

LEADERSHIP IN EVOLUZIONE

A cura di Luca Magni

| **Report** |

MilanoLUISSHub
For makers and students

MilanoLUISSHub
For makers and students

**BIOPHARMA
NETWORK**
ASSOCIAZIONE
MANAGER DEL
FARMACEUTICO

LEADERSHIP IN EVOLUZIONE

A cura di Luca Magni,

Professor of Practice in Human resource management, Luiss Business School

REALIZZATO DA

MilanoLUISSHub
For makers and students

IN COLLABORAZIONE CON

**BIOPHARMA
NETWORK** ASSOCIAZIONE
MANAGER DEL
FARMACEUTICO

1. Introduzione

Contesto e obiettivo del report

La presentazione fatta dal Prof. Luca Magni al Biopharma Network Annual Summit 2025 ha esplorato l'evoluzione della leadership, con un focus particolare sul ruolo centrale della costruzione e condivisione di significati. In un contesto sempre più complesso e interconnesso, i leader devono essere in grado di generare e trasformare significati per guidare le organizzazioni verso obiettivi condivisi. Gli studi sul **Learnable** condotti presso la **Luiss Business School** offrono un contributo fondamentale in questo senso, analizzando le dinamiche di costruzione e condivisione di significati e le analogie condivise nella lettura e gestione della realtà.

L'importanza dell'evoluzione della leadership

La leadership moderna non si limita più alla gestione di processi e persone, ma richiede una capacità di generare e trasformare significati. Questo approccio è essenziale per affrontare le sfide della globalizzazione, della diversità e della digitalizzazione. Gli studi sul **Learnable** sottolineano come la capacità di costruire e condividere significati sia un elemento chiave per i leader del futuro.

2. L'Evoluzione della Leadership: Dalla Gerarchia alla Flessibilità

Modelli tradizionali: leadership piramidale e gerarchica

In passato, la leadership era basata su strutture rigide e gerarchiche, con un focus sulla centralizzazione del potere e sull'efficienza operativa. I leader erano visti come detentori di informazioni e competenze, con un ruolo prevalentemente esecutivo.

Transizione verso leadership più flessibili e inclusive

Oggi, la leadership si è evoluta verso modelli più flessibili e inclusivi, in cui i leader devono essere in grado di generare e trasformare significati per guidare team eterogenei e distribuiti. Questo passaggio è stato influenzato da fattori socioeconomici e organizzativi, tra cui la globalizzazione e l'avvento delle tecnologie digitali.

Fattori socioeconomici e organizzativi che hanno influenzato il cambiamento

La globalizzazione e la digitalizzazione hanno reso necessario un approccio alla leadership che vada oltre la semplice gestione operativa. I leader devono oggi essere in grado di creare significati condivisi, promuovendo l'innovazione e la collaborazione in contesti multiculturali e multigenerazionali.

3. Globalizzazione, Diversità e Nuove Sfide della Leadership

Impatti della globalizzazione sul management

La globalizzazione ha portato a un aumento della diversità culturale e generazionale nei luoghi di lavoro. I leader devono gestire team con background, valori e aspettative molto diversi, rendendo essenziale la capacità di costruire significati condivisi.

Gestione di team multiculturali e multigenerazionali

La leadership moderna richiede un approccio personalizzato, in grado di coinvolgere e responsabilizzare individui di diverse generazioni e culture. Gli studi sul **Learnable** evidenziano come la costruzione di analogie condivise nella lettura della realtà sia fondamentale per facilitare la collaborazione intergenerazionale e interculturale.

Nuove modalità di lavoro: sincrono, asincrono ed ecosistemico

Le modalità di lavoro si sono evolute verso un approccio più flessibile, con un mix di lavoro sincrono e asincrono. Inoltre, i leader devono operare in contesti ecosistemici, dove la creazione e il trasferimento di valore avvengono attraverso reti complesse. La capacità di generare significati condivisi è essenziale per gestire queste nuove dinamiche.

4. Leadership Moderna: Adattabilità e Personalizzazione

Differenze culturali nella comunicazione e nella gestione del team

I leader devono essere in grado di gestire le differenze culturali, sia nella comunicazione verbale che non verbale. Gli studi sul **Learnable** sottolineano l'importanza di creare signi-

ficati condivisi attraverso la costruzione di analogie e narrative comuni, che facilitano la comprensione e la collaborazione.

Leadership multigenerazionale: strategie per il coinvolgimento e la collaborazione

La leadership multigenerazionale richiede un approccio personalizzato, in grado di coinvolgere e responsabilizzare individui di diverse generazioni. La costruzione di significati condivisi è fondamentale per promuovere la collaborazione e l'innovazione tra Baby Boomer, Generazione X, Millennial e Generazione Z.

