

# La formazione che fa la differenza

di Giuseppe «Beppe» Soda\*

Google trend è uno strumento che consente di identificare le parole più ricercate su internet in un dato periodo temporale e in una precisa area geografica, in modo da analizzare le tendenze di ricerca. Ricercando la parola «master» il risultato può apparire sorprendente. A partire dal 2004 il trend di interesse sembra essere decrescente. Si tratta però di una dinamica che deve essere ben interpretata visto che, rispetto ai programmi master, completamente diversa è l'attenzione che emerge nel mercato del lavoro sul lato della domanda. Questo apparente calo di interesse è il risultato della proliferazione incontrollata tanto dei programmi offerti quanto dell'uso del termine. Eppure, si tratta dell'investimento formativo più importante e decisivo che una persona può fare nel corso della propria vita.

Gli investimenti nel capitale umano, nella formazione, nel potenziamento, nell'adeguamento (*upskilling*) e nello sviluppo di nuove competenze (*reskilling*) sono una delle strade maestre per governare le grandi trasformazioni dell'economia e della società. Già nel gennaio del 2017, ben prima dall'uragano COVID, un fortunato e profetico numero dell'*Economist* indicava la formazione continua (*lifelong learning*) come un nuovo «economic imperative», strada obbligata per le economie e le generazioni che si troveranno a vivere e lavorare nell'era dell'automazione e dell'intelligenza artificiale. L'intreccio tra le spinte alla crescita economica post-pandemia, il brusco cambio di scenario geo-politico e la rivoluzione tecnologica

---

\* Dean SDA Bocconi School of Management.

amplificano le necessità di una riconversione accelerata del capitale umano impiegato, sia nelle imprese, sia nel sistema pubblico. Si tratta di un processo destinato a durare nel tempo poiché la velocità e la profondità delle variazioni nelle competenze e nelle skill imposte dalle trasformazioni settoriali richiedono un adattamento continuo della forza lavoro da cui nessuno è esonerato, sia ai livelli operativi, sia a quelli di controllo e decisionali. Secondo uno studio del World Economic Forum sul futuro del lavoro<sup>1</sup>, entro il 2025 circa 85 milioni di posti di lavoro potrebbero scomparire, mentre emergeranno 97 milioni di nuovi ruoli più adatti alla nuova configurazione della divisione del lavoro tra macchine, algoritmi ed esseri umani. A segnare la nuova era, non solo questa radicale trasformazione guidata in larga parte dalla tecnologia, ma anche un generalizzato cambiamento nei modelli delle competenze e delle skill richieste da larghissima parte delle professioni e dei settori.

Alla luce di queste dinamiche sul lato della domanda, l'offerta di master si è moltiplicata in modo esponenziale ed è molto difficile scegliere il programma più adatto. Il libro curato da Vincenzo Baglieri ha il merito di svolgere una funzione di bussola, aiutando il «manager del futuro» a orientarsi nella giungla di programmi, contenuti, titoli, formati.

In questa molteplicità di offerta, sono cinque gli elementi fondamentali che dovrebbero rappresentare una sorta di lente con cui analizzare – e scegliere – un programma master:

1. l'esperienza realmente trasformativa;
2. l'utilizzo di metodi didattici con una forte impronta esperienziale;
3. una faculty mista, che combina un elevato orientamento alla ricerca di standard internazionale e uno alla «pratica»;
4. la centralità del networking sia durante il programma che successivamente;
5. gli accreditamenti e i riconoscimenti da organismi indipendenti.

---

<sup>1</sup> [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_2020.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf).

