

**Zeitschrift:** Iride : rivista di economia, sanità e sociale  
**Herausgeber:** Dipartimento economia aziendale, sanità e sociale della SUPSI  
**Band:** - (2021)  
**Heft:** 10

**Artikel:** I nuovi orizzonti e il nuovo paradigma all'interno della formazione continua area economica  
**Autor:** Ureta, Ivan  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-1044584>

#### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

#### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

#### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 11.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

## Ivan Ureta

Ivan Ureta è responsabile della Formazione continua Area economia e docente-ricercatore senior presso il DEASS, Professore associato presso l'IE Business School di Madrid

e Professore ospite presso la Deusto Business School. Ha inoltre ricoperto il ruolo di Professore associato presso la Sultan Qaboos University in Oman e vanta importanti collaborazioni

in varie istituzioni accademiche britanniche, europee e sudamericane e di consulenza per alcune delle maggiori agenzie di Cooperazione e sviluppo. Ha all'attivo numerose

pubblicazioni su economia e politica internazionale, economie emergenti, mobilità internazionale e sicurezza.

# I nuovi orizzonti e il nuovo paradigma all'interno della Formazione continua Area economia

Le *business school*, i dipartimenti di formazione continua ed *executive* in economia, management e risorse umane, hanno la responsabilità di puntare a promuovere una formazione – e un'esperienza – basata sulla centralità dell'essere umano e della sua azione responsabile, unitaria, visionaria e di servizio nei confronti di una società in costante mutamento. In questo contributo vengono trattati questi temi portando l'esperienza di Henri-Claude de Bettignies, Professore emerito Aviva Chair di *leadership* e responsabilità presso la prestigiosa Business school INSEAD di Fontainebleau e promotore di una visione umanistica dell'economia e della gestione aziendale.

La crisi sanitaria causata dal COVID-19 ha fatto emergere in modo molto evidente problemi e sfide che si stavano consolidando già nel corso degli anni precedenti. Problemi e sfide di tipo economico, politico, sociale, culturale e soprattutto di carattere umano e valoriale. Nel corso degli ultimi anni, i punti di riferimento, che sembravano essere assodati nelle decadi passate, hanno iniziato a sfumarsi, a perdersi, generando una situazione generale di sconcerto nella quale si cerca di indovinare e di sbagliare il meno possibile. La società odierna è costretta a navigare senza garanzie di successo in questo mondo, definito come VUCA (vulnerabile, *uncertain/incerto*, complesso e ambiguo). L'acronimo VUCA è diventato sempre più attrattore negli ultimi anni. Le nozioni stesse di vulnerabilità, incertezza, complessità e ambiguità definiscono le sfide del mondo che ci circonda. Questo concetto è stato usato per la prima volta nel 1987 sulla base delle teorie di *leadership* di Bennis e Nanus<sup>[1]</sup>. Successivamente ha co-

minciato ad essere utilizzato dall'US Army War College<sup>[2]</sup> e sempre più è diventato un concetto che pervade qualsiasi sfera dell'azione umana, comprese le organizzazioni aziendali e il mondo economico in generale.

Nelle condizioni definite dal mondo VUCA, la pianificazione strategica tradizionale e le teorie di gestione possono essere destinate a fallire. Gli stili tradizionali di gestione e di *leadership* teorizzati e progettati per prevenire i rischi e per mitigare gli effetti degli eventi inaspettati potrebbero essere obsoleti nel mondo VUCA<sup>[3]</sup>. I processi decisionali e le strategie di pensiero tradizionali vengono sfidati e vengono richiesti nuovi stili di gestione e nuove competenze.

