4 'super leve' grazie alle quale le aziende possono sopravvivere al congedo dei leader senior

Un nuovo approccio organizzativo per costruire l'impresa post-key man

Condividi Post Salva Condividi

Pubblicato il 3 aprile 2025

C'è una crisi che avanza in silenzio nel cuore produttivo dell'Italia: è la **crisi della leadership industriale**, una falla sistemica che rischia di rallentare la competitività del Paese nei prossimi anni. A segnalarla è **Future Age**, azienda di consulenza specializzata **nell'evoluzione dei modelli organizzativi delle imprese italiane** che segue da vicino per quel che riguarda i cambiamenti nei processi e nelle tecnologie, e lancia un monito: "Le imprese italiane stanno perdendo i loro pilastri, ma continuano a navigare a vista. Serve una risposta chiara, strutturata, e soprattutto urgente".

CHI SONO I KEY MAN (E PERCHÉ SENZA DI LORO LE AZIENDE RISCHIANO DI NON REGGERE)?

Nelle PMI italiane, oltre il **60% dei ruoli chiave è oggi occupato da persone tra i 55 e i 65 anni**. Sono i cosiddetti **key man**, manager e tecnici senior che negli ultimi decenni hanno rappresentato molto più che una funzione: sono stati il **punto di riferimento decisionale, operativo e valoriale delle imprese**.

> *"Questa generazione è cresciuta in un'epoca in cui il lavoro era sacrificio, identità, visione. Ha retto la produzione, la strategia e persino il morale delle aziende. Ora si sta ritirando, ma il vuoto che lascia è ancora troppo sottovalutato "afferma il CEO di Future Age,* ***Paolo Borghetti****, imprenditore "seriale" e Business Mentor.*

L'ERRORE DA EVITARE: RINCORRERE MODELLI CHE NON CI APPARTENGONO

In **assenza di un ricambio generazionale all'altezza**, molte aziende stanno virando verso modelli organizzativi "orizzontali" mutuati dal mondo anglosassone. Il più discusso? **L'Holacracy**, un sistema che elimina i ruoli gerarchici a favore di una governance distribuita.

> *"Ma l'Italia non è la Silicon Valley" avverte* ***Borghetti*** *"nel nostro contesto culturale, eliminare le figure di riferimento senza preparare il terreno è come togliere il timone da una nave in tempesta. Il risultato è disordine, disorientamento, inefficienza. L'Holacracy è stata una soluzione teorica a un problema pratico. E qui, la teoria non basta".*

CREATIVITÀ ITALIANA + ORGANIZZAZIONE TEDESCA: LA FORMULA PER RESTARE COMPETITIVI

> *"Il* ***futuro delle aziende italiane si gioca oggi****, nel passaggio da una leadership eroica a una leadership condivisa e consapevole, continua* ***Borghetti.*** *"Non possiamo più affidarci al carisma di pochi singoli né all'improvvisazione organizzativa. Serve un cambio di passo, prima che il sistema crolli per mancanza di guida".*

La proposta è chiara: un modello ibrido, che coniughi l'estro e l'ingegno tipicamente italiano con la precisione, la struttura e l'efficienza dei sistemi organizzativi "tedeschi". Un mix che permetta alle imprese di gestire la complessità, senza perdere flessibilità, trasferire conoscenza dai senior ai giovani, prima che si disperda; coltivare la creatività, ma all'interno di processi chiari, replicabili e misurabili.

LA VERA PRIORITÀ: CREARE STRUTTURE SOLIDE CHE VALORIZZINO ESPERIENZA E INNOVAZIONE

Future Age propone una strada diversa: una **trasformazione organizzativa sostenibile**, capace di traghettare le aziende verso un futuro più competitivo senza rinnegare l'identità culturale del nostro tessuto imprenditoriale.

"Non serve una rivoluzione. Serve un cambio di paradigma che punti su modelli organizzativi più strutturati senza snaturare le caratteristiche tipiche delle aziende italiane come la customizzazione dei prodotti e la nostra creativa flessibilità. Ma la stessa flessibilità non va confusa con la disorganizzazione. E serve ora.» continua Paolo Borghetti. In che modo?

Ecco il "Power Pack" che dovrebbero avere le aziende italiane secondo Future Age: i 4 passi fondamentali per non perdersi nella transizione

- ### 1. Mentoring intergenerazionale: il ponte tra esperienza e futuro

Il valore non si trasmette da solo: va trasferito con metodo. La scomparsa progressiva dei key man rischia di portare via con sé non solo competenze tecniche, ma anche cultura aziendale, senso di appartenenza, leadership silenziosa. Per questo, il mentoring intergenerazionale non può essere lasciato al caso. Occorre strutturare programmi di affiancamento che permettano ai giovani talenti di assorbire non solo "come si fa", ma "perché si fa", costruendo così una nuova generazione di leader capaci di unire innovazione e visione d'impresa.

- ### 2. Ridefinire i processi: dalla memoria individuale alla resilienza collettiva

Quando il sapere resta nella testa di pochi, l'azienda è vulnerabile. Molte PMI italiane hanno processi ancora troppo legati a singoli individui, non formalizzati e difficilmente scalabili. L'uscita di un senior può quindi paralizzare interi flussi produttivi o decisionali. Serve una mappatura chiara dei processi, una loro codifica e una standardizzazione agile che non uccida la creatività, ma garantisca continuità, replicabilità e adattabilità anche nei momenti di cambiamento o emergenza.

- ### 3. Formare i giovani leader: non solo competenze, ma cultura del lavoro

Un leader non è solo chi sa fare, ma chi sa portare. La formazione manageriale troppo spesso si ferma alle competenze tecniche e digitali, trascurando aspetti essenziali come la responsabilità, l'etica del lavoro, la gestione della complessità e il senso del servizio. Per garantire un futuro alle aziende italiane, è fondamentale educare i nuovi leader a prendersi cura dell'azienda, delle persone e della visione, costruendo una leadership solida, umana, presente.

- ### 4. Change management graduale: cambiare senza stravolgere

Non basta cambiare: bisogna accompagnare il cambiamento. Le aziende italiane hanno bisogno di evolversi verso modelli più sostenibili e strutturati, ma senza perdere la loro identità. Il change management deve essere vissuto come un percorso progressivo, che tenga insieme tradizione e innovazione, valorizzi ciò che funziona e prepari il terreno per ciò che verrà. È un lavoro di ricucitura e visione, che rende il cambiamento parte della cultura aziendale, non un trauma da subire.