Sustainability di Haas.

Trump è entrato in carica il 20 gennaio 2025, quando tutti i programmi annuali delle business school erano stati definiti. Sarà quindi interessante vedere cosa succederà nei mesi a venire da qui alla fine dell'anno e come le scuole imposteranno i programmi didattici del 2026. Comunque si prevedono tempi duri per le tematiche ambientali e DEI e sarà anche interessante capire se e come evolverà lo scontro tra le principali università e Governo federale, in corso mentre stiamo scrivendo questo Rapporto.

INTELLIGENZA ARTIFICIALE: SE NON PUOI COMBATTERLA, CERCA DI FARTELA AMICA

Studenti e datori di lavoro affermano che le competenze in Intelligenza Artificiale (AI) acquisiranno sempre più importanza nei prossimi anni e diverse business school stanno adottando questa tecnologia, sempre più richiesta, nei loro programmi di studio. L'accoglienza dell'AI nell'istruzione è cambiata. Inizialmente, molti insegnanti la consideravano una minaccia e le preoccupazioni relative a imbrogli e abusi hanno portato alcune scuole a vietarla del tutto. Ora questa resistenza si sta affievolendo poiché le istituzioni stanno trovando il modo di integrare l'Intelligenza Artificiale nella didattica invece di contrastarla.

Le migliori università hanno notevolmente incrementato i loro investimenti in AI. La **Wharton School dell'Università della Pennsylvania** ha recentemente annunciato una nuova iniziativa volta a promuovere sia la ricerca sull'AI sia la formazione degli studenti: "L'Intelligenza Artificiale è destinata a trasfor-

mare radicalmente ogni settore del business e della società, e il mondo ha bisogno di informazioni affidabili e basate sull'evidenza sul suo utilizzo pratico e responsabile oggi", ha dichiarato la preside Erika James.

La **Kogod School of Business dell'American University** è un altro esempio di business school di alto livello che abbraccia l'AI. A partire dallo scorso autunno la Kogod ha lanciato 20 corsi nuovi e aggiornati incentrati sull'Intelligenza Artificiale, integrando la formazione tecnica e il processo decisionale in materia di AI in tutto il suo programma di studi. Come James, anche David Marchick, preside della Kogod, ha osservato che l'AI è una competenza fondamentale per i futuri leader aziendali: "L'Intelligenza Artificiale è qui per restare e gli studenti di Economia devono essere preparati a utilizzare le applicazioni di AI generativa fin dal primo giorno del loro futuro lavoro".

Sempre in autunno la **W.P. Carey School of Business dell'Arizona State University** ha lanciato corsi di laurea triennale e magistrale in Intelligenza Artificiale, completando la partnership tra OpenAI (il produttore di ChatGPT) e l'università. Daniel Mazzola, professore presso il dipartimento di Sistemi informativi della scuola, ha dichiarato che i nuovi corsi di laurea si concentreranno su un mix di formazione tecnica e processi decisionali strategici. "Quello che vogliamo", ha affermato, "è assicurarci che il management, i futuri leader e gli imprenditori del futuro siano consapevoli del potere trasformativo dell'Intelligenza Artificiale quando viene utilizzata per il bene".

Alla **Rotman School of Management dell'Università di Toronto** i professori Joshua Gans e Kevin Bryan hanno colto l'opportunità di semplificare il supporto agli studenti. Dopo il lancio di ChatGPT alla fine del 2022, Gans e Bryan hanno sviluppato un assistente AI di base e lo hanno addestrato sui materiali delle loro lezioni, rimanendo colpiti dalla sua accuratezza: "La qualità delle risposte ci ha stupiti", ricorda Gans. Incoraggiati dal successo, hanno presentato lo strumento **All Day TA** a una classe di 300 studenti: in un semestre di 12 settimane, l'AI ha gestito 12.000 domande.

Quello che è iniziato come un piccolo progetto pilota alla Rotman è stato ora adottato da circa 100 università e business school, inclusi alcuni dei principali fornitori di programmi MBA online. La risposta del corpo docente, afferma Gans, è stata estremamente positiva: "Non c'è resistenza", dichiara, "e alcuni lo finanziano addirittura autonomamente. A 2 dollari per studente, il costo è minimo e l'installazione richiede solo pochi minuti". I docenti possono caricare i materiali del corso, consentendo all'AI di fornire risposte personalizzate in base al loro curriculum.

All Day TA è un esempio del ruolo crescente dell'AI nella formazione online. Le business school stanno integrando assistenti didattici basati sull'AI, sistemi di feedback automatizzati e strumenti di valutazione basati sull'AI per migliorare l'apprendimento e semplificare la valutazione.

Persistono però dubbi e perplessità e non tutti sono convinti che accettare acriticamente l'uso dell'AI nella formazione manageriale sia la strada giusta. "Le competenze più difficili da sviluppare sono il pensiero critico e la capacità di identificare e testare la disinformazione", afferma Paul Kett, direttore globale per le competenze e la formazione presso la società di consulenza **PWC**. "In un mondo in cui le informazioni contestate stanno diventando sempre più comuni, tali competenze interdisciplinari diventano ancora più importanti". Questo è esattamente ciò che alcuni educatori temono che l'AI possa erodere. Vishal Sachdev, professore al **Gies College of Business dell'Università dell'Illinois a Urbana-Champaign**, afferma che gli studenti rischiano un "offload cognitivo", ovvero usano l'Intelligenza Artificiale come scorciatoia, invece di impegnarsi a fondo con il materiale didattico. "Non c'è nulla di trasformativo nell'uso dei chatbot, perché non sono ancora molto accurati", aggiunge, sottolineando come spesso generino informazioni false o fuorvianti, chiamate "allucinazioni".

I docenti delle business school sono divisi sull'AI. Alcuni la considerano un potente strumento didattico, mentre altri temono che possa minare l'apprendimento e l'integrità accademica. "Ho visto un misto di sorpresa, entusiasmo, preoccupazione e trepidazione", afferma Eric So, professore alla **Sloan School of Management del MIT**, a capo di un gruppo di docenti che sta integrando l'AI nella didattica. Riconosce il valore dell'AI per i docenti: aiuta nel brainstorming, nell'aggiornamento dei materiali didattici e nella creazione di strumenti interattivi. Tuttavia, stravolge anche i tradizionali metodi di studio e di valutazione. "È piuttosto difficile progettare compiti che possano essere svolti senza l'AI", afferma So. "Sospetto che gran parte del nostro curriculum verrà riprogettato da zero".

I MACROTREND FORMATIVI SECONDO IL GMAC

Come tutti gli anni il nostro Rapporto è basato sulla survey condotta da GMAC, il Graduate Management Admission Council (v. box a pagina 70), tra migliaia di candidati che seguono master e corsi nelle business school di tutto il mondo.

I candidati sono interessati alle esperienze pratiche di Intelligenza Artificiale

L'interesse dei candidati per l'AI è in aumento. A livello globale, il 46% di loro ha dichiarato che l'AI è essenziale per il loro curriculum ideale nel 2024, rispetto al 40% nel 2023 e al 29% nel 2022. Questo interesse è trasversale, indipendentemente dalle caratteristiche demografiche dei potenziali studenti. L'età, d'altra parte, è un fattore importante nel modo in cui i potenziali studenti considerano l'AI nel loro curriculum ideale. In generale, i più anziani sono più propensi ad attribuire valore all'apprendimento dell'IA: il 44% della Generazione Z (nati tra il 1996 e il 2012), il 50% dei Millennial (nati tra il 1981 e il 1995) e il 60%

della Generazione X (nati tra il 1965 e il 1980) affermano che l'AI è fondamentale per la loro formazione aziendale.

Nuovi dati mostrano che i candidati sono più interessati a esperienze pratiche come simulazioni o altre applicazioni pratiche, soprattutto quelle che li aiutano ad apprendere come sviluppare strategie aziendali o prendere decisioni. Più della metà (54%) è interessata a esplorare il ruolo dell'AI nella società e nell'etica aziendale.

Centralità delle competenze umane

Candidati e datori di lavoro concordano sul fatto che **il pensiero strategico e la capacità di risolvere i problemi** siano le competenze principali che gli studenti devono acquisire nelle scuole di business, ma i datori di lavoro attribuiscono maggiore importanza alle **competenze umane**.

Sia i potenziali studenti sia i datori di lavoro sottolineano l'importanza cruciale di imparare a pensare in modo strategico e a risolvere i problemi (**Figura 1**). Più della metà di entrambi i gruppi afferma inoltre che le capacità comunicative sono importanti da sviluppare per gli studenti nelle business school. Esaminando i dati storici, osserviamo che queste competenze, tipicamente associate all'alta formazione post-laurea, sono da tempo considerate tra le più importanti sia dai candidati sia dai datori di lavoro.

A questo proposito, ci si aspetta che le discipline umanistiche e le arti liberali rimangano parte integrante della formazione aziendale. Il preside della **Purdue University**, James Bullard, sottolinea in un'intervista a *Best Colleges* l'importanza costante della comunicazione e delle competenze correlate, oltre a quelle tecnologiche. "Per avere successo, ognuno di questi studenti deve essere un buon comunicatore", afferma Bullard. "Devono essere in grado di scrivere bene, presentare proposte in modo efficace, spiegare la tecnologia a un gruppo che potrebbe non essere altrettanto esperto di tecnologia quanto loro".

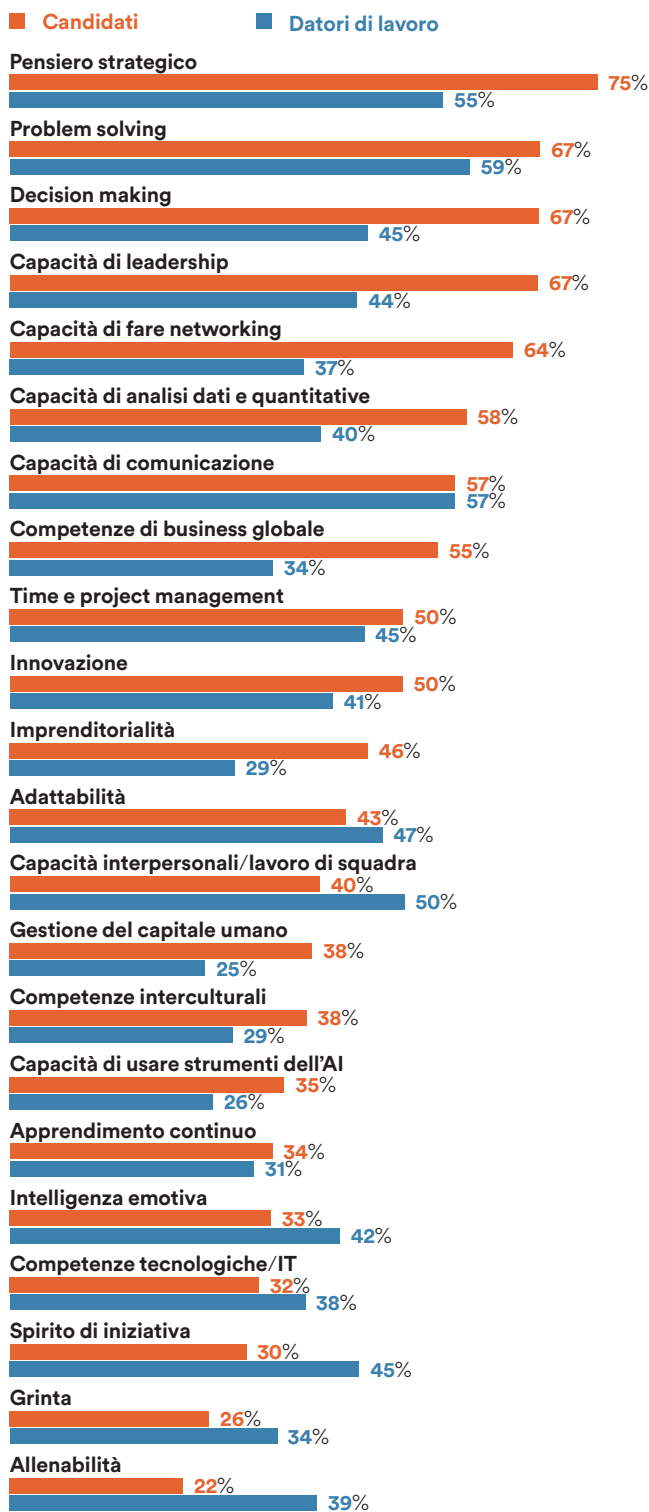
Il **Washington College**, nel **Maryland**, aprirà presto una business school incentrata sulle discipline umanistiche. Il rettore del college, Michael Sosulski, dichiara che le discipline umanistiche rimarranno una parte importante della formazione aziendale. "Avete studiato diverse discipline radicalmente diverse tra loro", afferma Sosulski. "E questo vi ha insegnato a pensare ai problemi da prospettive e schemi di problem solving davvero diversi".

Importanza delle pratiche etiche e sostenibili dei datori di lavoro

GMAC ha aggiunto una nuova domanda al sondaggio per i futuri studenti, chiedendo se le **pratiche etiche e sostenibili** di un potenziale datore di lavoro avrebbero influenzato la loro decisione di accettare un'offerta di lavoro. Il 46% ha concordato sul fatto che le pratiche di un potenziale datore di lavoro avrebbero influenzato la loro decisione di accettare un'offerta, cui si aggiunge un

FIGURA 1. IL PENSIERO STRATEGICO E LA CAPACITÀ DI PROBLEM SOLVING SONO LE COMPETENZE PRINCIPALI CHE GLI ALLIEVI DEVONO ACQUISIRE NELLE BUSINESS SCHOOL

Le principali competenze da acquisire nelle business school secondo candidati e datori di lavoro



Percentuale di studenti e imprenditori

Fonte: GMAC Prospective Students Survey and Corporate Recruiters Survey 2025.

ulteriore 22% fortemente d'accordo. Questo è particolarmente vero per le donne che, ancora una volta, tendono a essere più interessate degli uomini a opportunità professionali e formative che servano anche al bene comune. La metà delle donne ha concordato sul fatto che le pratiche sostenibili ed etiche di un datore di lavoro avrebbero influenzato la loro decisione di accettare un'offerta di lavoro, mentre un ulteriore quarto si è dichiarato fortemente d'accordo.

L'MBA rimane il corso preferito dai candidati, ma aumenta l'interesse per i master in Economia aziendale

Rispetto al 2023, si è registrato un aumento di otto punti percentuali nella quota di candidati che preferiscono i master in Business (**Figura 2**). Quasi la metà dei candidati (48%) che preferiscono un MBA a tempo pieno vorrebbe che durasse 19 mesi o più. Nel frattempo, una pluralità di candidati che preferiscono MBA professionali offerti in ambienti online, ibridi o flessibili vuole che i loro programmi durino 13-18 mesi. La durata preferita del programma varia a seconda dei diversi master in Economia aziendale, con i candidati in Contabilità più interessati a programmi più brevi e i candidati in master in Imprenditorialità più interessati a programmi più lunghi.

In questo periodo si sta verificando una leggera crescita della domanda di corsi MBA online (OMBA), che offrono agli studenti una maggiore flessibilità nel combinare studio e lavoro. Nonostante il crescente interesse per i corsi di laurea online, questi rappresentano una parte relativamente piccola del mercato complessivo.

Leo Newman, preside della **IE di Madrid**, afferma che c'è una forte intersezione tra l'età dei suoi studenti che frequentano l'OMBA e l'Executive MBA, un programma part-time che offre una parte di studio online, ma che riunisce periodicamente i partecipanti nel campus per studio in presenza e networking. "Stiamo esaminando attentamente l'intero portfolio", ha

dichiarato al *Financial Times*. "C'è qualcosa di fondamentalmente strano in così tanta sovrapposizione. È una divisione piuttosto artificiale. Credo che il mercato sia confuso. Tutti si chiedono quale sia la formula giusta".

"Tutti i nostri dati suggeriscono una domanda piuttosto costante, pari a circa il 10% del mercato MBA totale, per studi interamente online", ha affermato Andrew Crisp di **CarringtonCrisp**, una società di consulenza educativa. "La mia impressione è che questa tendenza persisterà, con una domanda proveniente da diverse parti del mondo e da diverse fasce d'età in cerca di un MBA".

Alcune università hanno resistito all'offerta di MBA online, in parte per evitare di cannibalizzare le loro offerte in presenza. I confini si sono assottigliati a partire dalla pandemia di Covid-19, con la maggior parte dei corsi che offre alcuni moduli online.

