id: 000000329

Data pubblicazione: 02/04/2026
Apri il link
Ave: €. 121

marcominghetti.nova100.ilsole24ore.com

BLOG

Le Aziende InVisibili

Le Aziende InVisibili racconta la trasformazione delle aziende tradizionali in social organization: un nuovo modo di fare impresa che consente alle persone di lavorare con molta più efficienza attraverso la costituzione di community collaborative online.

– di **Marco Minghetti**



Prolegomeni al Manifesto del Pop Management 176. Organizzazione Pop. Opinion Piece di Elio Borgonovi, Filippo Abramo, Mauro Meda

2 Aprile 2026 Marco Minghetti Opinion Piece Pop, Organizzazione Pop, Pop Management

Introduzione

Ritaglio ad uso esclusivo del destinatario

di Marco Minghetti

C'è una domanda che questa serie si pone dal Prolegomeno 43, centrato su *Hypermedia Platfirm* come struttura organizzativa centrata sulla co-creazione: chi governa, davvero, l'incontro tra organizzazione e valore?

Borgonovi, Abramo e Meda hanno interrogato su questi tema quaranta top manager di imprese, istituzioni finanziarie e pubbliche amministrazioni. Il metodo è la ricerca qualitativa sul campo; il risultato è un documento raro — raro perché non si contenta delle risposte, ma lavora sulle domande che quelle risposte aprono.

Leggendolo in filigrana rispetto alla traiettoria già costruita dalla serie dei nitri Prolegomeni, trovo tre nodi che non si lasciano sciogliere facilmente.

Il primo riguarda il valore condiviso. Gli intervistati concordano che l'impresa non è più una macchina di produzione unilaterale: il valore emerge dall'interazione con i territori, con le generazioni più giovani, con i partner e persino con i concorrenti. Il Prolegomeno 43 aveva identificato questa logica come strutturale alla Pop Economy; la ricerca di Borgonovi la conferma sul piano delle pratiche concrete, con una precisazione che trovo rilevante: il contributo del management non è neutro, non è un semplice "canale". Chi guida porta valori propri. La domanda — se quei valori siano chiari, dichiarati e coerenti con le azioni — rimane aperta e scomoda.

Il secondo nodo riguarda la porosità dei confini. Il Prolegomeno 73 (Melania Testi) aveva descritto le organizzazioni come sistemi in beta permanente: l'innovazione corre, la cultura assorbe più lentamente. La ricerca lo conferma con un dettaglio che l'Opinion Piece di Testi lasciava sullo sfondo: la permeabilità non è solo organizzativa, è identitaria. Il collaboratore è anche cliente, il lavoratore è anche cittadino. Chi lavora nell'impresa la giudica dall'interno come consumatore esterno. Questa doppia posizione genera una pressione verso l'autenticità che nessuna funzione comunicativa può sostituire con la "buona narrazione". Le parole, lo sappiamo dal Prolegomeno 171 (Aloisio Rafaiani), costruiscono realtà o costruiscono inautenticità. Non esiste terza via.

Ritaglio ad uso esclusivo del destinatario

id: 000000329

Data pubblicazione: 02/04/2026
Apri il link
Ave: €. 121

marcominghetti.nova100.ilsole24ore.com

Il terzo nodo mi interessa di più, perché tocca un punto che la serie ha affrontato con cautela crescente. Borgonovi, Abramo e Meda scrivono che i contenuti hard del management — metodi, tecniche, strumenti funzionali — diventeranno commodity: li assorbirà l'intelligenza artificiale. Ciò che resta, il carattere distintivo del manager, è una leadership che non può essere separata dai valori etici. Il Prolegomeno 88 (Luigia Tauro) aveva già tracciato questa linea attraverso Calvino: l'innovazione profondamente umana non è quella che rifiuta la macchina, è quella che sa mantenerla al servizio delle persone. Borgonovi aggiunge una variabile che Tauro non aveva esplicitato: il *momento* conta. Adottare troppo presto o troppo tardi non sono errori simmetrici — producono danni diversi in contesti diversi. Il giudizio sul quando è già una forma di leadership. È già criterio.

Ed è qui che i Prolegomeni più recenti — 160, 165, 170, 172, 173 — entrano in dialogo con questo testo. Rastier (Prolegomeno 173) aveva sostenuto che la generazione automatica industrializza un linguaggio già reso meccanico dalla governance algoritmica. Borgonovi lo conferma dal lato manageriale: il manager che delega il criterio non delega un compito, abdica a una funzione. La resa cognitiva che il Prolegomeno 172 descriveva a livello di sistema si manifesta qui come pratica individuale quotidiana — nei "canali di trasmissione e interpretazione, nulla di più" evocati da una voce critica tra gli intervistati.

Quella voce critica mi sembra il contributo più onesto del testo. "Gli illuminati sono ancora una minoranza." È un'affermazione che non si lascia addomesticare in una conclusione rassicurante sulla formazione come risposta. La formazione è necessaria; non è sufficiente. Il management italiano "in mezzo al guado" che Borgonovi, Abramo e Meda descrivono nella chiusura è una diagnosi, non un programma.

I Prolegomeni accolgono questo contributo perché porta dati dove di solito circolano dichiarazioni. E perché le domande che lascia aperte — sulla coerenza tra valori dichiarati e azioni concrete, sulla polarizzazione come fatto strutturale, sul momento giusto per ogni tecnologia — sono domande che sono ancora in attesa di risposte.

