Evoluzione del management - Libro "Un profilo per il manager del futuro"

businesscommunity.it/m/20260610/leisure/evoluzione-del-management-libro-un-profilo-per-il-manager-del-futuro.php

BusinessCommunity.it

10/06/2026

leisure

Borgonovi, Abramo e Meda (per FrancoAngeli) partono da una ricerca Apaform, Federmanagement e Asfor, da cui emergono le caratteristiche di una figura sempre più centrale per le imprese

Tempi non facili, in continuo cambiamento, numerose variabili indefinibili: questo è il territorio in cui si muovono le imprese e con esse i manager che le conducono. Cerca di dare una risposta pragmatica, partendo da una ricerca sul campo, il recente scritto "*Un profilo per il manager del futuro. La gestione delle tecnologie, il pensiero critico, una leadership etica e credibile*", a cura di **Elio Borgonovi, Filippo Abramo e Mauro Meda** edito da **FrancoAngeli** per la Collana **ASFOR**. Gli Autori, si diceva, partono da una considerazione di fondo: viviamo in un tempo difficile, in cui la velocità del cambiamento supera la capacità delle organizzazioni di interpretarlo e quindi di farvi fronte. Le trasformazioni digitali, la transizione ecologica, le nuove dinamiche e sensibilità sociali, nonché la crescente complessità dei mercati impongono di ripensare pro-fondamente il modo di essere e di agire dei manager.

È in questo scenario che si colloca **la ricerca Apaform, Federmanagement e Asfor**, un lavoro corale che offre uno sguardo lucido e al contempo prospettico sul futuro del management italiano, mettendo al centro la persona, la competenza e la responsabilità come leve decisive per lo sviluppo del Paese. La ricerca è caratterizzata e si distingue per il suo approccio sistemico: unisce l'analisi dei trend economici e tecnologici alla riflessione sui valori, sui comportamenti e sulle competenze che caratterizzano la nuova leadership.
Ne emerge **un profilo di management capace di coniugare innovazione e umanità, risultati e sostenibilità, visione strategica e capacità di ascolto**. In un contesto

sempre più interconnesso e incerto, il manager non è più soltanto un organizzatore e decisore, bensì un facilitatore del cambiamento e un "costruttore" di senso e di relazioni. Tra gli aspetti più qualificanti del lavoro vi è la centralità attribuita alla formazione come leva essenziale di vero progresso.

La ricerca evidenzia la necessità di un apprendimento continuo e inclusivo, capace di accompagnare persone e organizzazioni nel processo di adattamento alle nuove sfide. Apaform, Feder-management e Asfor richiamano **l'urgenza di un patto strategico tra istituzioni, imprese e mondo formativo per valorizzare il capitale manageriale come bene comune**, elemento imprescindibile per la competitività e la coesione del sistema Italia. La ricerca, realizzata con quaranta interviste a top manager di imprese, istituzioni finanziarie e amministrazioni pubbliche, si è posta l'obiettivo di cogliere le caratteristiche dei manager in quello che è stato definito un cambiamento di epoca. Dai risultati emerge un profilo di manager che opera in organizzazioni private e pubbliche sempre più interdipendenti con il proprio ambiente e dai confini porosi.

Un manager che non si limita ad applicare metodi e strumenti razionali, ma che deve essere guidato da **intuito, creatività e pensiero laterale**. Infatti, i contenuti razionali e tecnici saranno sempre più demandati alle tecnologie rispetto alle quali i manager devono assumere un atteggiamento di promotori attenti e consapevoli, in grado di valutarne benefici e limiti.
Appare **sempre più sfumata la distinzione tra competenze di management e leadership**, in quanto chi ricopre posizioni di responsabilità elevata nelle organizzazioni deve essere in grado di esercitare una leadership etica, credibile e coerente, per gestire organizzazioni private e pubbliche nelle quali sono presenti quattro e perfino cinque generazioni con aspettative diverse nei confronti del mondo del lavoro. Il manager-leader deve inoltre essere in grado di **gestire le molteplici diversità** che caratterizzano la società odierna, affrontare un contesto nel quale sono presenti polarizzazioni di tipo politico-sociale ed economico e comunicare in modo trasparente ed efficace per **contrastare fenomeni quali il greenwashing e il window dressing,** oggi molto diffusi ma potenzialmente in grado di trasformarsi in un boomerang.