Lillian Mills, preside della **McCombs School of Business dell'Università del Texas ad Austin**, ha affermato che, data la forte domanda di lauree in Economia aziendale in presenza, non vedeva la necessità di introdurre una variante online: "Il valore del contatto umano offerto dalle lezioni in presenza non è scomparso".

Programmi ibridi e flessibili o programmi in presenza, sia a tempo pieno sia a tempo parziale?

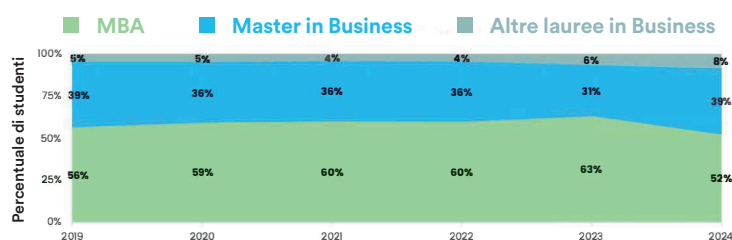
Oltre al cambiamento di preferenza per diverse tipologie di corsi di laurea, i risultati del sondaggio GMAC di quest'anno rivelano anche un'inversione di tendenza nella crescente popolarità dell'apprendimento ibrido e flessibile. Rispetto allo scorso anno, la preferenza per l'apprendimento in presenza a tempo pieno e parziale è aumentata, mentre quella per l'apprendimento ibrido e flessibile è scesa al di sotto dei livelli pre pandemici (**Figura 3**). Forse, con il "ritorno in ufficio" delle aziende dopo diversi anni di lavoro da remoto e ibrido a seguito della pandemia, le preferenze dei candidati per le opportunità formative stanno seguendo l'esempio. E, mentre la preferenza per l'apprendimento online è rimasta pressoché stabile tra tutti i candidati negli ultimi sei anni, la preferenza per questo formato è aumentata tra i candidati più anziani, con circa un quarto dei candidati di età pari o superiore a 40 anni che preferisce l'apprendimento online.

Sul tema della flessibilità era intervenuto anche il Rapporto **CarringtonCrisp Tomorrow's MBA** del 2024, secondo il quale gli studenti desiderano "il meglio di entrambi i mondi" in termini di apprendimento ibrido. Più che uno studio interamente online o interamente in presenza, gli studenti desiderano sempre più un mix di entrambi. "Le persone desiderano la flessibilità che lo studio online offre loro, sia sincrono sia asincrono, e desiderano che lo studio in presenza offra loro l'esperienza e il networking più di ogni altra cosa", ha dichiarato il coautore del Rapporto Andrew Crisp.

Tra le università che hanno lanciato MBA con un focus sulla flessibilità lo scorso autunno c'è la **Washington University di St. Louis (WashU)**, che ha proposto un programma Flex MBA.

FIGURA 2. OLTRE LA METÀ DEI CANDIDATI CONTINUA A PREFERIRE UN MBA IN QUALSIASI FORMATO, NONOSTANTE UN CALO SU BASE ANNUA

Preferenza di laurea per i candidati globali, 2019-2024

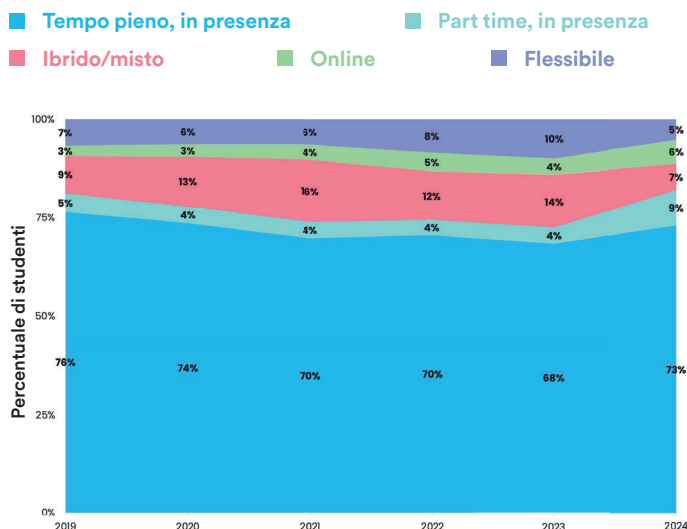


Nota: ogni anno può non fare esattamente quota 100 a causa dell'arrotondamento.

Fonte: GMAC Prospective Students Survey and Corporate Recruiters Survey 2025.

FIGURA 3. **QUASI TRE QUARTI DEI CANDIDATI PREFERISCONO PROGRAMMI A TEMPO PIENO IN PRESENZA, INVERTENDO UN DECLINO PLURIENNALE**

Modalità di erogazione preferita per i candidati globali, 2019-2024



Fonte: GMAC Prospective Students Survey and Corporate Recruiters Survey 2025.

Andrew Knight, vicepresidente della WashU Olin Business School, ha dichiarato che “la domanda di programmi di laurea magistrale part-time flessibili è aumentata vertiginosamente negli ultimi anni”.

Diverse università regionali più piccole hanno lanciato i propri programmi MBA interamente online, offrendo agli studenti opzioni più convenienti. Tra queste la **Kean University del New Jersey**, il **Northwestern College dell'Iowa** e la **Lake Superior State University del Michigan**.

Microcredenziali e corsi brevi: è qui che si gioca la guerra del business

Le lauree specialistiche in Economia rappresentano solo un'opzione disponibile per i potenziali studenti che desiderano acquisire nuove competenze e avanzare nella propria carriera. Secondo l'ultimo studio del GMAC, i programmi di laurea magistrale rimangono tra i percorsi più popolari per intraprendere la carriera, ma anche offerte non universitarie, come certificati o corsi individuali, vengono prese in considerazione da oltre la metà dei candidati.

I concorrenti delle scuole consolidate si stanno affrettando a offrire corsi di formazione: dagli MBA completi offerti da piattaforme digitali mobile-first come **Quantic** alle versioni online in formato ridotto di **Abilitie**, specialista nello sviluppo della leadership, ai corsi brevi e intensivi di **Coursera** e **LinkedIn Learning**.

Il passaggio all'online significa che i candidati MBA non sono più condizionati da limiti geografici, di prezzo o da strutture rigide, mentre aumenta la rivalità tra provider tradizionali e potenzialmente innovativi.

“Volevo frequentare una delle migliori business school, ma non volevo accumulare 200.000 dollari di debiti e perdere due anni di esperienza lavorativa e stipendio”, afferma Victoria Caña, consulente aziendale diventata responsabile della produzione di videogiochi a Los Angeles, che supervisiona i contenuti del gioco di carte digitale Pokémon. Ha invece scelto di frequentare un MBA con **Quantic**, che utilizza l'Intelligenza Artificiale come consulente e tutor. “Il programma era online, si svolgeva nell'arco di 15 mesi e costava solo 15.000 dollari”, afferma Caña, che ha completato l'MBA a novembre.

“Per molti, le nuove forme di formazione aziendale online offrono un percorso più accessibile per la crescita professionale”, afferma Andrew Crisp della società di consulenza CarringtonCrisp, che ha commissionato il Rapporto. “Ora ci sono opzioni per chi apprezza l'idea di avere le iniziali MBA sul proprio curriculum, ma che non potrà mai permettersi di andare in una prestigiosa business school. Mini MBA e corsi brevi consentono agli studenti di sperimentare la formazione aziendale prima di impegnarsi in un programma completo”.

I tassi di completamento dei corsi online sono spesso inferiori rispetto ai programmi tradizionali in presenza. Tuttavia, Tom Adams, cofondatore di Quantic, afferma che la tecnologia sta contribuendo ad aumentare la partecipazione: “A differenza della maggior parte delle alternative online con bassi tassi di laurea, otteniamo risultati eccellenti sostituendo lezioni e compiti di lettura spesso noiosi con apprendimento altamente interattivo basato su app e progetti di gruppo”. Il curriculum Quantic è sviluppato da un team di docenti interni che collaborano con professori di istituzioni come Georgetown e Insead.

Abilitie si propone di coinvolgere i suoi partecipanti con lezioni brevi e stimolanti nel suo “MBA di 12 settimane”, che costa 2.350 dollari e si basa sull'apprendimento attivo attraverso simulazioni aziendali. Altri cercano un'esperienza formativa più personalizzabile. Joshua Schreiber, studente della **Miami University** e cofondatore dell'agenzia di career marketing GenZcruiting, afferma di utilizzare **LinkedIn Learning** – il cui abbonamento costa 39,99 dollari al mese – per integrare la sua prima laurea con il corso di studi in stile MBA che ha scelto personalmente. “La verità nascosta dei migliori programmi MBA è che non si pagano 200.000 dollari e oltre per i contenuti formativi, ma per il network”, afferma. “Con LinkedIn Learning, ho la possibilità di apprendere gli stessi contenuti, spesso insegnati da leader del settore, costruendo al contempo la mia rete di contatti e il mio personal branding”. L'anno scorso, LinkedIn Learning ha creato uno specifico “percorso di apprendimento” che guida gli studenti attraverso le materie e le competenze fondamentali coperte dai programmi MBA. Alcuni corsi sono tenuti da docenti di business school, ma l'idea non è pensata per sostituire un'esperienza MBA completa, afferma un portavoce di LinkedIn.

Alcune università offrono programmi brevi su **Coursera**, azienda californiana che opera nel campo delle tecnologie didattiche fondata da docenti di Informatica dell'Università di Stanford. Per Hasari Teddy, account executive a Città del Messico per la piattaforma di automazione delle vendite Apollo, che ha seguito 20 corsi online aperti su larga scala, completare il corso di specializzazione in Fondamenti aziendali di Wharton su Coursera è stato il punto di partenza. "Mi sono reso conto che Coursera offriva una vasta gamma di opportunità per imparare da professori di prim'ordine al mio ritmo e a una frazione del costo", afferma Teddy. "Gli studenti possono concentrarsi sui contenuti di cui hanno bisogno, anziché seguire un curriculum rigido e lineare come un MBA". Per Nikolaz Foucaud, amministratore delegato europeo di Coursera, il vantaggio dei corsi brevi e delle credenziali che ne derivano è che permettono alle persone di sviluppare le proprie competenze in modo graduale.

Il confine tra fornitori tradizionali e non tradizionali si sta assottigliando. Coursera, ad esempio, ora collabora con 29 università, tra cui l'**Imperial College di Londra** e l'**Università dell'Illinois**, con le quali offre un MBA online accreditato dall'Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB).

Alla ricerca di aumenti di stipendio e lavori di consulenza

Non ci sono stati molti cambiamenti negli obiettivi di carriera che spingono i potenziali studenti a intraprendere l'alta formazione post-laurea. Il motivo più citato rimane, prevedibilmente, quello di ottenere un aumento di stipendio (**Figura 4**). Anche la gestione di progetti e risorse umane tende a essere un obiettivo di carriera primario tra i potenziali studenti, e circa un terzo dei candidati a livello globale vede la formazione post-universitaria come un mezzo per sbloccare opportunità di lavoro e viaggi internazionali.

I candidati che aspirano a programmi MBA a tempo pieno o professionali sono più propensi a voler cambiare la propria funzione lavorativa o occupazione rispetto ai candidati più interessati a master in Economia. Questo potrebbe essere dovuto al fatto che i candidati a master in Economia tendono a essere un po' più giovani rispetto ai candidati MBA e hanno maggiori probabilità di specializzarsi ulteriormente nella loro disciplina attuale piuttosto che cercare di cambiare direzione nella loro carriera. I candidati più interessati a master in Imprenditorialità, Marketing e Analisi aziendale sono più propensi a cercare di avviare in seguito una propria attività. E i candidati in genere più giovani in Contabilità e Finanza sono più aperti a posizioni entry-level dopo la laurea.

Rispetto allo scorso anno, si sono registrati cambiamenti limitati per quanto riguarda i settori più popolari (**Figura 5**). Consulenza, Servizi finanziari e Tecnologia rimangono in cima alla lista, sebbene si sia registrato un piccolo ma statisticamente significativo calo dell'interesse dei candidati per il settore tecnologico. Ciò è

FIGURA 4. **MOLTI CANDIDATI DESIDERANO OTTENERE UN AUMENTO DI STIPENDIO DOPO AVER FREQUENTATO UN CORSO IN UNA BUSINESS SCHOOL**

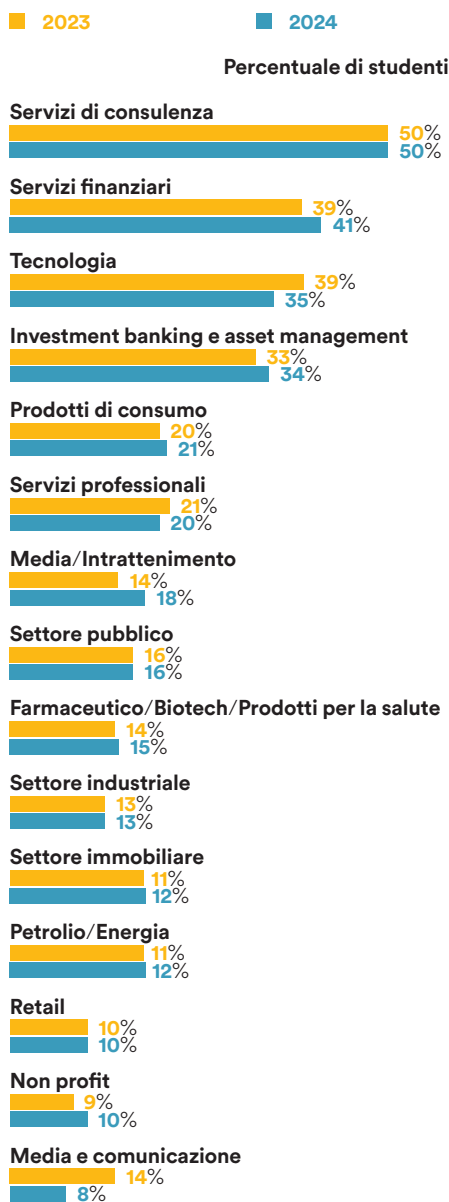
Obiettivi di carriera dei candidati



Fonte: GMAC Prospective Students Survey and Corporate Recruiters Survey 2025.

FIGURA 5. **CONSULENZA, SERVIZI FINANZIARI E TECNOLOGIA SONO ANCORA I SETTORI PIÙ RICERCATI DAI CANDIDATI**

Settori industriali preferiti, 2023 e 2024



Fonte: GMAC Prospective Students Survey and Corporate Recruiters Survey 2025.

probabilmente correlato a un anno difficile per le principali aziende tecnologiche, che hanno visto oltre 150.000 licenziamenti in 549 imprese. Si è registrato un calo di 6 punti nell'interesse tra i candidati statunitensi, dal 38% considerando il settore nel 2023 al 32% nel 2024, sebbene la differenza sia entro il margine di errore. I recenti licenziamenti hanno interessato principalmente posizioni di ingegnere tecnico, nonché ruoli più orientati al business nel marketing e nel reclutamento di talenti e, con ulteriori licenziamenti previsti per il prossimo anno, i potenziali studenti potrebbero considerare la tecnologia una destinazione meno favorevole.

LA SINTESI DEL RAPPORTO GMAC 2025

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 2025 è stata condotta su oltre 4.900 persone di 147 nazioni, di cui 67% uomini, con fascia di età prevalente 25-30 anni (37%). Questi i focus principali emersi dall'indagine:

Novità nel 2025

- I candidati sono interessati alle esperienze pratiche in aula con l'AI.
- Candidati e datori di lavoro concordano sul fatto che il pensiero strategico e la capacità di problem solving siano le competenze principali che gli studenti devono apprendere nelle scuole di economia, ma i datori di lavoro attribuiscono maggiore importanza a competenze umane come l'intelligenza emotiva, l'adattabilità e la capacità di risolvere problemi.
- Oltre due terzi dei potenziali studenti concordano sul fatto che le pratiche etiche e sostenibili di un potenziale datore di lavoro influenzano la loro decisione di accettare un'offerta di lavoro.