Marco Minghetti

Ritaglio ad uso esclusivo del destinatario

id: 000000329

Data pubblicazione: 02/04/2026
Apri il link
Ave: €. 121

marcominghetti.nova100.ilsole24ore.com

Un profilo per il manager del futuro

Filippo Abramo, Elio Borgonovi, Mauro Meda

In un contesto definito da molti osservatori come un vero e proprio cambiamento di epoca, abbiamo realizzato per la **Collana Asfor-FrancoAngeli** il volume **"Un profilo per il manager del futuro"**.

Il libro presenta i risultati di una ricerca approfondita condotta attraverso quaranta interviste a top manager di imprese, istituzioni finanziarie e amministrazioni pubbliche, con l'obiettivo di individuare le caratteristiche distintive del management chiamato a guidare organizzazioni sempre più complesse e interdipendenti.

Innanzitutto, emergono interessanti collegamenti con il *Prolegomeno 43 Verso l'Hypermedia Platfirm: Co-creazione di valore* nelle risposte alla domanda nella quale viene richiesto un punto di vista sull'affermazione secondo cui "le imprese, le amministrazioni pubbliche ed altre organizzazioni esercitano un influsso sull'ambiente circostante e quindi svolgono una funzione politica in senso lato". **Le imprese svolgono una funzione multidimensionale, che intreccia obiettivi economici con responsabilità sociali, culturali e ambientali**. Ciò si traduce nella logica del valore condiviso che consente alle imprese di superare la dicotomia tra profitto e bene comune, in coerenza con quanto affermato nel *Prolegomeno 43* secondo cui la *co-creazione è un asse della Pop Economy: il valore emerge da interazione continua, non da produzione unilaterale e consumo passivo.*

Dalle interviste emerge inoltre una interessante **evoluzione dell'approccio dei giovani verso le questioni ambientali, sociali e valoriali** che spinge le imprese ad assumere un ruolo attivo nella società. Di conseguenza, occorre dare un valore sociale al lavoro evitando il disallineamento tra la spinta culturale delle nuove generazioni e l'inadeguatezza di parte della classe dirigente. I giovani collaboratori non si accontentano più di eseguire, ma interrogano le aziende sulla coerenza delle loro politiche. Si chiedono se l'impresa rispetti davvero l'ambiente, se protegga i consumatori più vulnerabili, se le promesse corrispondano ai fatti. Questo cambiamento culturale genera un interessante effetto moltiplicativo: il nuovo collaboratore è anche un nuovo cliente, più

Ritaglio ad uso esclusivo del destinatario

id: 000000329
Data pubblicazione: 02/04/2026
Apri il link
Ave: €. 121
marcominghetti.nova100.ilsole24ore.com

esigente e consapevole. Chi lavora nell'azienda la giudica anche come consumatore, creando una pressione doppia verso modelli di business più autentici e responsabili.

Cresce quindi la **domanda di motivazioni più profonde**, legate alla qualità della vita lavorativa e all'utilità sociale del proprio impegno. Questo mutamento impone ai manager di ripensare i propri strumenti di guida, spostando l'attenzione dall'aumento di produttività al contributo al benessere collettivo. **Il management si trova a dover mediare tra richieste crescenti di senso e finalità economiche, in un equilibrio ancora in fase di definizione**. È un chiaro messaggio per i manager che devono diventare, come affermato nel *Prolegomeno 43, sempre più leader abilitatori che rinunciano al controllo, e favoriscono pratiche conviviali che rendono possibile la convergenza di intelligenze e contributi.* Una parte significativa del mondo manageriale fatica ancora comprendere le trasformazioni in atto, a causa di una cultura limitata e non trasversale, che non integra saperi diversi per affrontare la complessità del presente.

Un altro aspetto di rilievo riguarda la **restituzione di valore (***give back***) alle comunità in cui i lavoratori e le imprese operano**. Questa dinamica di give back è fondamentale per stabilire un legame di fiducia tra l'impresa e il territorio. Il manager deve essere sensibile ai bisogni delle comunità e lavorare in sinergia con le istituzioni locali. Anche nelle amministrazioni pubbliche è necessario che il dirigente sia proattivo, che interpreti le esigenze del territorio e che partecipi attivamente alla loro traduzione in politiche pubbliche. La collaborazione tra tecnici e politici diventa quindi una condizione essenziale per costruire risposte pubbliche coerenti, inclusive e tempestive, rompendo la logica della delega passiva e valorizzando l'intelligenza amministrativa diffusa. In questo caso si ha uno specifico aspetto della co-creazione che supera la tradizionale contrapposizione tra politica e amministrazione, tra ricerca del consenso e razionalità tecnico-amministrativa. Forse si tratta di un altro modo di esprimere il concetto del *Prolegomeno 43* secondo cui la *co-creazione di valore è collegata al "pianeta piattaforme" (digitalizzazione/pattaformizzazione) nel quale l'organizzazione deve imparare a orchestrare ecosistemi aperti dove più attori partecipano alla generazione di valore*.

Ritaglio ad uso esclusivo del destinatario

Occorre inoltre tenere presente il **duplice effetto della narrazione**. I social media hanno amplificato l'importanza dell'immagine a discapito della sostanza: le aziende devono oggi confrontarsi con una pressione crescente a comunicare bene più che a fare bene, generando un rischio costante di incoerenza tra ciò che viene affermato e ciò che viene effettivamente fatto. Nelle imprese emergenti e dinamiche, il manager non è quindi solo un esecutore, ma un catalizzatore di risorse e talenti, che ha il compito di attivare energie interne per rispondere alle sfide competitive.

