

**Zeitschrift:** Iride : rivista di economia, sanità e sociale  
**Herausgeber:** Dipartimento economia aziendale, sanità e sociale della SUPSI  
**Band:** - (2024)  
**Heft:** 17

**Artikel:** Formare i leader e i manager del futuro  
**Autor:** Kissling-Näf, Ingrid / Manzoni, Jean-François  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-1056172>

#### **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:** 07.01.2026

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



## Intervista a Ingrid Kissling-Näf e a Jean-François Manzoni

Ingrid Kissling-Näf è Professoressa e Direttrice del Dipartimento di economia della Berner Fachhochschule (BFH). Ha studiato teologia ed economia a Friborgo, conseguendo un Master in amministrazione pubblica a Losanna e un Dottorato in economia a San Gallo. Attualmente ricopre anche la carica di Presidente dell'Association of Management Schools Switzerland (AMS). Jean-François Manzoni è Professore di Leadership e Sviluppo Organizzativo all'IMD Business School - International Institute for

Management Development, dove ha ricoperto il ruolo di Presidente dal 2017 al 2024. Il suo lavoro si concentra sulla leadership, sulle organizzazioni ad alte prestazioni e sulla governance aziendale. Cittadino canadese e francese con un Dottorato presso la Harvard Business School, è un relatore e consulente richiesto a livello internazionale. L'intervista è a cura di Domenico Ferrari, Professore SUPSI e Ivan Ureta, docente-ricercatore senior.

# Formare i leader e i manager del futuro

Ingrid Kissling-Näf e Jean-François Manzoni sono due figure di spicco nel settore della formazione manageriale in Svizzera e a livello internazionale. In questa intervista condividono le loro visioni sul ruolo delle business schools nello sviluppo dei manager e dei leader per affrontare un mondo in continuo mutamento. Kissling-Näf, con una forte attenzione alla sostenibilità e alla digitalizzazione, sottolinea come le business schools debbano preparare i loro studenti alle sfide della trasformazione e dell'impatto climatico zero. Manzoni, esperto di leadership e sviluppo organizzativo, evidenzia l'importanza dell'astuzia strategica e organizzativa, oltre alla gestione di sé stessi come pilastri chiave per i leader di oggi e del futuro. Entrambi esplorano anche il ruolo cruciale dell'internazionalizzazione e della ricerca, così come l'importanza degli accreditamenti internazionali e della collaborazione tra istituzioni, per garantire una formazione sempre più orientata al futuro e alle esigenze dell'economia globale.

**In un mondo in costante mutamento, che esige nuovi approcci per gestire la complessità, quali giudica essere le competenze distintive in ambito economico e manageriale e quale potrebbe essere il loro impatto, oggi e in futuro?**

**I.K.-N.** A mio parere, si tratta delle competenze legate alla gestione sostenibile, alla digitalizzazione e al pensiero ed azione imprenditoriale, che costituiscono anche i tre capisaldi contenuti nella nostra strategia fino al 2026. Nella nostra business school siamo convinti di dover preparare i nostri studenti per il futuro e la trasformazione. Essi saranno in grado di governare le sfide economiche soltanto se li formeremo alla gestione sostenibile e se riusciremo a supportarli attivamente nel cambiamento e nella trasformazione in vista di una società a impatto climatico zero. Inoltre, attribuiamo grande importanza all'alfabetizzazione e allo sviluppo delle competenze digitali. Anche il pensiero e l'azione imprenditoriale ne fanno parte, per quanto non tutti gli studenti si troveranno nella situazione di creare una propria start-up.

**J.-F.M.** Ci sono molteplici modi di rispondere alla domanda, ma sono tre le

competenze fondamentali che a mio avviso devono possedere i leader di oggi. Innanzitutto, l'astuzia strategica: in un mondo in cui la tecnologia evolve rapidamente e l'incertezza aumenta, i leader devono essere molto informati e capaci di pensiero strategico. Le basi per la creazione e la cattura di valore cambiano velocemente, i confini tra settori sono sfumati e la concorrenza utilizza meccanismi innovativi. La strategia sta cambiando rapidamente e la competizione si intensifica. Perciò, i leader devono sapere cosa succede e come giocare per vincere.

Menzionerei poi l'astuzia organizzativa, in quanto occorre agire in maniera sofisticata per ottenere che l'organizzazione esegua ciò che si desidera. Influenza e gestione delle persone sono diventate più complicate con la crescente internazionalizzazione e il lavoro da remoto; inoltre, serve una maggiore creatività per guidare collaboratori che possono essere attivi in più di un campo all'interno di strutture complesse.

