

White paper
Giugno 2025

BETTER LEADERS OF TOMORROW

SOMMARIO

FOREWORD BENEDETTO BUONO – BUONO & PARTNERS, FOUNDING PARTNER	03
FOREWORD ANTONIO RAGUSA – ROME BUSINESS SCHOOL, DEAN.	04
1. EXECUTIVE SUMMARY	05
2. NUOVI MODELLI DI LEADERSHIP: EVOLVERE PER RESTARE RILEVANTI	06
2.1 CONTESTO ATTUALE	06
2.2 OBIETTIVI DEL PAPER	08
2.3 NOTA METODOLOGICA	09
3. AREE TEMATICHE	11
3.1 PURPOSE DRIVEN NETWORKING	11
3.2 NAVIGARE L'INCERTEZZA	14
3.2 GESTIONE DELLA WORKFORCE IBRIDA	20
4. ANALISI DELLE EVIDENZE EMERSE	26
4.1 IL PENSIERO DELLA LEADERSHIP CONTEMPORANEA	26
4.2 IL PENSIERO DELLA LEADERSHIP FUTURA	28
5. CASE STUDY	31
5.1 TOYOTA: UNA LEADERSHIP DIFFUSA PER GESTIRE IL CAMBIAMENTO.....	31
6. CONCLUSIONI	32
7. CREDITS	35

FOREWORD

Benedetto Buono – Buono & Partners, Founding Partner

Il mondo sta cambiando ad una velocità che non si era mai vista in tutta la storia dell'umanità e il **disorientamento** è sensazione tangibile e diffusa, **a tutti i livelli della società**.

Anche **la leadership** delle organizzazioni, indifferentemente dalla loro dimensione e dal business in cui operano, **viene messa quotidianamente alla prova** e, oggi più che mai, appare veritiero il detto che **nessuno può farcela da solo**.

Neppure i più grandi e navigati leader.

La leadership, quindi, assume una dimensione più **tonda, collegiale**, che riesce a esprimere il meglio delle proprie capacità se interpretata a livello di rete, **una leadership ecosistemica di intelligenze collettive** la si potrebbe definire.

Ecco dunque che, **partendo da questi assunti** – tanto semplici quanto profondi – **prende vita l'idea alla base di questo paper: provare a fornire qualche spunto di riflessione sul tema della leadership intersecandolo con quello delle relazioni umane**, che sono a loro volta cardine concettuale del nostro evento annuale **Conn@tions**.

È un paper che **non ha pretese di esaustività scientifica**; al contrario, **nasce con il preciso scopo di porre domande e suggestioni** più che affannarsi nel cercare risposte oggi obiettivamente difficili anche solo da immaginare e, per farlo, fa leva a sua volta su un'**intelligenza collettiva**.

Quella **che anima Conn@tions** e che Buono & Partners mobilita ogni giorno per i suoi clienti e i suoi partner.

L'unico modo per **combattere la solitudine** imperante dei nostri tempi e quella di **lavorare strategicamente** e incessantemente sulla **costruzione e gestione proattiva del capitale relazionale, a tutti i livelli**.

Siamo certi che questa sia la **chiave di volta** e l'**alleato migliore di qualsiasi leadership**.

Oggi e in futuro.

Grazie.

FOREWORD

Antonio Ragusa – Rome Business School, Dean

Viviamo un'epoca in cui **la leadership non può più essere intesa come un esercizio individuale di potere**, ma come una **responsabilità condivisa**, **un'azione collettiva** capace di **generare significato e trasformazione**. Questo white paper nasce proprio con l'intento di **esplorare e comprendere le nuove traiettorie della leadership**, in un mondo segnato da discontinuità, innovazione accelerata e crescente complessità.

Come **Rome Business School**, abbiamo voluto contribuire con convinzione a questa riflessione, consapevoli che **il nostro ruolo non si esaurisce nel trasferimento di competenze**, ma deve nutrirsi di un **dialogo costante** con il mondo reale: **con i manager** che guidano le imprese, **con i nostri studenti** che rappresentano i leader di domani, e **con tutti gli attori che operano per un futuro più equo, sostenibile e umano**.

Il paper si muove lungo **tre direttive essenziali** – purpose, incertezza, workforce ibrida – che oggi rappresentano non solo sfide, ma **opportunità straordinarie per ridefinire i paradigmi organizzativi**.

L'obiettivo non è fornire risposte definitive, ma **generare consapevolezza e offrire strumenti utili** per orientarsi in un contesto in continuo mutamento.

Ringrazio Buono & Partners e il team Rome Business School per la sinergia, la visione e il rigore con cui è stato condotto questo progetto. Il risultato è un **lavoro corale**, alimentato dall'intelligenza collettiva di manager, studenti, ricercatori e professionisti: **un punto di partenza per tutti coloro che vogliono diventare – davvero – better leaders of tomorrow**.

1. EXECUTIVE SUMMARY

Perché questo paper è necessario adesso?

In un'epoca in cui le organizzazioni affrontano **crisi multiple, transizioni tecnologiche e sfide culturali**, la leadership non può più essere trattata come un attributo individuale ma come un **sistema da coltivare**. Questo paper nasce per intercettare questa trasformazione, fornendo strumenti, visioni e modelli per generare leader capaci di **impatto e sostenibilità nel lungo periodo**.

Questo paper, frutto della **collaborazione tra Buono & Partners e Rome Business School**, analizza l'evoluzione della leadership contemporanea alla luce delle **sfide economiche, sociali e culturali emergenti**, con l'obiettivo di offrire spunti utili per **orientare la trasformazione delle organizzazioni verso il futuro**.

La ricerca si sviluppa attorno a **tre aree tematiche centrali** – “**Purpose Driven Networking**”, “**Navigare l'incertezza**” e “**Gestione della workforce ibrida**” – che rappresentano le traiettorie attraverso cui ridefinire approcci, strumenti e competenze manageriali. All'interno di ciascun focus, **il contributo diretto di top manager italiani** restituisce una **prospettiva concreta e strategica** sulle capacità necessarie per guidare il cambiamento in ambienti complessi.

Ad arricchire il documento, un **case study** dedicato a un **modello di leadership diffusa e sistematica**, espressione di una cultura organizzativa fondata sul miglioramento continuo e **sull'integrazione virtuosa tra persone e tecnologie**.

Infine, in chiusura, una **proposta metodologica articolata in sei fasi** accompagna le organizzazioni nella **progettazione di percorsi di crescita** orientati a una leadership sostenibile, agile e centrata sulle persone.

2. NUOVI MODELLI DI LEADERSHIP: EVOLVERE PER RESTARE RILEVANTI

2.1 CONTESTO ATTUALE

Il **contesto socioeconomico e geopolitico** nel quale oggi si trovano ad operare individui, organizzazioni e istituzioni è caratterizzato da una **crescente complessità**. L'**assetto multipolare** che si sta consolidando a livello globale, l'indebolimento delle architetture multilaterali e l'acuirsi delle **tensioni tra blocchi regionali** rappresentano fattori che contribuiscono a un generale **senso di incertezza**. Il **Global Risks Report 2025[1]** del World Economic Forum definisce questo scenario una “**recessione geopolitica**”, segnalando come le capacità di coordinamento **internazionale si stiano progressivamente erodendo**, con effetti diretti sull'efficacia delle risposte a rischi sistematici e transnazionali.

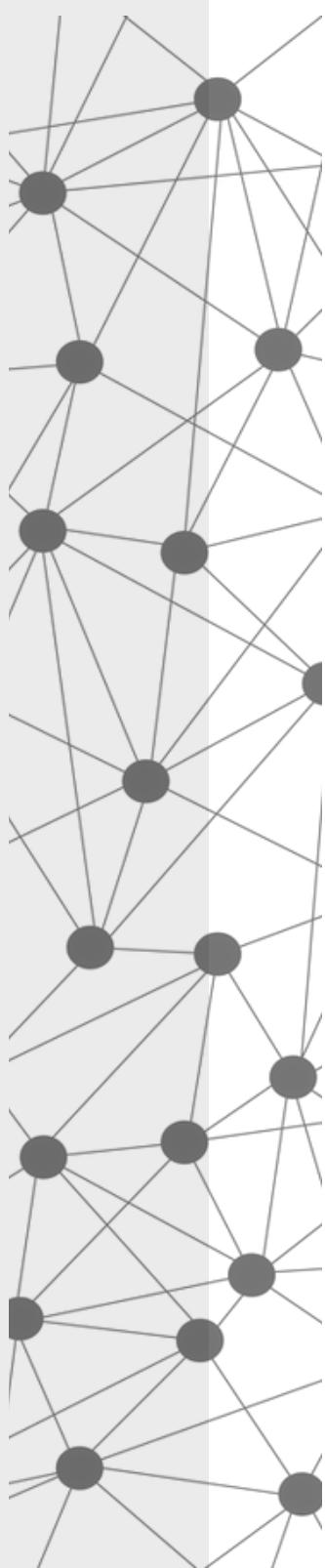
“ We are going into a world where you'll have to think about your workforce as both agentic and human. ”



- Jorge Amar, senior partner, McKinsey[2]

La **percezione condivisa di un futuro instabile** è rafforzata da dinamiche parallele sul piano interno agli Stati:

La **polarizzazione crescente dell'opinione pubblica**, l'**erosione della fiducia nelle istituzioni** e l'aumento delle **disuguaglianze** costituiscono indicatori di una **fragilità strutturale** che investe le democrazie avanzate quanto i sistemi economici in via di sviluppo. In tale scenario, la **funzione della leadership** – nelle imprese, nella pubblica amministrazione, nel terzo settore – **assume una rilevanza centrale**: non più come esercizio esclusivo di autorità, ma come **capacità di orientare, mobilitare e generare fiducia in contesti ad alta variabilità**.