Una seconda linea di riflessione emerge dalle risposte alle domande relative al punto di vista sulla definizione di "**azienda senza confini**, liquide, ad assetti istituzionali e organizzativi variabili" e quella **sull'impatto delle tecnologie** soprattutto riferite alle intelligenze artificiali generative sui processi decisionali aziendali. Esse si collegano al *Prolegomeno 73* che richiama i concetti di *confini tra dentro e fuori che diventano sempre più porosi; le persone che non sono "solo" dipendenti, ma punti di contatto che traducono l'identità dell'organizzazione verso l'esterno* e quella secondo cui *l'innovazione corre, mentre la cultura organizzativa richiede tempi più lunghi per essere assorbita e trasformata in pratiche stabili.*

Sono significative le risposte che riguardano i confini aziendali: le aziende contemporanee sono sempre più "aperte", "porose", "permeabili", tutte espressioni che evocano un'organizzazione in continuo scambio con il contesto. In questa prospettiva, **l'impresa non è più un'entità definita da contorni fissi**, **ma un sistema dinamico** capace di interagire con altri attori, di rinegoziare continuamente la propria identità e di ridefinire la propria struttura in funzione dei cambiamenti esterni. Questo scambio si articola su più livelli. Da un lato, riguarda la relazione con partner, clienti, fornitori e persino concorrenti. Dall'altro lato, la permeabilità riguarda anche la direzione opposta: l'impresa è attraversata da flussi, pressioni e stimoli che provengono dall'esterno. Le organizzazioni "a silos", tipiche del Novecento industriale, si rivelano oggi inadatte a fronteggiare la complessità e la velocità dei cambiamenti. In risposta, le imprese adottano assetti più flessibili, orizzontali, capaci di integrare contributi eterogenei in tempo reale. Di conseguenza, anche i processi di selezione e sviluppo delle risorse umane devono adattarsi. **Non si tratta più solo di verificare le**

Ritaglio ad uso esclusivo del destinatario

id: 000000329
Data pubblicazione: 02/04/2026
Apri il link
Ave: €. 121
marcominghetti.nova100.ilsole24ore.com

competenze tecniche per un ruolo predefinito, ma di valutare capacità trasversali come il lavoro in team, la comunicazione, la creatività e la flessibilità cognitiva.

Le imprese senza confini hanno maggiori probabilità di durare nel lungo periodo, anche perché si innovano e attraggono idee e persone nuove. Le relazioni tra aziende, in passato limitate o rigidamente competitive, oggi assumono forme nuove, inclusive, orizzontali. L'apertura verso l'esterno è vista non più come rischio ma come risorsa. Questo passaggio sottolinea la caratteristica di dinamicità richiamata dal *Prolegomeno 73* che peraltro sembra meno positivo laddove sottolinea che *l'innovazione corre, mentre la cultura organizzativa richiede tempi più lunghi per essere assorbita e trasformata in pratiche stabili.* Perplessità che emerge anche dalla ricerca in quanto una parte significativa degli intervistati concorda sul fatto che l'impresa "chiusa", oggi, rischia di essere inefficiente perché incapace di intercettare opportunità che richiedono cooperazione. Il tema della collaborazione non è però solo tecnico. Implica anche una condivisione valoriale, soprattutto in settori dove la reputazione e l'impatto sociale sono rilevanti. Nelle imprese con i confini porosi e labili il manager non è più solo un decisore verticale o un controllore di processi, ma diventa facilitatore, mediatore tra livelli e culture, coordinatore di progetti e talenti distribuiti. Il manager efficace non è più solo competente in senso tecnico, ma è capace di apprendere, disimparare, ricombinare saperi e prendersi responsabilità trasversali. Anche in questo punto vengono richiamati concetti presenti nel *Prolegomeno 43*.

È del tutto evidente che la variabilità dei confini è fortemente influenzata dalle tecnologie il cui cambiamento è sempre più rapido e strutturale. Esse richiedono anzitutto di maturare una solida consapevolezza riguardo al loro impatto. Solo la **formazione continua e permanente può realmente preparare le persone a capire le opportunità e i rischi dell'innovazione**, specialmente quando si parla di automazione robotica e Intelligenza Artificiale (IA). Questa idea di consapevolezza non si limita alle nozioni tecniche, ma include la comprensione dei possibili effetti sociali, economici e organizzativi che le nuove soluzioni possono generare. **L'evoluzione tecnologica non va subita, ma deve essere governata**; per farlo, occorre una mentalità aperta, informata e al tempo stesso

Ritaglio ad uso esclusivo del destinatario

id: 000000329
Data pubblicazione: 02/04/2026
Apri il link
Ave: €. 121
marcominghetti.nova100.ilsole24ore.com

capace di senso critico. Anche in questo caso può essere individuato un collegamento con il *Prolegomeno 43* che fa riferimento alle *piattaforme digitali e di intelligenza artificiale*.