## Un viaggio trasformativo

L'elemento trasformativo della formazione si condensa sia nella capacità di modificare profondamente le componenti «hard» delle competenze, sia nella forza con cui essa agisce sugli elementi culturali e comportamentali di una persona. Sotto questa luce, la formazione diventa una forza rigeneratrice, una vera e propria *palingenesi* (παλιγγενεσία) che si tramuta in rinnovamento radicale. Molti investimenti nella formazione adulta nascono da un'esigenza di rigenerazione professionale che passa sempre per un processo, talvolta molto faticoso dal punto di vista psicologico, di messa in discussione della propria identità professionale. Quello che si osserva, tuttavia, è che la formazione orientata alla trasformazione si concentra anche su persone capaci di cambiare non solo la loro realtà, ma quella delle organizzazioni in cui lavorano. Si tratta di persone in grado di rimettersi in discussione per una rigenerazione professionale che produce impatti positivi su tutta l'organizzazione, favorendone il cambiamento e stimolando la capacità di affrontare le trasformazioni nei modelli di business, nelle tecnologie, nei comportamenti dei consumatori. Un programma master è un viaggio nel quale si parte con un'identità (soprattutto professionale, ma non solo) e si arriva alla meta con un'altra.

## Non «corsi» ma esperienze formative

Le metodologie didattiche, di trasferimento delle conoscenze e di «allenamento» a nuove competenze hanno vissuto un grande cambiamento evolutivo alimentato, anche, dall'evoluzione delle tecnologie. Questa rivoluzione ha portato gli esperti a parlare di una «nuova pedagogia» fondata sul valore dell'esperienza come motore dell'apprendimento. La stessa natura degli spazi dedicati alla didattica ha subito una profonda trasformazione come conseguenza dell'evoluzione nelle metodologie. Accanto a un palinsesto di contenuti di base e avanzati, con forte attenzione all'innovazione, un programma master deve essere costruito su una piattaforma di metodi di apprendimento che massimizzino la componente esperienziale.

Tecnologie e approcci alle dinamiche d'aule, al lavoro in team e allo studio come i *group collaboration tools*, la gamificazione, le simulazioni, la sperimentazione, i role-playing anche sostenuti dalla tecnologia, sono solo esempi di un modello di apprendimento che incide in profondità sulle competenze e sui saperi.

## Scienza e pratica

Nella scelta di un programma master è fondamentale un'analisi attenta della faculty coinvolta. Talvolta ci si è avvitati nella discussione sul trade-off tra un corpo docente molto vicino, per esperienza e attività, alla pratica manageriale e uno più orientato alla ricerca. Si tratta di un falso problema; è fondamentale avere a disposizione sia persone con un forte orientamento alla ricerca, sia con grande esperienza pratica.

Il background di ricerca assicura la parte più avanzata e innovativa della conoscenza, quella non ancora incorporata nelle prassi. Si tratta di una frontiera cruciale per chi si impegna in un programma master, poiché assicura la componente di «anticipazione» fondamentale per potenziare il set di competenze e il valore futuro del capitale umano. Inoltre, l'interazione con docenti dal robusto curriculum scientifico è utilissima per potenziare competenze analitiche utili a navigare nella complessità dei sistemi economici e sociali. Pertanto, un'istituzione che voglia offrire programmi formativi di valore deve essere capace non solo di trasferire efficacemente conoscenza, ma di creare nuova conoscenza che deve essere poi incorporata nelle esperienze formative. Naturalmente, la ricerca trasmessa nelle aule di formazione deve essere influente, focalizzata su temi rilevanti, sviluppata con il rigore e la qualità delle discipline scientifiche, ma al contempo in grado di produrre conoscenza ad alto impatto sulle comunità di riferimento.

Al contempo, è necessario poter interagire con una componente di faculty che abbia invece la capacità di guidare nella traslazione esperienziale della conoscenza verso la pratica, la concretezza, l'applicazione. Così, l'esperienza penetrata dalla ricerca è davvero trasformazione, perché combina la capacità di guardare lontano, ma anche di affrontare problemi concreti.

