



FUTURE
OF WORK
TRENDS 2026

Ricerca FUTURE OF WORK TRENDS 2026

FUTURE OF WORK TRENDS 2026

A cura dell'Osservatorio
sul Future of Work di
RADICAL HR

INDICE

CHI SIAMO	1
L'OSSERVATORIO SUL FUTURE OF WORK	2
METODOLOGIA	3
EDITORIALE	4
5 TREND PER IL 2026 (E UNA SFIDA)	9
1. HR FUTURE-READY	12
2. LEADER AS A CHANGE ARCHITECT	19
3. PROFESSIONAL LONGEVITY	26
4. SKILLS-FLOW MODEL	33
5. RADICAL AUTONOMY	40
LA SFIDA: AGENTIC ORGANIZATION	49
CONCLUSIONE	57
LE EDIZIONI PRECEDENTI	60
SITOGRAFIA, BIBLIOGRAFIA E FONTI	61

PARTNER



TEAMSISTEM & RADICAL HR: GUIDARE IL FUTURO CON DATI E GOVERNANCE

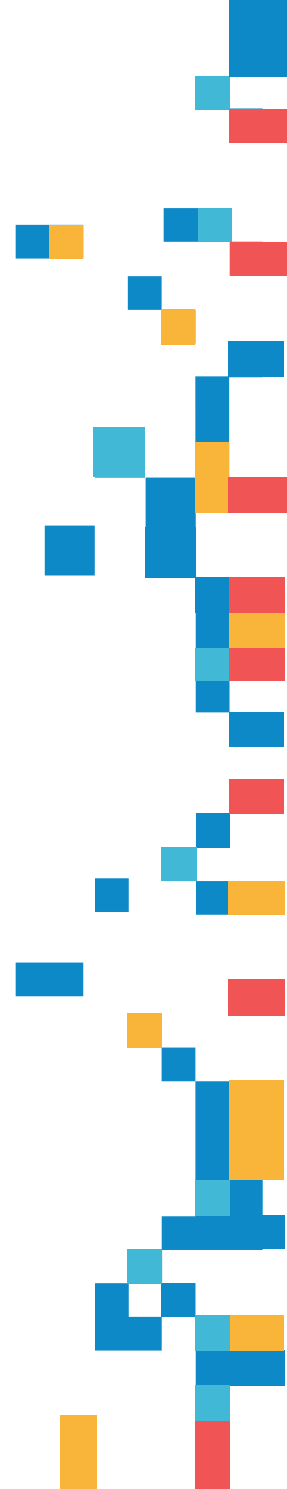
Il valore di una ricerca come "Future of Work Trends 2026" risiede nella sua capacità di trasformare scenari complessi in direzioni strategiche per i professionisti People & Organization.

In questo contesto, RADICAL HR e **TeamSystem** hanno scelto di collaborare per aiutare le aziende non solo a comprendere il cambiamento, ma a gestirlo in modo efficace giorno per giorno.

Guidare le aziende del domani richiede una visione HR deve poggiare su basi solide già oggi: dati affidabili, processi fluidi e sistemi decisionali integrati.

Il contributo di **TeamSystem** alla ricerca sottolinea proprio questo legame indissolubile tra **capitale umano e infrastruttura digitale**. Attraverso soluzioni digitali all'avanguardia per la gestione delle risorse umane, permettiamo alla funzione HR di uscire dai silos amministrativi e diventare il baricentro di un ecosistema aziendale agile, dove la tecnologia è lo strumento che abilita le persone a lavorare meglio, ogni giorno.

**INSIEME, TRASFORMIAMO I TREND
IN REALTÀ ORGANIZZATIVA.**



CHI SIAMO



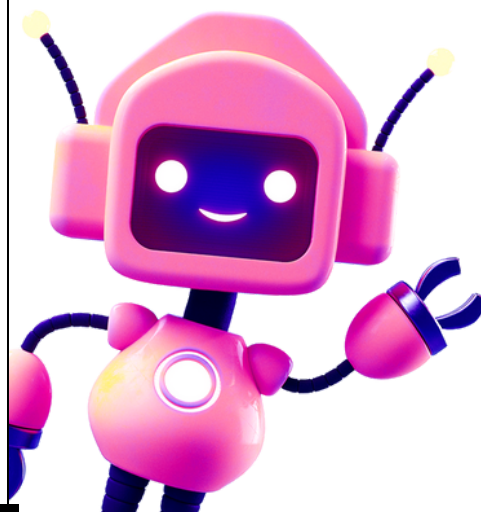
Siamo esperti di tras-formazione e realizziamo progetti di consulenza e formazione. Lo facciamo utilizzando:

- co-design, canvas e augmented team come metodologia di lavoro agile;
- academy e prodotti formativi proprietari come garanzia di efficacia;
- tecnologie edtech come misuratore e acceleratore di cambiamento.



Skillsincloud è un Learning Management System - distribuito come Software as a Service - che nasce dall'unione delle decennali expertise del Team nei campi della formazione, del learning design e dello sviluppo di piattaforme di education.

Una tecnologia Ready-to-Learn pensata per essere flessibile a ogni esigenza dei nostri clienti e crescere sulla base dei loro needs, rimanendo solida ma sempre leggera e semplice da usare.



IL NOSTRO PURPOSE

**Abilitiamo ogni persona
a far crescere la propria azienda.
Abilitiamo ogni organizzazione
a innovare grazie alle proprie persone.**



RADICAL HR



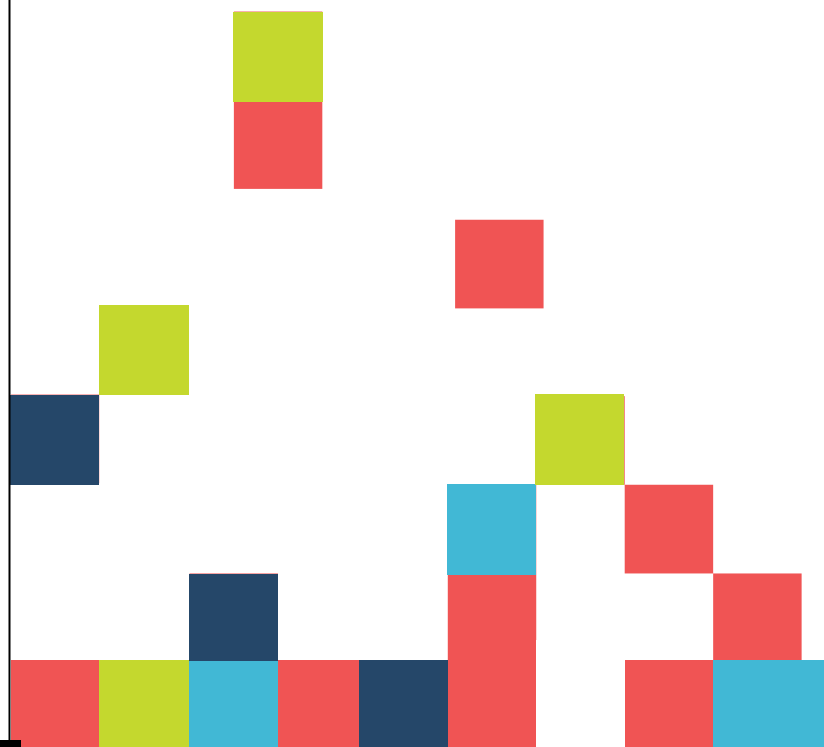
SKILLSINCLOUD

L'OSSERVATORIO SUL FUTURE OF WORK

Con l'Osservatorio sul Future of Work, in Radical HR esploriamo i trend del futuro del lavoro, restituendo insight concreti che orientino le iniziative strategiche delle organizzazioni.

Attraverso la produzione di ricerche, scenari e white paper indirizziamo le persone e le aziende verso un mondo del lavoro più inclusivo, produttivo e umano. Analizziamo e raccontiamo i nuovi trend per dotare le organizzazioni di strumenti per gestire il cambiamento.

Realizziamo ricerche pubbliche e prodotti custom per le aziende. Ci avvaliamo di ricercatrici e ricercatori professionisti che affianchiamo a un network di oltre 300 Expert di Future of Work e a tutte e tutti i professionisti HR con cui dialoghiamo quotidianamente.



METODOLOGIA

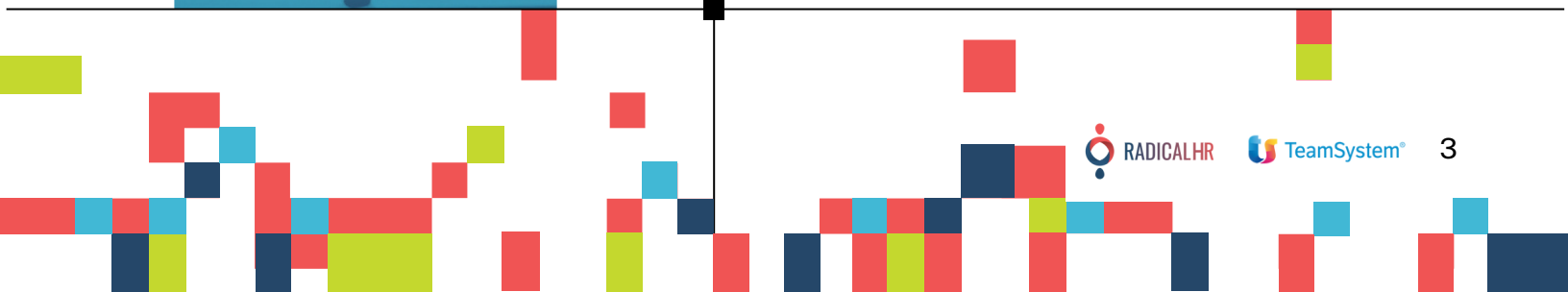
L'Osservatorio sul Future of Work di Radical HR analizza ogni anno le trasformazioni che stanno ridisegnando il mondo del lavoro e le organizzazioni.

La metodologia di questa edizione combina continuità e rinnovamento: parte dallo studio dell'evoluzione dei trend emersi nelle cinque ricerche precedenti e li mette in relazione con le nuove dinamiche osservate nell'ultimo anno, sia a livello globale che nel contatto diretto con le organizzazioni.

Dopo un'ampia esplorazione dei temi e delle tendenze People nel panorama internazionale, il nostro team di ricerca ha coinvolto oltre 50 Expert del futuro del lavoro, sia provenienti dall'Italia che dall'estero, intervistandoli e confrontandosi con loro a partire da una selezione iniziale di 16 tendenze. Da questo confronto sono emersi i cinque pilastri che hanno guidato la costruzione della ricerca.

La metodologia integra inoltre gli insight raccolti nei più importanti eventi di settore insieme a contributi di autori e autrici, articoli, pubblicazioni, saggi, manuali, report e paper.

Il risultato è una visione aggiornata e solida che individua cinque trend strategici per il 2026 e la sfida che nessuna organizzazione potrà ignorare.



EDITORIALE

COSTRUIAMO UN NUOVO WAY OF WORKING ITALIANO ED EUROPEO



Da sei anni, con la ricerca Future of Work Trends, facciamo una cosa semplice e allo stesso tempo ambiziosa: osserviamo come cambia il lavoro e forniamo chiavi di lettura utili per chi oggi guida organizzazioni, persone e comunità.

Lo facciamo anche quest'anno, con un invito preciso: **pensare al futuro, senza perdere di vista il presente.** Perché è dal presente che nascono le decisioni che contano davvero.

Ma soprattutto, perché mentre parliamo di futuro, il presente ci sta dicendo qualcosa di molto chiaro: non siamo più solo di fronte a un *talent shortage*. Siamo dentro a un vero e proprio **people shortage**.

**ALESSANDRO
RIMASSA**

CEO&Founder
Radical HR

Mancano le persone. Mancano le competenze giuste. Mancano, in prima istanza, modelli organizzativi capaci di valorizzare davvero chi lavora. E questo ci obbliga a **rivedere tutto**: carriere, sviluppo, sistemi di performance, modelli di leadership, modalità di collaborazione.

Non è un tema solo aziendale. È un tema sociale, culturale, geopolitico. In un contesto instabile come quello che stiamo vivendo, diventa fondamentale recuperare e ridefinire **un modo italiano ed europeo di lavorare**. Un modo che non sia una copia sbiadita di altri modelli, ma che parta dalla nostra storia per costruire qualcosa di nuovo.



Abbiamo guardato a lungo agli Stati Uniti, alla Silicon Valley, a modelli che hanno avuto il merito di innovare, accelerare, rompere schemi. Anche noi veniamo da quella contaminazione. Ma oggi non basta più guardare altrove.