Preferenze relative a laurea e percorso formativo

- L'MBA rimane il corso in Economia aziendale preferito dai candidati, ma la preferenza per i master in Economia aziendale è in aumento.
- L'interesse dei candidati per i programmi ibridi e flessibili è diminuito, mentre è aumentata la preferenza per i programmi in presenza, sia a tempo pieno sia a tempo parziale.
- Un numero inferiore di candidati sta prendendo in considerazione le microcredenziali come alternativa al GME rispetto allo scorso anno.

Obiettivi di carriera

- Un aumento di stipendio è in genere una delle principali motivazioni per intraprendere un percorso di studi GME, insieme al raggiungimento di ruoli più senior e alla mobilità geografica.
- Consulenza, Servizi finanziari e Tecnologia rimangono in cima alla lista dei settori preferiti in cui lavorare dopo la laurea, sebbene si sia registrato un piccolo ma statisticamente significativo calo di interesse dei candidati per il settore tecnologico.

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

I 5 TREND TECNOLOGICI DELLA FORMAZIONE MANAGERIALE

Il settore della formazione manageriale ha subito una trasformazione significativa negli ultimi anni, trainato dalle tendenze della tecnologia applicata all'istruzione che stanno rimodellando i metodi di insegnamento in modo completamente nuovo rispetto a qualche decennio fa. La tecnologia è stata uno dei principali motori di questi cambiamenti, rivoluzionando sia l'erogazione sia la ricezione dell'istruzione.

Vari approcci innovativi, come l'autoapprendimento e il modello di aula a distanza, sono emersi mentre la tecnologia continua a influenzare le metodologie di apprendimento e insegnamento. L'apprendimento digitale, con i suoi numerosi vantaggi, è diventato parte integrante dei moderni sistemi educativi, mostrando alcune delle ultime tendenze nella tecnologia educativa.

Questi sono i cinque principali trend emersi dalla ricerca 2025 di Tech Dogs, piattaforma Usa di management digitale e consulenza tecnologica B2B.

Trend 1. Imparare sul campo con il microlearning

Secondo un sondaggio dell'Association for Talent Development, i contenuti che richiedono dai due ai cinque minuti di fruizione sono i più efficaci: ecco il microlearning!

Invece di lunghe lezioni e libri pesanti, il microlearning suddivide le informazioni in brevi lezioni e rende l'apprendimento piacevole. Queste sessioni brevi e mirate sono progettate per migliorare la memorizzazione offrendo contenuti in piccole sessioni ripetibili. Ideale per professionisti e studenti impegnati, il microlearning offre flessibilità, con contenuti accessibili sempre e ovunque. Con l'evoluzione della formazione verso soluzioni personalizzate e basate sulla tecnologia, il microlearning sta diventando un elemento chiave, aumentando il coinvolgimento con elementi interattivi come infografiche, giochi, quiz e video.

Un ottimo esempio di microlearning è **Google**. L'azienda desiderava che i propri manager memorizzassero informazioni importanti fornite nelle sessioni di formazione e le applicassero in situazioni reali. Per risolvere questo problema, ha introdotto il micro-

learning tramite "corsi sussurrati", una serie di e-mail con suggerimenti pratici che i manager possono implementare durante le riunioni. Ciò ha portato a una migliore fidelizzazione e a migliori pratiche di gestione, dimostrando come il microlearning possa promuovere il coinvolgimento e avere un impatto concreto.

Trend 2. Avete mai sentito parlare dell'apprendimento socioemotivo?

L'apprendimento socioemotivo (SEL) sta diventando parte integrante della formazione moderna, con l'obiettivo di promuovere competenze come l'empatia, la consapevolezza di sé e l'interazione sociale. Attribuendo pari importanza allo sviluppo emotivo e cognitivo, il SEL promuove la collaborazione, la comunicazione e la fiducia tra studenti e insegnanti. In un mondo sempre più complesso, il SEL è riconosciuto come uno strumento cruciale per sviluppare l'intelligenza emotiva negli studenti, consentendo loro di affrontare le sfide in modo efficace. Con la sua crescente diffusione, si prevede che il SEL rimodellerà il modo in cui gli istituti scolastici preparano gli studenti alle sfide future, in ambito sia personale sia professionale.

Uno studio di Leadership IQ rivela che quasi il 48% dei neoassunti fallisce entro 18 mesi dall'assunzione e solo l'11% di questi fallimenti è dovuto alla mancanza di competenze tecniche. Il restante 89% deriva dalla mancanza di competenze trasversali, come la regolazione emotiva e la consapevolezza sociale. Questo evidenzia la crescente importanza del SEL negli ambienti educativi e nei luoghi di lavoro nel 2025.

Trend 3. La gamification continuerà a rivoluzionare il settore EdTech

La gamification nell'istruzione prevede l'applicazione di elementi di game design agli ambienti di apprendimento per migliorare il coinvolgimento e la motivazione. Integrando funzionalità come punteggi, livelli, badge e progetti creativi, gli educatori possono trasformare le lezioni tradizionali in esperienze interattive che coinvolgono gli studenti. Questo approccio mantiene gli stessi obiettivi di apprendimento, rendendo il processo più piacevole.



Man mano che gli studenti si collegano a elementi di gioco familiari, la loro propensione a partecipare e ad apprendere aumenta, portando infine a un'esperienza educativa più immersiva.

Uno studio dell'**Università del Colorado** ha rilevato che gli studenti coinvolti attraverso la gamification hanno mostrato un aumento dell'11% della conoscenza teorica e un miglioramento del 9% nei tassi di fidelizzazione rispetto ai loro coetanei. I sondaggi indicano inoltre che l'apprendimento gamificato non solo aumenta la motivazione, ma migliora anche i risultati di apprendimento cognitivi, affettivi e comportamentali.

Un esempio significativo di gamification di successo proviene da **L'Oréal**. In collaborazione con Growth Engineering, ha sviluppato un'app mobile gamificata che ha trasformato la formazione in un'esperienza coinvolgente, capace di colmare il divario tra gioco e formazione e consentire un coinvolgimento e un apprendimento più profondi.

Trend 4. Difendi il tuo nuovo insegnante - Intelligenza Artificiale

Nel 2025, l'Intelligenza Artificiale (AI) continuerà a trasformare l'istruzione, agendo come insegnante per gli studenti. Con l'aiuto di assistenti basati sull'AI, gli studenti avranno tutor personalizzati e supporto 24 ore su 24, 7 giorni su 7, per un feedback personalizzato. Automatizzando le attività amministrative, analizzando i dati degli studenti e supportando la creazione delle lezioni, l'AI consente agli insegnanti di concentrarsi maggiormente sull'insegnamento e meno sulla burocrazia. D'altra parte, gli strumenti di AI generativa aiuteranno le istituzioni educative a creare materiale di studio intuitivo e stimolante per i propri studenti con il minimo sforzo. Questo renderà l'istruzione più accessibile in tutto il mondo e migliorerà l'esperienza di apprendimento complessiva nel 2025 e oltre.

Secondo il Rapporto 2023-2024 dell'editore accademico americano Wiley, il 58% dei docenti universitari utilizza già l'AI generativa nelle proprie classi. Oltre il 60% degli educatori ha dichiarato di avere familiarità con questi strumenti, a indicare un passaggio verso l'integrazione dell'AI nelle pratiche didattiche, una delle tendenze tecnologiche nell'istruzione superiore e non solo. Ciò evidenzia la crescente dipendenza dall'AI nell'esperienza formativa.

Un esempio lampante è **Duolingo**, un'app per l'apprendimento delle lingue che sfrutta l'AI per personalizzare le lezioni in base al ritmo e al livello di competenza di ogni studente. Come afferma Smita Bakshi, vicepresidente senior per l'apprendimento accademico di Wiley, "il vortice dell'AI generativa ha travolto i nostri campus universitari con una velocità notevole e non si può tornare indietro. È importante che i docenti universitari si educino e formino i propri studenti sull'uso efficace e appropriato di questa nuova tecnologia in classe". Questo dimostra quanto sarà importante comprendere il ruolo dell'AI nell'istruzione futura.

Trend 5. L'apprendimento diventerà più accessibile con il mobile learning

Il mobile learning (mLearning) sta trasformando la formazione consentendo l'apprendimento in mobilità tramite smartphone, tablet e altri dispositivi portatili. Questa tendenza è particolarmente importante in quanto si integra bene con la prima tendenza, il microlearning, che offre contenuti concisi in sessioni brevi. Tenendo presente la crescita dei dipendenti, il mobile learning offre un approccio accessibile e pratico per le organizzazioni che desiderano offrire programmi di formazione efficaci. Con l'adozione della trasformazione digitale da parte di un numero sempre maggiore di aziende, la possibilità di accedere alla formazione sempre e ovunque è diventata fondamentale, soprattutto perché i dispositivi mobili stanno diventando parte integrante della vita quotidiana.

Nel 2021, l'80% della popolazione mondiale possedeva uno smartphone e, secondo un rapporto pubblicato dal World Advertising Research Center (Warc), entro il 2025 si prevede che il 72% degli utenti di Internet si affiderà esclusivamente agli smartphone per l'accesso online. D'altra parte, Mariox Software rivela anche che il 94% degli studenti della Generazione Z utilizza i telefoni cellulari per scopi didattici, evidenziando l'uso dei dispositivi mobili da parte delle generazioni attuali e future.

LA BUSINESS SCHOOL DEL FUTURO: LE 11 LINEE GUIDA DI ACCSB

Quest'anno per la prima volta utilizziamo per il nostro Rapporto Formazione anche la ricerca sullo stato del mercato condotta da **ACCSB**, la Association to Advance Collegiate Schools of Business, fondata nel 1916 come associazione di accreditamento di università e business school di tutto il mondo (tra i membri fondatori la Columbia University, Harvard, Berkeley e Yale). Attualmente le scuole accreditate sono più di 1.000 in tutti i continenti, tra cui alcune delle maggiori istituzioni italiane del settore. A differenza del GMAC, che analizza il mercato soprattutto dal lato della domanda (i futuri studenti), ACCSB lo fa dal lato dell'offerta, cioè le business school.

Come dovrebbe essere la business school ideale del futuro? Questa è la domanda che si è posta il sondaggio AACSB Network del 2025. Sono arrivate da docenti, leader e fautori del cambiamento di tutto il mondo oltre 2.100 idee, ognuna delle quali offre una prospettiva unica sulle caratteristiche e le priorità che dovrebbero plasmare la formazione aziendale per la prossima generazione. Da questa ricca serie di spunti sta emergendo una visione chiara per il futuro.

1. Apprendimento attraverso la pratica

Le business school del futuro sono profondamente esperienziali. Gli intervistati immaginano programmi che coinvolgono gli studenti in sfide del mondo reale attraverso casi dal vivo, proget-

ti di consulenza e una stretta collaborazione con partner del settore e della comunità. L'apprendimento è attivo, immersivo e applicato, e potenziato dalla tecnologia che consente simulazioni più ricche, collaborazione a distanza e accesso ad ambienti di dati in tempo reale.

2. Leadership incentrata sull'essere umano e guidata dai valori

I leader di domani sono definiti non solo da ciò che fanno, ma da come guidano. Le business school stanno ponendo maggiore enfasi sullo sviluppo di leader che incarnino empatia, chiarezza etica e un forte senso di responsabilità sociale. Coltivare una leadership incentrata sull'essere umano e socialmente consapevole prepara i laureati a gestire la complessità morale, a costruire fiducia e a generare un impatto significativo in un mondo digitale e immerso nei dati.

3. Impatto sociale e sostenibilità

Le business school sono chiamate a farsi promotrici di un cambiamento sociale positivo. Rispondere a questa chiamata significa integrare sostenibilità, responsabilità ambientale, prosperità inclusiva e innovazione sociale sia nei programmi di studio sia nelle strategie istituzionali. La business school del futuro è una business school che non solo prepara gli studenti al mercato, ma li mette anche in grado di plasmare un mondo resiliente e sostenibile.

4. Integrata nel settore e allineata con la forza lavoro

Ci si aspetta sempre più che le business school rimangano al passo con le esigenze in continua evoluzione della forza lavoro. Ciò significa co-creare programmi di studio con i datori di lavoro, anticipare le nuove esigenze di competenze e garantire che i laureati siano preparati a condurre in ambienti dinamici e guidati dalla tecnologia. Un coinvolgimento profondo e continuo con il settore non è facoltativo: è essenziale per la rilevanza e l'impatto della business school.

5. Tecnologia e competenza futura

Per rimanere al passo con i tempi, le scuole devono preparare studenti (e docenti) a essere leader in un mondo guidato dall'Intelligenza Artificiale e dai dati. Gli intervistati hanno richiesto una perfetta integrazione di strumenti digitali e tecnologie emergenti, sia come contenuti sia come capacità. I laureati delle business school di domani sanno come lavorare con l'AI, interpretare i dati, navigare sulle piattaforme digitali e guidare organizzazioni tecnologicamente complesse.

6. Modelli di apprendimento personalizzati e flessibili

Il futuro della formazione aziendale è incentrato sullo studente. Per rimanere al passo con i tempi, le scuole progetteranno programmi flessibili, modulari e reattivi, offrendo percorsi personalizzati che incontrino gli studenti ovunque si trovino, che stiano conseguendo una laurea tradizionale, migliorando le proprie competenze a metà carriera o esplorando l'apprendi-

mento permanente. Agilità e accessibilità definiscono la prossima generazione della formazione aziendale.

7. Docenti del futuro

I docenti sono al centro della trasformazione delle business school. In qualità di ricercatori di grande impatto e pedagoghi coinvolgenti, svolgono un ruolo fondamentale nel far progredire la conoscenza e ispirare la prossima generazione di leader. Il loro ruolo è sempre più dinamico: fungono da mentori, collaboratori interdisciplinari e contributori strategici all'interno e all'esterno dell'aula. Per prosperare in questo panorama in continua evoluzione, i docenti hanno bisogno di accedere a solide opportunità di sviluppo che consentano loro di aggiornare costantemente le proprie competenze, esplorare nuovi metodi di insegnamento e confrontarsi con settori emergenti.

8. Ricerca con rilevanza e impatto

Il programma di ricerca delle business school del futuro si basa sulla rilevanza e sullo scopo del mondo reale. Gli intervistati immaginano una ricerca che non solo promuova la teoria, ma che anche modelli le pratiche aziendali, informi le politiche e affronti le urgenti sfide sociali. L'impatto non si misura solo in base al numero di pubblicazioni, ma anche in base ai contributi significativi della ricerca alle comunità, alle industrie e al mondo in generale.

9. Pensiero interdisciplinare

La business school del futuro abbraccia un approccio deliberatamente interdisciplinare, intrecciando intuizioni provenienti da economia, tecnologia, discipline umanistiche, scienza e oltre. L'abbattimento dei compartimenti stagni accademici consente a studenti e docenti di affrontare sfide complesse con una prospettiva più ampia, creatività e impatto.

10. Sostenibilità finanziaria e innovazione

Il successo a lungo termine dipende da un modello finanziario resiliente e lungimirante. Le business school esploreranno diversi flussi di entrate, strategie di finanziamento imprenditoriale e strutture di costo che supportino sia l'innovazione sia l'accessibilità.

11. Orientamento globale e competenza culturale

La business school del futuro abbraccia una mentalità autenticamente globale, non solo in ciò che insegna, ma anche nel modo in cui si connette. Attraverso la collaborazione internazionale, le istituzioni creano esperienze di apprendimento diversificate e pertinenti e affrontano sfide globali condivise. Allo stesso tempo, le scuole di domani onorano i contesti locali e le sfumature culturali, garantendo che le strategie globali siano radicate nelle realtà regionali. ■

SPUNTI DI RIFLESSIONE PER LE STRUTTURE DI FORMAZIONE

Come negli anni precedenti, 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. Di seguito i trend principali emersi dalla nostra ricerca:

1

Sostenibilità ambientale, collegata alle tematiche sociali e alle problematiche relative a **diversità, equità, inclusione e accessibilità** (DEIA). Trend in contrasto con le scelte dell'amministrazione Trump e di altri Paesi dall'analogo orientamento politico che stanno contrastando le strategie educative su questo terreno (si veda a livello emblematico lo scontro tra Governo Usa e Harvard University).

2

Conferma dell'ingresso dirompente dell'**Intelligenza Artificiale** (AI) nella formazione manageriale, oltre che in molti altri aspetti della vita delle persone e delle organizzazioni. Crescente uso di tecnologie integrate con l'AI come la realtà virtuale (VR) e la realtà aumentata (AR). A tutti gli effetti la AI si conferma il perno intorno a cui ruota tutto il nuovo sistema formativo (sia nei contenuti sia nelle modalità didattiche).