Non va dimenticata la dimensione sociale della tecnologia che favorisce una democratizzazione dell'accesso alle informazioni: quando i dati e gli strumenti di analisi diventano disponibili a più livelli dell'organizzazione, emergono idee, proposte e soluzioni che in passato sarebbero rimaste nascoste. La tecnologia risulta preziosa per ottimizzare processi, per ridurre errori e per dare maggiore spazio alla creatività umana. Molti la vedono come un fattore abilitante che richiede, però, un management competente e capace di integrare la dimensione digitale con quella relazionale. L'innovazione tecnologica fa parte ormai della normalità e deve considerarsi come opportunità e non come minaccia, affinché ciò avvenga è importante scegliere le persone che guidano/governano le tecnologie, la cui introduzione deve essere governata. Oltre alla scelta delle persone è fondamentale la scelta del momento in cui si adotta in quanto in alcuni settori a rapido sviluppo aspettare troppo può significare perdere opportunità; in altri, un eccesso di precipitazione produce costi ingiustificati.

Da queste considerazioni discendono interessanti tipologie di rapporti con l'innovazione dal *tecno a fan* al *tecno fan non avventato*, *tecno curioso e sperimentatore*, *tecno smart, tecno promoter attento* fino a *tecno tiepido*. La strada suggerita da chi predica cautela è quella di un'innovazione graduale, trasparente e integrata a processi che mantengano il valore aggiunto delle competenze umane.

A questo si aggiunge un tema trasversale emerso con forza ossia la necessità di **valutare le tecnologie in base alle conseguenze che producono**. In particolare, viene richiamata l'etica delle conseguenze di weberiana memoria, da preferire rispetto a un'etica dei principi astratti: il focus, cioè, dovrebbe spostarsi su ciò che le tecnologie effettivamente generano nei contesti reali, in termini economici, sociali, organizzativi e persino democratici. L'introduzione delle tecnologie vuol dire anche interrogarsi sull'impatto che esse avranno sulla cultura aziendale, sulla coesione dei team e sul senso di appartenenza. Questa parte richiama i concetti espressi nel *Prolegomeno 88* dove è proposta un'idea di *innovazione*

Ritaglio ad uso esclusivo del destinatario

"profondamente umana": tecnologia e digitalizzazione sono strumenti di cambiamento se restano al servizio delle persone e dell'empatia organizzativa.

Significativo è il passaggio dalle riflessioni sull'impatto delle tecnologie alle considerazioni sulla **centralità delle persone** sottolineata dalle risposte sulle caratteristiche qualificanti del manager del futuro che però sono già presenti nei manager innovativi.

In effetti appare sempre più sfumata la distinzione tra manager, come figura focalizzata su metodi, tecniche e strumenti delle diverse funzioni, e leader, come figura focalizzata su relazioni e coinvolgimento.

I contenuti hard del management diventano sempre più una commodity in quanto saranno incorporati in sistemi di intelligenza artificiale e *machine learning*, mentre il carattere distintivo di chi svolge funzioni manageriali sarà quello di una leadership che non può essere disgiunta da valori etici. Risposte che si inseriscono nel ragionamento del *Prolegomeno 88* laddove, analizzando *l'evoluzione dal 2015, si rileva il passaggio dall'innovazione come processo da controllare dall'alto a innovazione come cultura diffusa, sostenuta da leadership distribuita e collaborazione orizzontale.*

L**'etica è ritenuta fondamentale perché guida tutte le altre caratteristiche e insieme al rispetto delle persone influenzano la coerenza che genera autorevolezza e credibilità, condizioni per una leadership accettata.** La credibilità nasce dall'allineamento tra parole e fatti, tra dichiarazioni e azioni concrete. Fortunatamente questa logica si sta rafforzando soprattutto tra i manager più giovani e si qualifica per una maggiore attenzione alla dimensione umana, incluse le esigenze personali dei collaboratori. Non tutti, tuttavia, credono che sia possibile influire davvero. Secondo una voce più critica, il manager può al massimo essere un «canale di trasmissione e interpretazione, nulla di più», mentre un altro sottolinea come gli "illuminati" siano ancora una minoranza. Alcuni riconoscono che, anche quando si posseggono valori forti, è difficile tradurli in comportamenti incisivi senza un contesto favorevole.

Ritaglio ad uso esclusivo del destinatario

In sintesi, dalla ricerca si possono individuare alcuni aspetti qualificanti.

Innanzitutto, il fatto che alcuni concetti sono inevitabilmente ripresi dagli intervistati in varie risposte, ad esempio quelle che riguardano il ruolo dei manager nei confronti della società, l'assenza di confini, l'importanza dei valori individuali, i contenuti, i fattori distintivi, l'impatto della narrativa e della società dell'informazione.

In secondo luogo, viene frequentemente **richiamata la rilevanza di finalità, senso di appartenenza,** *purpose* **come driver dei comportamenti** e come contenuto qualificante della funzione manageriale. Questo concetto appare soprattutto nelle risposte alla domanda nella quale la leadership è evidenziata come elemento preminente, collegato sempre alla credibilità e all'etica.

Un terzo elemento del *file rouge* è quello della **funzione manageriale come collegamento e fluidificatore del passaggio dalle strategie aziendali all'operatività del giorno per giorno**, tema dominante è quello della necessità per i manager di comunicare maggiormente le cose che si fanno bene e di sviluppare una capacità comunicativa che non può essere delegata agli uffici stampa (o equivalenti), i quali spesso non conoscono a fondo l'attività dell'azienda.