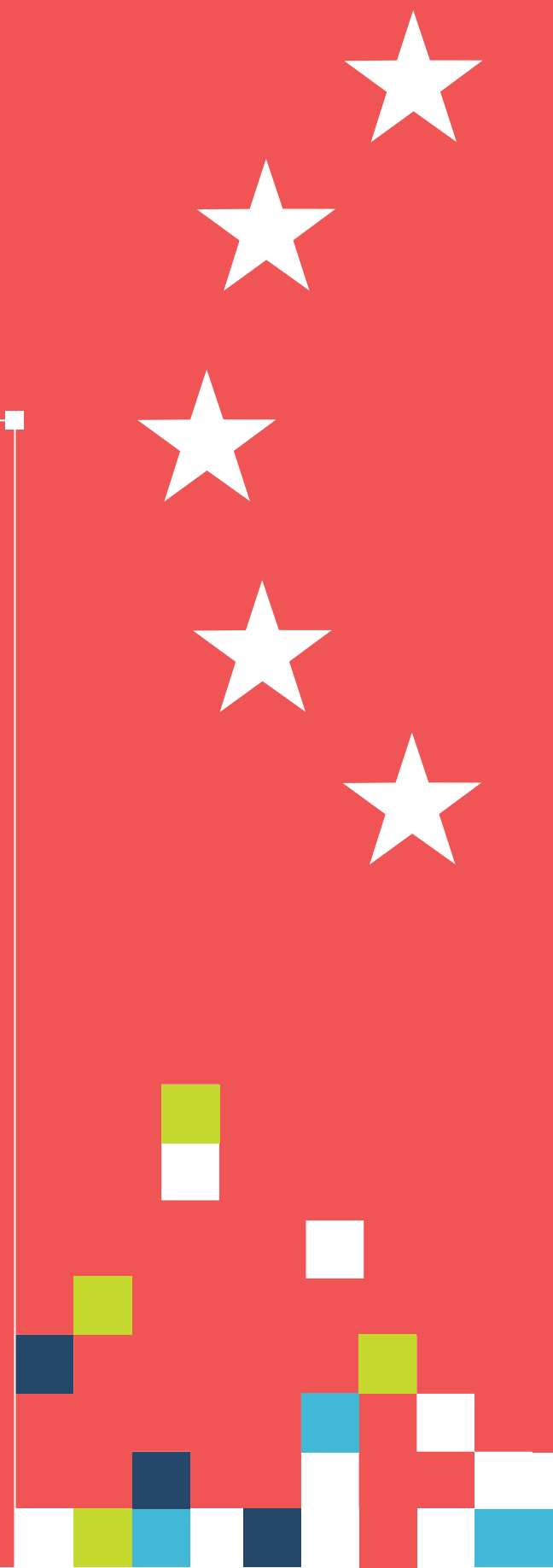
In passato, abbiamo avuto role model straordinari. Adriano Olivetti, prima di tutti, che aveva già capito che impresa, comunità e cultura non potevano essere mondi separati. Leonardo Del Vecchio, che ha dimostrato come visione industriale e attenzione alle persone possano crescere insieme. Michele Ferrero, che ha costruito un'azienda globale senza mai perdere il senso di responsabilità verso chi ne faceva parte.

SERVE, QUINDI, COSTRUIRE UN FUTURO NOSTRO. ITALIANO ED EUROPEO.

**Capace di tenere insieme tradizione e
innovazione tecnologica. Produttività e senso.
Performance e qualità della vita.**

È qui che i trend diventano davvero utili. Non come etichette, ma come strumenti concreti e applicabili per guidare il cambiamento.

- L'HR Future-Ready, chiamato a essere insieme strategist, scientist e technologist, non è solo un'evoluzione di ruolo: è la risposta alla complessità.
- Il Leader as a Change Architect segna il passaggio definitivo da chi comanda a chi progetta contesti in cui le persone siano messe nelle condizioni di dare il meglio.
- La Professional Longevity ci ricorda che le carriere non sono più sprint, ma maratone, e che il patto tra persone, generazioni e organizzazioni va riscritto.
- Lo Skills-Flow Model rompe definitivamente l'idea di ruoli rigidi e apre a ecosistemi dinamici di competenze.
- La Radical Autonomy sposta il baricentro dal controllo alla fiducia, dagli orari agli obiettivi.





E poi c'è la vera novità di questa edizione della nostra ricerca annuale: la sfida dell'**Agentic Organization**. Perché l'AI è ormai entrata nel pensiero quotidiano, nel linguaggio comune, nelle decisioni di business. È ovunque. Ma proprio per questo rischia di essere fraintesa. Di diventare una scorciatoia narrativa, invece che una leva di trasformazione reale che porti alla piena collaborazione tra persone e macchine, siano essi agenti AI o robot.

Il punto, allora, non è scegliere tra tecnologia e persone. Il punto è riappropriarci del lavoro. Del modo in cui lo pensiamo. Del modo in cui lo organizziamo. Del modo in cui restituiamo dignità, visione e futuro a chi lavora.

Un nuovo Way of Working Italiano ed Europeo non è uno slogan. È una responsabilità.

E il futuro del lavoro non aspetta. Si progetta, a partire da oggi. Insieme.

Alessandro Rimassa
CEO&Founder di Radical HR

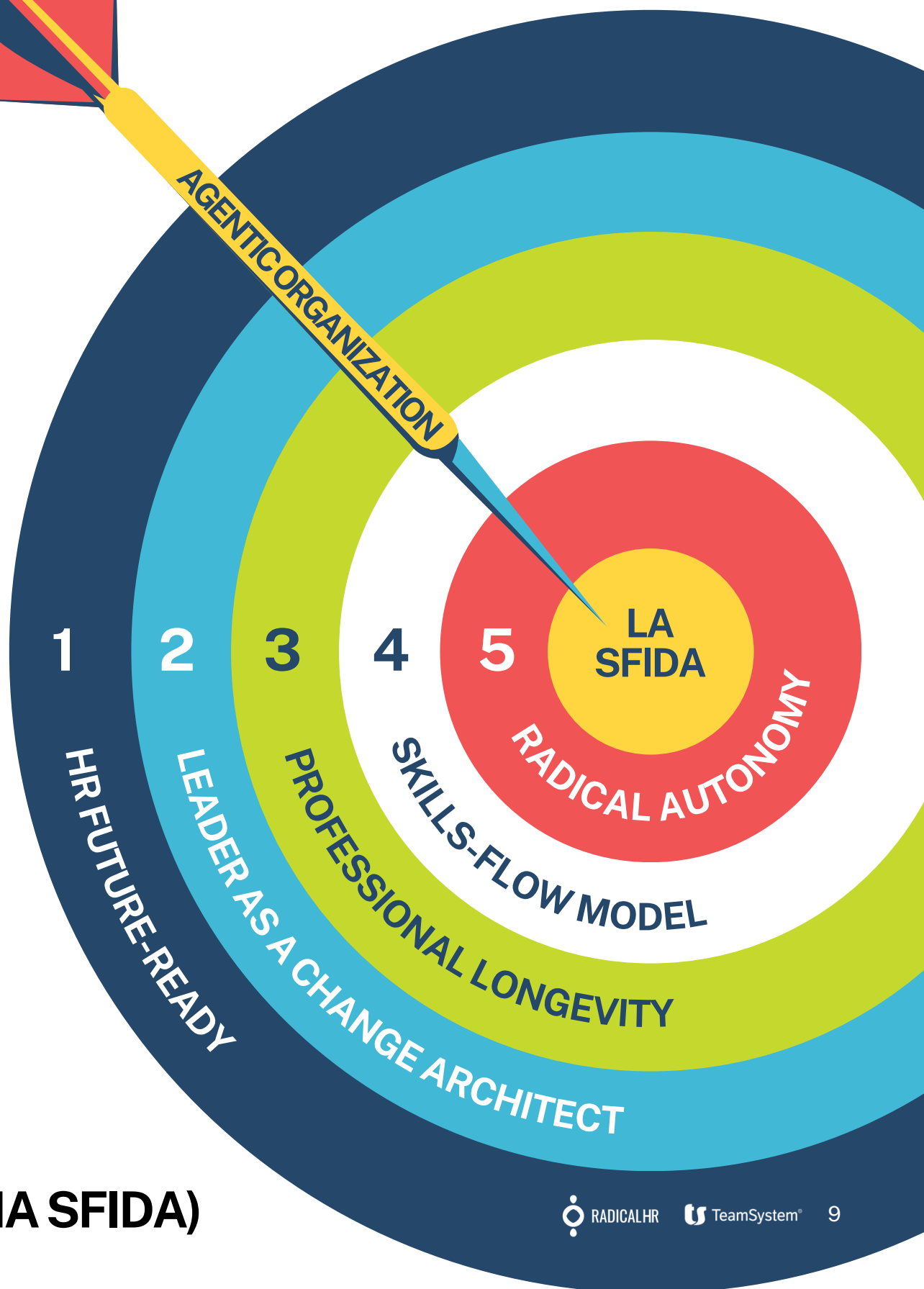
OVERVIEW

Future of Work Trends arriva quest'anno alla sua sesta edizione. Per il 2026 abbiamo individuato cinque trend chiave che guideranno il modo in cui lavoriamo, collaboriamo e sviluppiamo il talento. Per ogni trend, troverai consigli concreti e immediatamente applicabili, suddivisi in due sezioni, *tips* per C-level ed HR, pensate per tradurre le intuizioni strategiche in azioni quotidiane.

Novità di questa edizione: oltre ai cinque trend, abbiamo inserito una sfida, un cambiamento ineludibile verso cui tutte le organizzazioni dovranno muoversi.

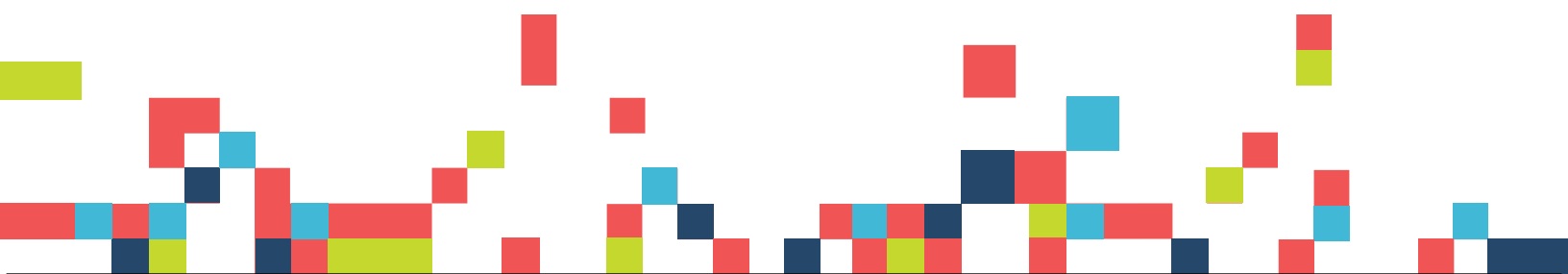
**BUONA LETTURA
E BUONA
TRAS-FORMAZIONE!**

5 TREND PER IL 2026



(E UNA SFIDA)

5 TREND PER IL 2026 (E UNA SFIDA)



1 HR FUTURE-READY

La funzione HR diventa motore della trasformazione e assume un triplo ruolo strategico: guida la visione aziendale (strategist), trasforma dati in decisioni (scientist) e potenzia l'organizzazione con strumenti e AI (technologist).

Tre dimensioni complementari ed essenziali per promuovere il cambiamento in modo sostenibile.

2 LEADER AS A CHANGE ARCHITECT

La leadership nel 2026 non è comando, ma una pratica continua di progettazione sistemica del cambiamento.

La o il leader diventa change architect: combina data fluency e intuizione umana, trasforma numeri e pattern in decisioni strategiche, guida team resilienti e collaborativi e traduce il potenziale delle persone in innovazione.

3 PROFESSIONAL LONGEVITY

La carriera non è più una corsa a ostacoli, ma una maratona. Per le persone, restare employable e purpose-driven richiede riqualificazione costante. Per le aziende, la longevità professionale è una sfida che le porta a valorizzare il capitale umano senior e costruire ecosistemi intergenerazionali. La professional longevity è un patto tra persone e organizzazioni, basato su flessibilità, sviluppo continuo e talento lungo tutto il ciclo di vita lavorativa.

4 SKILLS-FLOW MODEL

Il lavoro non è più un insieme stabile di ruoli: è un sistema dinamico in cui progetti, task e attività vengono assegnati di volta in volta alla risorsa che ha le skills adatte a completarli, che si tratti di una persona assunta, una o un freelance o un agente AI.

Questo fenomeno segna la fine definitiva del paradigma Build-Buy-Borrow e richiede alle organizzazioni un salto di qualità: non gestire più la forza lavoro, ma orchestrare ecosistemi adattivi di competenze.

5 RADICAL AUTONOMY

La radical autonomy ridefinisce il lavoro sulla fiducia e sugli obiettivi, non sul controllo o la presenza fisica. Le persone hanno libertà reale su dove, come e quando lavorare, con risultati chiari e condivisi.

È il passaggio da un'organizzazione che dirige a una che abilita, attraverso leadership diffusa, collaborazione e trasparenza.



LA SFIDA

AGENTIC ORGANIZATION

Il futuro del lavoro non è più solo umano: persone, agenti AI e robot collaborano come un unico ecosistema. La produttività si misura sull'output congiunto dei team ibridi, e la leadership deve saper guidare questa nuova forza lavoro, ridefinendo ruoli, flussi e processi decisionali.

La Agentic Organization non è un trend: è la sfida che tutte le organizzazioni dovranno affrontare, integrando l'AI come collaboratrice strategica e ripensando profondamente cultura, governance e architettura del lavoro.

HR FUTURE-READY

In un contesto di adozione diffusa dell'AI, la funzione HR deve evolvere verso un ruolo plurale e integrato, articolato in tre dimensioni complementari:

- come People Strategist guida la visione e allinea le politiche HR alla strategia dell'azienda, definendo priorità e modelli di sviluppo coerenti con il purpose;
- come People Scientist raccoglie, analizza e interpreta dati su competenze, performance e trend, trasformando numeri e pattern in decisioni strategiche
- come People Technologist implementa strumenti tecnologici e soluzioni AI, potenziando efficacia, innovazione e capacità decisionali.

