id: 000000329

**FORME**

Data: 30.04.2026 Pag.: 12,13,14...
Size: 2183 cm2 AVE: € .00
Tiratura:
Diffusione:
Lettori:










# Il manager del futuro alla prova dello "shortermismo"

*Dalla ricerca raccolta nel volume* **"Un profilo per il manager del futuro"**, *firmato con* **Elio Borgonovi** *e* **Mauro Meda**, *emerge una figura chiamata a tenere insieme urgenza e visione, persone e contesto, tecnologia e senso.* **Filippo Abramo**, *Presidente di* **Federmanagement**, *riflette sul rischio dello* **shortermismo** *e sulla necessità di formare un management capace non solo di reagire, ma anche di prevedere*

di Andrea Crocioni

**In un tempo in cui la vita si allunga, ma i tempi delle decisioni si accorciano, lo "shortermismo" non riguarda solo l'economia o la gestione d'impresa: è diventato una postura mentale e culturale.**

Si decide in fretta, si rincorre l'urgenza, si fatica a costruire visioni che reggano nel tempo. Eppure, proprio oggi, tra transizione tecnologica, polarizzazioni sociali e organizzazioni sempre più porose, ai manager viene chiesto di tenere insieme immediatezza e prospettiva, risultati e senso, risposta rapida e capacità di lettura del contesto. A partire dal volume *"Un profilo per il manager del futuro"*, pubblicato nella collana **Asfor-FrancoAngeli**, ne parliamo con **Filippo Abramo**, manager con una pluridecennale esperienza, già presidente dell'Associazione italiana e dell'Associazione europea dei Direttori del Personale e oggi presidente



Ritaglio Stampa ad uso esclusivo del destinatario, Non riproducibile

id: 000000329

FORME

Data: 30.04.2026 Pag.: 12,13,14...
Size: 2183 cm2 AVE: € .00
Tiratura:
Diffusione:
Lettori:










di **Federmanagement**. Il libro, firmato insieme a **Elio Borgonovi** e **Mauro Meda**, raccoglie i risultati di una ricerca sul campo basata su 40 interviste a top manager di imprese, istituzioni finanziarie e amministrazioni pubbliche.

**Quali tratti del manager di oggi e di domani emergono con più forza dalla vostra ricerca? E che spazio ha, dentro questi tratti, la capacità di ragionare sul tempo delle decisioni?**

Dalla ricerca emerge in maniera abbastanza chiara non tanto il profilo del manager che oggi vediamo già affermato, quanto quello che il contesto richiederebbe. E il profilo che emerge è quello di un manager molto più "multitasking" rispetto al passato. La mia generazione, per esempio, è stata costruita soprattutto sulle hard skill: gli aspetti relazionali, empatici, comunicativi venivano considerati quasi un accessorio. Oggi il quadro è quasi ribaltato. Al manager si chiede di essere orientato alle relazioni, all'empatia, alla comunicazione a due vie: non solo parlare, ma soprattutto ascoltare. Non più il capo del comando e controllo, ma una figura che per certi versi somiglia a un coach, cioè a qualcuno capace di mettere insieme le persone e di aiutarle a tirare fuori il meglio. Questo non significa perdere autorità. Significa trasformarla in autorevolezza. L'autorità gerarchica dipende dal ruolo, dal grado; l'autorevolezza dipende dalla capacità di guidare, di spiegare il perché delle decisioni, di farsi seguire non solo perché si occupa una posizione, ma perché si sa dare una direzione. Se si investe davvero sul capitale umano, sulla formazione, sulla costruzione di team capaci di funzionare bene, i risultati non arrivano domani mattina. Arrivano nel tempo. Il problema è che oggi, dentro e fuori le aziende, tutti chiedono risultati immediati. Basta guardare il nostro rapporto con la tecnologia: schiacci un pulsante e vuoi una risposta in tre secondi. Questa mentalità si è trasferita anche nella vita organizzativa. E così il manager si trova stretto tra ciò che sarebbe necessario fare per costruire valore durevole e ciò che viene chiesto nell'immediato.

**Quindi lo shortermismo rischia di diventare non solo un problema organizzativo, ma quasi un'abitudine culturale?**

Sì, ed è un problema molto serio. Oggi viviamo tutti dentro una cultura dell'immediato. Non riguarda soltanto le aziende. Riguarda la società nel suo insieme, e naturalmente entra anche nelle organizzazioni. Il paradosso è che proprio mentre il contesto richiederebbe più capacità di previsione, più investimento sul lungo periodo, più costruzione paziente, ci muoviamo con orizzonti sempre più corti. Questo vale anche per i giovani che entrano in azienda. Anche loro, spesso, si aspettano risultati e riconoscimenti in tempi molto rapidi. Si è in parte perso il senso del tempo lungo, della crescita graduale, dell'apprendimento come percorso. E invece senza una relazione più matura con il tempo si fa fatica a costruire organizzazioni solide. Su questo, mi lasci dire, ci sono Paesi che ci battono nettamente. I cinesi, per esempio, ragionano a vent'anni. Noi molto spesso ragioniamo a venti giorni. E, qualche volta, in Italia, addirittura arriviamo a ragionare solo quando l'emergenza è già scoppiata.