La letteratura recente ha sottolineato come **il concetto stesso di leadership stia attraversando una fase di ridefinizione**. Da un modello fondato sulla figura del decisore isolato si va progressivamente affermando una **concezione più relazionale, sistematica e adattiva**. I dati emersi dalla **Global Leadership Survey 2025[3]** di Gallup confermano tale transizione: i **bisogni fondamentali espressi dai “follower” nei confronti dei propri leader sono speranza, fiducia, compassione e stabilità**, indipendentemente dal contesto geografico o culturale di riferimento. Si tratta di elementi che rimandano a una **leadership non solo competente ma anche eticamente consapevole e socialmente responsabile**.

A livello organizzativo, questi cambiamenti si intrecciano con **trasformazioni profonde** nel mondo del lavoro. Il **Work Change Report[4]** pubblicato nel 2025 da **LinkedIn** evidenzia che **entro il 2030 il 70% delle competenze oggi richieste subirà una trasformazione sostanziale**. Il paradigma della carriera lineare viene progressivamente sostituito da percorsi non sequenziali, discontinui e caratterizzati da una frequente rinegoziazione del proprio ruolo. **L'evoluzione è trainata non solo dall'innovazione tecnologica, ma anche da nuove aspettative sociali e culturali circa il significato e la sostenibilità del lavoro.**

In tale quadro, emerge la figura del **“talento adattivo”**: un **profilo professionale** in grado di **apprendere rapidamente, di integrare conoscenze tecniche e soft skill, e di agire efficacemente** in contesti caratterizzati da ambiguità. Il concetto di **employability** non è più legato alla padronanza di un set di competenze stabili, ma alla **capacità di apprendere a imparare**, ovvero di rigenerare continuamente il proprio valore professionale in risposta alle sollecitazioni del contesto.

Un ruolo chiave in questa trasformazione è svolto **dall'intelligenza artificiale**. Sebbene il dibattito pubblico si concentri spesso sul **rischio di sostituzione occupazionale**, la letteratura e i dati empirici suggeriscono una **prospettiva più articolata**. L'AI, in particolare nelle sue forme generative, **agisce da catalizzatore di cambiamento**,

ridisegnando processi, ruoli e relazioni organizzative. Secondo LinkedIn, la percentuale di utenti che hanno aggiunto **competenze legate all'AI** ai propri profili è **aumentata di oltre venti volte dal 2016[5]**. Tale evoluzione riguarda non solo i profili tecnici, ma anche **ruoli manageriali e di coordinamento**, in cui **l'integrazione tra intelligenza artificiale e sensibilità umana** diventa una **leva strategica**.

Questa dinamica si riflette anche nelle **strategie di recruiting e nei modelli formativi**. Il report **Udemy Business 2025[6]** evidenzia come **la domanda di “durable skills”** – competenze trasversali ad alto valore relazionale e cognitivo – **sia in costante crescita**. Le imprese non cercano più solo specialisti, ma professionisti in grado di **interpretare la complessità, comunicare in modo efficace, esercitare pensiero critico e agire con responsabilità in contesti non facili**. L'intreccio tra **tecnologia e umanità**, tra automazione e giudizio etico, è destinato a diventare uno dei principali assi evolutivi della leadership del futuro.

In sintesi, il contesto attuale presenta caratteristiche ben delineate: la **moltiplicazione dei rischi sistematici, l'accelerazione dei cicli di cambiamento e la fluidità dei modelli professionali** impongono una **ridefinizione delle competenze chiave e dei modelli di leadership**.

Non si tratta semplicemente di adeguarsi al cambiamento, ma di **sviluppare una nuova cultura del lavoro e della responsabilità professionale**, fondata su **apprendimento continuo, orientamento allo scopo, capacità di relazione e visione sistemica**. Comprendere questi fenomeni è oggi una condizione essenziale per progettare **percorsi formativi, organizzativi e decisionali** in grado di anticipare le esigenze del mondo che verrà.

2.2 OBIETTIVI DEL PAPER

L'evoluzione del contesto globale e la crescente complessità dei sistemi organizzativi pongono **interrogativi rilevanti sul futuro della leadership** e sulle **competenze necessarie** per affrontare con efficacia le sfide emergenti. In tale cornice, la presente

ricerca intende offrire un contributo di analisi e riflessione finalizzato a delineare un profilo aggiornato e prospettico delle competenze chiave per i leader di domani.

Obiettivo principale del paper è promuovere consapevolezza sui temi centrali della leadership contemporanea, offrendo al tempo stesso spunti pratici per l'azione strategica all'interno delle organizzazioni. Attraverso il confronto intergenerazionale, il documento esplora non solo l'evoluzione delle aspettative, ma anche le implicazioni formative e operative per lo sviluppo di leader capaci di interpretare la complessità.

In particolare, il paper intende:

- Raccogliere e analizzare le prospettive di un gruppo selezionato di top manager in merito alle tematiche oggetto di indagine.
- Indagare le percezioni e le aspettative degli studenti dei programmi master della Rome Business School.
- Elaborare una sintesi interpretativa in grado di orientare lo sviluppo di un modello operativo applicabile nei contesti organizzativi contemporanei.

Nel suo complesso, la ricerca ambisce a fornire strumenti di lettura e orientamento utili a guidare le scelte strategiche di chi progetta formazione, cultura e policy organizzative in chiave futura.

2.3 NOTA METODOLOGICA

Il presente paper si basa su una metodologia di ricerca integrata, fondata sulla somministrazione di due survey miste – ciascuna composta da domande chiuse e aperte – rivolte a due gruppi distinti ma complementari: da un lato, un panel selezionato di manager dell'ecosistema relazionale di Rome Business School; dall'altro, un campione rappresentativo di studenti iscritti ai master di Rome Business School, in particolare quelli degli intake di aprile e ottobre 2024. Le survey sono state erogate nel periodo aprile - maggio 2025.

L'obiettivo è stato quello di confrontare la visione della leadership attuale con quella prospettica, indagando tre dimensioni chiave: “Purpose Driven Networking”, “Navigare l'incertezza” e “Gestione della workforce ibrida”.

La survey rivolta ai manager è stata costruita per raccogliere valutazioni e riflessioni in merito alle tre aree tematiche attraverso tre domande a risposta chiusa (scala Likert 1–5) e due domande aperte: una centrata su considerazioni legate al settore di appartenenza e l'altra volta a formulare un messaggio per i futuri leader.

La survey somministrata agli studenti, in formato digitale, ha mantenuto una struttura analoga, includendo tre domande a risposta chiusa e una domanda aperta finale sulla figura del leader ideale. Il campione è rappresentato dagli studenti provenienti da master in ambiti quali economia, management, relazioni internazionali e marketing.

MEDIA

DEVIAZIONE STANDARD

COVERAGE INDEX

L'analisi quantitativa si è basata su **tre indicatori statistici principali**, calcolati per ciascuna area tematica su una scala da 0 a 5:

Rappresenta il **valore medio delle risposte**, ottenuto dividendo la somma dei punteggi per il numero di osservazioni.

Misura la **dispersione delle risposte rispetto alla media**. Valori bassi indicano maggiore omogeneità; valori elevati suggeriscono una maggiore variabilità.

Rappresenta il **grado di concentrazione delle risposte attorno alla media**, calcolato come differenza tra la media e la deviazione standard. Un valore elevato indica maggiore coerenza interpretativa all'interno del campione.

Le risposte aperte sono state sottoposte a tecniche di **text analysis** (word cloud e clustering semantico) per individuare le principali ricorrenze lessicali e i nuclei tematici emergenti.

Sebbene la **ricerca abbia natura esplorativa** e non sia generalizzabile in senso statistico, la metodologia adottata **consente di restituire un quadro articolato e significativo delle aspettative che oggi attraversano il discorso sulla leadership** e sulla sua evoluzione.