Questa trasformazione riguarda l'intera funzione, che deve assumere collettivamente una postura multidimensionale, strategica e capace di guidare il cambiamento in modo sostenibile.

Questa trasformazione riguarda l'intera funzione, che deve assumere collettivamente una postura multidimensionale, strategica e capace di guidare il cambiamento in modo sostenibile.

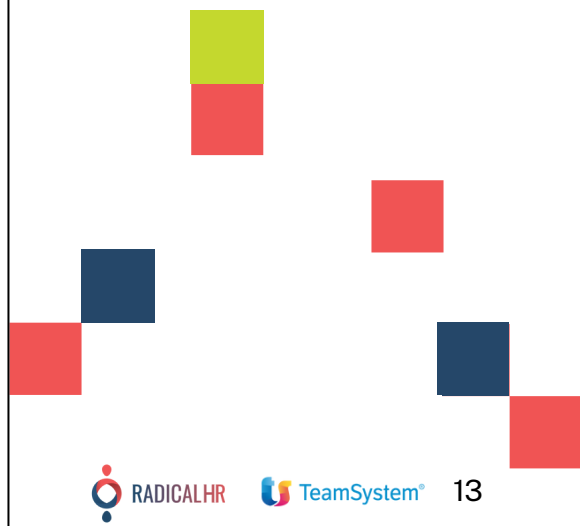


UNA NUOVA ERA PER LA FUNZIONE HR

Per decenni, la funzione HR è stata organizzata in silos rigidi: selezione, formazione, compensation & benefit, sviluppo organizzativo. Ognuno con il suo ruolo, i suoi obiettivi, spesso isolato da colleghe e colleghi. Ma l'integrazione di tecnologie AI, la complessità crescente delle organizzazioni e le esigenze del Future of Work richiedono un approccio radicalmente diverso.

Torna in auge la figura dell'HR Generalist, non perché tuttofare o fintamente multitasking, bensì perché capace di muoversi in aree diverse e con una visione completa e trasversale dell'organizzazione, delle persone e dei bisogni di entrambi. Chi lavora in HR oggi deve essere pronto a cambiare rapidamente ruolo, attività e prospettiva, lavorando su più fronti senza perdere coerenza e focus.

In questo nuovo paradigma, le competenze si articolano attorno a tre dimensioni fondamentali: People Strategist, che costruisce e guida la visione aziendale, People Scientist, che trasforma dati e insight in decisioni concrete e People Technologist, che implementa tecnologie e strumenti, tra cui AI, per rendere efficaci le strategie.



OLTRE IL PARADIGMA T-SHAPED



Nella ricerca **Future of Work Trends 2023** avevamo introdotto il concetto di HR T-Shaped, ispirato al modello elaborato da Tim Brown negli anni Ottanta. Secondo questa visione, l'asta orizzontale della T rappresenta le soft skills trasversali, mentre quella verticale rappresenta le hard skills, ovvero competenze tecniche e specialistiche legate all'azienda e all'utilizzo degli strumenti tecnologici.

Il modello T-Shaped consentiva già di rompere i confini dei silos tradizionali, combinando capacità analitiche e relazionali per una gestione più completa delle persone.

Oggi, però, questa prospettiva non è più sufficiente. La rapida evoluzione dell'AI sta trasformando radicalmente il mercato del lavoro, riducendo il valore dei ruoli altamente specializzati e aumentando l'importanza delle figure generaliste: professionisti e professionisti capaci di integrare competenze differenti, adattarsi a contesti mutevoli e prendere decisioni complesse in scenari ambigui.

Secondo il **World Economic Forum**, infatti, già entro il 2027 circa il 44% delle competenze richieste subirà mutazioni significative, richiedendo una capacità continua di apprendere, combinare conoscenze e navigare tra settori, funzioni e discipline diverse. Inoltre, entro il 2040, si prevede che il 60% della forza lavoro negli Stati Uniti dovrà lavorare su più settori contemporaneamente, rendendo la versatilità una competenza chiave. Le specialiste e gli specialisti rischiano di perdere rilevanza, come accadde al team di ingegneria di Kodak con l'avvento della fotografia digitale, mentre le figure generaliste, grazie alla loro resilienza e flessibilità, diventano driver strategici della trasformazione.



Non solo: ad oggi, l'AI è ottima per elaborare dati e automatizzare compiti ripetitivi, ma fatica nella creatività, nel problem solving interdisciplinare e nel prendere decisioni in situazioni ambigue o complesse: esattamente le aree in cui le figure generaliste devono eccellere. Secondo McKinsey, tra il 2016 e il 2030 la domanda di competenze cognitive avanzate (creatività, pensiero critico, decision-making, gestione di informazioni complesse) crescerà del 19% negli Stati Uniti e del 14% in Europa. Nello stesso periodo, anche la domanda di competenze sociali ed emotive (leadership, collaborazione, gestione dei conflitti) crescerà del 26% negli Stati Uniti e del 22% in Europa. Project manager, professionisti e professionisti HR specializzati in psicologia organizzativa, marketing manager con competenze in analisi comportamentale sono esempi di come la combinazione di saperi diversi possa guidare l'innovazione.

Nell'era dell'AI, il **systems thinking** (o pensiero sistemico), ovvero la capacità di vedere il quadro d'insieme e collegare diverse parti di un'organizzazione, diventa fondamentale. I ruoli più generalisti, grazie alla loro abilità di sintetizzare informazioni da domini differenti, sono più adatti a prendere decisioni strategiche, costruire connessioni umane e guidare il cambiamento, in un contesto in cui il rischio di disconnessione emotiva e organizzativa è elevato.

HR ≡ PEOPLE STRATEGIST + SCIENTIST + TECHNOLOGIST

La funzione HR deve ripensare sé stessa e il proprio ruolo, che non è più uno solo, ma plurale e articolato in tre dimensioni complementari:

- **HR è People Strategist:** pensa in termini di ecosistema organizzativo, allinea le politiche e i programmi HR alla strategia aziendale, definisce priorità e modelli di sviluppo che sostengano la crescita e il purpose dell'organizzazione.
- **HR è People Scientist:** capace di raccogliere, analizzare e interpretare dati su competenze, performance, engagement e trend del mercato del lavoro, trasformando numeri e pattern in insight strategici per decisioni consapevoli.
- **HR è People Technologist:** implementa soluzioni tecnologiche avanzate, integra strumenti di AI e automazione nei processi, potenziando capacità decisionali, efficienza e innovazione, senza mai perdere di vista le persone.

La trasformazione dell'HR in strategist, scientist e technologist è un percorso già avviato, ma non ancora pienamente compiuto. I dati rilevati da una ricerca svolta da TeamSystem, tech & AI company leader nel mercato italiano per la vendita di soluzioni software, tra cui l'ambito HR, mostrano come oggi l'utilizzo dei software HR sia ancora concentrato soprattutto su finalità amministrative e come la conoscenza e l'adozione dell'Intelligenza Artificiale restino iniziali, in particolare nelle aziende di dimensioni medio-piccole. Allo stesso tempo, proprio questa fase rappresenta una grande opportunità: l'HR dispone di un ampio margine di evoluzione per ampliare il proprio impatto strategico, sviluppare competenze data-driven e integrare l'AI come leva abilitante, non solo operativa ma decisionale.

COINVOLGI LA FUNZIONE HR NEL DEFINIRE LA STRATEGIA AZIENDALE

Coinvolgi HR fin dalle prime fasi di ogni decisione strategica, che si tratti di innovazione del prodotto, riorganizzazione o espansione in modo che, come People Strategist, possa allineare da subito il capitale umano alla visione aziendale, invece di limitarsi a implementarla.

CHIEDI INSIGHT CONCRETI BASATI SUI DATI

Non accontentarti di best practice generiche. Chiedi alla funzione HR di produrre analisi mirate su performance, competenze, sviluppo e turnover, trasformando numeri e pattern in decisioni concrete. Le scelte più efficaci nascono da dati interni, contestualizzati e interpretati per la tua organizzazione.

C-LEVEL STRATEGIC TAKEAWAYS

FAI UN RESET DELLE TUE COMPETENZE

La funzione HR rimane strategica solo se si evolve in profondità. Non bastano piccoli aggiornamenti: serve un vero e proprio reset di competenze e mindset. Investire sulla propria formazione diventa quindi prioritario. La prima rivoluzione da guidare è interna e passa, necessariamente, da un formazione continua e di qualità.

COLLABORA CON IT COME PARTNER STRATEGICO

Garantisce che ogni tecnologia, inclusa l'AI, venga introdotta in modo coerente con lo sviluppo delle competenze e la struttura organizzativa, seguendo roadmap chiare e condivise. Solo così HR può diventare un vero motore del cambiamento digitale e guidare l'innovazione umana, anziché limitarsi a subirla.

HR BUSINESS REVIEW: TRACCIA DELL'IMPATTO DI OGNI INIZIATIVA

Traccia l'impatto di ogni iniziativa chiave su tutti i dipartimenti, individuando silos nascosti e punti in cui la mancanza di comunicazione può bloccare il flusso di valore. Comprendere le connessioni tra processi, team e tecnologie permette di prendere decisioni che generano valore sostenibile e riducono effetti negativi imprevisti, per questo serve dialogare con tutte/i le e i C-level attraverso una chiara e almeno trimestrale HR Business Review.



HR TIPS

LEADER AS A CHANGE ARCHITECT

Nel 2026 la leadership non è più esercizio di comando, ma una pratica di continua, sistemica e informata progettazione del cambiamento. Ci troviamo in un momento che va necessariamente letto per quello che è: le e i people leader oggi non sono AI-native, e nonostante ciò hanno la responsabilità del capire come abilitare le persone a nuovi modi di lavorare e ripensare il lavoro nel suo insieme.

Chi resta ancorato alle logiche obsolete di micromanagement rischia di rimanere ferma o fermo a un punto di non ritorno davvero poco credibile per tutte le generazioni presenti e future di employee. Abbiamo bisogno, invece, che i e le leader diventino change architect, un mindset ancora prima che un ruolo, che siano cioè capaci di allineare il potenziale delle persone e dei team alla strategia aziendale: non subire il cambiamento, ma prevederlo, analizzarlo e trasformarlo in azione. Un nuovo paradigma in cui, oggi più che mai, la comprensione profonda dei dati (data fluency) per estrarre insight strategici diventa cruciale.



LEADER NON SI NASCE, SI DIVENTA

Instabilità economica, trasformazioni tecnologiche accelerate, ridefinizione dei modelli di lavoro: un contesto complesso che, negli ultimi anni, ha messo alla prova i modelli di leadership tradizionali e ha fatto emergere un nuovo tipo di leader. Una figura che affianca ai risultati economici la qualità dell'esperienza umana, che comprende che la produttività non è separabile dal benessere e che le organizzazioni non possono prosperare senza investimenti concreti sulle persone. Una leadership che ascolta, interpreta e agisce con l'obiettivo di generare cambiamento reale e significativo.

Già nella nostra ricerca **Future of Work Trends 2025**, avevamo individuato una crepa evidente nel vecchio modo di fare management e di inciampare in una simile responsabilità quasi per caso. All'interno del trend **Manager@School**, avevamo analizzato come per troppo tempo si è dato per scontato che la competenza tecnica fosse sufficiente per guidare un team, lasciando molte professioniste e molti professionisti a ricoprire ruoli manageriali senza la formazione necessaria. Un errore che resta ancora molto comune: secondo **un sondaggio condotto da Robert Walters**, il 70% delle e dei manager in Italia oggetto di indagine ha dichiarato di non aver mai ricevuto una preparazione formale per la propria posizione. Il risultato è noto: difficoltà nella gestione delle relazioni con i team, leadership poco empatica, scollamento tra obiettivi, comportamenti e cultura.

Questa “improvvisazione” genera costi invisibili ma enormi: calo dell'engagement, perdita di produttività, frizioni continue, turnover di talenti, con le relative conseguenze economiche. Sulla base di una simulazione svolta da **Great Place to Work Italia**, infatti, un'azienda italiana di circa 100 collaboratori con un tasso di turnover pari al 10%, che è il valore medio per le organizzazioni attive nel Nord Italia, dovrà affrontare circa 200.000 euro di costi annui attribuibili all'uscita delle persone. Una spirale che, a lungo termine, nessuna organizzazione può permettersi. Per questo, oggi assistiamo al consolidarsi di un nuovo paradigma: la o il leader come data-driven change architect.

PROGETTARE IL CAMBIAMENTO

In passato, il cambiamento organizzativo era spesso trattato come un evento isolato: un progetto da completare, una ristrutturazione da implementare, una tecnologia da adottare. Oggi non è più così. Il cambiamento è una continua realtà sistemica: non qualcosa che accade “una volta e poi basta”, un percorso che porta l’azienda dal punto A al punto B, ma un processo continuo e a lungo termine.

Inoltre, la letteratura sul change management concorda da decenni su un punto fondamentale: il cambiamento è un fenomeno che richiede un’architettura intesa e guidata dall’interno dell’organizzazione. E, come ha spiegato il professore emerito di Harvard **John Paul Kotter nel suo bestseller *Leading Change***, la leadership è il fattore che più di ogni altro influenza la riuscita di un processo di trasformazione.