Un quarto filone riguarda l'accentuazione dell'**aspetto evolutivo**. In molti casi gli intervistati hanno sottolineato che la risposta sarebbe stata diversa se la domanda fosse stata posta cinque-dieci anni fa e che sicuramente sarebbe molto diversa tra cinque anni.

Passando ad aspetti di dettaglio è opportuno richiamare i seguenti elementi.

Un primo blocco di risposte riguarda i **rapporti di imprese e amministrazioni pubbliche con l'ambiente**. Questa situazione ha significativi riflessi sul ruolo dei manager per i quali deve considerarsi superato il paradigma tecnico-professionale. Infatti, la maggior parte dei rispondenti ritiene che "i manager contribuiscono con i propri valori a definire gli obiettivi insieme agli altri stakeholder e per la società" e che "i manager influenzano e sono influenzati dai valori aziendali". Si modifica anche il mix di competenze qualificanti in quanto la quasi totalità dei rispondenti

Ritaglio ad uso esclusivo del destinatario

riconosce che per i manager le competenze trasversali devono essere prevalenti rispetto a quelle specialistiche che sono considerate come un prerequisito al ruolo o possono essere acquisite all'esterno. L'altra faccia della medaglia è rappresentata dalle crescenti pressioni derivanti dall'incertezza.

Un secondo blocco riguarda un approfondimento dei **contenuti della funzione manageriale anche in rapporto all'impatto delle tecnologie.** Significativa è la graduatoria delle caratteristiche qualificanti dei manager che vede la leadership al primo posto, seguita da etica, credibilità, autorevolezza. Nessuna risposta indica l'autorità collegata al ruolo come caratteristica qualificante. Con riferimento alle componenti della professionalità manageriale – razionalità, arte ed esperienza – una parte significativa degli intervistati considera sempre più qualificante la componente dell'arte, intesa come intuito, reattività e pensiero laterale, in quanto scienza e tecnica, potranno sempre più passare nel dominio delle intelligenze artificiali. Le relazioni, l'empatia, l'intuito e la creatività resteranno terreno privilegiato e riservato ai manager.

Un terzo blocco riguarda **l'impatto di fenomeni sociali ed economici di natura generale**. È praticamente unanime il riconoscimento del fenomeno di polarizzazione nella società e nell'economia, situazione che può essere vissuta come fonte di maggiori difficoltà per i manager oppure come opportunità per chi è in grado di adattarsi in modo flessibile, modificando il proprio business model a cambiamenti anche repentini.

La polarizzazione riguarda anche il tema delle diversità. Tra queste, le più rilevanti risultano essere quelle di genere, intergenerazionali e culturali. In particolare, emerge che: la gestione della diversità di genere rappresenta un problema per molte imprese, soprattutto medio-piccole e in alcuni settori a prevalenza maschile; la diversità più difficile da gestire è quella intergenerazionale; la più rilevante è quella culturale."

Anche sul tema della narrazione emerge l'aspetto di polarizzazione. Tutti i rispondenti riconoscono la rilevanza della narrazione con una interessante distribuzione tra coloro per i quali esiste una "narrazione ingannevole (fake news) e competizione sleale", coloro per i quali "la narrazione di sola immagine o commerciale spesso

Ritaglio ad uso esclusivo del destinatario

id: 000000329
Data pubblicazione: 02/04/2026
Apri il link
Ave: €. 121
marcominghetti.nova100.ilsole24ore.com

determina un effetto boomerang" e coloro per i quali "è necessaria la buona narrazione con strumenti efficaci delle cose che si fanno bene".

Emerge con chiarezza, inoltre, che "il tema critico sono le politiche di attrazione e selezione, accentuato dal calo demografico.

In conclusione, si può dire che il management italiano si trova oggi a vivere una fase molto scomoda e stressante nella quale "il vecchio mondo non è ancora morto e il nuovo deve ancora nascere ". Si trova, dunque, in mezzo al guado di un cambiamento complesso, in cui è apparentemente chiaro dove bisognerebbe andare, ma al tempo stesso le forti resistenze e gli ostacoli sul cammino rendono il passaggio piuttosto complicato. Queste difficoltà rendono ancora più essenziale il ruolo della formazione manageriale a cui è affidato il compito di accompagnare i manager in questa transizione, aiutandoli a crescere non solo come professionisti ma anche come persone e come cittadini responsabili.

Gli Autori:

Filippo Abramo

Esperto in risorse umane e management, ricopre ruoli di vertice in importanti associazioni di categoria:

- **Presidente di Federmanagement**, la Federazione Italiana del Management.
- È stato **Presidente di AIDP** (Associazione Italiana per la Direzione del Personale) per il gruppo regionale Sardegna.
- È socio ordinario di **APAFORM** (Associazione Professionale ASFOR dei Formatori di Management).

Elio Borgonovi

Accademico di rilievo internazionale con una lunga carriera presso l'**Università Bocconi**:

- **Professore Emerito** di Economia e Management delle Amministrazioni Pubbliche.
- **Fondatore e Presidente del CERGAS** (Centro di Ricerche sulla Gestione dell'Assistenza Sanitaria e Sociale) dal 1978.

Ritaglio ad uso esclusivo del destinatario

id: 000000329
Data pubblicazione: 02/04/2026
Apri il link
Ave: €. 121
marcominghetti.nova100.ilsole24ore.com

- È stato **Dean della SDA Bocconi** School of Management e Presidente di **ASFOR**.
- Specializzato in management pubblico, sanitario e del terzo settore.