La fase introduttiva del paper, antecedente la sezione relativa all'analisi, raccoglie e valorizza **i contributi di alcuni top manager**, offrendo un primo sguardo qualitativo sulle sfide e traiettorie che definiscono il contesto attuale della leadership.

3. AREE TEMATICHE

3.1 PURPOSE DRIVEN NETWORKING: CREARE CONNESSIONI DI VALORE

- ◆ Intro a cura di **Benedetto Buono**:



Founding Partner
Buono & Partners

In un **ecosistema professionale** sempre più **dinamico e interconnesso**, il **networking** evolve da **strumento tattico** a **leva strategica** fondata sul significato condiviso. Il **Purpose Driven Networking** rappresenta un **nuovo paradigma** in cui le **relazioni professionali** si costruiscono non solo per scambiare opportunità, ma per **co-generare valore a partire da un purpose chiaro, autentico e coerente**. Gli interventi dei manager coinvolti sottolineano come la **leadership efficace** non possa più prescindere da una **visione identitaria che orienti scelte, comportamenti e connessioni**. In questo scenario, la **dimensione relazionale non è accessoria**: è parte integrante dell'impatto che persone e organizzazioni vogliono esercitare nel mondo. Il **capitale relazionale** diventa così il terreno fertile su cui far crescere **fiducia, appartenenza e sostenibilità** nel lungo periodo. La coerenza tra **visione, valori e modalità relazionali** si configura come uno dei **fattori distintivi** delle organizzazioni e dei **leader** realmente capaci di guidare il cambiamento.

◆ Maria Giulia Garcea | CEO Lab11



**CEO Lab11
Consulente purpose e impatto
Scuola Superiore Sant'Anna
Organizzatrice TEDxPisa**

In un contesto segnato da **incertezza, instabilità e profondi cambiamenti culturali**, avere un **purpose chiaro e condiviso** rappresenta una **bussola strategica fondamentale**. Non si tratta solo di dichiarare una **visione ispirazionale**, ma di costruire **coerenza tra identità, decisioni e comportamenti**. Un'impresa **purpose-driven**, è un'organizzazione che agisce coerentemente rispetto a una **missione** che va **oltre il profitto, mettendo al centro le persone**, la collettività e il pianeta. In questo senso, il **purpose** non è un accessorio comunicativo, ma un **elemento strutturale** che consente di mantenere la rotta anche in momenti di turbolenza.

Quando il **purpose** è formalizzato e vissuto all'interno dell'organizzazione, diventa un **riferimento stabile** che **allinea leadership e collaboratori**, facilita le scelte strategiche e consolida la **fiducia**. In particolare nelle grandi realtà, dove spesso è esistito in forma implicita, la sua emersione consapevole può rappresentare una svolta culturale: un atto di **responsabilità e chiarezza** che **rafforza la resilienza e la capacità di affrontare il cambiamento**. In un'epoca in cui **l'incertezza è la norma**, il **purpose** non **elimina il rischio**, ma **rende più solida la direzione**.

◆ Giuseppe Iamele | Principal Expert TEHA Group



**Principal Expert
TEHA Group**

Non cercano un mondo migliore. **Lottano per un mondo che abbia un senso, concreto, misurabile, comprensibile.** I circa **8.000 under 30** con cui abbiamo lavorato in questi ultimi 3 anni, sulla nostra piattaforma dedicata al **confronto generazionale**, ci dicono chiaramente che **il senso** per cui lavorano è la determinante per poter svolgere quel lavoro e scegliere quell'organizzazione.

In questa richiesta si cala l'importanza del **capitale relazionale**, l'unico capitale che loro indicano chiaramente come quello in grado di rifornire di **significato** e di **valore** la quotidianità. **Cosa è per loro il capitale relazionale?** Possiamo usare due parole citate nel manifesto che hanno scritto con noi sulla felicità al lavoro "**fiducia e prospettiva**". Giochiamocene bene.

◆ Duccio Vitali | CEO Alkemy



CEO
Alkemy

We create value with values

Crescere non basta, se non lo si fa nel modo giusto.

Oggi più che mai il ruolo di chi guida un'azienda non si misura unicamente sulla base dei risultati, ma sulla **capacità di dare direzione, coerenza e significato**. Uno scenario nel quale **purpose e valori** diventano l'essenza stessa della **leadership**.

Alkemy-Retex nasce proprio con questa **ambizione**: affermare un **modello di business che unisca performance e competitività a valori e principi imprescindibili**. Crediamo fermamente che **profitto ed etica** debbano viaggiare insieme. **È il nostro purpose: generare valore economico in modo sostenibile e consapevole.**

Con un principio su tutti: **People First**. Siamo convinti che siano le persone a rendere possibile ogni **trasformazione**, non solo per le proprie **competenze** e per il contributo all'efficienza dei processi, ma per la condivisione del medesimo **set valoriale**.

Persone brave e brave persone: da qui partiamo per costruire strategie, processi e innovazione.

Crediamo fermamente in una **cultura** fondata sulla **fiducia**, sulla **libertà di esprimere idee e agire**, sulla **responsabilità condivisa**. Una cultura dove **inclusione, trasparenza e ascolto** non sono solo parole, ma comportamenti quotidiani.

I nostri **valori EPIC** – **Eccellenza, Passione, Integrità, Concretezza** – sono il fondamento di tutto ciò che facciamo. Guidano le nostre decisioni, ispirano le nostre azioni e definiscono il nostro modo di lavorare.

Essere CEO significa anche questo: custodire i valori in cui si crede, dare continuità al purpose e renderlo concreto ogni giorno. In un presente in cui i talenti cercano coerenza, appartenenza e un reale equilibrio tra vita e lavoro, purpose e cultura valoriale non sono più elementi accessori, ma la base di una leadership credibile, capace di generare fiducia, attrarre talento e guidare il cambiamento.

3.2 NAVIGARE L'INCERTEZZA: SAPER SCEGLIERE SENZA MAPPE

◆ Intro a cura di **Katiuscha Gabriele**:



Program Director dell'Executive
Master in Gestione delle risorse
umane
Rome Business School

Navigare l'incertezza significa accogliere il cambiamento come parte integrante del viaggio, imparando a **orientarsi anche in assenza di rotte tracciate**. Viviamo in un tempo in cui tutto accelera e si trasforma senza preavviso. **L'instabilità geopolitica, l'innovazione tecnologica e le profonde trasformazioni sociali** stanno riscrivendo il mondo del lavoro, il funzionamento delle organizzazioni e, di conseguenza, **il significato stesso della leadership**.

In questo scenario, affidarsi a modelli rigidi o centrati sul controllo non è più sufficiente. **Servono nuovi strumenti, maggiore consapevolezza e, soprattutto, una cultura fondata su adattabilità, collaborazione e fiducia.**

Una convinzione, più di ogni altra, guida questa trasformazione: **le persone sono la vera leva del cambiamento**. Per questo, **la leadership deve rifondarsi sulla relazione**. Non basta possedere competenze tecniche: servono **empatia, capacità di generare fiducia, di trasmettere conoscenza e di creare contesti in cui le persone possano crescere**. **Conoscenza e competenza restano pilastri imprescindibili**. Sono ciò che consente di leggere i contesti, prendere decisioni ponderate e dare direzione. Ma oggi **non basta più "saper fare bene"**: occorre anche **saper interpretare ciò che cambia**. **L'incertezza non è un'eccezione**, ma una condizione permanente. Servono, dunque, leader capaci di **apprendere costantemente, di confrontarsi con punti di vista differenti, di integrare dati e intuizioni, visione strategica e sensibilità umana**.

E tuttavia, **le competenze non bastano**. È **l'empatia** a fare la differenza tra un bravo professionista e un leader che sa ispirare. **Daniel Goleman ha dimostrato come l'intelligenza emotiva** – la capacità di comprendere, regolare e orientare le emozioni – sia determinante per chi guida.

In tempi incerti, **le persone cercano senso**, riconoscimento, ascolto. **Il leader deve saper "sentire" il proprio team**, creare spazi sicuri in cui le persone possano esprimersi, sbagliare, apprendere. **L'empatia** non è un gesto accessorio: è una **competenza di guida strategica**, che alimenta fiducia e genera resilienza collettiva.

Oggi, **la leadership non può più concentrare il sapere, ma deve moltiplicarlo**. La trasmissione della conoscenza – continua, reciproca, diffusa – è ciò che consente alle organizzazioni di evolvere e innovare. **Mentoring, apprendimento esperienziale, leadership condivisa** tornano a essere **strumenti centrali**. Il valore di un team non si misura più solo dalla somma delle competenze, ma dalla **qualità dello scambio tra le persone**.

La fiducia è l'elemento che **connette e dà senso** a tutto questo. Senza fiducia, nessuna competenza può fiorire, nessuna relazione può stabilizzarsi, nessuna innovazione può emergere. Fidarsi non significa rinunciare al rigore, ma **costruire uno spazio psicologicamente sicuro**, dove le persone possano sperimentare, rischiare, contribuire con autenticità.