Ma cosa significa, nella pratica, progettare il cambiamento? Significa costruire un progetto deliberato di trasformazione, con obiettivi chiari, flussi di lavoro allineati e metriche di successo definite prima di mettere in campo qualsiasi azione. Senza dimenticare che l’efficacia di un cambiamento organizzativo dipende in larga misura dalla capacità della leadership di promuovere attitudini proattive, comunicare la visione e costruire fiducia nei team.



Change

In questo senso, un **change architect** è una figura che sa combinare metodo e relazione, seguendo un framework preciso:

- Sviluppare un senso di urgenza e una visione condivisa, che risponda tanto a necessità strategiche quanto alle percezioni del team;
- Mettere in campo coalizioni forti di stakeholder che sostengano e legittimino il percorso di trasformazione;
- Comunicare in modo chiaro, coerente e reiterato, creando narrazioni che colleghino significato e azione;
- Definire metriche di successo che vadano oltre i risultati economici, includendo engagement, adozione di nuove pratiche e velocità di apprendimento;
- Prevedere feedback cycles, cioè momenti regolari di raccolta, interpretazione e adeguamento delle azioni.

Un elemento cruciale del paradigma del change architect è proprio questa circolarità: il cambiamento non si conclude con la delivery di un progetto, ma si costruisce, si testa, si apprende e si adatta continuamente. In questo senso, il o la change architect è anche un facilitatore di apprendimento organizzativo: crea contesti in cui le persone non solo eseguono le trasformazioni, ma comprendono il perché e il come dietro ogni decisione.

Ma per diventare change architect oggi, seguire framework e teoria organizzativa è fondamentale, ma non è tutto: serve data fluency.

IL PARADIGMA AI VS. HUMAN NON REGGE PIÙ

Nel 2026, essere leader consiste nel capire quali attività possono essere potenziate dai dati e dall'AI e quali devono rimanere in mano alle persone. È il principio della **complementary intelligence**: un approccio in cui tecnologia e talento umano si sostengono a vicenda per ottenere risultati migliori. E i dati del Top Employers Institute lo dimostrano: le migliori aziende del mondo sono il 7% più propense rispetto a organizzazioni con prestazioni inferiori a utilizzare l'IA per migliorare l'esperienza delle persone.

Come dichiara Edoardo Binda Zane, Learning Consultant, "Il futuro del lavoro implica trasformazioni profonde che andranno a scardinare sia i ruoli people-focused che i ruoli task-focused. Non avverranno però tutte insieme: la trasformazione andrà di pari passo con la necessità. In primo luogo vedremo un'inclusione ancora più rilevante di sistemi AI per la gestione e la talent acquisition, e subito dopo un adattamento delle competenze di leadership verso skill non replicabili dall'AI, come ad esempio empatia e motivazione".

Da un lato, infatti, power skill come empatia, curiosità, intelligenza emotiva, gestione delle relazioni e dei conflitti che restano non solo intrinsecamente umane, ma fondamentali per il futuro del lavoro. Infatti, il World Economic Forum nel Future of Jobs Report 2025 posiziona otto competenze di intelligenza emotiva tra le top 10 essenziali, tra cui empatia (50% delle e degli employer la indica come prioritaria), resilienza (67%), leadership e influenza sociale (61%), con curiosità e apprendimento continuo al 50%.

Dall'altro non possiamo chiudere gli occhi davanti alla realtà: le persone non usano più l'AI solo per fare brainstorming e creare testi, video o immagini, ma anche e soprattutto per chiedere consiglio, ascolto e comprensione. Tra i dieci principali usi che fanno dell'AI le persone oggi, il ricercatore Marc Zao-Sanders scrive su Harvard Business Review che i primi tre riguardano la salute mentale e la compagnia, insieme all'aiuto nell'organizzare la propria quotidianità e trovare purpose in quel che si fa.

Siamo davanti a una riconfigurazione del lavoro emotivo, che come molti altri cambiamenti recenti, non si può riassumere nel binarismo "AI vs. essere umano". E per questo abbiamo bisogno di una leadership human-centered, ma profondamente data-driven: chi guida deve comprendere profondamente i bisogni delle persone, stimolare innovazione e creatività, incoraggiare la collaborazione e creare ambienti in cui le persone possano esprimere pienamente il proprio potenziale.

Già due anni fa, nella ricerca **Future of Work Trends 2023**, nel trend **HR T-Shaped**, avevamo evidenziato l'urgenza che l'HR si trasformasse in tech expert: una figura capace di un approccio data-driven, usare strumenti digitali di comunicazione interna, valutare candidate e candidati tramite videointerviste, misurare i bisogni delle risorse e dell'organizzazione, implementare onboarding digitale, supportare la collaborazione da remoto e gestire la formazione online.

Oggi, queste competenze diventano ancora più strategiche. Perché l'AI può fornire numeri, pattern e previsioni, ma solo la o il leader può trasformare queste informazioni in azioni coerenti con il purpose dell'organizzazione, in grado di guidare il cambiamento e di valorizzare le persone.

TRASFORMA IL COMITATO DI DIREZIONE IN UNA COALIZIONE DI CHANGE ARCHITECT

Smetti di considerare il leadership team solo come organo decisionale e inizia a richiedere che ogni membro del C-level ricopra un ruolo attivo e visibile come sponsor del change, diventando punto di riferimento per le persone. Ciò avviene assumendosi tre responsabilità chiave: esporsi nel racconto del perché e del come si cambia, raccogliere feedback in modo strutturato e continuativo dai team e portare in board dati e insight reali che arrivano dall'organizzazione.

NOMINA UNA O UN OWNER DEL CAMBIAMENTO PER OGNI TRASFORMAZIONE STRATEGICA

Ogni trasformazione rilevante (dall'adozione dell'AI a una riorganizzazione, fino all'introduzione di nuovi modelli di lavoro) deve avere una o un owner: una persona con mandato esplicito su persone, processi, tempi e risultati. Senza ownership il cambiamento resta confinato nelle slide, si frammenta tra funzioni e perde forza esecutiva. Dare un nome e una responsabilità al change significa renderlo tracciabile, governabile e realmente realizzabile.



C-LEVEL STRATEGIC TAKEAWAYS

ANTICIPA LE RESISTENZE INVECE DI GESTIRLE IN EMERGENZA

Ogni cambiamento genera impatti differenti: c'è chi vede il proprio lavoro diventare più rilevante e chi percepisce un rischio per il proprio ruolo o per le proprie competenze. Progetta interventi differenziati per i diversi gruppi coinvolti (che passano per la comunicazione del cambiamento, una formazione ad hoc e una ridefinizione delle aspettative) invece di azioni standard uguali per tutte e tutti. La resistenza non è un problema di atteggiamento o cultura: nella maggior parte dei casi è il sintomo di un cambiamento mal progettato o poco governato.

COLLEGA IL CHANGE AGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI E DI TEAM

Assicurati che ogni iniziativa di change management si rifletta negli obiettivi di performance individuali e di team, integrando sistemi di valutazione e premiare comportamenti che supportano il cambiamento. Ad esempio, se l'azienda introduce un agente AI per il supporto clienti, misura nei KPI dei team la percentuale di ticket risolti con successo tramite l'AI e premia chi integra le raccomandazioni dell'agente nel proprio lavoro quotidiano. Se il change resta solo una dichiarazione strategica, rischia di essere ignorato nella quotidianità.



HR TIPS

PROFESSIONAL LONGEVITY

La Professional Longevity è la capacità individuale di mantenere la propria impiegabilità (employability), il senso di scopo (purpose) e la rilevanza delle proprie competenze (skills) in un contesto lavorativo caratterizzato da trasformazioni tecnologiche rapide e carriere sempre più lunghe, di 60 anni o più. Non si tratta solo di lavorare più a lungo, ma di costruire un percorso professionale in continua evoluzione, che supera l'obsolescenza delle competenze attraverso formazione continua, upskilling e reskilling.

Per le aziende, la longevità professionale è una sfida e una risorsa: HR e People Leader devono integrare il capitale umano senior in ecosistemi intergenerazionali e supportare chi affronta responsabilità di caregiving.

Nel complesso, la professional longevity è un imperativo strategico che deve tradursi in un nuovo patto tra persone e organizzazioni, fondato su apprendimento continuo, flessibilità e valorizzazione del talento lungo l'intero ciclo di vita lavorativa.



L'ERA DELLA LONGEVITÀ PROFESSIONALE È GIÀ INIZIATA

Parlare di longevità solo in termini anagrafici è ormai riduttivo. Negli ultimi anni, il discorso sulla longevità si è articolato in ambiti sempre nuovi: prima in chiave psicofisica, ponendo l'accento sulla capacità delle persone di mantenere salute, energia e stabilità emotiva lungo un arco di vita più esteso e poi in chiave finanziaria, con la consapevolezza che una vita più lunga richiede nuovi modelli di sostenibilità economica che tengano in equilibrio lavoro, risparmio, welfare e pianificazione.

Oggi, però, la longevità entra con forza anche nel vocabolario del lavoro. Le e gli stessi People Leader si trovano a mettere quotidianamente in discussione approcci e modelli, pur non essendo consapevoli di quello che succederà con la trasformazione in atto. Se viviamo più a lungo, e se siamo destinati a lavorare più a lungo, allora la domanda inevitabile diventa:

come faccio a restare employable, rilevante e purpose-driven nel tempo?

È qui che nasce il concetto di **professional longevity**, che possiamo definire come la capacità di costruire una carriera capace di rinnovarsi, evolvere e mantenere significato lungo decenni di trasformazioni personali, tecnologiche e di mercato.

La carriera non è più una corsa a ostacoli in cui accumulare competenze e risultati, ma una maratona a cui prepararsi con consapevolezza: un percorso di evoluzione intenzionale, in cui l'unica assicurazione contro l'obsolescenza è l'impegno costante verso una riqualificazione continua.

Non si tratta più solo di “tenersi aggiornati o aggiornate”, ma di progettare la propria traiettoria professionale come un ecosistema in evoluzione, dove identità, skill e ambizioni si trasformano in modo dinamico.

Questa trasformazione non riguarda solo le nuove generazioni, ma attraversa l'intero ciclo di vita lavorativa. Già nella nostra ricerca **Future of Work Trends 2022**, all'interno del trend Multiple Careers, avevamo osservato come fosse ormai evidente che ogni professionista, nell'arco della propria vita, cambia lavoro ben più di una volta (in media dodici, secondo l'**US Bureau of Labor Statistics**) e può persino cambiare più volte professione e settore.

In parallelo, lo **Stanford Center on Longevity** ci ricorda che la metà dei bambini di cinque anni di oggi potrebbe vivere fino a cent'anni, lavorandone sessanta o più: un'evidenza che deve spingere le organizzazioni a ridisegnare inevitabilmente i percorsi di carriera e i sistemi di sviluppo delle competenze. Se le persone lavoreranno così a lungo, allora le aziende devono diventare spazi in cui la crescita, la sperimentazione e la mobilità interna siano rese possibili, accessibili e sostenibili.

WHEN RESKILLING MEETS INCLUSION

Per HR e People Leader, identificare le sfide della professional longevity significa ripensare radicalmente il modo in cui si progetta una carriera. Non più percorsi lineari, ma traiettorie flessibili, in cui si possa cambiare ruolo, funzione o professionalità mantenendo la propria seniority e potendo contare su strumenti concreti di upskilling e reskilling. Le organizzazioni dovranno incoraggiare la mobilità interna, sviluppare sistemi di Internal Talent Acquisition e rendere la formazione continua un elemento strutturale, non episodico.

È un'urgenza confermata anche dai dati. Secondo il **World Economic Forum**, tra il 2025 e il 2030 circa il 39% delle skill attuali verrà trasformato o diventerà obsoleto.

Nello specifico, se la forza lavoro mondiale fosse composta da 100 persone, 59 avrebbero bisogno di formazione entro il 2030: 29 di upskilling per continuare a ricoprire il loro ruolo attuale, 19 di essere riquelificate e ricollocate altrove all'interno della loro organizzazione.

Le restanti 11 difficilmente riceverebbero la riqualificazione o l'aggiornamento professionale necessari, mettendo a rischio le loro prospettive di lavoro. Ma, nel complesso, non si tratta solo di introdurre nuove competenze tecniche, ma di **gestire un'instabilità delle competenze** che mette alla prova la capacità di adattamento di persone e organizzazioni. In altre parole: la professional longevity non può esistere senza un impegno sistemico verso il reskilling continuo.



Ma la trasformazione non riguarda solo le competenze. Come segnalavamo già nella nostra ricerca **Future of Work Trends 2024** all'interno del trend **DE&I as an asset**, l'opinione pubblica sta cambiando rapidamente: le persone sono più attente, più informate, più esigenti. Si aspettano che le aziende agiscano con valori chiari, inclusivi, coerenti. E questo porta il tema Diversity, Equity & Inclusion dal perimetro del “nice to have” a quello del “must have”.

Il punto, però, è che le attuali politiche di Diversity, Equity & Inclusion non sono ancora sufficientemente distribuite tra tutte le fasce della popolazione lavorativa. Sempre secondo il **World Economic Forum**, il 76% delle aziende concentra i propri programmi DE&I sulle donne, mentre solo il 56% si concentra sulle persone disabili e il 52% sulla Gen Z. Poca attenzione, invece, viene dedicata a una fascia demografica che sarà centrale nei prossimi anni: le persone over 55, che solo il 42% delle aziende le considera prioritarie.

Il compito di HR e People Leader, oggi, è trasformare queste evidenze in azioni, costruendo ecosistemi dove reskilling e inclusione non siano silos separati, ma iniziative che guardano nella stessa direzione: permettere a tutte le persone di lavorare più a lungo, meglio e con un senso chiaro di purpose.