## Networking for ever

Ci deve essere poi una «chimica sociale» in un programma master. Quella chimica invisibile che nasce nelle interazioni con i colleghi, con i docenti, con gli ospiti e i testimoni e con tutta quella piattaforma di relazioni sociali che un programma master deve assicurare non come *by product*, ma come una proposizione centrale di valore. Grazie alle relazioni sociali, dagli altri si può apprendere, ottenere conoscenze, idee e informazioni, opinioni e sostegno emotivo. Queste risorse alimentano i progetti di crescita, le nostre decisioni, influenzano la nostra carriera, e addirittura ci aiutano a capire meglio chi siamo. Le relazioni sociali rappresentano una forma di capitale, al pari di quello economico e umano. «I mille fili invisibili che collegano le vite delle persone» – meravigliosa citazione da Melville – si strutturano in sistemi complessi, influenzano i comportamenti, e generano conseguenze importanti per la vita professionale e privata, aiutano a prendere decisioni, contribuiscono alla felicità e alla salute, influiscono sui successi e sostengono nella gestione dei fallimenti. L'esperienza socialmente molto intensa di un programma master favorisce la creazione di reti solide in grado di trasmettere fiducia, senso di comunità, di obbligazione e di reciprocità verso gli altri, gratificazione emotiva e supporto psicologico nei periodi di incertezza. Allo stesso tempo, se ci permetteranno di allargare gli orizzonti relazionali diventando più aperte e capaci di connettere mondi diversi e separati, alimenteranno le possibilità di scoperta, di esplorazione di opportunità. Un programma master che non esponga i partecipanti ad un'intensa attività di networking e che non offra una strutturata ed efficace piattaforma di strumenti e iniziative per gestire la community durante e negli anni successivi limita fortemente il valore generato.

## Riconoscimento e reputazione

Un programma master è un prodotto complesso, la cui progettazione ed erogazione vengono realizzate attraverso una molteplicità di processi tra loro interconnessi. È difficile, limitandosi ad osservarne la struttura, i contenuti o il corpo docente comprendere la qualità dei

processi che ne assicurano una progettazione e un'erogazione di valore e in grado davvero di offrire la componente trasformativa di cui si diceva in precedenza. Proprio in ragione di questa naturale opacità dei processi e della loro importanza sono nati organismi internazionali e nazionali indipendenti<sup>2</sup> che certificano la qualità dei processi attraverso cui le istituzioni progettano e offrono i programmi master e formativi in generale. Parliamo di ciò che nel gergo delle istituzioni formative è noto come processo di «accreditamento» di un programma specifico o di una scuola o istituzione formativa. Non si tratta di passaggi formali o burocratici, ma di un approfondito check da parte di istituzioni indipendenti dei processi e delle strutture adottate nell'offerta formativa per verificare se soddisfino standard di eccellenza riconosciuti. In sostanza, gli accreditamenti sono marchi di garanzia rispetto alla qualità offerta per cui è importante orientarsi verso programmi e istituzioni soggette a queste verifiche terze.

Un altro importante segnale di qualità e di eccellenza è rappresentato dai *ranking*, ossia dalle classifiche internazionali che mettono in competizione istituzioni e programmi sulla base di una serie di parametri di valutazione.

Il libro curato da Vincenzo Baglieri rappresenta un vero e proprio manuale in grado di aiutare le persone a comprendere le sfide professionali in ambiti molto diversi, dalla sanità alla moda, passando per la finanza e il lusso, e a muoversi nell'intreccio di contenuti e programmi, affinché la scelta di un'esperienza master sia in linea con le aspirazioni e il desiderio di crescita professionale e personale di chi vorrà assumersi l'onore, ma soprattutto l'onere di posizioni di leadership nelle istituzioni economiche della nostra società.

*Milano, SDA Bocconi School of Management*

---

<sup>2</sup> Nel contesto delle Business School e delle School of Management, gli accreditamenti internazionali più rilevanti sono quelli che possono condurre, se ottenuti, alla cosiddetta triple crown ossia: AMBA (Association of MBAs), EQUIS (European Quality Improvement System), AACSB (Association to Advance Collegiate Schools of Business). In Italia, l'accreditamento più importante è quello ASFOR (Associazione Italiana per la Formazione).