Navigare l'incertezza significa, saper scegliere anche in assenza di rotte. E questo richiede una leadership diversa: meno centrata sul controllo, più sulla **relazione**; meno focalizzata sul sapere assoluto, più sull'**intelligenza collettiva**. Una leadership che conosce, sente, trasmette e si fida. **Una leadership autentica, umana, generativa.** È questa la **sfida più grande** per chi, come noi, si occupa di sviluppo e formazione: **creare contesti dove tutto questo possa emergere, maturare e diventare cultura**.

◆ **Alfredo Adamo | CEO Frontiere**



CEO
Frontiere

Oggi non possiamo più interpretare la leadership attraverso lenti lineari o gerarchiche. Siamo immersi in un tempo segnato da **instabilità geopolitica, accelerazione tecnologica e trasformazioni sociali profonde**. Non è più possibile prevedere tutto, ma è **fondamentale prepararsi a tutto**. In questo scenario, **la figura del leader deve evolvere da “gestore del controllo” a “facilitatore dell’adattamento”**.

L'incertezza non è un'anomalia, ma una condizione strutturale del presente. Navigarla non significa sopravvivere, ma **imparare a scegliere direzioni significative** anche in assenza di mappe certe. Per farlo, servono **nuove competenze: la capacità di ascoltare segnali deboli**, di integrare **informazioni quantitative con intuizioni qualitative**, di **leggere il contesto** attraverso più prospettive. Servono anche leadership condivise, capaci di orchestrare reti, più che imporre strutture.

Nel nostro lavoro a cavallo tra imprese innovative, arte e tecnologie emergenti, vediamo che **i leader più efficaci sono quelli che coltivano una profonda consapevolezza valoriale** e sanno comunicarla nei momenti critici.

Non cercano di eliminare il rischio, ma di trasformarlo in **spazio di apprendimento**. **Abbracciano la tecnologia** – specialmente l'intelligenza artificiale – **come strumento abilitante**, ma mantengono salda la **centralità umana nel definire senso, priorità e impatto**.

Il leader di domani non sarà necessariamente colui che ha tutte le risposte, ma colui che saprà **porre le domande giuste, generare fiducia e alimentare cooperazione** anche nei momenti più incerti. È in questa capacità di reggere la complessità senza semplificarla che si gioca la vera sfida della leadership contemporanea.

◆ **Diego Bosco | Segretario Generale Consorzio Italbiotec**



**Segretario Generale
Consorzio Italbiotec**

Quando Buono & Partners mi ha chiesto di esprimere un'opinione su questo tema i miei pensieri hanno iniziato a focalizzarsi sulla solita prima domanda che mi faccio sempre...cosa posso dire che non sia scontato su un tema già così dibattuto?

Dopo qualche minuto, capii subito che era un'impresa impossibile.

Così provai a pormi una domanda diversa: **“se dovessi vedermi come leader nei prossimi 10 anni quali caratteristiche dovrà avere il mio io futuro?”**

Ho trovato **5 parole** che mi hanno pienamente soddisfatto.

1 La prima parola che mi è venuta in mente è **ascolto**. Credo che la leadership del futuro dovrà fondarsi sulla capacità di comprendere profondamente le persone, più che sul bisogno di guidarle. Un leader sarà tale non per autorità o carisma, ma per la fiducia che saprà costruire.

2 La seconda parola è **flessibilità**, intesa come la forza di saper cambiare idea, di adattarsi a contesti nuovi senza perdere coerenza.

3 La terza parola è ispirare attraverso l'**esempio**, e non attraverso i risultati. La mia versione futura dovrà saper ammettere l'errore, valorizzare il dubbio, e riconoscere il merito anche quando si manifesta in forme molto diverse dalle proprie.

4 La quarta più che una parola è una call to action: **il leader del futuro dovrà generare spazi dove gli altri possano esprimersi al meglio.**

Queste prime 4 parole diventano poi caratteristiche di quella che a mio parere dovrebbe essere la missione principale di un leader del futuro: generare una **legacy che possa essere trasferita e migliorata** dalle future generazioni, con un impatto sulla salute, sulla società e sull'ambiente.

Una leadership che tenda all'eccellenza di queste 5 parole potrà lasciare un'impronta importante del suo operato e **generare un valore** per sé e per le tante persone che lo circondano.

◆ **Maria Rosaria Raspanti | Studio Legale
Pavia & Ansaldi**



Counsel
Pavia e Ansaldi

La crescente complessità della professione forense è un segno dei tempi. Attraversiamo un periodo di epocali cambiamenti sociali, economici e politici che hanno avuto – e avranno – un impatto profondo sull'ordinamento giuridico, che spesso quei cambiamenti tende a rincorrere piuttosto che anticipare.

Gli esempi di questa intricata interazione sono numerosi: le **crescenti minacce informatiche**, che hanno indotto il decisore pubblico ad approntare regole e procedure per **rafforzare la cybersecurity** delle amministrazioni pubbliche e delle imprese private; la **transizione ecologica**, che ha portato all'imposizione, attraverso il **Green Deal** (che attraversa una fase di ripensamento il cui esito finale è tutt'altro che certo), di standard e norme tecniche molto rigorose; ancora, l'esplosione dell'utilizzo di **algoritmi e dell'intelligenza artificiale**, che ha indotto a riflettere sulla necessità di ridefinire i **regimi giuridici posti a tutela della riservatezza dei dati personali**. Non ultimo, il “risorgere” dell'interesse nazionale e della sua protezione attraverso la disciplina del **“golden power”**. In questo, come in altri ambiti, la parte **pubblica** peraltro a volte **“rivendica” competenze che sembrerebbero non previste dalle norme applicabili**.

La presupposta certezza delle regole scritte lascia il posto, insomma, all'**incertezza che deriva dalla loro applicazione o interpretazione**.

Come si affronta questa incertezza? Occorre **competenza**, per essere in grado di valutare i presupposti ma anche tutti i possibili esiti.

È necessaria prudenza, per tenere sempre a mente le possibili conseguenze di decisioni rischiose. Serve **sguardo d'insieme**, perché è impossibile proporre soluzioni senza analizzare un più ampio contesto di riferimento. Non si può prescindere, infine, dall'**impegno**, perché ad approcci semplicistici devono preferirsi quelli che assumono **la complessità e l'incertezza come condizioni ineludibili**.

Oggi più che mai, quindi, quello dell'avvocato – parafrasando *Piero Calamandrei* nel suo celebre *“Elogio dei giudici scritto da un avvocato”* – è un mestiere che non può farsi solo **“col cervello”**, applicando asetticamente le regole, ma anche con la **“comprendione”** e la **“dedizione”**, attributi necessari di chi si confronta con un mondo incerto e deve orientarsi al suo interno, per navigare l'incertezza e non nell'incertezza.

3.3 GESTIONE DELLA WORKFORCE IBRIDA: IL FUTURO DEL LAVORO HUMAN & TECH

- ◆ Intro a cura di **Valentino Megale**:



**Program Director dell'International
Master On Campus in AI
Rome Business School**

La **trasformazione digitale** e l'adozione crescente **dell'intelligenza artificiale** stanno ridefinendo radicalmente i **modelli operativi** e le **dinamiche relazionali** all'interno delle organizzazioni.

Il **lavoro ibrido**, oggi **preferito da oltre l'83%[7]** dei lavoratori a livello globale e **già adottato in forma strutturata dal 44%[8]** dei lavoratori dell'Unione Europea, non è più un semplice esperimento organizzativo: rappresenta un **nuovo standard**. In parallelo, secondo il rapporto UNCTAD[9] di aprile 2025, il **mercato globale dell'IA** passerà da 189 miliardi di dollari nel 2023 a **4,8 trilioni nel 2033**.

L'IA non si limita più a supportare processi: diventa un vero e proprio **co-attore nei contesti lavorativi**, capace di **aumentare la produttività e amplificare il potenziale umano**, anche nei ruoli tradizionalmente più esposti all'automazione. Secondo recenti analisi, **fino all'80% delle professioni sarà almeno parzialmente toccato da queste trasformazioni**, soprattutto in relazione all'introduzione di modelli linguistici avanzati e dei cosiddetti agenti AI.

Tale scenario impone una **riflessione profonda sulla natura stessa dei workflow**: l'**intelligenza artificiale** non va più intesa solo come strumento esecutivo, ma come **partner cognitivo**, in grado di sollevare l'essere umano da task ripetitivi per **liberare risorse verso attività interpretative, strategiche e relazionali**. Un recente studio[10] della **Harvard Business School**, intitolato "The Cybernetic Teammate: a Field Experiment on Generative AI Reshaping Teamwork and Expertise", ha dimostrato come l'intelligenza artificiale applicata alle fasi iniziali di ideazione di prodotti e servizi possa **trasformare radicalmente le dinamiche lavorative**. Il caso studio su Procter&Gamble rivela che l'IA consente sia ai singoli dipendenti sia ai team di attingere a un

patrimonio di **conoscenze più ampio**, migliorando significativamente la **qualità dei risultati e aumentando il coinvolgimento** e la soddisfazione professionale, pur **riducendo il carico di lavoro ripetitivo**.