La terza competenza chiave riguarda la gestione di sé stessi, a partire dalla consapevolezza di sé, in quanto ritengo si possa gestire solo ciò di cui si è consapevoli. Troppi leader non comprendono a fondo il proprio funzionamento e l'impatto delle proprie decisioni sugli altri. Anche l'essere presenti nel "qui e ora", come insegna la Mindfulness, è fonda-

mentale per non lasciare che le proprie abitudini prevalgano. Vi è poi la componente riflessiva, ovvero il comprendere cosa si fa, perché lo si fa e l'effetto che questo ha sull'organizzazione. Non posso infine non citare la resilienza, fondamentale per mantenere la stabilità nell'ambiente sfidante in cui viviamo e in cui operano i leader.

---

**Alla luce del mandato multiplo delle business schools svizzere, suddiviso tra formazione di base, formazione continua, ricerca e prestazioni di servizio, come valuta l'importanza di ognuno di questi ambiti e come possono essere assicurate le sinergie tra di essi?**

**I.K.-N.** Tutti questi ambiti sono rilevanti per la nostra business school. Il nostro compito principale è sicuramente l'insegnamento. Tuttavia, per garantire la sua qualità a lungo termine, sono necessarie sia la ricerca che la pratica professionale. La ricerca assicura che i docenti con profilo misto rinnovino costantemente il loro insegnamento mentre, grazie alle conoscenze pratiche, il loro insegnamento viene aggiornato e adeguato alle esigenze dell'economia. Ciò significa che i diversi ambiti si stimolano a vicenda. Inoltre, i risultati della ricerca possono costituire una base per sviluppare moduli di formazione continua.

Al di là di ciò, studiando in una SUP si dovrebbe apprendere a lavorare in modo scientifico e basato su evidenze. Ciò è possibile all'interno del nostro nuovo laboratorio di ricerca, dove gli studenti possono prendere parte a diversi piccoli esperimenti e riflettere sulle loro esperienze in quanto partecipanti.

L'orientamento all'applicazione si riflette anche nei cosiddetti *live cases* per le aziende, in cui le studentesse e gli studenti sviluppano raccomandazioni concrete per l'azione basate sulla teoria e sull'empirismo.

Infine, nei nostri corsi di laurea nascono spesso progetti indipendenti o start-up. Con il nostro insegnamento e i nostri progetti puntiamo a generare nei diversi ambiti un impatto sull'economia.

**J.-F.M.** In Svizzera ci sono molteplici istituzioni con mandati differenti. Ogni istituto deve comprendere a fondo la propria missione e sviluppare una strategia allineata. Ad esempio, per una Scuola universitaria professionale, la priorità è formare persone pronte per il mercato del lavoro. Il tipo di ricerca che viene svolto deve essere coerente con questa missione, ovvero deve trattarsi di ricerca applicata, piuttosto che teorica. Anche all'IMD la ricerca è applicata, con sinergie tra ricerca e formazione executive, ma queste sinergie non sono naturali e vanno coltivate. L'importante è essere coerenti nella strategia e scegliere come giocare e vincere. La coerenza vale anche per le assunzioni, ambito in cui è importante selezionare persone il cui lavoro sia in sintonia con la missione della scuola.

---

**Sullo sfondo della globalizzazione, quanto è cruciale per le business schools svizzere sviluppare il loro profilo internazionale? Quali partnership internazionali sono state instaurate e quali benefici concreti hanno portato agli studenti e alle istituzioni?**

**I.K.-N.** L'internazionalizzazione dell'economia continua a progredire, per cui chi studia deve possedere competenze interculturali. Questo è uno dei motivi per cui, da anni, intratteniamo un'intensa collaborazione con partner internazionali. Da un lato, da noi è possibile ottenere il cosiddetto doppio titolo, ossia completare un anno presso una delle nostre università partner ottenendo due titoli di studio. In alternativa, è possibile trascorrere un semestre all'estero per uno scambio. Offriamo programmi di scambio con un elevato numero di paesi e il conseguimento di diplomi di tipo *double degree* è possibile con più di una dozzina di essi. Lo scambio è attivamente supportato dal nostro *international office*. La ricerca è per sua stessa natura internazionale. Inoltre, nel nostro gruppo specializzato in *global management*, abbiamo persone che conducono progetti di ricerca che sollecitano compe-

tenze interculturali, ad esempio sulla rilevanza degli investimenti cinesi o sul ruolo dei paesi BIC nell'ordine del commercio mondiale.