QUATTRO GENERAZIONI, UNA (COMPANY) CULTURE

La longevità professionale è quindi una sfida che unisce reskilling e diversità generazionale. Due dimensioni spesso considerate separatamente, ma che in realtà si influenzano profondamente e ridisegnano il modo in cui le persone vivono, crescono e restano attive nel lavoro.

Già nella ricerca **Future of Work Trends**

2023 avevamo evidenziato una trasformazione epocale: per la prima volta nella storia del lavoro moderno, quattro generazioni convivono stabilmente negli stessi team. Baby Boomers, Gen X, Millennials e Gen Z condividono spazi, obiettivi e sistemi, ma partendo da valori, linguaggi e aspettative differenti. Una varietà di esperienze, competenze, approcci enorme, ma anche un terreno fertile per incomprensioni e conflitti.

E qui entrano in gioco, come segnalavamo uno dei trend della ricerca, le politiche di **age diversity management** che, se gestite con consapevolezza, amplificano innovazione, produttività e engagement. Ad esempio, team intergenerazionali che combinano esperienza consolidata e nuove competenze digitali possono risolvere problemi in modi più creativi e trovare soluzioni innovative più rapidamente. Allo stesso modo, la collaborazione tra persone con percorsi professionali diversi favorisce lo scambio di conoscenze e l'apprendimento continuo, rafforzando il capitale umano dell'organizzazione. Se trascurate, invece, rischiano di cristallizzare stereotipi come "i senior non sanno usare la tecnologia" o "i giovani non hanno voglia di impegnarsi", creando fratture tra generazioni, riducendo la fiducia reciproca e polarizzando i team, con effetti negativi su motivazione, collaborazione e performance complessiva.

Un rischio particolarmente evidente quando l'attenzione verso la diversity si sbilancia solo sulle generazioni più giovani. Il trend della professional longevity richiede un nuovo patto intergenerazionale: riconoscere il valore dei senior, integrare il loro contributo nei programmi di sviluppo e creare percorsi di mentoring.

Ma c'è un'altra sfida che attraversa la professional longevity e che non può essere ignorata: il caregiving, che incide in modo trasversale sulle diverse fasce d'età, ma in particolare sulla cosiddetta generazione sandwich. Si tratta delle persone (spesso tra i 40 e i 55 anni) che si trovano contemporaneamente a prendersi cura dei figli e dei genitori anziani, vivendo un doppio carico di responsabilità emotive, economiche e organizzative.

La soluzione non può essere lasciata alla volontà individuale: deve diventare un elemento strutturale della cultura organizzativa. Come abbiamo scritto nella ricerca **Corporate Wellbeing 2025**, ciò significa formare HR e manager, aprire spazi di confronto, normalizzare il dialogo sulla cura e introdurre strumenti concreti per il supporto delle e dei caregiver. Dove queste soluzioni esistono, l'assenteismo si dimezza e il ROI raggiunge valori altissimi. Ma soprattutto si conservano competenze preziose in azienda e si costruisce un ambiente più equo, più umano e più sostenibile.

La professional longevity, in questo senso, non è uno slogan, ma un nuovo patto professionale intergenerazionale: le aziende devono diventare luoghi di sperimentazione in cui sia possibile cambiare prospettiva, competenze e team e trovare supporto in qualsiasi periodo della propria carriera, mentre le persone sono chiamate a vivere il proprio percorso non come una sequenza di tappe obbligate, ma come una costruzione dinamica, adattiva e intenzionale. Una costruzione che richiede un equilibrio costante tra senso, apprendimento e possibilità di evolvere senza perdere ciò che si è acquisito.

ISTITUISCI IL TALENT-SHARING TIME COME LEVA DELL'APPRENDIMENTO CONTINUO

Le e i manager non devono solo supervisionare, ma anche dedicare tempo esplicito (es. 10% del tempo settimanale) all'identificazione dei gap di competenze e alla creazione di percorsi formativi iper-personalizzati. Qualcosa di molto lontano dall'assegnare un corso dal catalogo, ma molto più vicino a co-progettare le cosiddette “multiple careers” interne che, come abbiamo spiegato nella ricerca Future of Work Trends 2022 nell'omonimo trend, sono carriere in cui le persone possono cambiare ruolo, mantenere seniority e formarsi grazie alle risorse che l'azienda mette a disposizione.

VALORIZZA IL TEMPO DEDICATO ALLA FORMAZIONE

Promuovi attivamente la partecipazione del tuo team a corsi, workshop e momenti di upskilling, riconoscendo che il tempo speso in formazione è investimento sul futuro e non assenza dal lavoro. Evita di giudicare o preoccuparti se le persone non sono alla scrivania: il loro sviluppo continuo rafforza competenze, employability, purpose-driven mindset e capacità di adattamento, costruendo un team più preparato e resiliente.

ABILITA IL JOB CRAFTING PROATTIVO

Incoraggia attivamente i membri del tuo team a rimodellare una porzione delle loro mansioni attuali per acquisire nuove competenze critiche o sperimentare ruoli adiacenti. Questo stimola la leadership diffusa, l'autonomia, previene la perdita di significato del ruolo (un impatto negativo dell'AI) e stimola un mindset imprenditoriale (intrapreneurship), che è fondamentale per l'adattabilità e la proattività nel tempo.

C-LEVEL STRATEGIC TAKEAWAYS

FORMALIZZA IL JOB CRAFTING COME KPI DI LEADERSHIP

Stabilisci per te e i People Manager un obiettivo specifico, con relativo meccanismo premiante (es. 15% del premio annuale) sul rinnovamento del ruolo per persona. Questo trasforma la sperimentazione in un mandato strategico, garantendo l'evoluzione attiva dei ruoli e la Professional Longevity.

COLTIVA UNA CULTURA DEL PURPOSE ATTRAVERSO SCELTE STRATEGICHE

Lavorare più a lungo richiede motivazione e senso di scopo chiari. HR deve promuovere iniziative di purpose-driven engagement, creando contesti in cui le persone si sentono protagoniste. Ad esempio, si possono assegnare progetti aziendali che riflettano i valori individuali (es. sostenibilità, empowerment femminile, etc.) o coinvolgere le persone nelle decisioni strategiche che impattano sul loro team o funzione attraverso sessioni di brainstorming e co-progettazione.

OFFRI SUPPORTO CONCRETO ALLE PERSONE CON RESPONSABILITÀ DI CURA

HR deve creare un ecosistema di supporto per chi ha responsabilità di caregiving, intervenendo su tre livelli: formazione della leadership e della funzione HR per riconoscere bisogni e segnali di stress; spazi di confronto regolari per condividere esperienze e soluzioni tra colleghi; strumenti concreti come flessibilità oraria, lavoro ibrido, o servizi di assistenza dedicati. Dove queste pratiche sono attive, l'assenteismo si dimezza e il ROI delle iniziative di retention e engagement raggiunge livelli molto elevati.



HR TIPS

TREND

4

SKILLS-FLOW MODEL

Il lavoro non è più un insieme stabile di ruoli: è un sistema dinamico in cui progetti, task e attività vengono assegnati di volta in volta alla risorsa che ha le skill adatte a completarli, che si tratti di una persona assunta, una o un freelance o un agente AI.

Questo fenomeno segna la fine definitiva del paradigma Build-Buy-Borrow e richiede alle organizzazioni un salto di qualità: non gestire più la forza lavoro, ma orchestrare ecosistemi adattivi di competenze.



ADDIO AL BUILD-BUY-BORROW

Per decenni, la gestione della forza lavoro si è basata su un modello semplice e lineare: **Build, Buy, Borrow**, descritto da Laurence Capron e Will Mitchell nel loro omonimo libro pubblicato da Harvard Business Review Press nel 2012. Le aziende formavano le persone al proprio interno (Build), assumevano competenze dall'esterno (Buy) o ricorrevano temporaneamente a consulenti e collaboratori esterni (Borrow). Un paradigma ordinato, funzionale, coerente con un mondo del lavoro stabile, prevedibile, costruito su ruoli definiti e gerarchie chiare. Ma oggi, quel mondo, non esiste più.

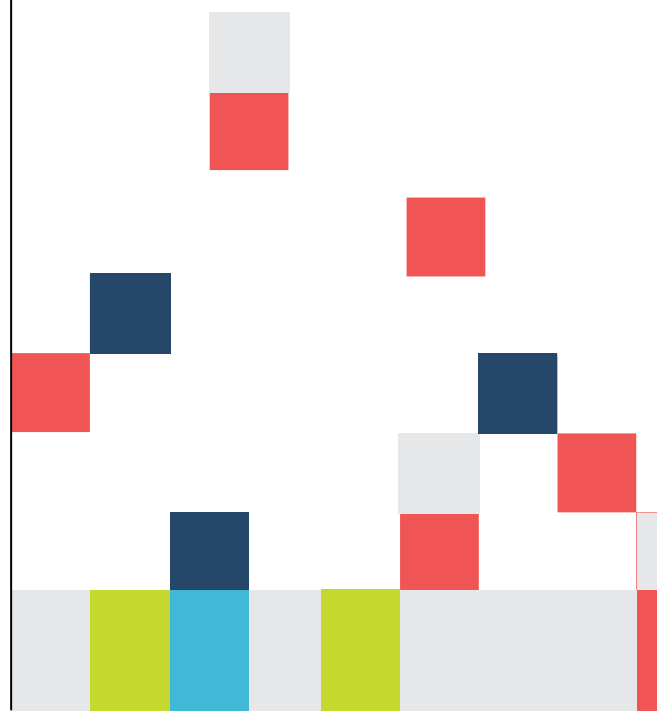
OGGI IL LAVORO NON SI LIMITA A TRASFORMARSI: SI STA SCOMPONENDO.

Ciò che una volta era racchiuso in un singolo ruolo (compiti, responsabilità, competenze, persino i benefit) viene redistribuito tra piattaforme, contratti intermittenti, team fluidi e, sempre più spesso, Agenti AI. È un cambiamento radicale, accelerato dalla tecnologia e alimentato da nuove preferenze di lavoratrici e lavoratori, da vincoli demografici e dai limiti dei modelli tradizionali.

La stessa tecnologia che un tempo aveva centralizzato il lavoro nelle fabbriche, riunendo persone, strumenti e processi in un unico luogo, oggi lo sta decentralizzando e scomponendo. In questo processo, il lavoro si sposta dai job title alle skill, i team si formano attorno ai progetti, non alle gerarchie, e gli Agenti AI iniziano a gestire autonomamente parte dei flussi di lavoro. Il lavoro continua a esistere, ma non sempre è svolto all'interno delle organizzazioni e non sempre da esseri umani.

A livello sistemico, ciò di cui le organizzazioni hanno realmente bisogno oggi è quindi la capacità di costruire Skills-Flow Model, sistemi organizzativi dove team interni, professioniste e professionisti esterni, insieme a tecnologie AI lavorano insieme in unità progettuali agili, connesse, dinamiche e continuamente rimodellate in base ai bisogni delle aziende.

Costruire ecosistemi adattivi non è più un'opzione: è la condizione necessaria per evitare che la complessità del lavoro superi la capacità delle organizzazioni di gestirla.



COSTRUIRE UNO SKILLSET ADATTIVO E ON DEMAND

Le competenze stanno attraversando una trasformazione profonda.

Da un lato, assistiamo alla crescente instabilità delle skill: la loro vita media si accorcia (e dura in media tra i 3 e i 5 anni, secondo il World Economic Forum), mentre le carriere delle persone si allungano: un paradosso che porta lavoratrici e lavoratori a reinventarsi più volte nell'arco della loro carriera, come ci ricorda il trend della **Professional Longevity**.

Dall'altro lato, l'AI ha trasformato molte competenze tecniche in servizi on demand, accessibili con un prompt, immediati, scalabili e spesso sorprendentemente efficaci.

Per secoli, il valore professionale di una persona è stato definito da ciò che sapeva fare.

Le competenze erano un patrimonio, un capitale personale che si accumulava nel tempo. Secondo il Future of Jobs Report 2025 del World Economic Forum, invece, tra il 2025 e il 2030, il 39% delle competenze attualmente richieste a lavoratrici e lavoratori diventerà obsoleto o si trasformerà.

Oggi, l'AI ha reso accessibili competenze che un tempo richiedevano anni di studio, esperienza e specializzazione. E lo ha fatto in modo radicale: le competenze tecniche stanno diventando una commodity come tante altre. Ma quando le skill diventano facilmente accessibili, il valore non risiede più nel possederle, ma nel saperle organizzare in maniera organica, ovvero capire:

- quali competenze attivare
- da che risorsa (umana o AI)
- quando e per quale scopo,
- come combinare skills diverse tra loro.

E infine, verificare che il risultato sia di qualità e coerente con il contesto in cui deve funzionare e con cui deve interagire.



In questo nuovo scenario, il valore professionale si sposta dal “saper fare” al “saper guidare”. L’AI fornisce la base tecnica e chi guida il processo (ovvero qualsiasi lavoratore o lavoratrice) porta la visione, la sensibilità, la responsabilità e la capacità di generare significato.

È qui che emergono competenze che non solo non diventano commodity, ma aumentano di valore: le meta-competenze. Pensiero critico, creatività, capacità di lettura del contesto e comunicazione sono le competenze che permettono di dare coerenza a ciò che gli strumenti AI producono, di interpretare bisogni impliciti, di anticipare conseguenze, di prendere decisioni in scenari ambigui.