Questi **tre vantaggi** sono tradizionalmente considerati i **benefici principali del lavoro di squadra**. I **modelli di IA conversazionale** attuali, tuttavia, si distinguono per la loro **capacità di integrare elementi relazionali, coinvolgimento emotivo e dialogo interattivo**, configurandosi più come **partner conversazionali** che come semplici strumenti da comandare. Questa evoluzione richiede un **ripensamento profondo del concetto di controllo e delle competenze necessarie per orientare l'IA verso i nostri obiettivi**. Non si tratta più di impartire comandi testuali, ma di **sviluppare abilità** più simili alla **negoziazione** e alla **collaborazione interpersonale**.

In tale contesto, i modelli lineari e gerarchici lasciano spazio a **strutture più agili e adattive**, fondate su **fiducia, trasparenza e dialogo continuo**. Creare ambienti sicuri in cui **sperimentare, sbagliare e imparare** diventa una condizione fondamentale per **l'innovazione**.

A fronte di un nuovo **equilibrio tra intelligenza umana e artificiale**, serve che emerga una **leadership** capace di interpretare il cambiamento non come minaccia ma come **leva di crescita condivisa**. **Le competenze chiave si fanno ibride** – digitali, emotive, riflessive – e diventano terreno di convergenza tra uomo e macchina.

Non è sufficiente adottare nuove tecnologie: **occorre ripensare processi, ridefinire le relazioni e costruire contesti** organizzativi che valorizzino la **co-evoluzione tra persone e sistemi intelligenti**, permettendo di affrontare il futuro con resilienza, senso e visione.

◆ Valeria Borrelli | Direttore Persone e Organizzazione Simest



Direttore Persone e Organizzazione
SIMEST

Guidare il cambiamento nell'era dell'intelligenza artificiale: il ruolo cruciale del management e delle Risorse Umane.

Oggi il **mondo del lavoro** si muove dentro un **equilibrio nuovo**, che alterna **presenza fisica e virtuale, attività umane e supporto algoritmico**. In questa **realtà ibrida**, il ruolo della **leadership aziendale** – e insieme a essa, della funzione HR – **sta cambiando radicalmente**.

Non basta più gestire: è necessario **dare direzione, creare senso, accompagnare le persone** in un cambiamento che tocca corde profonde, prima ancora che organizzative.

L'intelligenza artificiale è entrata nei processi, sì, ma anche nei **pensieri**, nel modo in cui **interpretiamo la realtà, ci relazioniamo, prendiamo decisioni**. Per questo non parliamo soltanto di strumenti: parliamo di un cambiamento che chiama in causa il nostro modo di lavorare e, in fondo, di essere.

Davanti a questa **trasformazione**, le competenze non vanno solo aggiornate, come spesso si dice. Spesso, bisogna lasciare andare automatismi mentali creati nel tempo, **imparare a stare nell'incertezza**, e ripensare il modo in cui si affrontano problemi e si costruiscono soluzioni.

I manager, in questo scenario, non possono limitarsi a far funzionare la macchina. Sono chiamati a **disegnare gli spazi di apprendimento, valorizzare l'intelligenza emotiva**, e soprattutto, a **non perdere di vista la persona dietro il ruolo**. **La vera leadership** oggi passa dalla **capacità di abbracciare il cambiamento** e assumere un ruolo di **agente della trasformazione**, di saper mettere in discussione anche i propri modelli, per lasciar emergere nuove visioni.

In parallelo, **la funzione HR** gioca una partita fondamentale. È lì che si **progettano i percorsi** che aiutano le persone a **evolvere**, è lì che si ascoltano i **segnali deboli**, si intercettano i bisogni, **si costruisce fiducia**. **Le risorse umane** sono oggi un vero e proprio ponte tra **cultura e innovazione**: devono saper parlare il linguaggio delle tecnologie, ma anche **Mantenere viva la dimensione umana del lavoro**.

In questo senso, **il cambiamento** non è una corsa all'ultimo tool o all'automazione più efficace. È un cammino in cui **serve tempo, dialogo**, anche **il coraggio di sbagliare** accettando l'errore e utilizzandolo come strumento di miglioramento continuo. **Manager e HR** devono lavorare fianco a fianco per **costruire ambienti** in cui le persone possano sperimentare, crescere, fare domande, senza sentirsi inadeguate davanti alla velocità del progresso.

Restare umani – oggi più che mai – non è uno slogan. È una **sfida quotidiana e concreta** e chi guida le organizzazioni ha il compito non solo di affrontarla, ma di trasformarla in **cultura aziendale**. Perché in fondo, nell'epoca dell'intelligenza artificiale, è proprio **la nostra intelligenza umana – nella sua complessità e fragilità – a fare la differenza**.

◆ **Laura Carletti | HR & CSR Manager**
Randstad Italia



HR & CSR Manager
Randstad Italia

In un'epoca in **costante evoluzione** e, possiamo dire, accelerazione, credo sia opportuno soffermarci a comprendere quanto il **ruolo dei manager** e lo **stile di leadership** sia appropriato ai tempi che viviamo. **"Better Leaders of Tomorrow"**, suggerisce una riflessione che ci porta a mettere a fuoco un punto che ritengo centrale: per guidare le persone verso e attraverso il cambiamento, **la fiducia, l'ascolto e la comunicazione sono diventate centrali**.

Il manager tradizionale, spesso incentrato sul controllo, la gerarchia e i task, è necessario che ceda il passo ad un **approccio più empatico e collaborativo**, valorizzando le **prospettive delle proprie persone** che diventano ancora più responsabili nel fare scelte e perseguire obiettivi. Un aspetto fondamentale per i **leader di oggi e di domani** è la loro **capacità di delegare, comunicando il senso e la direzione, ispirando e motivando i loro team**, con l'obiettivo costante di creare un ambiente in cui fiorisca la **fiducia reciproca**. La **fiducia** è infatti il **fondamento di qualsiasi relazione** solida e duratura, e nel contesto lavorativo, è ciò che permette alle persone di sentirsi al sicuro, valorizzate, pronte ad abbracciare il cambiamento all'interno di una progettualità condivisa.

La comunicazione, a sua volta, va intesa non solo come trasmissione di informazioni, ma soprattutto come **capacità di agire un ascolto attivo** e di **creare un dialogo aperto e trasparente**. I leader dovranno essere sempre più in grado di **ascoltare le preoccupazioni dei loro collaboratori, rispondere alle loro domande** e allo stesso tempo sfidarli, **condividendo la visione in modo chiaro e coinvolgente**. In questo modo, il **cambiamento** può essere percepito come **un'opportunità di crescita e sviluppo** e meno come una minaccia davanti alla quale restare immobile o addirittura difendersi.

Anche la nostra ricerca **Workmonitor 2025** - condotta da **Randstad** su un campione di 26.800 persone a livello globale, 750 delle quali sono in Italia, per approfondire le **trasformazioni del mercato del lavoro** - ha indagato da vicino il **tema della fiducia** nel proprio manager, definendone il ruolo cruciale per la creazione di un ambiente di lavoro positivo e di un senso di comunità. Dall'indagine emerge che il **64% dei lavoratori italiani** ha un **rapporto solido con il proprio responsabile**, il **68% si sente più legato al proprio manager** che all'azienda nel complesso e il **45%** darebbe le **dimissioni in caso di frequenti disaccordi con lui**.

Per concludere, direi che in un **mondo** sempre più **complesso e interconnesso**, la **capacità di costruire relazioni** basate sulla **fiducia** e la **comunicazione autentica** è una **competenza indispensabile** per qualsiasi **leader** che voglia guidare con successo le persone verso il futuro, loro e dell'organizzazione alla quale appartengono.

◆ Cristian De Mitri | CEO Eggup | Zucchetti Group



CEO
Eggup | Zucchetti

Competenza e AI: il perimetro che ci distingue.