Monitoraggio e gestione tra lavoro in presenza e a distanza

Con l'avvento del lavoro da remoto, i leader devono bilanciare il monitoraggio diretto con quello virtuale. La capacità di generare significati condivisi è essenziale per mantenere i team coinvolti e produttivi, indipendentemente dalla loro ubicazione fisica.

5. Evoluzione della Leadership nel Tempo

XX secolo: Taylor, Mayo, Maslow – Dall'efficienza alla centralità della persona

Nel XX secolo, la leadership si è evoluta da un focus sull'efficienza (Taylor) a una maggiore attenzione alle persone e ai loro bisogni (Mayo e Maslow). Tuttavia, il XXI secolo richiede un ulteriore passo avanti, con un focus sulla creazione di significati condivisi.

XXI secolo: Leadership autentica e orientata al purpose

Nel XXI secolo, la leadership si concentra su aspetti come l'autenticità, il purpose (scopo) e l'inclusività. Leader come Bill George e Dov Baron hanno sottolineato l'importanza di creare significati condivisi per guidare le organizzazioni verso obiettivi di valore.

6. Leadership Generativa ed Ecosistemica

Creazione di valore attraverso innovazione e collaborazione

La leadership generativa si concentra sulla creazione di valore attraverso l'innovazione e il lavoro di squadra. Questo approccio richiede la capacità di generare e trasformare

significati, promuovendo un ambiente di apprendimento continuo e di sviluppo delle competenze.

Apprendimento continuo e resilienza organizzativa

I leader moderni devono promuovere un ambiente di apprendimento continuo, in cui i team possano sviluppare nuove competenze e adattarsi ai cambiamenti del mercato. La costruzione di significati condivisi è fondamentale per garantire la resilienza organizzativa.

Gestione delle nuove sfide digitali e del sovraccarico informativo

La tecnologia offre nuove opportunità, ma presenta anche sfide, come il sovraccarico di informazioni e le interferenze nei processi decisionali. I leader devono essere in grado di gestire queste complessità, utilizzando le nuove leve digitali in modo efficace e generando significati condivisi per orientare i team verso obiettivi comuni.

7. Competenze Chiave per i Leader del Futuro

Utilizzo delle tecnologie e degli ecosistemi digitali

I leader del futuro devono possedere competenze avanzate nell'utilizzo delle tecnologie e nella gestione degli ecosistemi digitali. La capacità di generare significati condivisi è essenziale per sfruttare al meglio le opportunità offerte dal digitale, evitando al contempo i rischi associati.

Equilibrio tra risultati, persone e significati

La leadership moderna richiede un equilibrio tra il raggiungimento di risultati, la gestione delle persone e la creazione di significati condivisi. I leader devono essere in grado di analizzare, trasformare e comunicare in modo efficace, utilizzando le analogie condivise per facilitare la comprensione e la collaborazione.

Sviluppo di capacità per affrontare complessità e incertezza

In un mondo sempre più complesso e incerto, i leader devono sviluppare capacità di analisi, adattamento e gestione del rischio. La costruzione di significati condivisi è fondamentale per affrontare situazioni imprevedibili e guidare le organizzazioni attraverso periodi di cambiamento.

8. Conclusioni e Raccomandazioni

Sintesi delle trasformazioni della leadership

La leadership è passata da modelli gerarchici e rigidi a modelli più flessibili, inclusivi e adattabili. I leader moderni devono essere in grado di generare e trasformare significati, gestendo team multiculturali e multigenerazionali in contesti digitali complessi.

Suggerimenti per un'efficace leadership nel futuro

Per essere efficaci nel futuro, i leader dovrebbero:

- Promuovere un ambiente di apprendimento continuo, basato sulla costruzione e condivisione di significati.
- Adottare un approccio personalizzato nella gestione dei team, valorizzando le differenze culturali e generazionali attraverso analogie condivise.
- Utilizzare le tecnologie digitali in modo strategico, bilanciando opportunità e rischi attraverso la creazione di significati condivisi.
- Concentrarsi sulla creazione di significati condivisi e sull'orientamento al purpose, per guidare le organizzazioni verso obiettivi di valore.

In conclusione, gli studi sul **Learnable** condotti presso la **Luiss Business School** rappresentano un elemento centrale per supportare i leader nella costruzione e condivisione di significati. La capacità di generare e trasformare significati è essenziale per affrontare le sfide del futuro e guidare le organizzazioni verso il successo e la sostenibilità a lungo termine.

MilanoLUISS Hub
For makers and students

Evento organizzato da

**BIOPHARMA
NETWORK**
ASSOCIAZIONE
PARAFARMACI DEL
FARMACALISTICO

Segreteria organizzativa

inrete
Relazioni Istituzionali e Comunicazione

Digital Partner

inrete
•• Digital

media partner

PHARMASTAR[★]
Il Giornale online sui Farmaci