Un numero crescente di intervistati sottolinea come si stia affermando **una nuova concezione del ruolo dell'impresa, sempre meno ancorata alla visione tradizionale di attore economico** votato unicamente alla generazione di profitto e sempre più orientata verso **una partecipazione attiva alla vita collettiva**. In questa prospettiva, l'impresa assume una funzione ibrida, che intreccia obiettivi economici con responsabilità sociali, culturali e ambientali. Tale trasformazione è letta da diversi

interlocutori come una risposta necessaria ai mutamenti che attraversano la società contemporanea. Basti pensare ai cambiamenti climatici, le crescenti disuguaglianze, l'instabilità geopolitica, la crisi dei modelli basati su cittadinanza rappresentativa.

Il superamento dell'impresa come entità chiusa, autoreferenziale e separata dalla società lascia spazio a un modello di organizzazione che riconosce la propria appartenenza a **un ecosistema più ampio e interdipendente**. Questa logica si riflette nella frequente evocazione del concetto di **osmosi tra impresa e territorio**: secondo molte testimonianze, le aziende non si limitano a operare in un territorio, ma si costruiscono e si trasformano con esso, assorbendone i valori, rispondendo ai bisogni emergenti e contribuendo a modellarne gli equilibri.
Non si tratta solo di un cambiamento semantico, ma di una **mutazione profonda delle pratiche e delle strategie**: numerosi rispondenti parlano di iniziative che vanno dall'educazione civica nelle scuole al sostegno a progetti culturali e sociali locali, fino alla coprogettazione di interventi con istituzioni pubbliche e associazioni del terzo settore. La prossimità territoriale è vissuta non solo come vincolo operativo, ma come opportunità di costruzione identitaria, in grado di rafforzare la coesione interna e il senso di scopo collettivo.

Nel testo si evidenzia inoltre come questa trasformazione è stata accompagnata anche da una **maturazione della leadership aziendale**. La figura dell'imprenditore e del top manager evolve da soggetto tecnicamente competente a interlocutore pubblico consapevole del proprio impatto sociale e culturale. In alcune risposte, si evidenzia come questa nuova visione richieda anche un **ripensamento dei modelli organizzativi interni**: "*la condivisione dei valori, la partecipazione attiva delle collaboratrici e dei collaboratori, la valorizzazione del capitale umano non sono più viste come dinamiche secondarie, ma come parte costitutiva della performance aziendale"*.

Il volume offre dunque non solo un quadro analitico accurato, ma anche una visione culturale e politica del **management come fattore di sviluppo sostenibile e civile**. Gli Autori invitano a riflettere su un nuovo umanesimo manageriale, fondato sull'equilibrio tra impresa, persona e società. In un'epoca in cui la conoscenza e le competenze necessarie per generare valore in organizzazioni complesse (private e pubbliche) che operano in conte-sti di incertezza, la performance deve integrarsi con la responsabilità.

In conclusione, un libro che mette in evidenza come il management italiano si trovi a vivere una fase molto complessa, scomoda e stressante nella quale "*il vecchio mondo non è ancora morto e il nuovo deve ancora nascere*". Si può dire che il management si

trova in mezzo al guado di un cambiamento complesso in cui è apparentemente chiaro dove bisognerebbe andare, ma nello stesso tempo le forti resistenze e gli osta-coli 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.

Federico Unnia
Aures Strategie e politiche di comunicazione

Leggi il prossimo articolo del magazine

Sommario del magazine di questa settimana



Idee e Opinioni

Fare Business

Marketing

Digital Business

Finanza e investimenti

Sport Business

Leisure

Dir. Responsabile Gigi Beltrame - Dir. Editoriale Claudio Gandolfo Politica della Privacy e cookie