**Nel vostro lavoro la ricerca nasce in Italia, ma tocca questioni che riguardano il management in generale. Quali elementi del profilo emerso ritiene più universali e quali invece più legati al contesto italiano?**

Gli aspetti più legati al contesto italiano sono quelli che potremmo chiamare umani o, se vuole, più umanistici. Mi riferisco alla capacità di stare in mezzo agli altri, di comunicare, di creare relazione, di essere parte del team. Questa è una nostra peculiarità reale, che all'estero non sempre ho ritrovato con la stessa intensità. Noi abbiamo una capacità relazionale che va valorizzata. Persino la nostra convivialità dice qualcosa di que-



Ritaglio Stampa ad uso esclusivo del destinatario, Non riproducibile

id: 000000329

FORME

Data: 30.04.2026 Pag.: 12,13,14...
Size: 2183 cm2 AVE: € .00
Tiratura:
Diffusione:
Lettori:


Long
Short
TERM
Il manager del futuro alla prova dello "shortermismo"







sto: il fatto che il cibo sia sì importante, ma soprattutto un pretesto per stare insieme. Questa dimensione del rapporto umano ci viene riconosciuta molto. Ci sono però altri aspetti che valgono dappertutto e sui quali, a mio avviso, siamo meno forti. Uno su tutti: la capacità di leggere il contesto esterno. Qui, per esempio, gli inglesi sono spesso più bravi di noi. Oggi un manager non può ignorare la geopolitica, non può non capire che ciò che accade fuori entra dentro l'azienda e ne condiziona le scelte. Penso a tutto il tema della supply chain. Fino a pochi anni fa si ragionava soprattutto in termini di convenienza economica: compro dove costa meno. Oggi non basta più. Oggi compro da chi mi dà garanzie, da chi considero affidabile, da Paesi con cui esiste una relazione stabile. Questo richiede una capacità di lettura del mondo che noi dobbiamo ancora rafforzare.

**E qui si torna ancora al tema dello shortermismo: se non si legge il contesto, si finisce inevitabilmente per reagire solo all'urgenza.**

Esatto. Noi italiani siamo molto bravi a reagire. Questa è una qualità vera, e all'estero viene apprezzata. Quando succede un imprevisto, spesso sappiamo muoverci con rapidità e creatività più di altri. Però il problema è che non basta saper reagire: bisogna anche prevedere. Ci vantiamo spesso della nostra capacità di cavarcela nell'emergenza, ma non ci diciamo abbastanza che questa attitudine comporta anche uno spreco enorme di risorse, energie, tempo, denaro. Reagire bene è utile. Evitare di arrivare sempre all'ultimo minuto sarebbe meglio. I manager italiani che lavorano all'estero spesso funzionano proprio perché uniscono le due cose: conservano la nostra reattività, ma imparano a programmare di più. E questo li rende molto forti.

**Dalle interviste sul campo, quali sono le pressioni che oggi influenzano di più le decisioni manageriali?**

Le pressioni sono tante, e infatti non sorprende che molti manager siano molto stressati. Direi che oggi agiscono contemporaneamente pressioni normative, pressioni che vengono dalla società, aspettative molto forti da parte delle persone che entrano in azienda, e in misura minore rispetto al passato anche la tradizionale pressione sindacale, oggi molto ridotta rispetto a quanto accadeva negli anni Settanta, Ottanta o Novanta. Le pressioni normative, soprattutto quelle europee, possono avere un impatto fortissimo. Penso, per esempio, al settore del packaging, dove alcune regole impongono trasformazioni profonde che hanno una loro logica, ma che nella pratica possono mettere le imprese in forte difficoltà se il mercato globale non si muove con gli stessi vincoli. Poi c'è la pressione che viene dal basso, dai giovani e più in generale dalla società. Una volta fare il manager era un ruolo fortemente desiderabile, un simbolo di prestigio. Oggi non è più così scontato. Io insegno anche in un master e ricordo benissimo uno studente che, dopo avermi sentito raccontare la vita del manager, mi ha chiesto: *"Ma ne è valsa la pena?"*. È una domanda significativa. Dice molto sul cambiamento delle aspettative. Un giovane di trent'anni fa avrebbe chiesto: *"Come faccio a fare il suo mestiere?"*. Oggi ti chiede se davvero quel percorso merita i sacrifici che comporta.