Mauro Meda

Figura chiave nel coordinamento della formazione manageriale italiana:

- **Segretario Generale di ASFOR** (Associazione Italiana per la Formazione Manageriale) dal 1994.
- **Segretario Generale di APAFORM**.
- Membro del Board di **EQUAL** (European Quality Link) e della Commissione di Accreditamento dei Master ASFOR.
- Direttore responsabile della rivista "Lettera ASFOR" e professore incaricato di Organizzazione Aziendale.

175 – continua

Puntate precedenti

1 – DALLO HUMANISTIC AL POP MANAGEMENT

2 – MANIFESTI, ATLANTI, MAPPE E TERRITORI

3 – IL MANAGER PORTMANTEAU

4 – WHICH WAY, WHICH WAY?

5 – LEADERSHIP POP (LEZIONI SHAKESPEARIANE)

6 – OPINION PIECE DI RICCARDO MAGGIOLO

7 – LEADERSHIP POP (APERTURA, AUTONOMIA, AGIO, AUTO-ESPRESSIONE)

8 – OPINION PIECE DI JOSEPH SASSOON

9 – OPINION PIECE DI CESARE CATANIA

10 – OPINION PIECE DI VANNI CODELUPPI

11 – OPINION PIECE DI ALESSANDRO GIAUME

12 – COLLABORAZIONE POP. L'IRRESISTIBILE ASCESA DELLE COMMUNITY INTERNE

13 – COLLABORAZIONE POP. L'EMPATIA SISTEMICA

14 – COLLABORAZIONE POP. LE COMMUNITY AZIENDALI: UNO STATO DELL'ARTE, PARTE PRIMA

15 – COLLABORAZIONE POP. LE COMMUNITY AZIENDALI: UNO STATO DELL'ARTE, PARTE SECONDA

16 – OPINION PIECE DI MATTEO LUSIANI

17 – OPINION PIECE DI MARCO MILONE

18 – OPINION PIECE DI ALESSIO MAZZUCCO

19 – OPINION PIECE DI ALESSANDRA STRANGES

20 – OPINION PIECE DI FRANCESCO VARANINI

21 – ORGANIZZAZIONE POP. COMANDO, CONTROLLO, PAURA, DISORIENTAMENTO

22 – OPINION PIECE DI ROBERTO VERONESI

Ritaglio ad uso esclusivo del destinatario

23 – OPINION PIECE DI FRANCESCO GORI

24 – OPINION PIECE DI NELLO BARILE

25 – OPINION PIECE DI LUCA MONACO

26 – OPINION PIECE DI RICCARDO MILANESI

27 – OPINION PIECE DI LUCA CAVALLINI

28 – OPINION PIECE DI ROBERTA PROFETA

29 – UN PUNTO NAVE

30 – ORGANIZZAZIONE POP. VERSO L'HYPERMEDIA PLATFIRM (CURA)

31 – OPINION PIECE DI NICHOLAS NAPOLITANO

32 – LEADERSHIP POP. VERSO L'YPERMEDIA PLATIFIRM (CONTENT CURATION)

33 – OPINION PIECE DI FRANCESCO TONIOLO

34 – ORGANIZZAZIONE POP. VERSO L'HYPERMEDIA PLATFIRM (CONVIVIALITA')

35 – OPINION PIECE DI LUANA ZANELLATO

36 – OPINION PIECE DI ANDREA BENEDETTI E ISABELLA PACIFICO

37 – OPINION PIECE DI STEFANO TROILO

38 – OPINION PIECE DI DAVIDE GENTA

39 – OPINION PIECE DI ANNAMARIA GALLO

40 – INNOVAZIONE POP. ARIMINUM CIRCUS: IL READING!

41 – ORGANIZZAZIONE POP. VERSO L'HYPERMEDIA PLATFIRM (CONVOCAZIONE)

42 – OPINION PIECE DI EDOARDO MORELLI

43 – ORGANIZZAZIONE POP. VERSO L'HYPERMEDIA PLATFIRM (CO-CREAZIONE DI VALORE)

44 – OPINION PIECE DI MARIANNA PORCARO

45 – OPINION PIECE DI DONATO IACOVONE

46 – OPINION PIECE DI DENNIS TONON

47 – OPINION PIECE DI LAURA FACCHIN

48 – OPINION PIECE DI CARLO CUOMO

49 – OPINION PIECE DI CARLO MARIA PICOGNA

50 – OPINION PIECE DI ROBERTO RAZETO

51 – OPINION PIECE DI ALBERTO CHIAPPONI

52 – OPINION PIECE DI ALESSANDRO ANTONINI

53 – OPINION PIECE DI ALESSANDRA PILIA

54 – OPINION PIECE DI CLEMENTE PERRONE

55 – OPINION PIECE DI FABRIZIO RAUSO

56 – OPINION PIECE DI LORENZO TEDESCHI

57 – OPINION PIECE DI EUGENIO LANZETTA

58 – OPINION PIECE DI GIOLE GAMBARO

59 – OPINION PIECE DI DANTE LAUDISA

60 – OPINION PIECE DI GIAMPIERO MOIOLI

61 – OPINION PIECE DI GIOVANNI AMODEO

62 – OPINION PIECE DI ALESSANDRO LOTTO

63 – OPINION PIECE DI GIANLUCA BOTTINI

65– OPINION PIECE DI SIMONE FARINELLI

66– OPINION PIECE DI FRANCESCA ANNALISA PETRELLA

67– OPINION PIECE DI VALERIO FLAVIO GHIZZONI

Ritaglio ad uso esclusivo del destinatario

68– OPINION PIECE DI STEFANO MAGNI

69– OPINION PIECE DI LUCA LA BARBERA

70 – INNOVAZIONE POP. ARIMINUM CIRCUS: LA GRAPHIC NOVEL!