**J.-F.M.** Alcune scuole non dovrebbero puntare troppo sull'internazionalizzazione a tutti i costi, poiché hanno un mandato locale. In Svizzera, l'efficacia deriva anche dalla prossimità con la popolazione e dalla creazione di competizione tra istituzioni più piccole. L'internazionalizzazione può riguardare vari aspetti. Per quanto riguarda il corpo studentesco, non sempre è opportuno per tutte le scuole accogliere studenti internazionali. Alcuni programmi per studenti, poi, possono avere senso in un contesto internazionale, ma non in tutte le realtà accademiche. Anche sul fronte dei docenti internazionali occorre valutare costi e benefici, in quanto un'elevata eterogeneità non porta sempre con sé un miglioramento.

Per quanto riguarda l'IMD, la ricerca deve tuttavia essere internazionale perché la clientela e le tematiche trattate lo richiedono. L'internazionalizzazione è parte integrante delle nostre attività e relazioni.

---

**In relazione all'attrattività delle business schools svizzere, quanto è importante, oggi e nel prossimo futuro, l'ottenimento di specifici accreditamenti internazionali (AMBA - Association of MBAs, AACSB International - Association to Advance Collegiate Schools of Business, EQUIS - European Quality Improvement System, ecc.)?**

**I.K.-N.** Gli accreditamenti internazionali sono oramai divenuti imprescindibili per le business schools, soprattutto poiché sono richiesti dai partner internazionali. Se non si è della partita, le università straniere cercheranno altri partner. Tuttavia, a onor del vero, va anche sottolineato che questi marchi sono rappresentativi di un'elevata qualità nell'insegnamento e nella ricerca.

Oltre a ciò, esistono dei marchi nazionali per le università, divenuti nel frattempo obbligatori.

**J.-F.M.** Gli accreditamenti sono una sorta di "biglietto d'ingresso" per operare a livello internazionale. All'IMD li abbiamo utilizzati come acceleratori di cambiamento, senza tradire la nostra identità; non abbiamo mai finto di essere ciò che non siamo. Ci riempie di orgoglio il fatto che anche la Commissione di accreditamento dell'Association to Advance Collegiate Schools of Business (AMBA) ha riconosciuto il nostro non lasciare nulla al caso.

Ogni volta che abbiamo affrontato un accreditamento, l'abbiamo vissuta come un'opportunità per migliorare in qualcosa che fosse funzionale per noi, e in questo senso hanno rappresentato un'opportunità per perfezionare ciò che facciamo, rimanendo fedeli al nostro mandato.

---

**Quali sono le principali sfide che AMS/IMD e le business schools svizzere sono chiamate ad affrontare attualmente, sia a livello nazionale che internazionale? Qual è la visione di AMS/IMD sul futuro della formazione manageriale in Svizzera per prossimi dieci anni?**

**I.K.-N.** Le business schools sono sulla strada giusta per quanto concerne gli accreditamenti e lo sviluppo di corsi di laurea al passo con i tempi. Negli ultimi anni si è sviluppata anche la ricerca, tanto da rendersi rilevante anche al cospetto delle università.

Il prossimo grande passo che le attende è certamente il terzo ciclo, ossia la possibilità di conferire titoli di dottorato. Qui le SUP incontrano grandi ostacoli, soprattutto nei loro contesti regionali. Ciò appare ancora più grave se si pensa che oltre il 70% dei titoli di dottorato nel settore disciplinare Economia e servizi delle SUP svizzere viene rilasciato all'estero. In questo settore la cooperazione con le università svizzere funziona molto male e deve essere migliorata.

Infine, le business schools sono messe alla prova anche in materia di corsi di laurea inter- e transdisciplinari, nonché di sviluppo di competenze trasformative per l'economia e la società.

**J.-F.M.** Sono tre le sfide principali. Innanzitutto, quella relativa al modello economico in quanto la maggior parte delle nostre entrate provengono dall'estero, ma i costi sono principalmente in franchi svizzeri, ciò che può diventare problematico con l'aumento di valore della valuta elvetica.

Sul fronte dell'innovazione, poi, si gioca una partita cruciale perché occorre innovare costantemente; si pensi ad esempio al periodo della pandemia, quando è stato necessario adattare rapidamente il nostro modello per interazioni mediate dalla tecnologia.

Nel futuro, la formazione continua sarà sempre più bilanciata tra interazioni tecnologiche e in presenza e ci sarà anche un maggiore impegno verso l'apprendimento continuo da parte degli individui stessi.

Concluderei menzionando il fatto che la nostra concorrenza corrisponde spesso con realtà molto più grandi della nostra, e questo pone una sfida di scala.