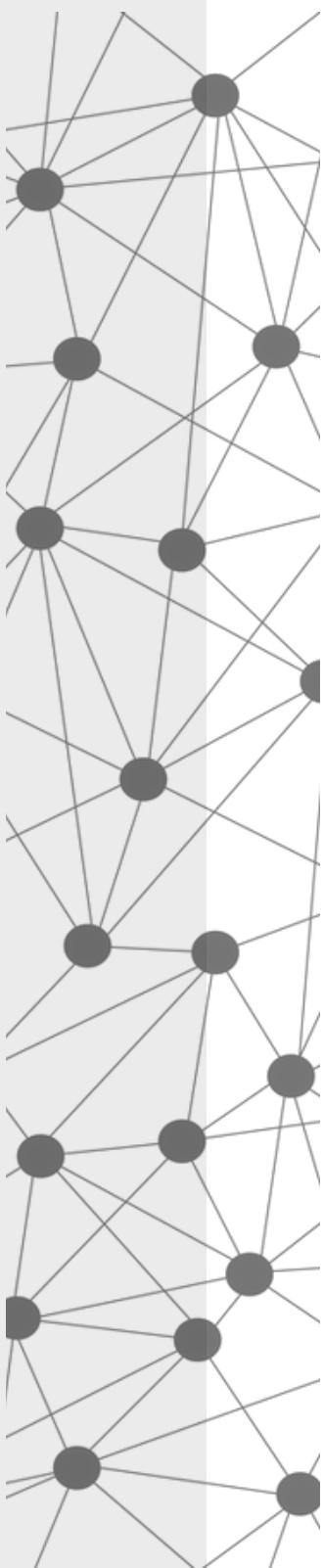
Oggi più che mai, **parlare di competenze significa disegnare cerchi**. Ogni competenza è una circonferenza, un perimetro che delinea un ambito di responsabilità. **Coltivarle significa allargare questi confini**, renderli più solidi, ma anche più flessibili, capaci di incontrarsi, sovrapporsi, dialogare. È così che riconosciamo le persone talentuose: non tanto per un'etichetta astratta di "talento", quanto per la **molteplicità di perimetri che sono in grado di gestire, abitare, far evolvere**.

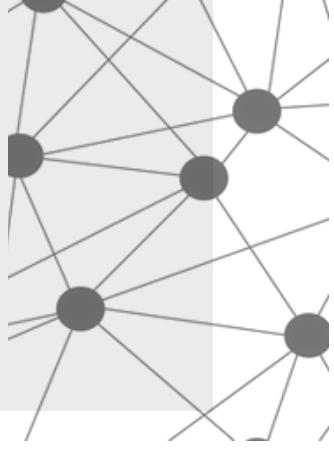
In questa logica, **il talento non è una qualità intrinseca e innata, ma un sistema di competenze in movimento**.

Ed è proprio nel movimento, nell'attraversamento dei confini che **l'intelligenza umana rivela il suo valore, soprattutto nel confronto** - sempre più inevitabile - **con l'intelligenza artificiale**.

Giovanni Allevi, in uno dei momenti più dolorosi della sua vita, ci ha ricordato che *"ciò che rende la vera essenza dell'uomo è la sofferenza... l'essere umano è umano perché nella sofferenza scopre la sua essenza, scopre i suoi limiti e lotta per superarli."* Ecco, la competenza nasce esattamente in quello spazio fragile. Non nell'errore in sé, ma nella decisione di restare, di non fuggire. Di stare dentro il limite per trasformarlo. **L'AI può prevedere, calcolare, suggerire. Ma non può vivere il dubbio, né riconoscere la paura di sbagliare come atto generativo. Non può soffrire. E quindi non può apprendere davvero.** È in quella tensione, tutta umana, tra ciò che siamo e ciò che vorremmo essere, che le **competenze prendono forma**. E crescono.

La sfida per le organizzazioni non è solo dotarsi di strumenti digitali, ma **creare uno spazio** una sorta di "porto franco" **in cui le persone possano sperimentare, sbagliare, e soprattutto esercitare responsabilità**. Questo spazio è la vera infrastruttura della leadership. È qui che si innesta l'idea di workforce ibrida: non un semplice mix tra





umano e tecnologico, ma un'alleanza in cui **l'umano diventa interprete e regista delle capacità dell'AI, e non suo sostituto.**

Non abbiamo bisogno di modelli verticali o piramidali. Abbiamo bisogno di **modelli a pettine, orizzontali e adattivi**, in cui le **competenze siano mappate, scelte, coltivate**, e non solo acquisite. In cui il talento venga accolto, ma anche accompagnato. Perché accogliere talento è diverso da accogliere il talento: il primo è un processo, il secondo un'etichetta. E oggi, più che mai, servono **processi vivi**. In questo scenario, non basta ripensare le strutture: **dobbiamo anche ripensare il significato stesso della parola "insieme".**

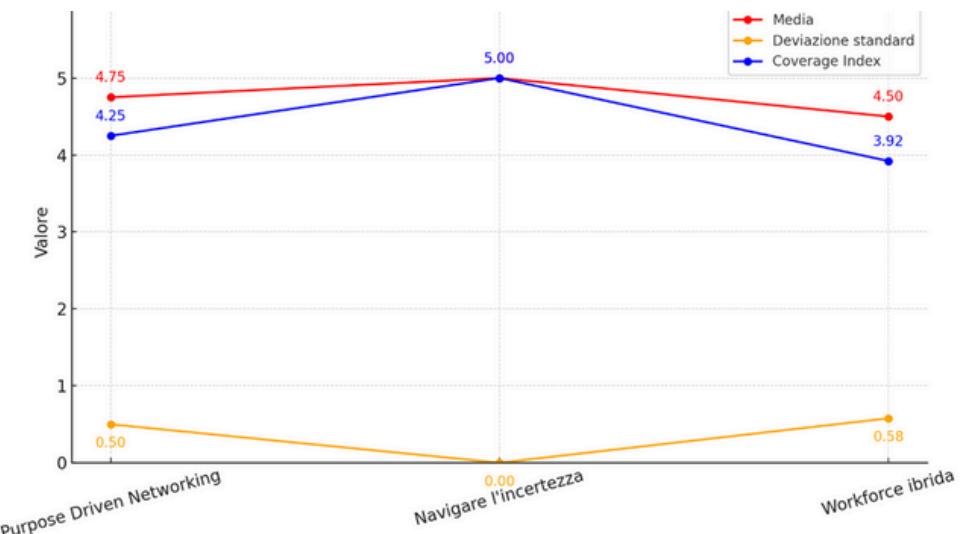
Perché competere, nella sua radice più autentica, non significa prevalere sull'altro, **ma andare insieme verso la stessa meta**. E allora **coltivare competenze** significa **coltivare alleanze**. Significa scegliere di **crescere insieme**, dentro organizzazioni che non misurano solo performance, ma **relazioni, slanci, possibilità condivise**. È lì che il talento fiorisce: non dove si isola, ma dove si intreccia. Dove non si corre da soli, ma si avanza - appunto - insieme, con lo stesso passo. E questo "**insieme**" oggi può includere anche **l'intelligenza artificiale**, quando la sappiamo porre al nostro fianco come **amplificatore delle nostre potenzialità**. Perché **il futuro non è nella competizione tra umano e macchina, ma nella co-operazione tra intelligenze**: quella artificiale e quella profondamente, splendidamente umana. E forse, tra non molto, smetteremo anche di distinguerle, perché conterà solo ciò che ci rende capaci di **crescere, imparare e costruire valore insieme**.

4. ANALISI DELLE EVIDENZE EMERSE

4.1 IL PENSIERO DELLA LEADERSHIP CONTEMPORANEA

Il **grafico** seguente sintetizza le valutazioni espresse da un gruppo selezionato di **manager dell'ecosistema relazionale** di Rome Business School in relazione alle **tre dimensioni** centrali della ricerca: Purpose Driven Networking, Navigare l'incertezza e Gestione della workforce ibrida.

I risultati mostrano un **livello di attenzione elevato** e coerente verso tutte e tre le aree, con **punteggi medi superiori a 4.5 su 5**:



- **Navigare l'incertezza** emerge come l'ambito unanimemente riconosciuto come prioritario, **con punteggio massimo (5.0)** e **deviazione standard nulla**, a indicare una piena convergenza tra i partecipanti.
- **Purpose Driven Networking** registra una media di 4.75 e un Coverage Index pari a 4.25, suggerendo una visione condivisa dell'importanza strategica delle relazioni professionali orientate allo scopo.
- **Gestione della workforce ibrida** ottiene una media di 4.5, ma con una **maggior eterogeneità di risposte**, come evidenziato da una deviazione standard leggermente più elevata.

La **text analysis** delle risposte aperte ha permesso di individuare **quattro aree semantiche prevalenti** che delineano i tratti distintivi della leadership contemporanea secondo i manager intervistati:

1. Curiosità e agilità

Parole come **curiosity, agility, genuine listener** descrivono un leader capace di apprendere continuamente e di adattarsi a contesti in rapida evoluzione.

2. Benessere psicologico

Termini quali **psychological safety e empatia** sottolineano l'importanza di costruire ambienti di lavoro basati sulla fiducia e sul rispetto delle persone.

3. Tecnologia e capitale umano

Concetti come **IA, bilanciamento, capitale umano** evidenziano la tensione tra automazione e fattore umano, e l'urgenza di mantenere un equilibrio consapevole.

4. Imprenditorialità

L'attitudine **imprenditoriale** è considerata chiave per anticipare il cambiamento e guidare l'innovazione in scenari complessi.