3

Recupero della centralità della **formazione in presenza** rispetto alle modalità formative online e ibride che avevano conosciuto un forte sviluppo durante la pandemia: il tutto comunque in un contesto di equilibrio tra le varie modalità di erogazione.

4

Ripresa dell'esigenza di **formazione specializzata rispetto a quella generalista**: da qui la maggiore propensione verso i master di settore anziché verso gli **MBA**, come emerge anche dal Report GMAC 2025. In questo contesto da segnalare anche la crescente diffusione del **Microlearning**, cioè sessioni formative brevi e mirate che offrono flessibilità e soluzioni personalizzate.

5

In costante e continua crescita il trend che riconosce come sempre più fondamentali le **competenze trasversali**, o *soft skills*, nel contesto del cosiddetto Apprendimento socio-emotivo (SEL): comunicazione, leadership, problem solving, capacità di lavo-

rare in squadra, empatia, consapevolezza di sé, negoziazione, ascolto, resilienza ecc., dando uguale importanza allo sviluppo emotivo e a quello cognitivo.

6

Maggiore focalizzazione sulla **pratica rispetto alla teoria** e ai modelli generalisti, con l'inserimento nei programmi di progetti di consulenza concreta, simulazioni e *case studies* dal vivo.

7

Si torna a parlare di **interdisciplinarietà**, che negli anni precedenti era rimasta abbastanza in ombra. Questa tendenza implica anche l'alleanza tra business school e scuole di ingegneria, design, arte, arti applicate, scienze sociali e discipline umanistiche.

8

Crescente ricorso all'apprendimento Mobile (**M-Learning**), che consente l'apprendimento in movimento attraverso smartphone, tablet e altri dispositivi portatili, e alla **Gamification**, che comporta l'applicazione di elementi tipici dei videogiochi agli ambienti di apprendimento, con l'introduzione di badge, punteggi, livelli ecc.

9

Insieme all'AI, rimane costante il peso nell'offerta di formazione manageriale a livello globale delle discipline cosiddette **STEM** (Science, Technology, Engineering, Mathematics), pur in un riequilibrio rispetto all'esigenza di interdisciplinarietà (v. Trend n° 7).

10

Recupero di importanza della **formazione imprenditoriale** rispetto a quella manageriale standard, legata allo sviluppo di start-up innovative che richiedono doti imprenditoriali oltre a quelle più tecniche manageriali.

11

Da segnalare anche l'esigenza di formazione specifica relativa al **passaggio generazionale** in azienda (anche a livello di proprietà, v. Trend n° 10) e alla **collaborazione intergenerazionale**.

12

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. ■

BENVENUTI NELL'ERA DELL'INCONOSCENZA

NICOLA SPAGNUOLO,
Direttore Generale CFMT



Quanto potere genera oggi la conoscenza? Nel 1966 Peter Drucker, con *The Effective Executive*, delineava il potenziale economico generato dall'uso consapevole delle informazioni e sanciva la teoria dell'economia della conoscenza. Un sistema al cui centro vi era – e vi è – la conoscenza, intesa non come semplice accumulo di dati, ma come risorsa strategica, scarsa e trasformativa, capace di generare valore quando viene applicata alla risoluzione di problemi.

Oggi più che mai, però, siamo chiamati a riflettere se i presupposti fondativi di questa economia siano ancora validi. L'accesso indiscriminato a una mole crescente di contenuti non verificati, la crisi della fiducia nei confronti dell'expertise e il progressivo declino delle competenze fondamentali minacciano l'equilibrio stesso su cui si regge il sistema economico e produttivo contemporaneo: è sempre vero quello che leggiamo, quello che diciamo? E se iniziamo a mettere in dubbio non solo l'interpretazione dei dati ma i dati stessi, come possiamo essere certi di distinguere il vero dal falso?

L'indagine PIAAC-OCSE del 2023 restituisce una fotografia impietosa del nostro Paese: livelli bassi di literacy, numeracy e capacità di problem solving, con un divario netto rispetto alla media OCSE e una partecipazione alla formazione permanente tra le più basse d'Europa. A tutto ciò si aggiunge un tasso di istruzione terziaria (20,1%) ancora troppo lontano dagli standard internazionali.

È evidente che ci stiamo muovendo oltre i confini dell'economia della conoscenza, scivolando verso un modello che potremmo definire di "inconoscenza", come suggerisce provocatoriamente il termine *Unknowledge Economy*, in cui l'accumulo passivo e spesso disordinato di informazioni sostituisce l'apprendimento consapevole, critico e trasformativo. Per reagire a questa deriva, non basta aggiornare i contenuti formativi o moltiplicare i

canali di fruizione. È necessario un cambio di paradigma culturale. Serve promuovere lo sviluppo di una nuova coscienza della conoscenza, fondata su tre pilastri imprescindibili:

- capacità di analisi delle fonti;
- consapevolezza dei *bias* cognitivi;
- *decision making* informato.

Se vogliamo davvero formare leader capaci di guidare organizzazioni in contesti in continuo mutamento, dobbiamo insegnare – e praticare – la capacità di "disimparare", vale a dire abbandonare schemi mentali obsoleti, interpretazioni superate, abitudini non più efficaci. L'obiettivo non è quindi "apprendere" ma essere certi di apprendere concetti corretti nel modo corretto ed essere in grado di farli circolare nel modo corretto.

La capacità di imparare è importante quanto le abilità richieste per svolgere un determinato ruolo professionale. Il fulcro per imparare ad apprendere in un'organizzazione sta nel saper generare nuove risposte. Una cultura dell'apprendimento conferisce valore al feedback come strumento di riflessione e riconosce all'errore il valore del tentativo da cui trarre una lezione, rendendolo parte integrante del processo di apprendimento e allontanandolo dal concetto di fallimento.

Siamo sempre più certi che, tra tutte le competenze, "imparare a disimparare" sia quella più importante da trasferire alle giovani generazioni, e non solo, se vogliamo che esse abitino e fecondino il paradigma di una "nuova conoscenza".

AI, SOFT SKILLS E GOVERNANCE AL CENTRO DELLA BUSINESS EDUCATION

GIUSEPPE CALDIERA,
Direttore Generale CUOA
Business School



La formazione manageriale sta vivendo una trasformazione profonda, guidata da forze tecnologiche, sociali e generazionali che stanno ridefinendo il concetto stesso di leadership. L'Intelli-

genza Artificiale, in particolare, ha assunto un ruolo dirompente, diventando non solo oggetto di studio, ma anche strumento didattico e infrastruttura portante dei nuovi modelli formativi. Chi si occupa di alta formazione manageriale e imprenditoriale deve cogliere questa evoluzione con prontezza e supportare i processi di trasformazione collegati all'impiego delle nuove tecnologie nei processi aziendali: su tutte AI generativa, prompt engineering, realtà virtuale e aumentata. La tecnologia non sostituisce l'uomo, ma ne amplifica le capacità, a patto che venga accompagnata da una solida preparazione. In questo scenario, emerge con forza la centralità delle competenze, non solo tecniche, ma anche trasversali: comunicazione, empatia, leadership, ascolto, resilienza, negoziazione. Le *soft skills* rientrano oggi più che mai nella "cassetta degli attrezzi" di ogni manager che desidera evolvere verso stili di leadership partecipativa e soprattutto efficace, sia per la guida dei team sia per creare contesti funzionali alla gestione dei cambiamenti e dei contesti incerti che oggi le organizzazioni si trovano ad affrontare. Non a caso, le competenze comportamentali sono molto richieste, a conferma del fatto che la leadership del futuro sarà sempre più centrata sulla valorizzazione delle persone, inclusiva e consapevole.

A completare il quadro sui trend attuali e del prossimo futuro, dal nostro osservatorio vediamo ritornare i temi del passaggio generazionale nelle imprese, soprattutto familiari, e della collaborazione intergenerazionale. La Governance, in particolare nelle imprese familiari, è un tema molto sentito: tra i nodi prioritari per persone e organizzazioni si possono annoverare le dinamiche di gestione strategica, di fiducia e continuità tra generazioni. Il percorso da compiere si muove necessariamente verso modelli di leadership condivisa e sostenibile. I dati ci dicono che oltre il 60% delle imprese familiari italiane affronterà un passaggio generazionale nei prossimi cinque anni, rendendo imprescindibile una formazione mirata che accompagni questo processo con strumenti manageriali e culturali adeguati. La collaborazione tra generazioni, inoltre, rappresenta un'opportunità strategica per integrare visioni, esperienze e competenze diverse, favorendo l'innovazione e la resilienza organizzativa. In un contesto in cui la velocità del cambiamento impone risposte rapide e consapevoli, la formazione non può più essere solo un'opzione, ma diventa la leva strutturale per lo sviluppo e la competitività. Per i

leader, imprenditori e manager, è essenziale sviluppare la capacità di integrare innovazione e tradizione, tecnologia e umanità, visione e responsabilità, con uno sguardo rivolto al futuro e radici ben salde nei valori della cultura d'impresa.

SICUREZZA PSICOLOGICA: LA BASE INVISIBILE DELLA FORMAZIONE MANAGERIALE

ALESSANDRA COLONNA,
Ceo e Founder Bridge
Partners



In un'epoca in cui le organizzazioni cercano di integrare il benessere nei luoghi di lavoro, la sicurezza psicologica si rivela non solo attuale, ma fondamentale. Il concetto introdotto da Amy Edmondson, la possibilità di parlare apertamente senza timore di umiliazioni o ritorsioni, non è più un *nice to have*, ma la condizione necessaria perché formazione e leadership possano attecchire e produrre un cambiamento reale, duraturo e sostenibile.

La formazione manageriale in Italia ha fatto grandi passi avanti in termini di contenuti e strumenti. Tuttavia, troppo spesso ignora ancora un elemento centrale: senza un clima di fiducia, anche le competenze più innovative rischiano di restare lettera morta. Dove manca la sicurezza psicologica non si apprende, non si collabora, non si innova: in sintesi, non si cresce.

Non basta formare i manager a "dare feedback" o a "gestire i team". Occorre insegnare come creare un contesto in cui le persone si sentano viste, ascoltate e rispettate. Come dimostra anche il lavoro di Timothy R. Clark, la sicurezza psicologica si sviluppa per gradi: prima la sicurezza di appartenere, poi quella di imparare, contribuire e infine sfidare lo *status quo*. Questo percorso, però, richiede intenzionalità, competenze e pratica costante.

Le ricerche mostrano che i team con alta sicurezza psicologica sono più produttivi, più creativi e più resilienti. Google, con il suo progetto Aristotele, ha evidenziato che questo è il fattore numero uno che distingue i team eccellenti. Eppure, in molte



organizzazioni italiane è ancora raro che la formazione insegni davvero a generare dialogo costruttivo, a disinnescare la paura, a normalizzare l'errore come occasione di apprendimento.

Non si tratta solo di una competenza di chi sta "in cima". In un mondo del lavoro orizzontale e interdipendente, ogni collaboratore ha un ruolo e una responsabilità nel creare (o distruggere) sicurezza psicologica. Questo significa ripensare i percorsi formativi in modo sistemico: non più solo trasmissione di tecniche, ma anche costruzione di ambienti relazionali generativi.

La vera evoluzione della formazione manageriale passa da qui: dalla capacità di formare persone che non solo "sanno fare", ma sanno anche far sentire gli altri al sicuro. Perché, senza sicurezza, non c'è apprendimento. E, senza apprendimento, non c'è futuro.

IL RITORNO AL LAVORO IN PRESENZA: NON È NOSTALGIA, È BISOGNO UMANO

DIEGO INGRASSIA,
CEO I&G Management,
Master Trainer Paul
Ekman Academy, Direttore
Emotional Competencies
Coaching School



Negli ultimi anni abbiamo visto che si può lavorare benissimo anche da casa. Lo smart working ha salvato aziende e vite quotidiane, donando una certa flessibilità sia pratica sia mentale. Ma

c'è un punto che, piano piano, sta tornando in superficie: la distanza, per quanto comoda, costa. E costa nelle relazioni.

Le aziende, anche quelle più all'avanguardia, stanno riscoprendo il valore dello stare insieme fisicamente, in carne e ossa, nella stessa stanza. Non perché sia più produttivo in termini assoluti, ma perché le persone hanno bisogno di creare legami. Nella mia esperienza come formatore e manager lo vedo continuamente: quando il team si incontra di persona, qualcosa cambia. Gli sguardi si incrociano, si ride anche solo per una battuta in pausa caffè, ci si capisce con un gesto. Il non verbale è la colla invisibile che tiene insieme i gruppi. E quella colla, su Zoom, semplicemente non c'è.

Questo accade perché abbiamo due modi di comunicare: il verbale, detto anche "digitale", e il non-verbale, chiamato anche "analogico". Quest'ultima modalità si basa sulla somiglianza diretta tra segnale e significato. L'analogia è immediata, intuitiva. Non ha bisogno di essere interpretata tramite un codice convenzionale: la comprendiamo perché la viviamo. È l'opposto della comunicazione digitale, che invece si basa su simboli arbitrari come le parole. Ad esempio, la parola "vicino" non ha nulla nella sua forma che faccia "sentire" la vicinanza: è solo una sequenza di lettere. Ma se due corpi sono realmente vicini nello spazio, non c'è bisogno di dire nulla: la vicinanza si percepisce. È concreta, tangibile.

In molte comunità indigene del Sud America esistono rituali in cui si masticano foglie di coca per facilitare la comunicazione. Di recente ho partecipato a un webinar con un operatore

boliviano che progetta comunità di minori senza famiglia e che attira tantissimi muratori italiani che arrivano lì per aiutare a costruire le strutture. Di solito i muratori vogliono subito mettersi al lavoro, prendere martello e chiodi e partire. Ma i locali li fermano, chiedono loro di sedersi, masticare un po' di foglie di coca e parlare. E per mezz'ora non si lavora, si sta insieme. Si condivide il senso. Perché prima dell'agire viene il senso dell'essere lì. È un rito antico, ma dice molto anche del nostro mondo aziendale: a forza di correre abbiamo dimenticato perché siamo lì, insieme. I muratori arrivano in Bolivia per costruire degli edifici, ma non sono edifici qualsiasi, fanno parte di un progetto più ampio. Allo stesso modo tornare in ufficio non è solo una questione di orari, ma un modo per ritrovare un'appartenenza. Anche nella formazione, come nel lavoro, è importante incontrarsi in uno spazio condiviso, in un'aula, affinché la comunicazione non sia filtrata dallo schermo. Le aziende che stanno investendo sulla formazione in presenza lo fanno perché hanno capito che non si tratta di nostalgia, ma di bisogno umano. In un mondo che è sempre più connesso digitalmente rischiamo di essere sconnessi emotivamente. E la leadership vera si gioca anche qui: nel saper creare legami che non si possono spegnere con un click.

AI E FORMAZIONE: POTENZIAMENTO O SOSTITUZIONE? IL PUNTO DI EQUILIBRIO TRA EFFICIENZA E RELAZIONE

CHIARA ALZATI, Founder
Chiara Alzati Srl, Corporate
Effective Communication
& Public Speaking Training



L'Intelligenza Artificiale sta cambiando radicalmente anche il mondo della formazione manageriale. Non è più solo una questione di contenuti o strumenti: si tratta di ripensare le dinamiche stesse dell'apprendimento. Dalla progettazione dei percorsi alla generazione di esercizi, fino al follow-up persona-

lizzato, l'AI permette oggi di ottimizzare i tempi, offrire contenuti sempre aggiornati, adattare l'esperienza al singolo partecipante. Ma in questo scenario, sempre più tech-driven, resta una domanda cruciale: quale spazio ha ancora il fattore umano nella formazione? È facile – e talvolta comprensibile – lasciarsi sedurre dall'idea che l'AI possa “fare da sola”. In alcuni contesti, però, questo approccio comporta un rischio: spingere verso una formazione sempre più standardizzata, meno riflessiva, più distante dai bisogni reali delle persone. La vera sfida non è quindi scegliere se usare l'AI, ma come integrarla. Non come sostituta del formatore, ma come alleata del metodo.