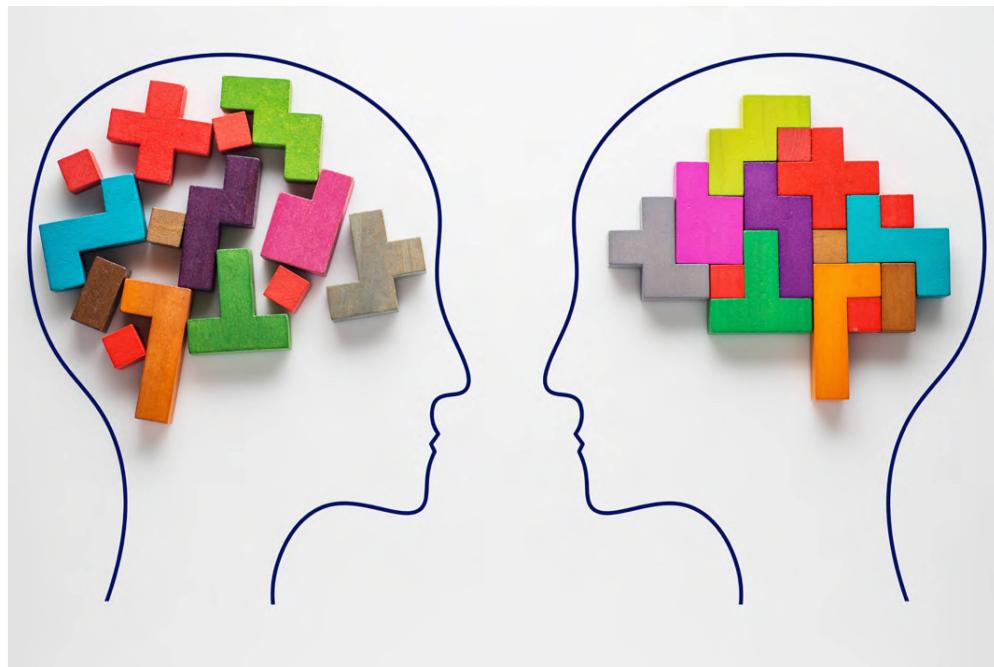
In questo senso, la formazione continua ed *executive* in economia ha una grande responsabilità. La formazione di nuovi *leader* del mondo economico e aziendale può essere definita per preparare bravissimi manager che gestiscono quello che ci sia da gestire o può essere organizzata per avviare dei processi trasformativi che generino dei *leader* responsabili. Dei *leader* con un impegno, con una visione, con una volontà di servizio nei confronti della società.

Da un lato sussiste la tentazione di continuare a promuovere dei paradigmi formativi e mentali limitati ad un'ortodossia che ci fa rimanere comodamente seduti nella nostra zona di confort. Ripetendo monotonamente una serie di principi, ricette, abitudini e *formae mentis* che si sono dimostrate fallimentari nel passato, ma che nonostante ciò continuiamo a ripetere oggi e domani. D'altro canto ci sono degli sprazzi di consapevolezza che indicano una nuova direzione da seguire. Una direzione che sicuramente non è comoda in quanto sfida quel "senso comune" consolidato negli scorsi decenni. Intraprendere una strada che mira a gestire le nostre sfide odierne richiede coraggio e perseveranza. Bisogna innanzitutto crederci.

[1] Nanus, B. and Bennis, W. (1985). *Leaders: Strategies for taking change*. Collins Business Essentials.

[2] Barber, H. (1991). Developing strategic leadership: The US Army War College experience. *Journal of Management Development*, 11(6), 4-12.

[3] Mack, O. and Khane, A. (Eds.) (2015). *Managing in a VUCA world*. Springer.



Nel corso del mese di febbraio 2021 ho avuto l'opportunità di intervistare Henri-Claude de Bettignies, Professore emerito Aviva Chair di *leadership* e responsabilità presso la prestigiosa Business school INSEAD di Fontainebleau (Francia).

*“La formazione di nuovi leader del mondo economico e aziendale può essere definita per preparare bravissimi manager che gestiscono quello che ci sia da gestire o può essere organizzata per avviare dei processi trasformativi che generino dei leader responsabili.”*

Dall'inizio della sua carriera accademica presso INSEAD nel 1967 si è dedicato a lavorare intensamente alla promozione di una visione umanistica dell'economia e della gestione aziendale. È autore di diverse pubblicazioni, tra cui: "Business, Globalization and the Common Good" (2009), "Finance for a Better World: The Shift toward Sustainability" (2009) e "Leadership, Spirituality and the Common Good" (2010). In base all'esperienza acquisita traccia un'analisi della formazione executive in economia degli ultimi 50 anni e sottolinea l'importanza del ruolo delle business school e della loro missione nel promuovere il cambiamento nel mondo odierno, esprimendosi in questo modo:

"Non credo che tutt'oggi le business school siano consapevoli delle necessità di insegnare e ricerare i giusti paradigmi. Dei grandi cambiamenti

sono più che mai necessari. Agli inizi della mia carriera, nel 1967, ero un po' *naïve*. Credevo che insegnando comportamento nelle organizzazioni sarei stato in grado di cambiare la mentalità dei quadri superiori delle aziende e così di indurre lo sviluppo di altre visioni e competenze gestionali. Durante i primi 25 anni del mio lavoro ero molto interessato a capire l'azione delle organizzazioni in quanto agenti del cambiamento a beneficio dell'intera società. In quel senso, ero convinto che le business school dovessero investire massicciamente per far capire il vero senso e lo scopo di fare business. Partendo da questa consapevolezza, iniziai a lavorare di più sui valori e sul concetto di *business ethics*. Agli inizi degli anni ottanta, si iniziava a vedere un timido interesse ai valori e all'etica nel business, ma poi, con prospettiva storica possiamo affermare che non abbiamo riscontrato un grande cambiamento delle esternalità negative e degli attuali modelli di gestione aziendale. In questo senso le business school non sono state in grado né di capire né di trasmettere l'importanza di pensare e agire come *leader responsabili*".

“È chiaro - continua Henri-Claude de Bettignies - che la logica dominante tende a disseminare i concetti legati alla massimizzazione dei profitti. E la grande maggioranza dei professori di business si concentra su questo approccio. Può succedere tuttavia che in concomitanza di una crisi economica, come questa causata dal COVID-19 che ci sta colpendo, si sentano delle voci che cercano di

[4] Johansen, B. (2012). *Make the future. Ten new leadership skills for an uncertain world*. Berret Koehler Publishers.

[5] Elkington, R. (2018). *Leadership, decision-making leveraging big data in VUCA contexts. Journal of Leadership Studies*, 12(3), 66-70.

[6] Elkington, R. (2017). *Visionary leadership in a turbulent world: Thriving in the new VUCA context*. Emerald.

tornare alle radici, ai valori, ma passata l'emergenza si ripoomba sulle teorie e sui modelli vecchi. Perciò è importante costituire e creare una minoranza che cerchi di ricercare alcuni degli elementi fondamentali per costituire un sistema dove si possano fare le cose con più immaginazione e creatività. Tuttavia il problema è che le *business school* non possono essere rivoluzionarie perché il *business* non ama le rivoluzioni. Quindi le *business school* si mostrano molto reticenti a modificare o alterare il paradigma dominante perché l'industria continua ad assumere senza preoccuparsene persone educate nelle *business school* con metodi tradizionali. In questo senso, nonostante io non voglia fare una rivoluzione, voglio contribuire al cambiamento del mindset. Perciò le *business school* devono essere consapevoli dell'importanza del loro ruolo come agenti del cambiamento e quindi della responsabilità che hanno per favorire ed influenzare il cambiamento”.

D'accordo con questo approccio è chiaro che bisogna sfidare lo stesso principio del concetto di mondo VUCA e di gestione aziendale. Bisogna trovare dei modelli alternativi che permettano di capire il contesto, il nostro mondo in modo diverso e, capendolo in modo diverso, trovare delle modalità di gestione adatte. La letteratura accademica indaga su nuovi atteggiamenti e stili manageriali e di *leadership* (VUCA Prime) che trasformano la vulnerabilità in visione, l'incertezza in comprensione, la complessità in chiarezza e l'ambiguità in agilità<sup>[4][5]</sup>. VUCA Prime, quindi, suggerisce un modello antropologico attivo con un'agenzia superiore per agire e sviluppare un cambiamento di paradigma.