In un contesto in cui il lavoro si scompone e ricompone e le competenze sono fluide, è su queste meta-competenze che si costruisce la vera differenza competitiva di persone, team e organizzazioni.



LO SKILLS-FLOW MODEL COME BASE PER COSTRUIRE LA SKILLS-BASED ORGANIZATION

Le trasformazioni che osserviamo sono l'esito naturale di un cambiamento che il mondo del lavoro vive da anni, accelerato in modo esponenziale dall'AI. Già nella ricerca **Future of Work Trends 2024** avevamo evidenziato il trend delle **Skills-Based Organization**, modelli organizzativi in cui le competenze, più dei ruoli, diventano l'unità fondamentale per progettare strategie, ridisegnare team, orientare la formazione e immaginare nuove forme di carriera. Oggi, in piena frammentazione del lavoro, questo approccio non è solo utile: è indispensabile.

Fin troppe aziende non sanno sempre quali skill possiedono internamente, quali stanno perdendo, quali dovrebbero potenziare e quali devono cercare all'esterno. Allo stesso modo, non sanno come preparare le proprie persone affinché continuino a essere parte attiva del futuro aziendale. È qui che la prospettiva skills-based diventa un faro.

Le Skills-Based Organization partono dalle competenze, non dai ruoli, per progettare la struttura organizzativa. Per questo, nelle aziende che scelgono questo approccio, le competenze sono tracciate in tempo reale, aggiornate continuamente, collegate ai progetti e alla strategia. Non esiste più il concetto statico di job description, ma un sistema fluido che distribuisce il lavoro in base alle competenze migliori disponibili, interne o esterne.

Accanto alla diffusione del modello skills-based, un altro trend evidenziato nella ricerca **Future Of Work Trends 2025** diventa oggi decisiva: il paradigma dell'**Integrated Workforce**, un modello che unisce persone assunte e freelance in un'unica forza lavoro dinamica composta da competenze diverse, ingaggiate in modo differente, ma orientate agli stessi obiettivi. Un modello che negli anni diventerà sempre più centrale: il World Economic Forum prevede che il suo valore triplicherà entro il 2033, superando i 2.100 miliardi di dollari.

L'evoluzione di queste due tendenze ci porta oggi a creare un modello adattivo capace di combinare team interni, freelance e AI agents e le loro competenze in maniera fluida. In questo scenario, le organizzazioni diventano luoghi in cui il lavoro non è più legato al ruolo, ma alle competenze migliori disponibili nel momento in cui servono. In questo modo, le aziende non "si adattano" semplicemente al futuro del lavoro, ma lo costruiscono ogni giorno attraverso sistemi più fluidi, intelligenti e inclusivi.



TRASFORMA LA MOBILITÀ INTERNA IN UN ASSET

Rendi la mobilità interna una priorità strategica: alloca budget per job rotation e progetti di sviluppo, definisci KPI chiari per misurare l'efficacia dei trasferimenti e premia chi facilita lo spostamento dei talenti verso skill e progetti strategici. In questo modo trasformi la mobilità interna in uno strumento concreto per far crescere competenze critiche, valorizzare i talenti esistenti e ridurre il rischio di obsolescenza.

VALUTA LE PERSONE PER IMPATTO, NON PER RUOLO

Guida l'adozione di sistemi di performance che misurano l'impatto reale delle persone: capacità di apprendere rapidamente, contributo alla collaborazione cross-team e qualità delle decisioni. Sposta il focus dai job title ai risultati concreti, liberando l'organizzazione da strutture rigide e favorendo flessibilità, crescita delle competenze e valorizzazione del talento.



C-LEVEL STRATEGIC TAKEAWAYS

PROGETTA TALENT SUPPLY CHAINS, NON ORGANIGRAMMI

Smetti di pensare in termini di organigrammi e inizia a progettare flussi: come entra il talento (interno, esterno, AI), come si muove, come viene attivato, come riceve feedback, come si mantiene ingaggiato. Costruisci vere e proprie supply chains del talent che uniscano persone assunte, freelance e agenti AI, con tempi di attivazione, skill e qualità misurabili.

MONITORA LE SKILLS INTERNE

In un mondo dove competenze e task si muovono come traffico in una città, serve una torre di controllo. Crea un sistema (umano + AI) che monitori costantemente: quali skill sono disponibili, quali stanno emergendo, dove ci sono “rallentamenti” o “incidenti” di percorso, quali persone hanno bisogno di interventi di reskilling e upskilling immediati.



HR TIPS

TREND

5

RADICAL AUTONOMY

La Radical Autonomy è un nuovo patto di lavoro basato su un principio semplice: la fiducia vale più del controllo e gli obiettivi contano più della presenza. Significa dare alle persone libertà reale su dove, come e quando lavorare per raggiungere risultati chiari e condivisi.

È il passaggio da un'organizzazione che dirige a una che abilita le persone a lavorare meglio attraverso leadership diffusa, collaborazione e trasparenza.



BEYOND COMMAND & CONTROL

Per decenni, la gestione del lavoro è stata modellata su un principio semplice: controllare per garantire risultati. Il paradigma del **command & control** ha costruito organizzazioni basate su supervisione costante e decisioni accentrate. Un modello che funzionava in un contesto stabile, prevedibile, in cui la presenza fisica era sinonimo di produttività e la linearità dei processi limitava l'incertezza.

Non è un caso che il concetto di “command and control” nasca in ambito militare. Il termine, spesso abbreviato in C2, viene utilizzato per descrivere l'esercizio dell'autorità e della direzione da parte di un comandante sulle forze assegnate al fine di compiere una missione.

Nel linguaggio organizzativo, il command & control non ha un “inventore” riconosciuto né una data di nascita puntuale, ma un prestito concettuale dal mondo militare, applicato retrospettivamente ai **modelli manageriali del Novecento**. A partire dagli anni Cinquanta e Sessanta infatti, la scuola statunitense di management costruisce sistemi di pianificazione e controllo direzionale fortemente normativi, basati su budget, reporting e verifica della conformità. Tra gli anni Ottanta e Novanta, invece, command & control diventa un'etichetta critica, utilizzata per descrivere strutture top-down e stili di leadership autoritari.



Oggi il mondo del lavoro non è più quello per cui questi modelli erano stati progettati: è distribuito, digitale, interdipendente.

Le persone non lavorano più nello stesso luogo, né allo stesso modo, e le organizzazioni si muovono in ecosistemi complessi che cambiano più velocemente della capacità di coordinarli dall'alto.

In questo scenario, il controllo non solo perde efficacia: diventa un ostacolo. Riduce la velocità, soffoca l'iniziativa, scoraggia la responsabilità.

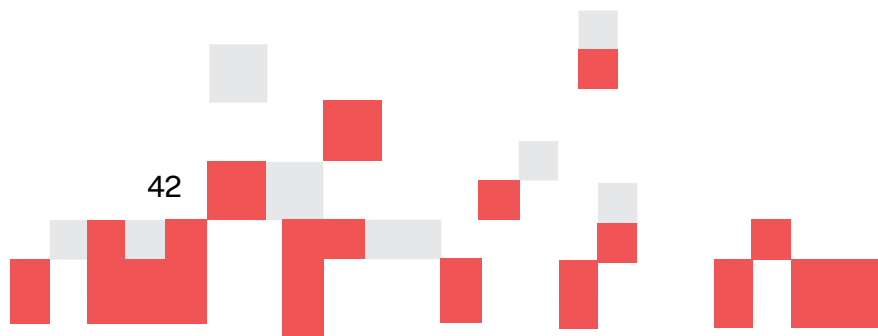
Negli ultimi anni, questo cambio di paradigma è stato anticipato anche da nuovi modelli di leadership. Un esempio chiave è quello proposto da **Kim Scott nel libro Radical Candor**, in cui l'autrice individua un equilibrio essenziale tra due estremi: da un lato l'aggressività sgradevole, che sacrifica le relazioni sull'altare della performance; dall'altro l'empatia dannosa, che evita il confronto e finisce per compromettere la qualità del lavoro. La leadership efficace, secondo Scott, nasce dalla combinazione di coinvolgimento autentico e confronto diretto: prendersi cura delle persone, ma avere il coraggio di dire la verità. Fiducia, trasparenza e responsabilità diventano così prerequisiti, non optional.

È da queste fondamenta - il superamento del modello command & control, la valorizzazione della trasparenza e la necessità di rispondere a un mondo del lavoro che cambia - che emerge un nuovo principio organizzativo: la **Radical Autonomy**, un sistema di lavoro basato su fiducia e responsabilità condivisa, in cui le persone dispongono di reale libertà nell'organizzare il loro tempo, i loro spazi e il loro effort, all'interno di obiettivi chiari e trasparenti.

La Radical Autonomy è un modello operativo che richiede progettazione, chiarezza e maturità organizzativa. Significa creare ambienti (fisici e digitali) in cui la collaborazione nasce spontaneamente, perché le persone vedono valore nello scambio, non perché sono obbligate a esserci. Significa sostituire la supervisione costante con contesti in cui le persone possono prendere decisioni, assumersi responsabilità, sperimentare soluzioni e contribuire in maniera attiva.

I dati rafforzano questa direzione. **Una ricerca di Gallup** dimostra che le e i CEO che eccellono nel delegare generano fino al 33% di ricavi in più. Allo stesso tempo, il report **State of the Global Workplace 2025** evidenzia come, a livello globale, le persone che lavorano completamente da remoto (e quindi godono di maggiore flessibilità spaziale e talvolta anche oraria) siano le più ingaggiate (31%), rispetto a chi lavora interamente on-site (19%). Fiducia, autonomia e responsabilizzazione non sono quindi solo scelte culturali: sono leve concrete di performance.

La Radical Autonomy è infine, soprattutto, un cambio culturale: si passa da "ti dico cosa fare" a "ti metto nelle condizioni di farlo al meglio". Una nuova infrastruttura organizzativa, costruita sulla responsabilizzazione, sull'intenzionalità e sulla capacità delle persone di generare valore quando sono trattate come adulti e non sorvegliate costantemente come adolescenti.



IBRIDAZIONE DIFFUSA

A cinque anni dall'esplosione dello smart working, il lavoro ibrido è diventato la norma per la maggior parte delle organizzazioni italiane. Ma "ibrido" non significa semplicemente alternare casa e ufficio: significa ripensare il lavoro come un insieme di scelte e non una sequenza di obblighi. Eppure, oggi, la maggior parte delle aziende applica il modello ibrido come una versione aggiornata del vecchio schema command & control, stabilendo dall'alto gli spazi e i tempi del lavoro (anche se "solo" per due o tre giorni a settimana).

Non è una deriva casuale. Già nella ricerca **Future of Work Trends 2021** avevamo messo a fuoco due snodi cruciali: la necessità di ripensare il lavoro e di ridisegnare gli uffici (da qui il nome del trend, **L'ufficio come hub di esperienze**). Il lavoro iniziava a sganciarsi dalla presenza fisica e richiedeva digitalizzazione, accesso diffuso alle informazioni e autonomia operativa. In parallelo, l'ufficio smetteva di essere il luogo del controllo per diventare un hub di esperienze, incontro, confronto e creatività.

Nella stessa edizione avevamo anche individuato il trend dello **Real Smart Working**: non lavoro da remoto, non home working, ma un cambiamento profondo del modo di lavorare. Un passaggio dalla misurazione del tempo alla misurazione degli obiettivi, con KPI chiari, condivisi e orientati ai risultati.

La scelta, già allora, era culturale prima che organizzativa: preferire fiducia e trasparenza al controllo, co-progettando con le persone nuovi modi di lavorare realmente people-centered.



In **Future of Work Trends 2022**

questo percorso si è ulteriormente chiarito distinguendo tra smart working come approccio e **hybrid working** come modalità, sottolineando però che l'ibrido, per funzionare, richiede progettazione intenzionale: formazione di manager e persone, coordinamento, strumenti tecnologici adeguati e, soprattutto, un cambio di paradigma culturale.

I dati dell'**Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano**

lo confermano: milioni di persone lavorano in modalità ibrida, ma solo una parte ridotta sperimenta oggi una vera autonomia. La maggioranza segue policy rigide, mentre una minoranza lavora secondo linee guida elastiche. Ma c'è un terzo modello, ancora poco diffuso ma già chiaramente più efficace, che rappresenta il cuore stesso della Radical Autonomy: **l'approccio collaborativo**.

Proprio quest'ultimo approccio risulta essere, secondo l'Osservatorio, quello correlato ai migliori risultati in termini di engagement, prestazioni organizzative e benessere dei lavoratori. Tra i white collar, il livello medio di engagement di coloro che utilizzano un approccio collaborativo nell'organizzazione delle giornate da remoto è 6,65 (su una scala da 1 a 10) rispetto a 6,14 per coloro che non hanno autonomia decisionale e 6,05 per coloro in cui a guidare è la scelta personale.

Chi ha un approccio collaborativo registra più di frequente rispetto agli altri prestazioni "ottime" nel prendere decisioni, nelle comunicazioni con colleghi e capo, nelle attività lavorative. L'approccio collaborativo infine ha un effetto positivo sul senso di appartenenza dei lavoratori all'organizzazione. In generale dichiarano un elevato senso di appartenenza il 37% degli smart worker, a fronte del 31% degli altri lavoratori. Tale percentuale sale però al 40% quando l'approccio alla pianificazione è collaborativo, a fronte del 36% per l'approccio centralizzato (o deciso dall'altro) e del 35% per quello individualista (deciso dal singolo individuo).