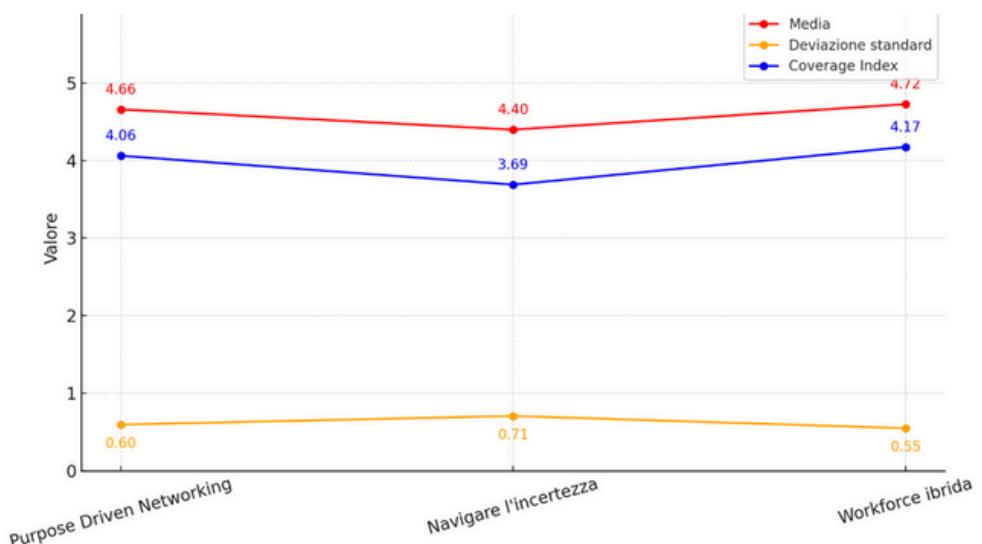
- ◆ Circa il **75% dei manager** ritiene che l'approccio al networking non si basa solo sul raggiungimento di obiettivi immediati o transazionali, ma su connessioni significative costruite attorno ad un purpose comune.
- ◆ Il **100%** identifica la capacità di gestire situazioni critiche non prevedibili come priorità assoluta.

4.2 IL PENSIERO DELLA LEADERSHIP FUTURA

Il grafico seguente rappresenta l'opinione espressa da un campione di **studenti master della Rome Business School**, rispetto alle **tre aree tematiche** al centro della ricerca. I dati mostrano un alto livello di consapevolezza e coinvolgimento, con **valori medi tutti superiori a 4.3 su 5**.

In particolare:

- **Workforce ibrida** è l'ambito percepito come più rilevante, con la media più alta (4.72) e anche il Coverage Index più elevato (4.17). Questo suggerisce una **forte attenzione al bilanciamento tra tecnologie emergenti e centralità del capitale umano**, probabilmente influenzata dall'esperienza diretta con modelli ibridi di studio e lavoro.
- **Purpose Driven Networking** si conferma **area chiave** (media: 4.66, coverage: 4.06), con una distribuzione delle risposte relativamente omogenea, a indicare una solida sensibilità verso le relazioni professionali orientate al senso.
- **Navigare l'incertezza** presenta la deviazione standard più alta (0.71) e un Coverage Index più basso (3.69), pur restando su una media elevata (4.40). Questo potrebbe riflettere una **percezione meno uniforme rispetto agli strumenti o atteggiamenti richiesti per affrontare la complessità**, e quindi un'area di bisogno formativo più aperta.



I dati rivelano una generazione di **futuri leader attenta all'equilibrio tra innovazione tecnologica e relazioni umane**, con un focus marcato sul **networking guidato da valori condivisi**.

L'incertezza, seppur riconosciuta come elemento cruciale, emerge come **l'ambito più aperto e meno strutturato**; un tema su cui i futuri leader sembrano ancora **in cerca di strumenti** per navigare il complesso scenario contemporaneo.

La text analysis delle risposte aperte ha evidenziato **tre grandi nuclei tematici**, attorno ai quali si struttura l'immaginario del leader ideale:

1. Relazione

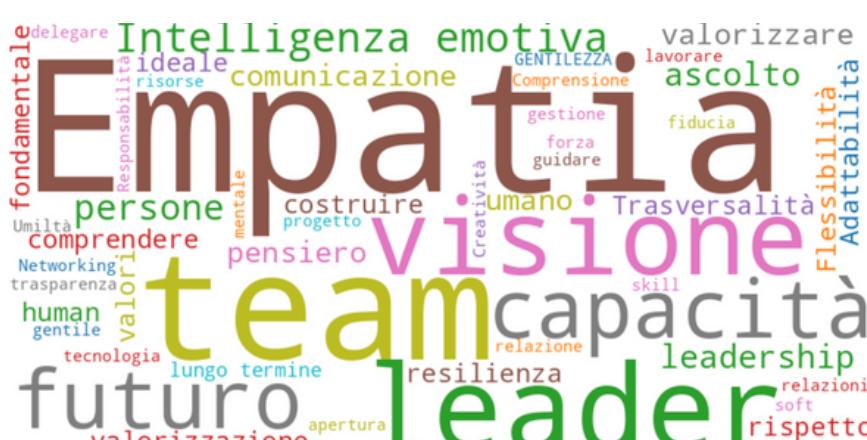
Termini come **empatia, ascolto, comunicazione, collaborazione, team** indicano una leadership che si fonda sulla **qualità delle relazioni interpersonali** e sulla **capacità di generare ambienti inclusivi, basati sulla fiducia reciproca**.

2. Ispirazione e coinvolgimento

Parole come **ispirare**, **guidare**, **motivare**, **valori** richiamano una dimensione trasformativa della leadership. Lo scopo non è solo coordinare, ma di attivare le persone attraverso **valori condivisi**, facendo leva su un **purpose chiaro e riconoscibile**.

3 Adattabilità

La ricorrenza di **flessibilità, innovazione, cambiamento** evidenzia una consapevolezza crescente della **natura fluida dei contesti professionali** e della necessità, per chi guida, di essere aperto all'evoluzione e dotato di un forte **spirito di adattamento**.



Per affrontare le sfide del mercato del lavoro di oggi e di domani, l'adattabilità si rivela essere di fondamentale importanza. Avere un'alta capacità di adattamento consente di rispondere rapidamente alle evoluzioni tecnologiche e ai cambiamenti del mercato, favorendo l'innovazione e la transizione verso modalità di lavoro flessibili.

Infine, l'assenza di riferimenti al controllo o all'autorità rafforza l'idea di una **leadership orizzontale e partecipativa**, dove il potere non è esercitato, ma condiviso.

A rafforzare il quadro emerso dall'analisi quantitativa, alcune risposte aperte mettono in luce una visione della leadership fondata su una **nuova sensibilità**, che integra **valori umani, capacità adattive e intelligenza emotiva**.

“

"Il leader ideale del futuro dovrà essere soprattutto adattabile. In un mondo in continua evoluzione, con tecnologie emergenti, sfide globali e trasformazioni sociali, la capacità di adattarsi rapidamente alle nuove realtà sarà fondamentale. L'empatia è parte dell'adattabilità e permette di comprendere le esigenze delle persone e costruire relazioni autentiche."

"Pensiero divergente ed empatia"

"Flessibilità, comprensione, coraggio, responsabilità"

"Lealtà, rispetto e stima per il proprio team"

”

Queste espressioni confermano l'emergere di un **paradigma relazionale e valoriale**, in cui il **ruolo del leader** non si esaurisce nella guida operativa ma si espande verso la **costruzione di significato, di fiducia e di coesione nei gruppi**.

Il **nuovo modello di leadership** delineato dalle giovani generazioni sembra privilegiare le **connessioni autentiche e la capacità di ispirare**. In questa prospettiva, la leadership è sempre meno **funzione gerarchica** e sempre più **capacità di generare impatto attraverso il riconoscimento reciproco e la co-creazione**.

- ◆ IL **77% degli studenti** riconosce l'importanza di costruire **connessioni significative attorno ad un purpose comune**.
- ◆ Solo il **65%** si sente preparato a **gestire situazioni impreviste**.
- ◆ IL **91%** ritiene che **l'equilibrio tra automazione e competenze umane** sia la sfida la sfida più rilevante.

5. CASE STUDY

5.1 TOYOTA: UNA LEADERSHIP DIFFUSA PER GESTIRE IL CAMBIAMENTO

In un contesto globale in rapida trasformazione, Toyota si distingue per la capacità di reinterpretare la leadership in chiave contemporanea, promuovendo un modello fondato sull'integrazione uomo-macchina, sull'innovazione sistematica e su una cultura organizzativa evoluta. Attraverso i valori del nuovo Toyota Way, sintetizzati nelle 5C – Coraggio, Curiosità, Creatività, Coaching, Collaborazione – l'azienda affronta con determinazione la transizione epocale del settore automotive, caratterizzata da sfide tecnologiche, ambientali e sociali.

