ITALIA

HARVARD BUSINESS REVIEW

Leader capaci di affrontare i conflitti con intelligenza

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

PAGINA 14

RAPPORTO SPECIALE

La formazione manageriale in Italia 2025



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**

Strategics EDIZIONI

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

Corporate Sleep Plan (CSP) – con linee guida, *Power Nap* strutturati, 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, benessere 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