Il motivo è semplice: la collaborazione volontaria crea responsabilità condivisa. E, di fatto, questo è il vero potenziale ancora inespresso dell'ibrido.

La vera domanda che le organizzazioni dovrebbero quindi iniziare a porsi è: qual è la combinazione di pratiche, rituali e spazi che permette al nostro team di performare al meglio?

E, soprattutto: come possiamo distribuire autonomia mantenendo allineamento, chiarezza e fiducia?

Perché il modello ibrido non è una modalità di lavoro: è un laboratorio culturale. La palestra in cui persone e organizzazioni imparano a decidere insieme. Il punto di partenza (e non di arrivo) della Radical Autonomy.

LEADERSHIP A TUTTI I LIVELLI

Nonostante la crescita costante del lavoro ibrido, molte organizzazioni italiane continuano a opporre resistenza. Perché adottare il modello ibrido non significa semplicemente distribuire le persone tra casa e ufficio: significa accettare un paradigma, quello della Radical Autonomy, in cui il controllo lascia spazio alla fiducia, l'esecuzione lascia spazio alla responsabilità e il ruolo del manager cambia profondamente.

Non solo: è trasformazione culturale richiede anche di ripensare i contesti di lavoro (fisici e digitali) affinché siano coerenti con i nuovi principi. La nostra ricerca **Corporate Wellbeing 2025** dimostra che l'Environmental Wellbeing, ad esempio, è la dimensione del benessere a cui le aziende italiane dedicano la maggior parte dei loro sforzi: il 65% delle organizzazioni ha all'attivo almeno un'iniziativa per promuovere il benessere del workplace che riguarda ergonomia, luce naturale, qualità dell'aria, spazi collaborativi ripensati, ma anche strumenti digitali fluidi, piattaforme intuitive, ambienti tecnologici che riducono attrito e complessità. Sono passi importanti, perché un ecosistema ben progettato sostiene concentrazione, collaborazione e sicurezza psicologica.

Ma il vero salto non si compie costruendo uffici più belli o software più efficienti, ma costruendo una cultura che renda l'autonomia possibile, credibile e condivisa.

È qui che entra in gioco un elemento cruciale: la **leadership diffusa**. Questo concetto affonda le radici nelle teorie formalizzate dal professore James P. Spillane della Northwestern University nel framework del 2006 “Distributed Leadership”. Gli studi precedenti risalgono agli anni Ottanta con Bernard M. Bass e la leadership trasformazionale, ma è negli anni 2000 che il termine “leadership diffusa” si consolida come principio applicabile a scuole e aziende come una pratica di decision making distribuita tra più individui interconnessi in un’organizzazione, anziché concentrata in una singola o un singolo leader.

Quando le persone hanno autonomia reale, infatti, si attiva spontaneamente una forma di leadership distribuita: la capacità di prendere decisioni informate, coordinarsi con il team, assumersi responsabilità, anticipare problemi, chiedere supporto quando serve. La leadership diffusa non sostituisce quella formale, ma la amplifica: trasforma ogni persona nel custode del proprio contributo e del successo collettivo, indipendentemente da dove lavori fisicamente.



È esattamente qui che nasce e si diffonde la Radical Autonomy: nel momento in cui cultura, spazi e leadership si combinano per creare un ambiente in cui le persone possono davvero scegliere come lavorare, e allo stesso tempo sentirsi parte responsabile di un progetto comune.

ADOTTA UN APPROCCIO COLLABORATIVO ALL'IBRIDO

Coinvolgi i team nella definizione concreta di come, quando e dove lavorare. Stabilisci insieme i giorni in ufficio, i momenti di allineamento, le modalità di meeting e gli strumenti digitali da usare. Sperimenta rituali condivisi per check-in, retrospettive e brainstorming. Misura engagement e produttività per adattare le regole in tempo reale. Questo approccio trasforma le policy in pratiche vissute e aumenta il senso di responsabilità.

AUMENTA LA DELEGA

Individua le decisioni operative e ripetitive che non richiedono il tuo intervento diretto e trasferiscile ai team o ai singoli. Fornisci regole chiare e criteri di riferimento, ma lascia loro la libertà di scegliere come procedere. Monitora i risultati senza sostituirti, offrendo supporto solo quando necessario. Delegare in questo modo aumenta velocità, creatività e ownership, permettendo ai manager di concentrarsi su attività strategiche e ai team di sviluppare competenze decisionali e responsabilità.

C-LEVEL STRATEGIC TAKEAWAYS

PROMUOVI IL SELF-MANAGEMENT ATTRAVERSO LA FORMAZIONE

Progetta percorsi di formazione su leadership distribuita, gestione dei conflitti, decision-making condiviso e delega efficace. HR può realizzare sessioni pratiche, simulazioni di situazioni reali e mentorship tra manager senior e nuovi leader. L'obiettivo è far sì che ogni team sappia coordinarsi autonomamente, assumersi responsabilità e prendere decisioni senza ricorrere costantemente al livello superiore.

RIPENSA SPAZI E STRUMENTI PER FAVORIRE L'AUTONOMIA

Riprogetta uffici e ambienti digitali non solo per estetica o comfort, ma per consentire concentrazione, collaborazione e condivisione di informazioni. HR può guidare l'adozione di piattaforme intuitive per comunicazione, project management e knowledge sharing, mentre le postazioni fisiche diventano spazi modulari e accessibili. Così la tecnologia e lo spazio lavorano insieme a supporto dell'autonomia.



HR TIPS



LA SFIDA



LA
SFIDA

AGENTIC ORGANIZATION

Il futuro del lavoro non ruota più solo attorno ai team umani, ma alla collaborazione tra persone, agenti AI e robot.

Siamo di fronte a quella che Luca Solari, Professore di Organizzazione aziendale e fondatore di Humagine, chiama una “change instancy”: “Non è sufficiente un pilota, ma occorrono tanti piloti. Le organizzazioni dovranno dimostrare il coraggio di accettare il fallimento e di mescolare approcci e modelli dall’alto e dal basso. E accettare che all’inizio assisteremo a un peggioramento. Il sapere sarà nella ricerca delle possibilità, e non della bacchetta magica. AI lavorerà across humans. E se le organizzazioni non sono pronte, arriveranno altri a farlo”.

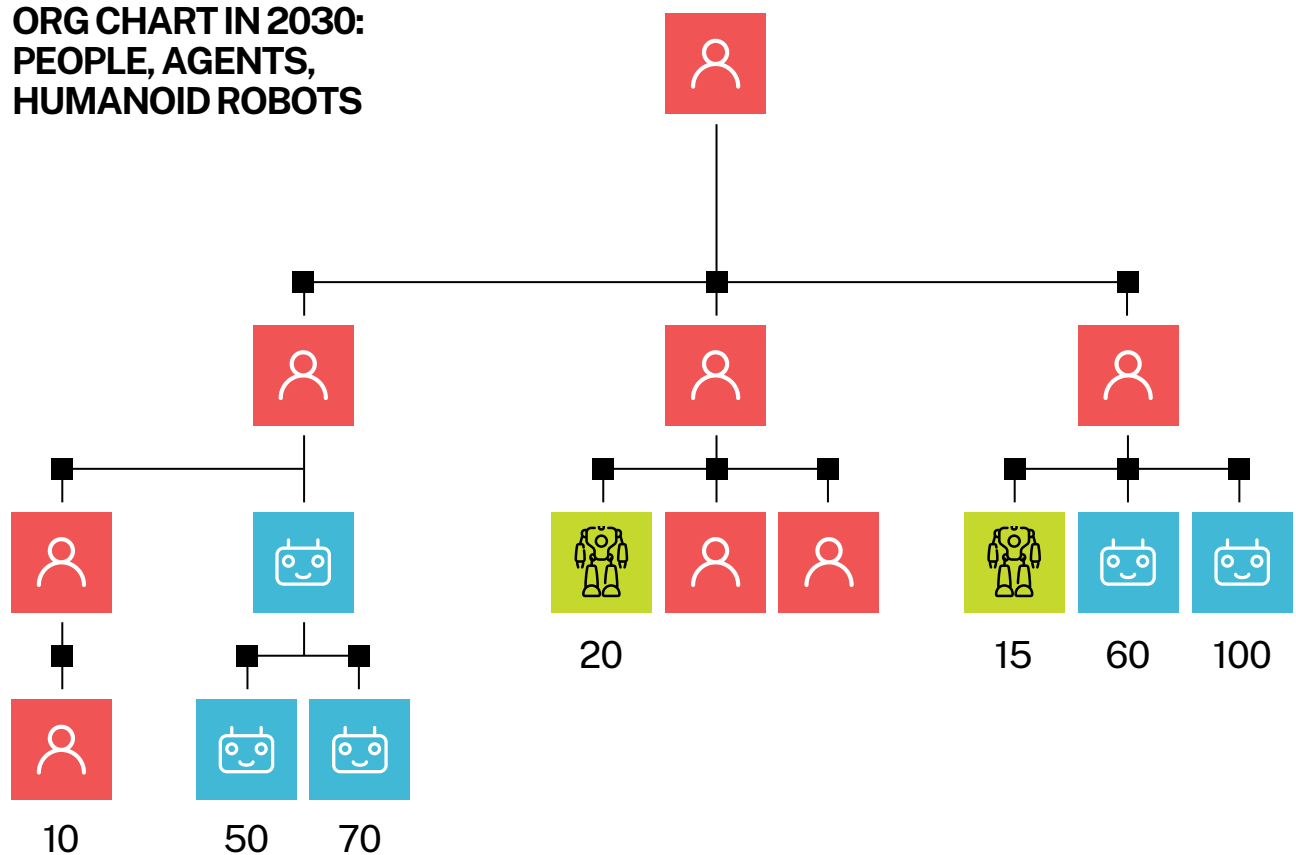
La produttività non si misura più individualmente, ma sull’output congiunto dei team ibridi. La leadership si trasforma, diventando capace di supervisionare e guidare forze lavoro ibride, ridefinendo ruoli, flussi e processi decisionali.

L’Agentic Organization è la direzione verso cui tutte le organizzazioni dovranno muoversi, preparandosi ad integrare l’AI e i robot come collaboratrice strategica e a ripensare profondamente cultura, governance e architettura del lavoro.

Arrivare all'**Agentic Organization** è un percorso evolutivo in cui il punto non è se: è quando.

E quanto saremo preparate e preparati a vedere il lavoro per come lo conosciamo, cambiare drasticamente forma.

ORG CHART IN 2030: PEOPLE, AGENTS, HUMANOID ROBOTS



IL PUNTO NON È SE. MA: QUANDO.

Come si evince dalla ricerca svolta da TeamSystem, questo scarto tra potenziale e impatto è oggi evidente. Nonostante il dibattito sull'Agentic Organization sia sempre più centrale, l'adozione dell'Intelligenza Artificiale rimane limitata e concentrata soprattutto su funzioni di tipo amministrativo. La collaborazione strutturata tra persone e sistemi intelligenti è quindi ancora in una fase iniziale, lontana da una piena integrazione nei processi, nei ruoli e nei modelli decisionali.

Il vero salto di produttività, quello capace di ridisegnare processi, ruoli e workflow, non è ancora arrivato. Oggi convivono aziende che non hanno ancora introdotto l'AI e aziende che stanno costruendo architetture complesse per integrarla in ogni funzione. Questo **AI divide** sta già creando una frattura che nei prossimi anni diventerà evidente: tra chi userà l'AI come una semplice estensione del proprio lavoro e chi la renderà parte del proprio sistema operativo aziendale.

Allo stesso tempo, i robot, già presenti oggi in molti contesti produttivi, non sono semplici strumenti: eseguono compiti ripetitivi, raccolgono dati, automatizzano processi e interagiscono con sistemi digitali, liberando tempo alle persone per attività a più alto valore strategico.

L'adozione individuale è solo il primo gradino: il vero cambiamento nasce quando persone, agenti AI e robot lavorano all'interno di un'unica architettura condivisa, con ruoli, responsabilità e flussi integrati. Un'architettura che definiamo **Agentic Organization**

L'organizzazione agentic non è un trend, ma una sfida: a oggi, non tutte le organizzazioni hanno la maturità, la cultura o le infrastrutture per questo passo. La distanza tra chi sperimenta e chi no, è enorme. E il cambiamento che richiede passa dal ripensare ruoli, processi decisionali, leadership, governance dei dati e persino il modo in cui concepiamo il lavoro.

AGENTIC ORGANIZATION 101

L'Agentic Organization è la rappresentazione della forza lavoro del futuro.

Un modello in cui l'unità base dell'organizzazione non è più solo il team umano, ma l'entità umano-agente: persone, agenti AI e robot che lavorano insieme in modo coordinato:

- Gli agenti AI vengono integrati nei team come “lavoratori virtuali”, con responsabilità operative chiare.
- Le e i manager non supervisionano più solo persone, ma una forza lavoro ibrida: esseri umani + agenti + robot.
- L'output non è valutato per individuo, ma come output congiunto: ciò che il team sia umano che tech produce insieme.
- Le decisioni di lavoro vengono riconfigurate, ridistribuite, in parte delegate ai sistemi intelligenti.

È una sfida, sì. Ma è anche la direzione in cui tutte le aziende, prima o poi, dovranno andare.