Nel mio lavoro, ad esempio, sto integrando strumenti basati su AI che aiutano i partecipanti a generare idee creative per i propri discorsi in pubblico: dalla stesura di un'apertura efficace alla costruzione di uno storytelling, dalla scelta delle metafore alla formulazione dei titoli. Questa parte, che può essere in parte supportata dalla tecnologia, consente di liberare tempo prezioso da dedicare all'aspetto per me più importante: l'allenamento vero e proprio. Lavorare sulla presenza, sull'ascolto, sulla gestione dell'ansia, sull'espressività e sulla connessione con il pubblico richiede spazio, tempo e relazioni. E se l'AI può alleggerire il carico operativo iniziale, allora si può diventare uno strumento utile, al servizio del processo formativo.

L'Intelligenza Artificiale potenzia la formazione, ma non la sostituisce. La arricchisce, la rende più sostenibile, ma non può sostituire l'ascolto, la spontaneità, l'adattamento in tempo reale. Per questo credo che la domanda non sia tanto “se usare l'AI” quanto “perché, quando e con quale finalità usarla”. La tecnologia è utile, sì, ma solo se ci permette di dare più spazio alla relazione umana: quella che allena la presenza, il sentire, la comunicazione autentica. L'AI sta ridisegnando la formazione. Ma solo chi conosce bene la relazione educativa saprà usarla per valorizzare la parte più umana del processo. Nel mio caso, questo si è tradotto nell'uso consapevole di strumenti che non prendono il posto del formatore, ma che rendono il percorso più efficace e più centrato su ciò che davvero trasforma: più tempo per provare i discorsi, più spazio per ascoltare e ascoltarsi, più profondità nella relazione con il pubblico. Perché la formazione cambia. Ma

la presenza, l'autenticità, l'empatia restano – oggi più che mai – le vere competenze distintive.

LA NUOVA FORMAZIONE MANAGERIALE? UN ORGANISMO CIBERNETICO

NICOLA DARIO,
CEO inFinance



Non c'è tregua per la formazione manageriale. Dopo essersi appena adattata ai modelli digitali emersi con forza durante la pandemia, ecco profilarsi all'orizzonte una nuova rivoluzione, potenzialmente ancora più dirompente: l'avvento dell'Intelligenza Artificiale generativa e, in particolare, della tecnologia GPT.

L'AI è un tema discusso da oltre vent'anni, ma è solo con l'arrivo di ChatGPT, a fine 2022, che ne abbiamo compreso portata, rapidità evolutiva e impatto sistemico. Prima era una tecnologia percepita, ma confinata nel futuro. Oggi è qui, concreta, diffusa e trasversale.

Dall'osservatorio di inFinance, attiva nella formazione in corporate finance, controlling e banking, notiamo con chiarezza come siano cambiate – finalmente – le richieste da parte delle aziende. Si chiede alla formazione non solo qualità e contenuti aggiornati, ma soprattutto concretezza, personalizzazione e un impatto operativo immediato. Le aziende cercano percorsi capaci di fornire strumenti e logiche pronte all'uso, integrabili nel lavoro quotidiano. In particolare, cresce la consapevolezza che l'adozione di AI e nuovi software imponga lo sviluppo di competenze specifiche per interpretare correttamente i dati generati. Il tema, infatti, non sarà più avere le risposte giuste ma essere formati per porre le domande giuste.

La formazione manageriale, a sua volta, sta evolvendo. Digitalizzata in modo strutturale, la formazione vive oggi una nuova fase con l'introduzione dell'AI: siamo solo all'inizio, ma la rotta è chiara. Il nuovo modello formativo si articola in fasi progressive. Si inizia spesso da una fase di "livellamento" delle

competenze, tramite contenuti digitali e strumenti AI, per poi passare a momenti di confronto più "umani": sessioni live, in aula fisica o virtuale, in cui il dialogo e la pratica diventano centrali. A completamento, seguono moduli di "allenamento" su temi specifici, pensati per consolidare e interiorizzare quanto appreso. Ma è necessario vigilare: la tentazione di affidarsi totalmente alla tecnologia può svuotare l'esperienza formativa della sua dimensione più importante, quella relazionale e trasformativa. L'AI è un mezzo, non il fine.

La competenza è oggi l'asset strategico per eccellenza. Non solo per le aziende, che devono affrontare mercati in rapida mutazione, ma anche per chi eroga formazione: una business school senza solide competenze oggi non è più in grado di garantire valore aggiunto. E non parliamo più solo di competenze specialistiche. Oggi il formatore efficace è un professionista ibrido, un vero e proprio "cyborg cognitive", che unisce conoscenze tecniche, abilità comunicative e capacità di padroneggiare strumenti tecnologici avanzati. Un facilitatore aumentato, capace di agire come ponte tra sapere e tecnologia. Ci aspettano strumenti sempre più sofisticati. Ma non sarà la tecnologia a determinare il successo della formazione: sarà la sua capacità di essere rilevante, concreta, adattiva.

In un'epoca in cui il sapere è (quasi) illimitato, il vero valore non risiede nell'informazione in sé, ma nella capacità di interpretarla correttamente e trasformarla in azione.

SOFT SKILLS E AGILITÀ EMOTIVA: LA NUOVA FRONTIERA DELL'APPRENDIMENTO

ANGELA GALLO,
Presidente
IdeaManagement Human
Capital



Nel contesto odierno, complesso e in costante trasformazione, le *soft skills* non sono più un accessorio del sapere tecnico. Sono invece la struttura portante del comportamento organizzativo, agite ogni giorno attraverso emozioni, relazioni,

decisioni. Comunicazione, empatia, problem solving, flessibilità, gestione dei conflitti: tutte queste capacità vivono dentro le persone, non sulle slide.

La prospettiva del Social Emotional Learning (SEL) invita a un cambiamento radicale: riconoscere che l'intelligenza emotiva è un pilastro della competenza, non il suo contorno. Non basta sapere *cosa fare*; bisogna sapere *come sentire* per farlo bene.

Qui si innesta il concetto di agilità emotiva (*emotional agility*): la competenza di entrare in contatto con le proprie emozioni, esplorarle senza giudizio, trasformarle in risorse per agire con maggiore consapevolezza. L'agilità emotiva non è repressione, ma alfabetizzazione affettiva. Le emozioni, infatti, sono esperienze immediate, fugaci, reattive; ma quando vengono elaborate, reiterate e integrate nel nostro pensiero, diventano sentimenti: strutture durature che plasmano i nostri comportamenti nel tempo.

È in questo passaggio – dall'emozione al sentimento – che si gioca l'efficacia delle *soft skills*. Un esempio? L'entusiasmo, sentimento produttivo, ha il potere di alimentare il pensiero anticipatorio, di attivare la proattività, di sostenere la perseveranza nelle difficoltà. È la benzina dell'innovazione. Al contrario, la diffidenza, sentimento distruttivo, può compromettere la capacità di prendere decisioni, inibire la collaborazione, spegnere la fiducia nei team. La sua presenza silenziosa mina l'efficacia delle relazioni, generando chiusura e rigidità.

Allenare l'agilità emotiva significa coltivare consapevolezza, apprendere a dare un nome a ciò che si prova, a leggere l'impatto dei sentimenti sulle proprie azioni, ad agire con intenzionalità. È una competenza trasversale, trasparente ma fondamentale: agisce *prima e durante* ogni altra competenza. Investire su questa dimensione non è un lusso etico: è una necessità strategica. Perché solo chi sa sentire in modo maturo, può agire con lucidità, costruire fiducia, guidare il cambiamento. E restare umano, anche tra le onde del mare increspato dall'incertezza e dalla complessità.

NON SI INSEGNANO MA SI IMPARANO: LE *SOFT SKILLS* TRA ESPERIENZE, EMOZIONI E RELAZIONI

VINCENZO CAVALIERE,
Professore Ordinario di
Organizzazione Aziendale
all'Università degli Studi
di Firenze, Responsabile
Area Leadership
e Sviluppo Organizzativo
BiG Academy



Negli ultimi anni abbiamo assistito a una crescente rilevanza delle *soft skills* (competenze trasversali) quale asset critico per individui e imprese. Sebbene il costrutto si presti a un'intuitiva identificazione, delimitarne il significato potrebbe risultare un esercizio complesso. Sovente esso è associato a una fattispecie particolare di competenze, quella più legata alle dimensioni emotiva, cognitiva e socio-relazionale. Esse fungono da complemento e arricchimento di quelle tecniche e rendono le persone in grado di affrontare meglio le sfide professionali e personali.

L'importanza delle *soft skills* è legata all'instabilità della nostra epoca, alle profonde trasformazioni e accelerazioni tecnologiche che, se da un lato richiedono lo sviluppo di nuove competenze tecnico-specialistiche, dall'altro rendono più strategiche la capacità di adattamento, la riflessione critica, l'intelligenza emotiva ecc. Sebbene siano apparentemente semplici da sviluppare, è noto che il contesto lavorativo è carente proprio in questo tipo di competenze. Le imprese dichiarano di scontrarsi sempre più con giovani (e adulti) emotivamente distaccati dal lavoro e scarsamente dotati di competenze trasversali non adeguatamente presidiate da percorsi formativi efficaci.

Il discrimine, a nostro avviso, è da rintracciare nel fatto che le *soft skills* sono competenze che si acquisiscono ed evolvono *on the job*, attraverso processi formativi esperienziali nei quali la dimensione di sperimentazione assume valore fondativo dell'apprendimento e quindi della formazione. Potremmo dire, sempli-



ficando, che le *soft skills* “non si insegnano ma si imparano” in contesti formativi coinvolgenti, basati sull’interazione sociale, con esperienze significative anche emotivamente.

In questa prospettiva l’integrazione tra il *Social Emotional Learning* (SEL) e l’*Experiential Learning Theory* (ELT) può rappresentare, per gli addetti ai lavori e non solo, un framework solido e coerente per progettare contesti ad alto impatto per le persone e le organizzazioni. Tali modelli sono capaci di rispondere alle necessità di connettere, applicazione pratica proveniente dall’expertise dei *practitioner* con i modelli proposti dalla letteratura scientifica, idonei a coniugare pratica e “scienza”, imprese e università, sperimentazione e ricerca.

A partire da queste riflessioni, a nostro avviso, è possibile pensare a modelli di cambiamento e trasformazione formativa riferiti sia alla didattica universitaria sia ai contesti organizzativi.

L’esperienza, che è parte del nostro agire, è sempre connessa all’azione di modellamento della nostra esistenza. Apprendiamo costantemente dalla nostra stessa esperienza e così facendo ci modelliamo, modifichiamo, trasformiamo e cambiamo e, mentre lo si fa, l’esperienza è continuamente rimessa in gioco.

Da qui la necessità di una formazione completa, intesa come un dar forma alle attività dell’uomo, alle azioni umane, anche quelle organizzative che, oltre alla tecnica, sviluppi la dimensione cognitiva, relazionale-emotiva, sino a comprendere quella culturale di un sistema economico-sociale in modo da sostenere un apprendimento olistico, strumento potente per lo sviluppo delle persone, delle organizzazioni e dei territori oltre che di raffinati processi organizzativo-gestionali.

LA NUOVA GRAMMATICA DELLA LEADERSHIP: PERCHÉ EMPATIA, ASCOLTO E AUTOREGOLAZIONE NON SONO PIÙ OPZIONALI

ANNALISA PUCCINI,
General Manager Executy



Che le competenze trasversali siano oggi strategiche non è più in discussione. La vera domanda è: le stiamo trattando con la serietà che meritano? Con lo stesso rigore e la stessa visione che riserviamo alle competenze tecniche?

Il World Economic Forum, nel suo *Future of Jobs Report 2025*, è chiaro: la domanda di competenze digitali continuerà a crescere, ma lo farà insieme a quella di competenze profondamente umane: pensiero critico, resilienza, intelligenza emotiva, capacità di collaborazione. In un contesto in cui i sistemi diventano sempre più interconnessi e complessi, non basta comprenderli. Bisogna saperci stare dentro. E saper guidare altri al loro interno. In questo scenario, la leadership non può più essere solo una questione di competenza. È una questione di presenza. Non basta sapere: serve saper sostenere. Non solo orientare, ma anche ascoltare. Le cosiddette *soft skills* – consapevolezza di sé, regolazione emotiva, gestione dello stress – non sono accessori. Sono ciò che rende ogni altra competenza praticabile, solida, credibile. Senza queste abilità relazionali, anche il sapere più raffinato resta fragile. È un’eccellenza senza radici, un talento senza tenuta.



Empatia, comunicazione, intelligenza emotiva. Non sono linguaggi opzionali, ma alfabeti di sopravvivenza professionale. Significa saper negoziare senza irrigidirsi. Saper guidare senza dover controllare. Motivare senza manipolare. Ammettere un errore senza perdere autorevolezza, anzi, conquistandone di più.

Al centro di questo cambio di paradigma c'è una consapevolezza emergente anche nel mondo organizzativo: non esiste sviluppo cognitivo autentico senza sviluppo emotivo. È il principio alla base del SEL, *Social and Emotional Learning* (Apprendimento Socio-Emotivo), che non si limita a formare competenze relazionali, ma coltiva la qualità dell'essere. Pensare bene non basta: serve sentire con lucidità. Riconoscere ciò che ci muove e ciò che ci limita. Perché non esistono team coesi senza ascolto né leader affidabili senza padronanza di sé.

Competenze come la gestione dei conflitti, l'autoregolazione, la consapevolezza del proprio impatto sugli altri non sono "morbide": sono strutturali. Sono l'architettura silenziosa che regge decisioni, relazioni, scelte difficili. Dove mancano, le organizzazioni possono apparire brillanti, ma crollano alla prima pressione. Sono formalmente efficienti, ma emotivamente disabitate. Perché non esiste strategia che tenga se non è accompagnata da un'intelligenza emotiva che la renda agibile. Senza consapevolezza, empatia e radicamento, ogni trasformazione rischia di restare solo estetica. Il cambiamento autentico, quello che genera impatto e continuità, nasce sempre dall'integrazione tra competenza e coscienza. Tra mente lucida e cuore presente.

Solo chi è capace di ascoltare davvero, di comprendere il non detto e di gestire l'incertezza con lucidità, può guidare nel

tempo. La leadership del futuro sarà di chi sa connettere – le persone, le idee, le emozioni – e non solo di chi sa dirigere.

VERSO UN NUOVO PARADIGMA FORMATIVO: COME DEVONO EVOLVERE OGGI LE BUSINESS SCHOOL

RICCARDO ANTONELLI,
Head of Education GEMA
Business School



Nel contesto economico e tecnologico attuale, le business school italiane sono chiamate a un profondo ripensamento della propria essenza e di conseguenza della propria offerta formativa. L'evoluzione delle competenze richieste dal mercato del lavoro, l'accelerazione imposta dall'Intelligenza Artificiale generativa (GenAI) e la crescente centralità delle competenze trasversali impongono un cambio di paradigma. Come evidenziato nel *Job Skills Report 2025* realizzato da Coursera, le competenze a più rapida diffusione globale sono oggi quelle relative ad AI, Data Science, Cyber Security, HR Tech e Sostenibilità.

Tuttavia, non si tratta esclusivamente di inserire nei programmi didattici dei moduli integrativi su queste materie. L'odierno ecosistema formativo richiede un approccio olistico, in cui lo sviluppo delle competenze tecniche (hard) si accompagna a quello delle competenze socio-emotive (soft). Si assiste finalmente, grazie soprattutto all'imporsi dell'Intelligenza Artificiale, al riscatto delle skill umanistiche: capacità di linguaggio, comunicazione efficace, leadership adattiva, pensiero critico ed empatia sono ritenute condizioni necessarie per favorire l'occupabilità e per l'esercizio di una cittadinanza economica consapevole.

Inoltre, si osserva da tempo una certa evoluzione anche delle modalità di erogazione della formazione che oggi richiede un efficace equilibrio tra modalità in presenza, ibrida e asincrona. In questa prospettiva, l'adozione di modelli didattici innovativi – quali ad esempio il microlearning, il mobile learning e la

gamification – risponde all’esigenza di flessibilità e personalizzazione, specialmente per la platea adulta e professionalizzata delle business school.

Parallelamente, si impone una rinnovata attenzione alla dimensione etica e sociale della formazione manageriale. I temi della sostenibilità (economica, sociale e ambientale), insieme a quello del benessere psicofisico dei lavoratori, devono entrare a pieno titolo nell’agenda delle business school, non più solo come contenuti disciplinari, ma soprattutto come propri valori fondanti. In questo contesto si inserisce l’esempio di GEMA, prima business school italiana a dotarsi dello status giuridico di Società Benefit e che intende impegnarsi a far sì che anche tutte le altre business school italiane facciano lo stesso: una scelta che sancisce in modo formale l’impegno verso un modello di formazione orientato non solo al profitto, ma anche all’impatto sociale e alla creazione di valore condiviso verso un nuovo paradigma che potremmo denominare “Conscious Education”.