Un esempio emblematico di questo approccio è Woven City, il progetto di sperimentazione urbana e tecnologica ai piedi del Monte Fuji. Si tratta di una piattaforma di innovazione aperta, in cui Toyota collabora con partner esterni, startup e ricercatori, superando modelli gerarchici tradizionali a favore di una rete dinamica e interconnessa. La leadership viene così esercitata attraverso l'empowerment delle persone, la valorizzazione delle idee e un utilizzo evoluto del crowdsourcing come strumento di intelligenza collettiva.

Il paradigma lean si integra oggi con la necessità di generare energia organizzativa e azione concreta. Toyota promuove un ambiente in cui la curiosità e la creatività sono incoraggiate, i leader svolgono un ruolo di coach e il coraggio di agire – anche attraverso il fallimento – è considerato parte integrante del processo di apprendimento e miglioramento continuo.

Questa visione conferma il ruolo di Toyota non solo come leader tecnologico, ma anche come esempio di evoluzione organizzativa, capace di anticipare e guidare il cambiamento attraverso un modello di leadership collettiva e sostenibile.

Dott. Giuseppe De Nichilo, Network Development General Manager | Toyota

6. CONCLUSIONI

Le evidenze emerse dalle testimonianze raccolte nel corso della ricerca restituiscono un messaggio chiaro: la leadership del futuro necessita di un ripensamento profondo, in linea con la crescente complessità dei contesti organizzativi, tecnologici e sociali in cui si trovano oggi ad operare individui e imprese.

L'analisi qualitativa delle percezioni e delle aspettative di manager e studenti evidenzia la necessità di superare modelli tradizionali a favore di paradigmi improntati all'**ascolto**, all'**inclusione**, all'**ispirazione** e all'**equilibrio** tra **competenze umane e tecnologiche**.

In tale scenario, la formazione assume un ruolo strategico e abilitante: non come semplice trasmissione di saperi, ma come spazio generativo di consapevolezza, visione e cambiamento.

Alla luce di queste considerazioni, Buono & Partners e Rome Business School propongono un modello operativo articolato in sei fasi, finalizzato ad accompagnare le organizzazioni in un percorso strutturato di evoluzione della leadership. Il modello è concepito come strumento operativo, flessibile e adattabile ai diversi contesti organizzativi, utile a progettare e implementare processi trasformativi coerenti con le sfide del tempo presente.

Il Readiness Model in sei fasi

1. Analisi

Mappare lo stato attuale della leadership e delle pratiche manageriali in essere, attraverso l'**osservazione sistematica** del contesto e l'**ascolto** dei principali stakeholder.

2. Awareness

Attivare percorsi di **consapevolezza interna** che permettano di riconoscere criticità, opportunità e nuovi paradigmi valoriali.

3. Gap

Identificare le distanze tra modello esistente e modello desiderato, con particolare attenzione a **competenze, mindset e processi**.

4. Consapevolezza collettiva

Promuovere una **visione condivisa** del cambiamento, stimolando il **coinvolgimento trasversale** e la **partecipazione attiva** all'evoluzione culturale.

5. Azioni

Tradurre la visione in **interventi concreti**, attraverso **progettazione formativa, sperimentazione di pratiche innovative e revisione dei modelli di leadership**.

6. Vantaggi

Monitorare i risultati ottenuti, **consolidare i progressi** realizzati e alimentare un **ciclo continuo di apprendimento e miglioramento organizzativo**.



In un contesto in cui **l'incertezza** è destinata a **rimanere una costante**, l'unica risposta sostenibile risiede nella **capacità di apprendere continuamente**.

Il futuro della leadership passa dalla formazione, intesa come **leva strategica** per generare cultura, orientare le **scelte** e costruire organizzazioni capaci di **affrontare la complessità con visione, responsabilità e impatto**.

Insights

- I. **La leadership è un sistema.** Non più un tratto meramente individuale, ma un elemento relazionale, da coltivare, da stimolare facendo leva sulla intelligenza collettiva.
- II. **L'adattabilità è il nuovo valore guida.** Imparare ad imparare, upskilling e reskilling le leve decisive per interpretare la complessità.
- III. **Servono leader capaci di integrare tecnologia e sensibilità umana.** Oltre ad adottare nuove tecnologie, occorre ripensare processi, relazioni e contesti organizzativi per valorizzare la coesistenza tra persone e tecnologie emergenti.

Call to action

- ◆ Per i **leader HR**: progettare percorsi formativi centrati sulle durable skills.
- ◆ Per i **CEO**: favorire modelli di leadership distribuita e accountability condivisa.
- ◆ Per il **top management**: misurare anche l'impatto culturale e relazionale, non solo quello economico.

BIBLIOGRAFIA

- [1] World Economic Forum, *Global Risks Report 2025*, 20th Edition.
 - [2] Rahilly, L., Amar, J., Weddle, B., & Hancock, B. (2025, June). *The future of work is agentic*. McKinsey & Company.
 - [3] Gallup, *Global Leadership Report – What Followers Want*, 2025.
 - [4] LinkedIn & Microsoft, *Work Change Report – AI Is Coming to Work*, 2025.
 - [5] LinkedIn Economic Graph, *Jobs on the Rise 2025*.
 - [6] Udemy Business, *2025 Global Learning & Skills Trends Report*.
 - [7] Accenture. (2022). *The future of work 2022 – Accenture Insights*.
 - [8] Redazione Euronews. (2025, 18 febbraio). *Smart working: ecco i Paesi più flessibili in Europa, Italia al 23° posto nell'UE*. Euronews.
 - [9] United Nations Conference on Trade and Development. (2025). *AI market projected to hit \$48 trillion by 2033, emerging as dominant frontier technology*.
 - [10] Smite, D., Moe, N. B., Hildrum, J., González Huerta, J., & Mendez, D. (2022). *Work-from-home is here to stay: Call for flexibility in post-pandemic work policies*.
- Microsoft. (2025). *2025: The year the frontier firm is born (Work Trend Index Report)*.

7. CREDITS

BUONO & PARTNERS

Buono & Partners S.r.l. – S.B. è una boutique di consulenza strategico-relazionale.

I consulenti della società sono esperti di **strategia, business networking, capitale relazionale e soft, power e durable skill**.

Buono & Partners opera come fulcro di un **ecosistema relazionale** e può coinvolgere nelle diverse progettualità altri soggetti iper-specializzati nei settori di rispettiva competenza, al fine di garantire **il miglior risultato possibile ai propri clienti** attraverso un **approccio di piattaforma e tailor made**.

I valori fondanti sono **serietà, riservatezza e rispetto**.

**Buono
& Partners**



www.buonopartners.com



b.buono@buonopartners.com



Buono & Partners

ROME BUSINESS SCHOOL

Rome Business School è una **business school internazionale** che offre programmi **Master e MBA**, disponibili sia in **modalità presenziale che online**, oltre a percorsi di **formazione Executive Education**. La sua **missione** è **formare leader globali**, in grado di gestire aziende in un contesto internazionale e altamente competitivo.

Rome Business School è membro di **Planeta Formación y Universidades**, un network internazionale creato nel 2003 da **De Agostini** e dal **Gruppo Planeta**, che rappresenta un forte impegno per la formazione universitaria, professionale e continua.

Questa **rete educativa globale** comprende **22 istituzioni** in Spagna, Andorra, Francia, Italia, Nord Africa, USA e Colombia. **Ogni anno, oltre 145.000 studenti** provenienti da tutti e cinque i continenti scelgono di formarsi attraverso le business school, le università e i centri di formazione professionale e continua di **Planeta Formación y Universidades**.

Fin dalla sua fondazione, **Rome Business School** ha puntato su una **visione globale** per colmare il divario tra **mondo accademico e mercato del lavoro**, promuovendo un ambiente di apprendimento **multiculturale e diversificato**. Oggi è la **business school più internazionale d'Italia**, con studenti provenienti da oltre 150 Paesi.

Scegliere Rome Business School significa non solo **ricevere un'educazione di alto livello**, ma anche accedere a un **network globale di opportunità**, creando **connessioni forti e durature** che vanno oltre i confini geografici. **L'innovazione, la leadership e l'eccellenza accademica sono i valori che guidano la scuola**, garantendo una **formazione all'avanguardia**, sempre orientata alla **crescita professionale e al successo internazionale**.



**ROME
BUSINESS
SCHOOL**



www.romebusinessschool.com



corporateeducation@romebusinessschool.com



Rome Business School

**Buono
& Partners**

Buono & Partners S.r.l. - S.B.

Via Giuseppe Mercalli, 13,
00197 – Roma
P.IVA: 15906001001



Rome Business School

Via Giuseppe Montanelli, 5,
00195 – Roma
P.IVA: 12303901008