71 – LEADERSHIP POP. APOFATICA E CATAFATICA DELLA COMUNICAZIONE

72 – OPINION PIECE DI FEDERICA CRUDELI

73– OPINION PIECE DI MELANIA TESTI

74 – OPINION PIECE DI GIANMARCO GOVONI

75– OPINION PIECE DI MARIACHIARA TIRINZONI

76 – SENSEMAKING POP. LODE DELLA CATTIVA CONSIDERAZIONE DI SE'

77 – OPINION PIECE DI ALESSANDRA CAPPELLO E ALESSANDRA MAZZEI

78 – OPINION PIECE DI JOE CASINI

79 – OPINION PIECE DI MARTA CIOFFI

80 – STORYTELLING POP. VERSO IL POP BRANDING (PARTE PRIMA)

81 – STORYTELLING POP. VERSO IL POP BRANDING (PARTE SECONDA)

82 – STORYTELLING POP. VERSO IL POP BRANDING (NOTE A MARGINE)

83 – ENGAGEMENT POP. IL MANAGER INGAGGIANTE IMPARA DAI POKEMON

84 – ENGAGEMENT POP. DARE VOCE IN CAPITOLO

85 – ENGAGEMENT POP. COMUNICARE, VALUTARE, TRASFORMARE

86 – SENSEMAKING POP. MALATTIA MENTALE E BENESSERE PSICOLOGICO SUL LAVORO

87 – SENSEMAKING POP. FOLLIA O DIVERSITA'?

88 – OPINION PIECE DI LUIGIA TAURO

89 – OPINION PIECE DI NILO MISURACA

90 – OPINION PIECE DI FRANCESCO DE SANTIS

91 – INNOVAZIONE POP. REMIX, RI-USO, RETELLING

92 – STORYTELLING POP. ARIMINUM CIRCUS AL BOOK PRIDE 2025

93 – OPINION PIECE DI SIMONE VIGEVANO

94 – OPINION PIECE DI LORENZO FARISELLI

95 – OPINION PIECE DI MARTINA FRANZINI

96 – OPINION PIECE DI EMANUELA RIZZO

97 – INNOVAZIONE POP. OLTRE LA PRE-INTERPRETAZIONE

98 – INNOVAZIONE POP. FORMAZIONE: ANALOGICA, METAVERSALE, IBRIDA

99 – ARIMINUM CIRCUS: LA VISUAL NOVEL!

100 – LA (P) AI INTELLIGENCE (PARTE PRIMA)

101 – LA (P) AI INTELLIGENCE (PARTE SECONDA)

102 – LA (P) AI INTELLIGENCE (PARTE TERZA)

103– LA (P) AI INTELLIGENCE (PARTE QUARTA)

104– LA (P) AI INTELLIGENCE (PARTE QUINTA)

105– OPINION PIECE DI ALEXANDRA NISTOR

106– FORMAZIONE POP. PARTE PRIMA

107– FORMAZIONE POP. PARTE SECONDA

108– OPINION PIECE DI FEDERICA GRAZIA BARTOLINI

109– OPINION PIECE DI FEDERICO PLATANIA

110– OPINION PIECE DANIELA DI CIACCIO

111– OPINION PIECE DI LUCIANA MALARA E DONATELLA MONGERA

Ritaglio ad uso esclusivo del destinatario

112– IL RITORNO DEL CEOPOP

113– LA VISIONE DEI CEOPOP (VOLUME 1)

114– LA VISIONE DEI CEOPOP (VOLUME 2)

115 – LA COMUNICAZIONE DEL CEOPOP

116– CEOPOP E PARTI SOCIALI

117– CHE POP MANAGER SEI? L'ESTETA

118– STORYTELLING POP. UNA COMUNICAZIONE POP PER IL NON PROFIT

119– CHE POP MANAGER SEI? VISIONARIO/VISIONARIA

120– OPINION PIECE DI REMO PONTI

121– CHE POP MANAGER SEI? EMPATICA/EMPATICO

122– OPINION PIECE DI GIACOMO GRASSI

123– CHE POP MANAGER SEI? INNOVATORE/INNOVATRICE

124– SECONDA CONVERSAZIONE COLLABORATIVA SUL POP BRANDING

125– CHE POP MANAGER SEI? SIMPOSIARCA

126– SENSEMAKING POP. UNA NUOVA GRAMMATICA DEL LAVORO (1)

127– CHE POP MANAGER SEI? ESPLORATORE/ESPLORATRICE

128– SENSEMAKING POP. UNA NUOVA GRAMMATICA DEL LAVORO (2)

129– CHE POP MANAGER SEI? IRONIC DIVA/DIVO

130– SENSEMAKING POP. UNA NUOVA GRAMMATICA DEL LAVORO (3)