**In una società segnata da polarizzazioni e da punti di riferimento più fragili, quale ruolo può giocare oggi il manager nel tenere insieme decisioni, relazioni e senso dentro e fuori l'organizzazione?**

Potrebbe giocare un ruolo molto importante, se ne avesse voglia e capacità. Perché il manager oggi non può più stare chiuso dentro il castello aziendale. Deve osservare quello che succede fuori, cercare di capirlo, e poi tradurlo all'interno dell'organizzazione. Il suo ruolo è sempre più quello di una cerniera: tra società esterna e azienda, tra vertice e collaboratori, tra strategia e operatività.



Ritaglio Stampa ad uso esclusivo del destinatario, Non riproducibile

id: 000000329








**FORME**

Data: 30.04.2026 Pag.: 12,13,14...
Size: 2183 cm2 AVE: € .00
Tiratura:
Diffusione:
Lettori:



Da una parte contribuisce a elaborare la strategia, dall'altra deve farla capire a chi poi la deve attuare. E questo significa dare senso alle scelte: spiegare perché si fa una certa cosa, quali risultati ci si attende, perché quella direzione è importante. Anche qui torniamo al cambio di profilo del manager. Se penso alla figura classica dell'ingegnere di fabbrica di qualche decennio fa, doveva soprattutto far funzionare macchine, processi, costi. Oggi quello stesso profilo deve anche leggere il contesto, comprendere le strategie, partecipare alla loro costruzione e poi comunicarle ai collaboratori. È evidente che le competenze richieste vanno molto oltre le sole capacità tecniche.

**Le organizzazioni hanno confini sempre più porosi e sono sempre più interdipendenti con l'ambiente. In un contesto così, come si costruisce una direzione chiara senza restare schiacciati dall'urgenza continua?**

Qui serve un equilibrio molto difficile. Un manager non può ignorare i problemi immediati: deve restare un problem solver, perché la realtà gli chiede continuamente di risolvere questioni concrete, spesso urgenti. Però, nello stesso tempo, deve essere capace di guardare ciò che accade fuori e di capire quali effetti quel cambiamento avrà dentro l'organizzazione. Il suo contributo, oggi, è sempre più un contributo di intelligenza e traduzione. Deve seguire ciò che succede nel mondo esterno, comprenderne le conseguenze e portarle dentro l'azienda in modo leggibile per chi decide. Prendiamo il caso dell'Intelligenza Artificiale. È evidente che avrà un impatto molto forte, anche se non tutte le aziende italiane sono pronte nello stesso modo, soprattutto le piccole e medie. Un manager che voglia creare valore deve seguire molto da vicino l'evoluzione dell'AI, perché cambia quasi giorno per giorno, e deve spiegare al vertice quali vantaggi può portare, ma anche quali rischi si corrono se la si ignora. Non si tratta di fermare il cambiamento: nessuno può farlo. Si tratta di non subirlo ma piuttosto, per quanto possibile, di gestirlo. F

* L'intervista integrale è stata pubblicata sul numero di febbraio-marzo 2026 di **formaFuturi**, il magazine digitale di **Asfor** e **Apaform**

## Chi è Filippo Abramo



**Filippo Abramo** è attualmente Presidente di **Federmanagement**, la Federazione che raggruppa la maggior parte delle associazioni manageriali italiane. È Past President di **Aidp** *(Associazione Italiana per la Direzione del Personale).* È stato per due mandati Presidente di **Eapm** *(European Association for People Management),* la federazione a cui aderiscono 32 Paesi europei, per un totale di 260.000 manager e professionisti delle risorse umane. In tale qualità ha rappresentato l'Europa nel Board della **Wfpma** *(World Federation of People Management Associations).* Sul piano professionale ha ricoperto per molti anni ruoli dirigenziali in importanti aziende italiane e multinazionali (**Rinascente**, **Telettra**, **Alcatel**, **Motta**, **Boston Grace**, **Recordati**, **Banco di Sardegna** del **Gruppo Bper**). I ruoli ricoperti sono stati: Direttore del Personale e Organizzazione, Direttore Ricerca e Sviluppo, Direttore Operativo, Vicedirettore Generale, Amministratore Delegato. Ha seguito progetti di sviluppo organizzativo in realtà private e pubbliche come consulente di direzione. È abitualmente speaker in convegni e congressi su tematiche aziendali, sia in Italia sia all'estero.



Ritaglio Stampa ad uso esclusivo del destinatario, Non riproducibile