In definitiva, l’evoluzione delle business school italiane non può limitarsi a un aggiornamento dell’offerta, ma deve configurarsi come una revisione profonda della propria missione educativa, in linea con le trasformazioni economiche, tecnologiche e culturali in atto.

IL SONNO COME ASSET STRATEGICO NELLA FORMAZIONE DI BUSINESS INTEGRATA

LORIS BONAMASSA,
Sleep Manager, Membro
WSS - World Sleep Society



Nel 2024 abbiamo affermato l’importanza del sonno come fattore chiave per apprendimento, innovazione e benessere nelle strutture formative. Nel 2025 questo messaggio diventa ancora più urgente, alla luce di trend emergenti che riconoscono nel benessere, nell’Intelligenza Artificiale (AI) e nelle *soft skills* i pilastri della nuova formazione manageriale.

Il sonno si integra perfettamente con i temi della sostenibilità e del DEIA: ambienti riposanti, accessibili, silenziosi e inclusivi riducono il divario tra le capacità individuali, supportando concentrazione, memoria ed equità cognitiva. È tempo di includere il “diritto al riposo rigenerante” nei piani di sostenibilità educativa, rendendolo elemento strutturale delle policy formative e dei sistemi di welfare aziendale.

L’AI, oggi cuore pulsante della didattica, può anche essere alleata del sonno. Wearable e app alimentati da AI monitorano la qualità del riposo e suggeriscono percorsi personalizzati, supportando l’apprendimento adattivo e la gestione dell’energia mentale. La sinergia AI-sonno è concreta: un cervello riposato assimila e rielabora le informazioni digitali con maggiore efficacia, potenziando l’utilizzo degli strumenti di realtà virtuale, aumentata e mobile learning. Inoltre, i dati aggregati sul sonno forniscono insight predittivi sul rendimento formativo, utili anche per modellare il ritmo e la sequenza delle attività didattiche.

In un’epoca che valorizza il ritorno alla formazione in presenza, il sonno si propone come catalizzatore di esperienze formative immersive e consapevoli. Manager e discenti che riposano bene affrontano con lucidità simulazioni complesse, workshop interdisciplinari, percorsi imprenditoriali e progetti concreti. In un contesto dove la formazione diventa sempre più breve (microlearning) e modulare, la qualità del recupero cognitivo tra le sessioni assume un valore critico per il consolidamento delle competenze e per il mantenimento dell’attenzione selettiva e della memoria operativa.

Non è solo una questione biologica: è un cambio di paradigma. Il sonno REM stimola la creatività, migliora il decision making, alimenta la resilienza emotiva e rafforza le competenze socio-relazionali oggi centrali nel SEL (Social Emotional Learning). La cultura del sonno diventa così parte di una nuova etica formativa che abbraccia mente, corpo, emozioni e futuro, contribuendo alla costruzione di leadership sostenibili e responsabili, capaci di governare l’incertezza con lucidità e visione sistemica.

Il sonno si configura inoltre come variabile strategica e misurabile, influenzando direttamente indicatori cognitivi e comportamentali: apprendimento, velocità di elaborazione, resilienza allo stress ed efficacia decisionale. Le business school che integrano un



FORMAZIONE AZIENDALE

Interventi personalizzati 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 concreto ed orientato al risultato

Supporto qualificato in tutte
le fasi del progetto



CONTENT CREATION

Dal brief alla consegna

Progettiamo contenuti originali e in esclusiva

- Articoli, video, infografiche, podcast, progetti digitali

APPROCCIO CONCRETO, DIRETTO E PRAGMATICO.

STRUMENTI
IMMEDIATAMENTE
UTILIZZABILI.

SCOPRI DI PIÙ SU
INFINANCE.IT

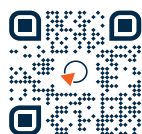


DIVULGAZIONE

Un impegno costante attraverso contenuti e iniziative

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

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



UNI EN ISO 9001:2015

Corporate Sleep Plan (CSP) – con linee guida, *Power Nap* strutturate, tecnologie predittive, spazi dedicati *Sleep Zone* e monitoraggio biometrico – migliorano partecipazione, performance e capacità innovativa. Solo chi dorme bene oggi sarà in grado di guidare il cambiamento domani, con chiarezza, intuito e sostenibilità.

GENERARE PARTNERSHIP, COSTRUIRE MEMBERSHIP E AGIRE CON INTELLIGENZA EMOTIVA

ROSSELLA FERRERI,
Responsabile UCBM
Academy - Università
Campus Bio-Medico
di Roma



LETIZIA CARBONETTI,
Director of Education WAO
Academy



In un contesto caratterizzato da crisi sovrapposte, accelerazione tecnologica e trasformazione profonda del lavoro, il modello del leader solitario e risolutivo mostra limiti evidenti. Si afferma invece una nuova idea di leadership, più sistemica e relazionale, in cui contano la capacità di connettere, includere e generare senso. Questa evoluzione non riguarda solo i singoli leader: riguarda l'intero ecosistema della leadership e, in particolare, il ruolo strategico dei team di vertice.

Oggi essere leader significa saper costruire partnership autentiche, generare membership coerenti e agire con intelligenza emotiva (IE). Allo stesso tempo, i team devono sviluppare la capacità di affrontare sfide complesse non come somma di competenze individuali, ma come intelligenza collettiva capace di orientare, decidere, innovare.

Le partnership non sono più intese solo come alleanze strategiche, ma come relazioni vive, dinamiche, da coltivare nel tempo. Implicano reciprocità, fiducia, capacità di negoziare significati e obiettivi. Parallelamente, la membership – il senso di appartenenza e identificazione con un team o una causa – assume un valore strategico. In contesti sempre più ibridi, ad alta rotazione e segnati da fatica relazionale, i team non sono solo unità operative: sono il luogo dove si genera identità e direzione.

Il terzo pilastro, oggi imprescindibile, è l'intelligenza emotiva. Secondo il report *State of the Heart 2023* di Six Seconds, essa predice oltre il 50% della variazione nei risultati di performance, benesse-

re e qualità relazionale. Eppure, i dati indicano un declino costante delle competenze emotive dal 2019 a oggi. In questo scenario, la IE diventa una risorsa critica per navigare l'incertezza, costruire fiducia e attivare la dimensione trasformativa della leadership.

Se la IE abilita i comportamenti, il team coaching lavora sulla struttura che li rende sostenibili: crea spazio per l'apprendimento collettivo, stimola il confronto tra prospettive, aiuta i team ad allenarsi a governare le interdipendenze e affrontare i conflitti sistemici. I team non hanno solo bisogno di essere formati: devono essere accompagnati in un processo di sviluppo continuo, che consenta loro di funzionare con coerenza e impatto.

Come risponde la formazione a questa sfida? Sempre più università, business school e accademie manageriali stanno ripensando le proprie offerte formative, integrando approcci esperienziali con lo sviluppo di competenze socio-emotive e di leadership collettiva.

Una direzione che riflette una visione evolutiva della leadership, fondata sull'idea che la qualità dei servizi e della salute organizzativa non dipenda più solo dalla competenza individuale, ma anche dalla capacità dei team di agire con coesione, consapevolezza e impatto sistemico.

Come osserva Peter Hawkins, i team efficaci devono essere più della somma delle loro parti: devono avere il coraggio e le competenze per agire sulle interconnessioni, non solo sulle competenze individuali. La leadership del futuro non si misurerà solo con la capacità di influenzare, ma anche con quella di coesistere strategicamente. E i team saranno il luogo in cui apprendere, insieme, quest'arte.

CONTAMINAZIONE TRA TECNOCRAZIA E UMANESIMO PER RIDEFINIRE I MODELLI EDUCATIVI

GIOVANNI GIORDANO,
Direttore
e Socio fondatore
Uninform Group



In Uninform Group operiamo da oltre 25 anni nella formazione professionale e manageriale e, in questo periodo, abbiamo osservato una richiesta sempre più forte di percorsi che offrano

strumenti concreti, sviluppino competenze trasversali e aiutino le persone a orientarsi in contesti complessi e in continua evoluzione. Oggi non basta più trasmettere nozioni: formare significa preparare individui in grado di affrontare l'incertezza, leggere il cambiamento e contribuire attivamente alla crescita delle organizzazioni.

In questo scenario, l'Intelligenza Artificiale non è soltanto uno strumento didattico: è un catalizzatore di nuove metodologie, modelli decisionali e processi di apprendimento. Il rischio, però, è di cadere nell'entusiasmo tecnologico dimenticando la componente umana. Proprio per questo, l'integrazione tra AI e competenze socio-emotive – empatia, ascolto, leadership, consapevolezza – rappresenta oggi il vero terreno di innovazione della formazione. Una contaminazione tra tecnocrazia e umanesimo che ridefinisce i modelli educativi tradizionali.

La formazione sta evolvendo verso un modello più bilanciato, in cui l'aula recupera il suo valore senza escludere l'apporto delle soluzioni digitali e ibride. Ciò che fa la differenza non è il “dove”, ma il “come” e soprattutto il “perché”. La spinta verso la formazione esperienziale, con project work, simulazioni, casi reali e microlearning, risponde al bisogno di concretezza e applicabilità immediata.

Un altro trend significativo è il superamento delle rigidità disciplinari: la formazione manageriale si nutre sempre più di contaminazioni con l'arte, la filosofia, la sociologia, l'ingegneria, le neuroscienze. Questa visione interdisciplinare è ciò che permette di sviluppare visione sistemica, pensiero critico e capacità di collegare ambiti diversi, qualità indispensabili per chi guida organizzazioni oggi.

Infine, non possiamo ignorare l'urgenza di un approccio formativo che includa qualità della vita lavorativa, sostenibilità e inclusione. Il manager di oggi – e ancora di più quello di domani – non è chiamato solo a performare, ma a generare impatto positivo nelle persone, nei territori e nel pianeta. La formazione deve quindi farsi anche strumento di evoluzione culturale.

La sfida non è soltanto anticipare il cambiamento, ma formare chi saprà orientarlo.

COME L'AI CAMBIA IL PARADIGMA DELLA FORMAZIONE MANAGERIALE

FEDERICO AMICUCCI.
Business & Strategy
Director Amicucci
Formazione



Le trasformazioni nel mondo della formazione che sembravano lineari oggi si manifestano come onde rapide e continue, e coinvolgono le figure apicali delle organizzazioni. La formazione manageriale non può più solo aggiornare contenuti, strumenti e metodologie: serve, di nuovo, un cambio di paradigma. Il sapere non si trasmette dall'alto, si costruisce insieme, condizionato da interazioni tra persone, sistemi e intelligenze. In questo scenario l'AI impone alla formazione di evolversi. Non si tratta di introdurre nuovi strumenti, ma di preparare manager e leader a una nuova convivenza: quella con un'intelligenza potente ma priva di visione. Con l'AI non si collabora semplicemente, ci si confronta con consapevolezza, lucidità e responsabilità: la differenza sta nel fattore umano e nella sua capacità di guidare, ispirare e decidere con senso e misura. Come si prepara una leadership capace di attraversare questo cambiamento? Bisogna:

- rafforzare le competenze umane: le competenze trasversali non sono più *soft*, ma il cuore pulsante dell'efficacia personale e professionale. Empatia, pensiero critico, adattamento e gestione dell'incertezza sono qualità decisive quanto quelle tecnico-specialistiche e richiedono un approccio formativo basato su connessioni, contaminazioni, dialogo;
- studiare e comprendere il funzionamento dell'AI: le figure manageriali dovranno imparare a comprendere il funzionamento, i principi e i limiti dell'AI per governare la tecnologia e non subirla, leggere criticamente i dati, cogliere i rischi di automazioni non trasparenti e valutare le conseguenze di una decisione automatizzata;
- riprogettare la formazione: non basta trasmettere contenuti, serve creare esperienze che trasformano. Il ruolo di chi fa formazione cambia radicalmente, diventando quello di un curatore di percorsi significativi, che orchestra tecnologie,

dati e relazioni per generare valore umano. La formazione è un ecosistema vivo, unisce l'empatia e la visione di chi progetta, i feedback continui dei e delle discenti, accompagna le persone nei momenti chiave, si adatta ai bisogni, ispira fiducia e coltiva autonomia. Nasce la leadership educativa, che parte da chi forma e viene diffusa a ogni manager. Va rimesso al centro il benessere di chi apprende. Luogo, tempo e ritmo della formazione diventano variabili strategiche: in un ambiente disfunzionale l'apprendimento si spegne.

La formazione è cambiamento. La sfida è formare persone capaci di abitare il cambiamento, con l'AI accanto, non al loro posto. Consapevolezza, senso critico, visione: la pedagogia deve insegnare a coltivare questi valori, aiutare a porsi le domande giuste più che a trovare risposte veloci. Ciò richiede un *allenamento costante*.

In questo orizzonte, la formazione manageriale torna ad avere un compito prezioso: custodire il senso, orientare le scelte, accompagnare le persone a diventare leader presenti e aperti, pronti a non delegare alla tecnologia ciò che ha a che fare con il fattore umano.

FORMAZIONE MANAGERIALE: PROSPETTIVE, URGENZE, DIREZIONI

MARCO BERTOLINA,
Presidente Federmanager
Academy



Nel mondo del lavoro è in atto un cambiamento che impone una formazione manageriale che sappia interpretarlo e guidarlo, superando l'aggiornamento tecnico per abbracciare una visione più ampia e integrata delle competenze umane.

Come presidente di Federmanager Academy, ho avuto il privilegio di osservare da vicino questo cambiamento, accompagnandolo con strumenti formativi che si sono evoluti profondamente nel biennio 2024-2025. Gli spunti che seguono non sono teoria,

ma ciò che abbiamo costruito e sperimentato sul campo.

L'Intelligenza Artificiale non è più un tema di frontiera, ma è parte integrante della leadership: saper usare e integrare l'AI nei processi decisionali e valutarne criticamente gli effetti sull'organizzazione è ormai fondamentale. Nell'ultimo biennio, però, una richiesta è stata chiara: tornare a una dimensione umana, un "nuovo umanesimo" che ponga il manager al centro come persona, non solo come ruolo funzionale. Questo approccio valorizza l'esperienza diretta, l'ascolto e la relazione come elementi fondamentali per guidare efficacemente le organizzazioni.

Non si tratta di rinunciare alle modalità online o ibride, che anzi possono essere ampliate attraverso il microlearning o piattaforme mobile, ma di ricercare un equilibrio più attento tra efficacia didattica e qualità delle interazioni, creando spazi formativi che siano insieme tecnologici e profondamente umani.

Anche per questo, la formazione deve essere interdisciplinare, integrando competenze tecniche con strumenti provenienti da ambiti diversi: dalla psicologia alla comunicazione, dalla sociologia alla tecnologia. Le competenze trasversali non sono più *soft*, ma strategiche e imprescindibili e anche per questo l'apprendimento socio-emotivo è sempre più diffuso e dimostra un impatto concreto sulla qualità della leadership, soprattutto se altamente personalizzato e focalizzato sulle necessità del manager coinvolto.

Infine, nel cuore di questo nuovo umanesimo c'è il benessere, inteso non come beneficio accessorio, ma come leva strutturale per la sostenibilità organizzativa. Nonostante segnali politici discordanti, nelle realtà lavorative il benessere fisico e mentale, la salute relazionale, la Diversity&Inclusion e la qualità dell'ambiente di lavoro restano fattori decisivi per produttività e tenuta delle organizzazioni, soprattutto in ottica di passaggio intergenerazionale e attrattività dei talenti.