In questo contesto, è necessario dare impulso all'idea di *leadership* responsabile ed etica<sup>[6]</sup>. La *leadership* responsabile implica una capacità ben radicata di sviluppare pratiche di autogestione. Un approccio integrativo di autogestione può essere una buona soluzione per affrontare le sfide poste dal mondo VUCA e porre le basi per praticare consapevolmente i postulati del VUCA Prime<sup>[7]</sup>. Seguendo questo filone, Bouckaert sostiene di integrare la nozione di discernimento spirituale come metodo di giudizio<sup>[8]</sup>. Il discernimento spirituale come metodo di giudizio potrebbe contribuire a migliorare i modi di leggere le realtà, interpretare e accettare il cambiamento, aderire ad esso e prendere decisioni più sagge. Il discernimento spirituale si basa sulla teoria del giudizio di Arendt<sup>[9]</sup>. Tuttavia, il giudizio può essere distorto dal modo in cui il soggetto osserva la realtà, che è determinato da come sono orientati i processi di pensiero e di decisione. Le teorie gestionali occidentali e i modelli di pensiero assumono un approccio solitamente dualisti-

co. Come sottolinea Dow “il dualismo è la pratica di organizzare il pensiero per mezzo di categorie onnicompreensive reciprocamente esclusive con significati fissi. È un mezzo particolare per imporre l'ordine alle idee o alla percezione della realtà o anche per tracciare distinzioni”<sup>[10]</sup>. Un approccio non dualistico può essere utile per avvicinarsi in modo più efficiente al quadro VUCA Prime.

*“Le business school devono essere consapevoli dell'importanza del loro ruolo come agenti del cambiamento e quindi della responsabilità che hanno per favorire ed influenzare il cambiamento.”*

In questo senso si può puntare sull'approccio non-dualistico come una metateoria per sfidare le limitazioni derivanti dall'accettazione del paradigma VUCA<sup>[11]</sup>. Mentre l'approccio dualistico può confermare la percezione della realtà come una relazione tra il soggetto (l'osservatore) e l'oggetto (l'osservato), l'approccio non-dualistico assume che l'esistenza umana è parte integrante di un tutto più grande e interconnesso<sup>[12]</sup>. Come sottolinea Maharishi, “il mondo non è altro che un'incarnazione degli oggetti percepiti dai cinque organi di senso. Poiché, attraverso questi cinque organi di senso, una sola mente percepisce il mondo, il mondo non è altro che la mente. A parte la mente, può esistere un mondo?”<sup>[13]</sup>. Questa indicazione non dualistica suggerisce che la nozione stessa di mondo VUCA è nella sua essenza una costruzione artificiale della mente. Quindi, orientare le strategie manageriali e di *leadership* accettando l'esistenza di un mondo VUCA può perpetuare l'avversione al cambiamento invece di accettare e arrendersi al fatto stesso che il cambiamento è l'unica realtà. In questo senso, le *business school* e la formazione continua in economia hanno la responsabilità di puntare a promuovere una formazione basata sulla centralità dell'essere umano e della sua azione responsabile, unitaria, visionaria e di servizio nei confronti di una società in costante mutamento. Per riassumere con una breve frase, il nostro impegno non è legato all'inerzia di formare *manager* che vedano il mondo vulnerabile, incerto, complesso e ambiguo, ma piuttosto di formare *leader* responsabili che vivano il mondo con visione, comprensione, chiarezza e agilità, e perché no, anche con compassione e amore. Attori del cambiamento che riescano – parafrasando Otto Scharmer – a creare ecosistemi, non a perpetuare gli egosistemi.

[7] Nandram, S. and Bindlish, P. (Eds.) (2017). *Managing VUCA through interpretative self-management*. Springer.

[8] Bouckaert, L. (2017). Spiritual discernment as a method of judgement. In Nandram, S. and Bindlish, P. (Eds.). *Managing VUCA through interpretative self-management*. Springer, 15-25.

[9] Arendt, H. (2003). *Responsibility and Judgement*. Penguin.

[10] Dow, S. (2012). “Beyond dualism” in Dow, S. (Ed.): *Foundations for new economic thinking*. Palgrave Macmillan, 52-71.

[11] Poonamalle, L. (2010). Advaita (non-dualism) as metatheory: a Constellation of Ontology, Epistemology, and Praxis. *A Transdisciplinary and Transcultural Journal For New Thought, Research, and Praxis*, 6(3).

[12] Saravananthu, K. (2006). Ghandian-Vedic paradigm: Theorising sustainable development. In Hoque, B. (Ed.). *Methological issues in accounting research*. Spiramus, 298-338.

[13] Maharishi, R. (1978). *Talks with Sri Ramana Maharshi*, Vol 1-3. Venkataraman.