AGENTE AI

Un agente AI è un software autonomo che percepisce un contesto, prende decisioni, esegue azioni, apprende dai risultati e collabora con persone e altri agenti.

Può analizzare documenti, orchestrare workflow, dialogare con sistemi aziendali, generare report, monitorare processi, assegnare task, identificare anomalie. In alcuni casi può guidare l'intero flusso operativo come un collega virtuale.

La differenza rispetto alle tecnologie precedenti è radicale: gli agenti non sono strumenti, sono collaboratori digitali.

AI READINESS & AI MATURITY

Già nella ricerca **Future of Work Trends 2025** avevamo introdotto il concetto di **Augmented Humanity**: ridisegnare il lavoro liberando le persone da attività ripetitive per concentrarsi su ciò che genera valore, adottando l'AI come vera alleata strategica.

Ma trasformare ogni scrivania in uno “spazio aumentato” è solo il primo passo. Le organizzazioni stanno entrando in una fase in cui la domanda non è più “che strumenti abbiamo?” ma “siamo pronte e pronti a integrarli nel nostro sistema operativo?”.

Qui entra in gioco il concetto di **AI Readiness**, la misura di quanto un'organizzazione sia preparata ad adottare, integrare e generare valore dall'intelligenza artificiale. È un approccio olistico che include competenze, infrastrutture, governance, cultura e una chiara direzione strategica: una predisposizione concreta a usare l'AI per raggiungere obiettivi aziendali.

Ma essere preparate e preparati non basta: poi bisogna eseguire, mettere a terra le iniziative proposte, dimostrare di avere acquisito, nel tempo, una vera e propria

AI Maturity, ovvero la capacità di sviluppare e combinare nel tempo le capacità necessarie per ottenere performance superiori per clienti, persone e stakeholder grazie all'uso dell'AI.

Oggi, tuttavia, non tutte le organizzazioni sono allo stesso livello. Alcune stanno ancora muovendo i primi passi. Altre stanno già progettando strategie avanzate di adozione.

Ma un'azienda senza Co-Pilot oggi può ancora competere, domani verrà travolta, inevitabilmente, dall'integrazione degli Agenti AI nei flussi di lavoro. E questo cambiamento sarà netto, non graduale.

L'impatto dell'AI agentica sarà esponenziale: le stime di McKinsey indicano che potrebbe generare un fatturato aggiuntivo di 450-650 miliardi di dollari entro il 2030. Allo stesso tempo, oltre il 30% del lavoro potrebbe essere completamente automatizzato e più del 75% dei ruoli attuali richiederà una riprogettazione fondamentale.

La domanda allora è: la mia organizzazione è pronta?

Le persone sanno cosa sono gli agenti AI? Sanno come funzionano? Le e i manager sono capaci di delegare il lavoro non solo alle persone, ma anche ai sistemi autonomi? I processi sono abbastanza chiari da essere automatizzati? I dati sono affidabili? Le implicazioni etiche e di governance sono state considerate?





Per HR, la sfida è duplice: colmare l'AI divide tra chi sperimenta l'AI come strumento e chi la integra come sistema operativo e ridefinire ruoli e responsabilità all'interno di un organigramma ibrido umano-macchina.

Da un lato, infatti, HR, agendo come People Strategist, deve definire un piano olistico per elevare l'AI Maturity aziendale lavorando su: governance dei dati, infrastrutture e, soprattutto, garantendo che le persone sappiano cosa sono gli agenti AI e siano pronte a collaborare.

Dall'altro, HR deve guidare un work redesign radicale per definire i nuovi ruoli e garantire che gli agenti AI siano integrati come veri e propri lavoratori e lavoratrici virtuali con responsabilità operative chiare nel flusso di lavoro.

Per le e i C level, sarà fondamentale abbandonare la metrica obsoleta della performance individuale e misurare il valore in termini di output complessivo del team umano-agente.

Questo impone di sviluppare competenze di valutazione olistica, delegando la misurazione dei dati all'AI e concentrando il giudizio umano sul processo decisionale ibrido (cosa ha fatto l'umano, cosa l'agente). Allo stesso tempo, sarà necessario creare un ambiente sicuro per delegare le decisioni all'AI, accettando i suoi inevitabili errori e intervenendo solo nei "casi limite" complessi.

CONCLUSIONE

DISIMPARARE PER RICONOSCERE LA SFIDA.

È complesso, nel 2026, decifrare il livello di incertezza e di sorpresa che si prova nel lavorare a una ricerca che parla di futuro, di trend, di sfide.

Mai come quest'anno abbiamo a che fare con modelli che provano a nascere, si intersecano ma non si confermano. Consapevolezze che si ritrovano e si rimettono in discussione pochi istanti dopo.

Disimparare oggi è liberare lo spazio occupato da certezze che oggi sono diventate zavorre. È un atto di vera rivoluzione intellettuale: solo chi accetta di svuotarsi dai “ferri arrugginiti” può trovare il posto per le lenti dell'intelligenza artificiale e la freschezza di uno sguardo inedito. Che le macchine abbiano e avranno bisogno dell'umano per farci progredire come comunità, è già indubbio. Ignorare questo incessante bisogno di innovazione non è uno scudo, ma una crepa che col tempo si allargherà.



**ALESSANDRA
LUPINACCI**

**Learning & Transformation
Leader di Radical HR e
Coordinatrice della Ricerca**

CONCLUSIONE

I trend non sono studiati e monitorati per guidare ogni futuro possibile; sono visioni e costrutti a cui guardare per interrogarsi.

Abbiamo ancora una volta la grande opportunità di una guida più consapevole. Dei nostri team, delle nostre organizzazioni. Ma come si costruisce una consapevolezza simile?

Accettando di avere alcuni strumenti, ma non tutti; di saper formulare domande senza avere ancora le risposte; di doverne continuamente ripensare altre, sapendo che possono perdere validità in breve tempo.

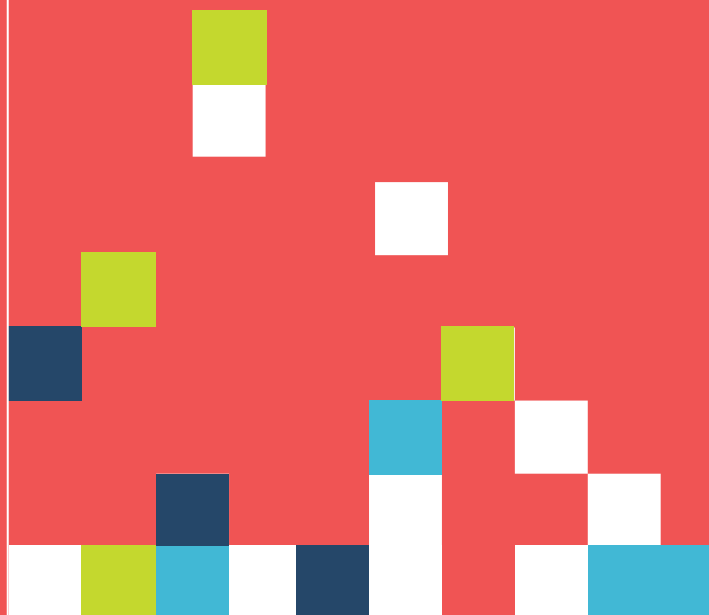
Come valuteremo il livello di collaborazione dei team ibridi? Che qualità saremo in grado di garantire ad un output e con chi ci confronteremo su quella stessa qualità?

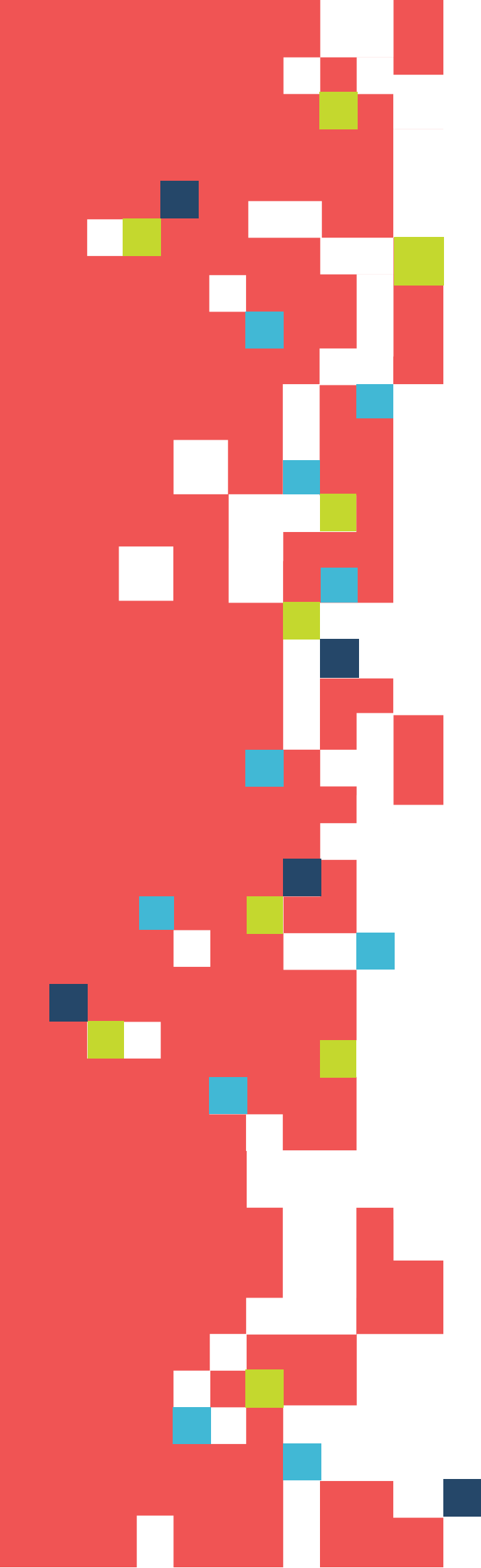
Essere leader architetture e architetti del cambiamento oggi, vuol dire prima di tutto riconoscere la diversità degli strumenti della nostra orchestra. Garantire che la bacchetta di guida abbia forme e colori diversi in funzione delle tante sinfonie possibili.

È questo che rende questo momento storico tanto interessante quanto opaco. Questo tempo di grande caos organizzativo sui temi della privacy, della cyber security, del change management, ci ricorda che le persone che si occupano di persone hanno tra le mani una sfida grande, dalla durata indefinita.

Possiamo indossare lenti potenti, attrezzarci di inconfutabili numeri e definirci AI ready.

Ma nessun robot, né la più sofisticata analisi predittiva, potrà mai sostituire il valore di persone capaci di farsi domande nuove.





FUTURE OF WORK TRENDS 2026

LE EDIZIONI PRECEDENTI DELLA RICERCA FUTURE OF WORK TRENDS



2021

- Ufficio come hub di esperienze
- Job design per il wellbeing
- Empathic leadership
- Superteam
- Real smart working



2022

- Corporate wellbeing
- Multiple careers
- Hybrid working
- Manager a “4 teste”
- People $\equiv$ Company



2023

- Hr Learning Partner
- Manager As A People Partner
- Hr T-Shaped
- Cohort Based Learning
- Age Diversity Management



2024

- AI mindset
- DE&I as an Asset
- People experience design
- Skills-based Organization



L'OSSERVATORIO SUL
FUTURE OF WORK DI
RADICAL HR



2025

- Learning Organization
- Integrated workforce
- Company Culture
- Manager@School
- Augmented Humanity

SITOGRAFIA, BIBLIOGRAFIA E FONTI

The Global Mega Trends Shaping the Future of Work, Andy Spence, 2025;

Osservatorio Smart Working, POLIMI School of Management, 2025;

Ricerche Future of Work Trends, edizioni 2021, 2022, 2023, 2024, 2025, Osservatorio sul Future of Work di Radical HR;

HR Trends Survey 2025, Randstad;

The Rise of the Superworker: Delivering On The Promise Of AI, Josh Bersin, 2025;

The Rise Of The Supermanager: A New Role In The World of AI, Josh Bersin, 2025;

Corporate Wellbeing 2025, Osservatorio sul Future of Work di RADICAL HR;

The Future of Jobs Report 2025, World Economic Forum;

State of the Global Workplace, Gallup, 2024;

The Full-Stack HR Professional, Josh Bersin, 2019;

Number of Jobs, Labor Market Experience, Marital Status, and Health for those Born 1957-1964, US Bureau of Labor Statistics;

New Map of Life, Stanford Center on Longevity, 2022;

The agentic organization: Contours of the next paradigm for the AI era, McKinsey, 2025;

AI-powered leadership, Top Employer Institute, 2025.

Skill shift: Automation and the future of the workforce, McKinsey, 2018.

How People Are Really Using Gen AI in 2025, Harvard Business Review, 2025.

The gig economy is booming, but is it fair work? And other trends in jobs and skills this month, World Economic Forum, 2025.

Delegating: A Huge Management Challenge for Entrepreneurs, Gallup, 2015.

State of the Global Workplace 2025, Gallup.

Gli “accidental manager” e il rischio delle promozioni non pianificate, Sole24Ore, 2025.

European Workforce Study 2025, Great Place to Work.



FUTURE OF WORK TRENDS 2026

A cura dell'Osservatorio sul
Future of Work di **RADICAL HR**

PARTNER



CREDITS

Coordinamento ricerca: Alessandra Lupinacci
Coordinamento strategico: Alessandro Rimassa
Testi: Roberta Cavaglià
Coordinamento marketing: Valeria Cossalter
Art director: Riccardo Cavallo