131– CHIUSI PER FERIE

132– OPINION PIECE DI ELENA BOBBOLA E MARIE LOUISE DENTI

133– CHE POP MANAGER SEI? PRATICO/PRATICA

134- L'INTELLIGENZA COLLABORATIVA MOTORE POP DEL CHANGE MANAGEMENT – INDUSTRIA

135- L'INTELLIGENZA COLLABORATIVA MOTORE POP DEL CHANGE MANAGEMENT – NO SERVIZI

136- L'INTELLIGENZA COLLABORATIVA MOTORE POP DEL CHANGE MANAGEMENT – NO PROFIT

137- LEADERSHIP POP E VIDEOGIOCHI. PARTE PRIMA

138- LEADERSHIP POP E VIDEOGIOCHI. PARTE SECONDA

139- LA CONSULENZA NELL'ERA DELL'AI AGENT

140- INNOVAZIONE POP NEL RETAIL

141- LA NUOVA ERA MEDIATICA

142- BRAND FORWARD!

143- OPINION PIECE DI ALESSANDRA LAZZAZARA E STEFANO ZA

144- LA FORZA DELLA GENTILEZZA. PARTE PRIMA

145- LA FORZA DELLA GENTILEZZA. PARTE SECONDA

146 – NELLO BARILE E LE IMMAGINI DI UN MONDO IN FRANTUMI

147 – INNOVARE NELLA PA

148 – OPINION PIECE DI SALVATORE RICCO

149 – OPINION PIECE DI LUCA MAGNI

150 – INNOVAZIONE POP. DISTANT WRITING E SOCIAL READING

151 – L'ADOZIONE LENTA DELLA AI IN AZIENDA – 1

152 – OPINION PIECE DI CRISTIANO GHIRINGHELLI, RAOUL NACAMULLI, LUCA QUARATINO

153 – OPINION PIECE DI MICHELA MATARAZZO

154 – OPINION PIECE DI MARIA FRANCESCA IANNONE

155– OPINION PIECE DI MOIRA BUZZOLANI

Ritaglio ad uso esclusivo del destinatario

156– OPINION PIECE DI LUCA GUERRASIO

157 – IMPARARE LA LEADERSHIP DALLE SERIE TV

158 – DA HAMLET A E: GENEALOGIA DEL DISTANT WRITING COLLABORATIVO

159 – OPINION PIECE DI PAOLO BORTOLOTTI

160 – DAL DISTANT WRITING AL SOCIAL READING: TRE LIVELLI DI INTELLIGENZA COLLABORATIVA

161 – L'ADOZIONE LENTA DELLA AI IN AZIENDA – 2

162 – DALL'AZIENDA NARRATIVA ALLA COMMUNITY INTERPRETANTE

163 – OPINION PIECE DI MARCO GRECO
164 – LE AI CHE RECITANO LA COSCIENZA

165 – LA SINGOLARITA' ORGANIZZATIVA

166 – MANAGER ALL'ASILO!

167 – IL MANOSCRITTO E LA RESA SILENZIOSA

168 – L'INTELLIGENZA ARTIFICIALE NELLE VENDITE

169 – OPINION PIECE DI CATERINA BOSCHETTI

170 – INTELLIGENZA ARTIFICIALE E STILI COGNITIVI

171 – OPINION PIECE DI GIULIA ALOISIO RAFAIANI

172 – DAGLI STILI COGNITIVI ALLA GOVERNANCE COGNITIVA

173 – OPINION PIECE DI FRANCOIS RASTIER

174 – OPINION PIECE DI DANIELA GENSABELLA

175 – OPINION PIECE DI ALEX CASCARANO

TAGS: **Aziende senza confini** | **Co-creazione di valore** | **Competenze trasversali** | **Cultura organizzativa** | **Formazione manageriale** | **Gestione della diversità** | **Intelligenza artificiale** | **Leadership etica** | **Manager del futuro** | **Valore condiviso**

‹ **Post Precedente**

TORNA ALL'INIZIO

Il gruppo
Gruppo 24 ORE
Radio24
Radiocor
24 ORE Professionale
24 ORE Cultura
24 ORE System

Il sito
Italia
Mondo
Economia
Finanza
Mercati
Risparmio
Norme&Tributi
Commenti
Management
Salute
HTSI
Tecnologia
Cultura
Motori
Moda
Real Estate
Viaggi
Food
Sport
Arteconomy
Sostenibilità
Scuola

Quotidiani digitali
Fisco
Diritto
Lavoro
Enti locali & Edilizia
Condominio
Sanità24
Agrisole

Link utili
Shopping24
L'Esperto risponde
Strumenti
Ticket 24 ORE
Blog
Meteo
Codici sconto
24ORE POINT
Rassegnatori autorizzati

Pubblicità Tribunali e P.A.
Case e Appartamenti

Abbonamenti
Abbonamenti al quotidiano
Abbonamenti da rinnovare

Abbonati

Archivio
Archivio del quotidiano

La redazione

Ritaglio ad uso esclusivo del destinatario

PROLEGOMENI AL MANIFESTO DEL POP MANAGEMENT 176. ORGANIZZAZIONE POP. OPINION PIECE DI ELIO BORGONOVI, FILIPPO ABRAMO, MAURO MEDA

Contatti Newsletter Archivio Domenica

Trust Project

P.I. 00777910159 © Copyright Il Sole 24 Ore Tutti i diritti riservati

Il Sole 24 ORE

Ritaglio ad uso esclusivo del destinatario