Questi temi non sono semplici mode, ma dimensioni strategiche che, se presidiate con serietà, possono cambiare profondamente la traiettoria di un'organizzazione. La formazione manageriale non può più essere vista come un pacchetto di contenuti da erogare, ma come un ecosistema di strumenti, spazi, tempi e relazioni in cui si costruisce senso. Non si tratta di inseguire mode, ma di accompagnare con lucidità le transizioni in atto, facendo di una formazione più umano-centrica un motore di cultura, visione e cambiamento. ■

VALORIZZARE L'APPROCCIO ALLA SOSTENIBILITÀ DELLA MANAGEMENT EDUCATION

Una prospettiva dalla Community ASFOR

MANUELA BRUSONI,
Consigliere e Presidente
della Commissione di
Accreditamento ASFOR



Il tema delle sinergie che legano educazione manageriale e sostenibilità è particolarmente strategico per il futuro delle nostre scuole di management, accademie e società di formazione. Il dibattito attuale a livello internazionale, tra l'altro, è particolarmente acceso proprio in questo periodo, orientando anche la visione che guida i sistemi di accreditamento verso una sempre più ampia, pervasiva e attenta inclusione di principi, criteri e azioni di sostenibilità.

A questo proposito, da alcuni mesi ASFOR ha avviato un confronto tra gli associati, con l'obiettivo di offrire un'interpretazione e un approccio concreto alla sostenibilità in senso lato e alla sua declinazione educativa, esaminandone le possibili articolazioni concettuali e concrete, sia a livello pratico-applicativo, sia a livello di ricerca, per far emergere il ruolo della comunità ASFOR nel fornire indicazioni utili, non solo alle istituzioni accademiche e corporate, ma anche al sistema universitario in generale.

ASFOR, infatti, ha sempre creduto nel valore del confronto e dello scambio di esperienze. Questo approccio ha permesso di sviluppare e aggiornare il sistema di accreditamento, attivo dal 1989, spesso anticipando tendenze internazionali, come, ad esempio, nel caso di criteri di sostenibilità economico-finanziaria dei programmi, di procedure di verifica online, della valutazione e attestazione delle microcredenziali.

Sul tema della sostenibilità, ad esempio, la prospettiva della ricognizione e della sintesi che ne emerge, dimostra l'opportunità di definire chiavi di lettura precise di un tema ampio, evitando che diventi un contenitore generico di interpretazioni personali. Gli standard di accreditamento ASFOR, anche in questo contesto, non rappresentano una gabbia vincolante, ma linee guida flessibili che permettono un'interpretazione identitaria e distintiva.

In questa direzione la cultura manageriale italiana ha sempre dato un contributo significativo, anche se a volte poco visibile, al mondo della management education. La nostra imprenditoria e

il nostro sistema economico nascono dall'idea che l'impresa sia uno strumento per lo sviluppo sociale, e non solo un mezzo per esprimere eccellenza individuale. Questo approccio, fortemente orientato all'impatto sociale, è un valore che è necessario portare anche nel dibattito internazionale sull'educazione manageriale alla sostenibilità e sui criteri che ne definiscano l'efficacia di apprendimento e di impatto.

ASFOR ha aggregato tali criteri in tre macro-blocchi principali:

1. Attività educative

Questo ambito include il portafoglio dei programmi formativi, sia accademici sia orientati all'apprendimento continuo (lifelong learning). L'obiettivo è integrare i concetti di sostenibilità nell'insegnamento, adeguando la preparazione del corpo docente e promuovendo attività esperienziali, fondamentali per gli standard di accreditamento. Queste attività mirano a offrire esperienze concrete che dimostrino come la sostenibilità venga applicata nella pratica.

Le esperienze evidenziano sia la realizzazione di master *ad hoc*, con contenuti specifici fortemente orientati a una comprensione e attuazione sistemica della sostenibilità in vari ambiti produttivi, quali ad esempio il settore sanitario, alimentare e agricolo, con specifico riferimento all'impatto ambientale e sociale, sia l'adozione di un approccio trasversale nei master in General Management, quali gli MBA, l'inclusione di moduli o corsi specifici sulla sostenibilità applicata alle strategie aziendali, o nella struttura portante di tutti i corsi di Finanza, Operations, Marketing a partire dall'approccio complessivo di *stakeholders capitalism*. Infine, una tendenza diffusa che valorizza la comprensione sistemica della sostenibilità è relativa alla multidisciplinarietà che caratterizza sempre di più un'interpretazione e attuazione della managerialità che superi la dimensione economico-finanziaria, per allargarsi ad aspetti di natura umanistica, sociale, tecnico-scientifica.

Un orientamento emergente è relativo all'espansione di attività di formazione manageriale per costruire ecosistemi formativi locali, che crei sinergie tra enti formativi, istituzioni e aziende, dedicati a fabbisogni crescenti su temi innovativi, quali ad esempio la gestione dell'energia rinnovabile, anche al fine di reintegrare in un percorso di sviluppo professionale, educativo e occupazionale giovani usciti dal percorso scolastico e lavoratori in cerca di riqualificazione.

Un ruolo essenziale nei processi di apprendimento è l'esposizione a esperienze concrete e trasformative: *leadership talks*, workshop e incontri con Alumni che presentino esperienze, storie autentiche e innovative di avvio di progetti sociali e costituiscano un network anche di mentorship permanente.

2. Ricerca

La ricerca si concentra su tematiche di sostenibilità, attraverso progetti, programmi di dottorato e attività interdisciplinari. È importante che la ricerca non sia solo accademica, ma anche orientata alle esigenze del mondo produttivo, con un impatto concreto e misurabile. Questo implica una pianificazione intenzionale degli obiettivi di ricerca e l'adozione di metodologie innovative e responsabili.

In questo caso, le esperienze raccolte offrono molteplici esempi di iniziative, quali Osservatori sulla Green Economy, sull'impatto sociale, anche attraverso lo sviluppo di metriche avanzate e innovative, sul ruolo della digitalizzazione sostenibile e l'efficacia dell'evoluzione di un quadro normativo agile e aggiornato ai cambiamenti sociali. Inoltre, diversi Sustainability Lab sviluppano ricerche sull'impatto ambientale e sociale, eventi e simposi che presentano e divulgano ricerche, offrendo l'occasione per un dibattito aperto e multiculturale, spesso focalizzati su ambiti geografici specifici e vulnerabili o su tematiche relative all'equità negli ambienti lavorativi. Un'attività ulteriore che caratterizza la ricerca applicata è la realizzazione di progetti multistakeholder, Comuni, imprese, reti associative, per affrontare con metodo strutturato la realizzazione di progetti a favore della collettività, siano questi ambientali, sociali, di educazione e sviluppo di comunità fragili e di riduzione delle differenze, anche attraverso la creazione di enti *ad hoc*, quali fondazioni ed enti del terzo settore per promuovere iniziative di raccolta fondi per attività di ricerca su temi specifici.

3. Ambiente di apprendimento

Questo ambito comprende tutti gli aspetti legati alla scuola/ istituzione (missione e valori/ direzione/ organizzazione) contesto in cui la scuola opera, dalle relazioni con la società all'integrazione di principi di sostenibilità nella governance, nella cultura istituzionale e nella gestione delle risorse (ad

esempio una cultura e una pratica applicata alle *operations*). Elementi come la diversità, l'inclusione e la trasparenza nella gestione delle persone sono essenziali, insieme a politiche di gestione sostenibile delle strutture e delle operazioni.

Le esperienze degli associati concordemente riportano la realizzazione di iniziative di formazione ed esperienziali dedicate al personale, la redazione di bilanci di sostenibilità, di reporting su SDG o di impatto *lato sensu*, l'ottenimento di attestazioni o qualifiche, quali B-Corp o di parità di genere, progetti di volontariato e di cooperazione, il percorso verso una continua riduzione delle emissioni, riciclo, la selezione di fornitori che adottano prassi produttive sostenibili, il progresso nell'ottenimento di certificazioni ambientali. Non di minore importanza è l'individuazione nell'ambito della struttura organizzativa che governa la scuola di un Associate Dean for Sustainability, con la finalità di promuovere, tracciare e stimolare la focalizzazione su questi temi.

L'attenzione alla ricerca e attuazione di un insieme di valori si esprimono in sintesi tanto nelle dichiarazioni della propria missione e valori quanto nella concreta dimostrazione delle strategie gestionali e operative e nella rendicontazione dei risultati.

Come considerazione di insieme sul ruolo e sull'impatto della Comunità degli associati ASFOR, la sostenibilità non si esprime attraverso un isomorfismo collettivo, ma evidenzia come l'adozione di una visione comune consenta alle scuole di esprimere la propria identità e di adattare i principi alle proprie specificità, e, allo stesso tempo, favorisca la promozione di partnership strategiche che generino valore condiviso, superando la competizione e valorizzando il contributo di ogni istituzione.

Un punto importante è il coinvolgimento della comunità accademica e imprenditoriale. Gli Alumni, in particolare, rappresentano una risorsa preziosa che potrebbe essere ulteriormente valorizzata. È necessario costruire sistemi che traccino e coinvolgano questi stakeholder, per rafforzare il legame tra le scuole e il loro territorio, o la propria "zona di impatto", sia questa locale, regionale, internazionale.

Infine, l'adozione di politiche sostenibili non riguarda solo le operazioni interne, ma include anche la selezione di fornitori responsabili e l'adozione di pratiche che favoriscano l'innovazione, spesso guidata dalle piccole imprese. Questo approccio permette di estendere l'impatto positivo della scuola all'intero ecosistema economico e sociale in cui operano.

Gli interventi e gli esempi condivisi dimostrano tangibilmente che ci troviamo di fronte a un mondo di innovazione incredibile: evidenziano, come rilevato, il passaggio dalla "sostenibilità come necessità o convenienza" a un approccio basato sulla convinzione

ne. Gli esempi portati sono come semi che possiamo piantare per rileggere la sostenibilità e l'innovazione da nuove prospettive¹. La formazione manageriale ha una responsabilità decisiva nell'accompagnare, se non guidare, questa transizione da un modello di società che misura il successo in termini economici e finanziari a un orizzonte più ampio e consapevole che pone al centro lo sviluppo sociale e complessivo della società.

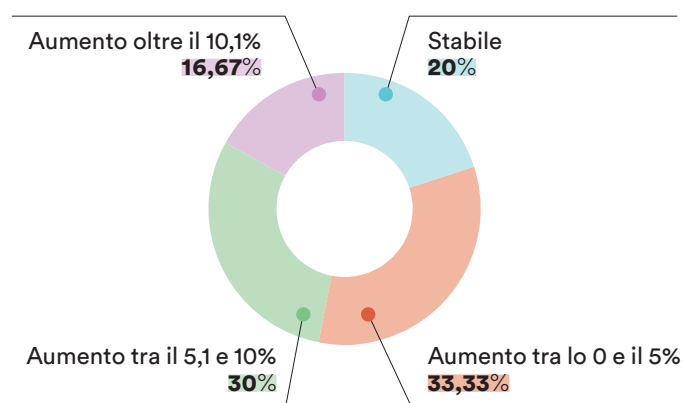
L'indagine quantitativa condotta anche quest'anno tra gli associati ASFOR ne evidenzia il ruolo e il contributo significativo allo sviluppo e all'innovazione della formazione manageriale, con una tendenza positiva e consolidata.

Il fatturato

Come indicatore sintetico del volume di attività, il fatturato 2024 registra un incremento medio annuo del 7%, raggiungendo circa 400 milioni di euro.

Le previsioni per i prossimi 2-3 anni confermano questo andamento positivo: oltre l'80% degli associati prevede una crescita, e quasi il 17% stima un incremento superiore al 10% (Figura 1).

FIGURA 1. PREVISIONE VOLUME DI ATTIVITÀ PER I PROSSIMI 2/3 ANNI



Diminuzione oltre il 10,1% = 0%

Diminuzione tra il 5,1 e il 10% = 0%

Diminuzione tra lo 0 e il 5% = 0%

Fonte: Rapporto ASFOR 2025: offerta di Formazione Manageriale dei Soci ASFOR.

L'organizzazione

Il numero complessivo di docenti coinvolti nelle scuole e istituzioni formative supera nel 2024 le 9.000 unità, registrando un leggero ma costante aumento. In parallelo, anche lo staff operativo dedicato alla gestione delle attività formative risulta in crescita, a conferma di un sistema organizzativo solido e strutturato.

¹ Il Rapporto completo è scaricabile dal sito ASFOR al seguente link: <https://www.asfor.it/it/press-e-media/publicazioni/quaderni-di-management-asfor/6671-valorizzare-l-approccio-alla-sostenibilita-della-management-education-attraverso-il-sistema-di-accreditamento>

I partecipanti

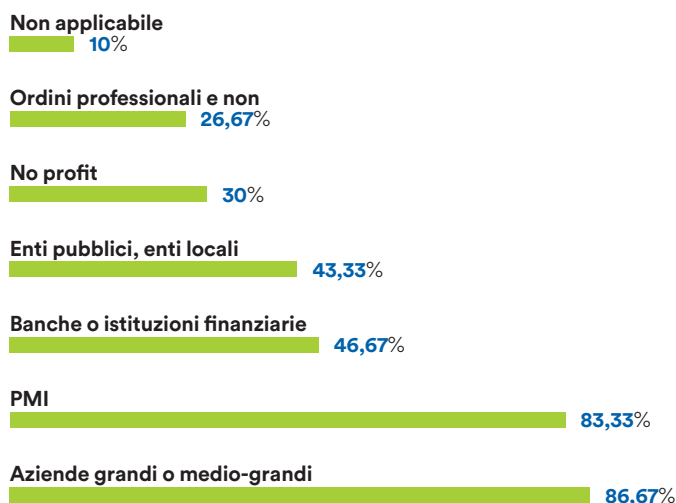
Anche il numero aggregato di partecipanti ai percorsi formativi continua a crescere, con un aumento complessivo di circa il 10%.

Offerta formativa e target di riferimento

L'offerta proposta dalle scuole associate si conferma ampia, articolata e diversificata. Più della metà degli associati propone un portafoglio integrato che include master per neolaureati, programmi MBA ed Executive MBA, corsi di Executive Education e percorsi di lifelong learning.

Rispondendo alla domanda "A quali target si rivolgono le attività svolte?", emerge che le attività formative sono principalmente indirizzate a grandi e medie imprese (86,67%) e a PMI (83,33%). Seguono il settore bancario e finanziario (46,67%), gli enti pubblici e locali (43,33%), il mondo del no profit (30%) e gli ordini professionali (26,67%) (Figura 2).

FIGURA 2. TARGET PRINCIPALI A CUI SONO RIVOLTE LE ATTIVITÀ SVOLTE



Fonte: Rapporto ASFOR 2025: offerta di Formazione Manageriale dei Soci ASFOR.

Le sfide future

Guardando al prossimo triennio, gli associati ASFOR individuano tre priorità strategiche su cui concentrarsi:

- la creazione e lo sviluppo di partnership sia nazionali sia internazionali;
- la capitalizzazione delle potenzialità e degli investimenti legati all'Intelligenza Artificiale, in ambito sia formativo sia di ricerca;
- lo sviluppo integrato dei temi di innovazione e sostenibilità.

I risultati dell'indagine confermano la centralità della formazione manageriale nel guidare la trasformazione delle organizzazioni e lo sviluppo del capitale umano. ■

TROVARE UN NUOVO SENSO AL LAVORO E ALLA FORMAZIONE MANAGERIALE

Come riuscire a parlarsi nella babele delle generazioni che convivono in azienda?
Con una nuova management education basata sull'ascolto,
su alleanze tra tutti i soggetti coinvolti e sulla riscoperta della centralità delle *soft skills*

MAURO MEDA,
Segretario generale
ASFOR Associazione
Italiana per la
Formazione Manageriale



Siamo nel bel mezzo di un cambiamento profondo. Le aziende lo avvertono, i manager lo respirano e chi si occupa di formazione non può più far finta di niente. Il lavoro – quello vero, fatto di relazioni, responsabilità, scelte – sta cercando un nuovo senso. E, a quanto pare, non lo troveremo nei vecchi manuali.

Lo dicono le ricerche più aggiornate, tra cui l'Osservatorio Managerial Learning ASFOR-ISVI, ma anche i report di Censis e Istituto Toniolo: il mondo del lavoro è diventato un cocktail intergenerazionale dove convivono Baby Boomer, Gen X, Millennial e Gen Z. Una babele? Solo se si continua a parlare da soli. La sfida è costruire un dialogo a più vie, in cui tutti ascoltano e tutti imparano. Anche (e soprattutto) i senior.



Nel frattempo, fuori dalle mura aziendali, cresce il flusso di giovani talenti che scelgono di fare le valigie. Non per capriccio, ma perché trovano altrove condizioni migliori. Parliamo di stipendi, certo, ma anche di work-life balance e possibilità di esprimere il proprio potenziale senza dover passare per “dieci anni di fotocopie”.

E poi c'è lei, l'Intelligenza Artificiale, che molti vorrebbero come soluzione magica. Ma, diciamolo, non basta una dash-

board predittiva per capire come tenere insieme quattro generazioni, gestire l'ansia da prestazione e dare senso a quello che facciamo otto (nove? dieci?) ore al giorno. Serve piuttosto una rivoluzione culturale, un nuovo mindset manageriale capace di unire visione e umanità.

Concentrarsi sull'ascolto e ripensare il merito

Qui entra in gioco la management education. Non più corsi a spot, ma percorsi continui, coprogettati tra persone, HR e direzioni aziendali. Percorsi che si fondano su una parola chiave: ascolto. Ascolto vero, non quello dei sondaggi anonimi a fine webinar.

Il merito? Da ripensare. Valutare le persone oggi non può significare solo numeri e target. Bisogna tornare a dare valore al riconoscimento, alla crescita individuale, all'impatto umano. Perché, se il nuovo senso del lavoro passa da un'altra idea di successo, la formazione deve seguirlo a ruota.

E non basta aggiornare il catalogo corsi, serve alleanza: tra imprese, università, business school, società di formazione. Una partnership capace di costruire davvero: sulle esigenze reali, sulle competenze che servono oggi e su quelle che serviranno domani.

Il futuro sono le *human competences*

In questo scenario, le cosiddette *soft skills* non sono più un *nice to have*, le chiamerei *human competences*. Sono la vera infrastruttura del futuro. Ascolto, empatia, leadership diffusa, capacità di dare e ricevere feedback, relazionalità autentica: tutto quello che le macchine non sanno fare (per ora). E che invece le persone vogliono, e devono, imparare e sviluppare.

Perché in fondo, e questo va ricordato sempre, l'AI è un mezzo. Le persone sono il fine. E se vogliamo che il lavoro torni ad avere senso, dobbiamo iniziare da lì. ▀

FORMAZIONE E PMI: UN'URGENZA STRATEGICA PER IL SISTEMA PAESE

Le piccole e medie imprese italiane fanno molto meno formazione di quello che sarebbe necessario, ma anche di quello che sarebbe possibile: l'utilizzo dei fondi interprofessionali è molto basso, anche a causa di una burocrazia pesante e farragginosa

PAOLO IACCI,
Università Statale
di Milano,
Presidente ECA



Le piccole e medie imprese (PMI) rappresentano il cuore pulsante dell'economia italiana. Secondo l'Istat, costituiscono il 99,9% del totale delle imprese attive, generando circa il 70% del valore aggiunto e impiegando l'80% della forza lavoro nazionale. Le microimprese con meno di 10 addetti rappresentano il 94,9% del totale delle PMI e contribuiscono per il 43,7% all'occupazione. Nonostante la loro importanza, la gran parte delle PMI italiane investe poco nella formazione del personale. Secondo l'INAPP (Istituto Nazionale per l'Analisi delle Politiche Pubbliche), solo il 56,7% delle piccole imprese organizza corsi di formazione per i propri dipendenti, una percentuale significativamente inferiore rispetto al 94,1% delle grandi aziende. Inoltre, l'84,5% dei corsi offerti dalle microimprese è legato a obblighi di legge, mentre solo il 32,5% delle aziende fornisce corsi su specifiche tecniche e tecnologie di produzione o servizio o su altri temi legati allo sviluppo tecnologico di processo. Questa carenza di formazione strutturata limita la capacità delle PMI di adattarsi ai cambiamenti tecnologici e di mercato. Ad esempio, solo il 16,9% delle PMI ha organizzato corsi di formazione ICT per i propri dipendenti nel 2024, contro il 67% delle grandi imprese.

Un impegno formativo disomogeneo

Secondo una recente indagine su formazione e PMI svolta dall'Institute of Applied Economic Research in collaborazione con ISVI (Istituto per lo Sviluppo dei Valori d'Impresa), la formazione non è soltanto un mezzo per aggiornare il sapere tecnico o manageriale, ma costituisce anche uno strumento per attrarre, motivare e trattenere talenti. L'82% dei lavoratori intervistati ha dichiarato che sceglierebbe un'azienda in grado di offrire opportunità di sviluppo e il 94% rimarrebbe più a lungo se questa investisse in formazione. In un contesto in cui la retention

rappresenta una sfida quotidiana, le imprese che comprendono questo meccanismo elementare hanno un vantaggio competitivo significativo. Tuttavia, l'impegno formativo delle PMI italiane resta disomogeneo: il 61% si affida a esperti esterni, il 51% organizza corsi interni personalizzati e solo una piccola parte, il 15%, partecipa a programmi di formazione internazionale. La maggior parte degli investimenti si concentra su tematiche legate alla sicurezza sul lavoro, all'innovazione tecnologica e alle *soft skills*, mentre solo una PMI su tre punta sullo sviluppo del management. La scala degli investimenti rivela ulteriori limiti: il 26% delle aziende destina alla formazione una cifra compresa tra 1.000 e 5.000 euro annui, il 39% tra 5.000 e 20.000 euro, mentre solo il 5% supera i 50.000 euro all'anno. I settori più avanzati, come quello manifatturiero e dei servizi tecnologici, si distinguono per un maggiore impegno, con un 30% delle imprese che investono stabilmente tra i 10.000 e i 30.000 euro.

La formazione è percepita ancora come costo anziché come investimento

Ma il punto debole resta la misurazione dell'efficacia: tra le PMI, solo un'azienda su cinque monitora in modo sistematico i risultati della formazione, rischiando così di disperdere valore. È proprio in questa zona grigia che la formazione rischia di essere percepita ancora come un costo, anziché come un asset strategico. Eppure, secondo le stime ISVI, ogni euro investito può generare fino a cinque euro di ritorno economico. Un dato che basterebbe, da solo, a trasformare la formazione da voce residuale di bilancio a leva centrale di competitività e innovazione. Un rapporto di Assolombarda ha mostrato come le aziende che hanno investito in programmi di formazione continua abbiano registrato un incremento della produttività del 15% rispetto a

quelle che non hanno intrapreso tali iniziative. Inoltre, queste aziende hanno visto una riduzione del turnover del personale del 10%, evidenziando come la formazione possa anche migliorare la soddisfazione e la fidelizzazione dei dipendenti.

Non si tratta soltanto di numeri: le PMI costituiscono l'ossatura produttiva e identitaria del Paese, una rete capillare di imprese che spesso resistono alle crisi con resilienza, creatività e forte radicamento territoriale. Tuttavia, proprio queste imprese, pur essendo decisive per lo sviluppo economico e sociale, mostrano storicamente una certa difficoltà a investire con continuità nella formazione, soprattutto in quella che guarda al futuro: digitale, manageriale, linguistica, interculturale. Negli ultimi anni, i governi che si sono succeduti hanno implementato

diverse iniziative per incentivare la formazione nelle PMI. Tra queste, i fondi interprofessionali, come Fondimpresa e Fondartigianato, permettono alle aziende di destinare una quota dei contributi INPS alla formazione continua dei dipendenti.

Lo scarso utilizzo dei fondi interprofessionali

Secondo una ricerca dell'Osservatorio Innovazione Digitale nelle PMI del Politecnico di Milano, l'80% delle PMI considera la formazione una priorità, ma solo il 51% l'ha integrata nella propria strategia aziendale. Inoltre, il 54% delle PMI finanzia le attività di formazione con risorse sia interne sia esterne, mentre solo il 10% utilizza esclusivamente risorse esterne come i fondi interprofessionali. Eppure, questi fondi finanziano piani formativi aziendali e settoriali, estendendo l'accesso alla formazione anche alle imprese di piccole dimensioni. Inoltre, il Piano Nazionale Transizione 5.0 prevede incentivi per le imprese che investono in tecnologie avanzate e nella formazione del personale, con l'obiettivo di promuovere la digitalizzazione e la sostenibilità. Il Piano prevede un credito d'imposta per le imprese che effettuano nuovi investimenti in strutture produttive situate in Italia, finalizzati a migliorare l'efficienza energetica e a promuo-



vere la sostenibilità ambientale. Gli investimenti devono essere realizzati tra il 1° gennaio 2024 e il 31 dicembre 2025. Il Piano, in particolare, prevede specifiche agevolazioni per la formazione del personale, riconoscendo un credito d'imposta fino al 10% delle spese sostenute, con un limite massimo di 300.000 euro. Tuttavia, nonostante queste opportunità, molte PMI non riescono a sfruttare appieno i benefici offerti, spesso a causa di una scarsa consapevolezza delle misure disponibili o della mancanza di risorse dedicate alla gestione dei processi formativi. Per quanto si facciano sforzi per alleggerire le pratiche per sfruttare queste opportunità, gli iter burocratici per accedervi risultano ancora troppo lunghi e farraginosi per le nostre PMI. Prova ne sia che, fino all'11 aprile 2025, dopo 15 mesi sui 24 previsti in cui si può godere delle agevolazioni, sono stati richiesti solo 690 milioni di euro dei 6,3 miliardi stanziati, pari a circa l'11% del totale. È essenziale semplificare le procedure e fornire assistenza alle PMI, aiutandole a comprendere e a sfruttare le opportunità offerte. In un sistema produttivo in cui le PMI sono di fatto protagoniste, promuovere la formazione continua significa garantire competitività, coesione e progresso per l'intero Paese. ■

I MANAGER, LA FORMAZIONE E LE PRIORITÀ DEL LAVORO

MARCO BALLARÈ,
Presidente
Manageritalia



Se la formazione è il prodromo e l'enzima per il cambiamento, in Italia dobbiamo farne sempre di più e sempre più diversa: per colmare i gap di competenze, per accogliere e non subire le trasformazioni in atto, per arrivare davvero a più senso e benessere sul lavoro, produttività e competitività per le aziende.

Nel prossimo futuro, ai manager servirà una formazione capace di far evolvere e abbracciare la sostenibilità in tutte le sue declinazioni e derivazioni. Una formazione fatta in giuste dosi, tra presenza e distanza, supportata dall'Intelligenza Artificiale, attenta alle competenze trasversali, alle declinazioni pratiche e agli stimoli interdisciplinari.

Quindi, volendo fare un sintetico recap, la formazione manageriale oggi deve sicuramente concentrarsi su competenze per l'innovazione e l'AI, preparando i manager a guidare il cambiamento tecnologico e integrare l'AI nei processi aziendali. Cresce poi il bisogno di stili di leadership empatici, capaci di generare engagement e benessere organizzativo. La formazione è, in tutto questo, un processo continuo, che include mentoring e coaching. I manager devono inoltre contribuire alla sostenibilità ambientale e sociale. Si affermano infine approcci formativi ibridi, esperienziali e digitali.

Una formazione trasformativa

Una formazione, quella per i manager, che dovrà supportarli nel trasformare davvero il lavoro, coinvolgere le persone e metterle nelle condizioni di dare forza e sostanza ai cambiamenti pressanti. Solo così l'Italia potrà cambiare marcia e puntare a un'economia sempre più volta a generare alto valore aggiunto e a tutto ciò che ne consegue. Per dare davvero una direzione alla formazione futura – dei manager e di tutti i lavoratori – può essere utile capire come i manager pensano che debba cambiare il lavoro, quello che li vede in primo piano a guidare persone e aziende.

Proprio per questo, in un'Italia che cambia, ma mai abbastanza, a fronte di trasformazioni epocali spesso ancora solo a parole, Manageritalia a maggio 2025 con un'indagine a cura di AstraRicerche ha chiesto a oltre 900 manager, rappresentativi

dei dirigenti del terziario, di rispondere a una domanda semplice, ma cruciale: "Cosa serve davvero oggi nel mondo del lavoro?".

Le esigenze del mondo del lavoro

Le risposte hanno tracciato una mappa precisa delle priorità. Su tutto, come l'urgenza più condivisa, c'è la sicurezza sul lavoro. Non più solo un obbligo normativo, ma una responsabilità collettiva. I dirigenti chiedono controlli più severi, responsabilità lungo tutta la filiera e un impegno concreto per fermare la strage silenziosa delle morti bianche.

Accanto a questo, emerge con forza la necessità di ripensare il tempo e il luogo del lavoro. Lo smart working non è più un esperimento, ma una richiesta strutturale, soprattutto da parte dei manager più giovani. La flessibilità è vista come leva di benessere, ma anche – e soprattutto – di produttività. Perché oggi lavorare meglio conta più che lavorare di più. E la produttività non è solo un indicatore economico: è la misura dell'efficacia di un'organizzazione che sa valorizzare le persone.

Il benessere fisico e mentale dei lavoratori, infatti, è un'altra priorità che sale. I manager lo sanno: persone serene, ascoltate e supportate sono più motivate, più presenti, più produttive. È un circolo virtuoso che parte dalla cura e arriva al risultato.

Ma non basta. I dirigenti guardano avanti e chiedono più collaborazione con scuole, università e ITS, per formare competenze nuove, aggiornate, pronte per un mercato in continua evoluzione. Parlano di upskilling e reskilling, di professionalità da coltivare come un capitale prezioso, insieme alle tutele del lavoro (lavoro precario, tutele contrattuali per i lavoratori, regole su licenziamenti e affini).

Questi sono gli aspetti più critici da affrontare, migliorare e risolvere. Gli altri, in parte già acquisiti, ma solidi e necessari – seppur migliorabili – sono: contrattazione collettiva e contratti integrativi, adozione dell'AI e suo impatto sul lavoro, welfare aziendale, intergenerazionalità e diversità, equità e inclusione. Sono queste le dieci tavole del lavoro moderno, capace davvero di generare senso e benessere nelle persone, e produttività e competitività nelle aziende. ■

MIND EDIZIONI È

Economia, Business, Management



HBR Italia, *Il bel lavoro*, a cura di Enrico Sassoon



HBR Italia, *Per un capitalismo inclusivo*, a cura di Enrico Sassoon



HBR Italia, *Una certa idea di leadership*, a cura di Enrico Sassoon e Valerio De Molli



Bruno Vettore, *Leadership Vibes*



Michele Giorni e Ivan Fogliata (inFinance), *Finanza aziendale takeaways*



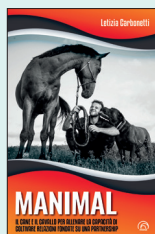
Ivan Fogliata e Gessica Valsecchi, *La lente d'ingrandimento della tesoreria!*



Alessandro Amadori, Roberto Miranda
Youmanager



Odile Robotti, *I migliori cinquant'anni*
Riscoprirsi e reinventarsi nella seconda metà della vita



Letizia Carbonetti, *Manimal* - Il cane e il cavallo per allenare le competenze socio-emotive



Alessandra Colonna, *Il manager della negoziazione*
3ª edizione aggiornata

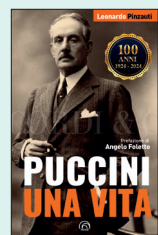


Giuseppe Orlando, *Scelte di gusto*
Storia e società a tavola

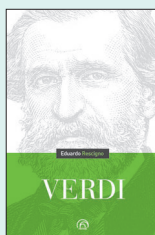


Flaminia Fazi, *Che risposta cerchi?*

Saggistica e Narrativa



Leonardo Pinzauti, *Puccini: una vita*



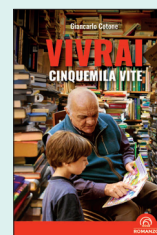
Eduardo Rescigno, *Verdi*



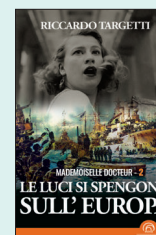
Guido Mattioni, *La morte è servita*



Guido Mattioni, *Ti racconto una ricetta*



Giancarlo Cotone, *Vivrai cinquemila vite*



Riccardo Targetti, *Mademoiselle Docteur 2*
Le luci si spengono sull'Europa

Alimentazione, Salute, Medicina



Maria Rosa Di Fazio, *Il Nuovo il cibo che cura, il cibo che ammalia*



Livia Emma, *Ascolta la tua pancia, Young Edition*



Monia Caramma, *Facciamo la rivoluzione alimentare!*



Monia Caramma, Alessia Calandra e Daniele Vietti, *Conosci il tuo intestino. Dalla teoria alla pratica*



Loris Bonamassa, *L'arte del dormire*



Pasquale D'Autilia, *Lavoro, mangio, mi muovo*

Nelle migliori librerie e negli store online

www.mindedizioni.com

