



Corso di laurea in Strategic Management

Cattedra Progettazione Organizzativa

## Il cambiamento organizzativo: la gestione delle persone e delle emozioni - il caso ACEA 2.0

Prof. Elena Bruni

---

RELATORE

Prof. Daniele Mascia

---

CORRELATORE

Leonardo Petricca - 765721

---

CANDIDATO

Anno Accademico 2023/2024



## INDICE

ABSTRACT.....	5
INTRODUZIONE.....	6
Capitolo 1 .....	8
CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO.....	8
1.1    Come definire un'organizzazione .....	8
1.2    L'organizzazione reale .....	9
1.3    Definire il cambiamento organizzativo .....	12
1.4    Modelli cambiamento organizzativo .....	13
1.4.1    Modello Unfreeze-Change-Refreeze.....	14
1.4.2    Modello di Kotter.....	15
1.4.3    Metodologia waterfall .....	18
1.4.4    Metodologia Agile .....	19
1.4.5    Modello ADKAR.....	20
Capitolo 2.....	22
PERSONE ED EMOZIONI NEI CAMBIAMENTI ORGANIZZATIVI .....	22
2.1    Emozioni nei cambiamenti organizzativi.....	22
2.2    Sviluppo della propensione al cambiamento.....	26
2.3    Humans@Center .....	29
Capitolo 3 .....	35
3.1    Introduzione agli studi.....	35

3.2	Benefici culturali derivanti dall'IA .....	36
3.3	Collective learning, chiarezza dei ruoli, collaborazione e morale .....	45
3.4	Benefici culturali a livello organizzativo .....	48
3.5	Campi di applicazione dell'AI all'interno delle organizzazioni .....	54
Capitolo 4.....		58
CASO STUDIO: ACEA .....		58
4.1	ACEA 2.0.....	62
4.1.1	Vecchio e nuovo modello di lavoro .....	64
4.1.2	Gestione del cambiamento in ACEA .....	69
4.2	Discussioni .....	73
4.2.1	Sistema di valutazione delle persone .....	74
4.2.2	Resistenze interne.....	75
4.2.3	Urgency Team e Coalizione di Governo.....	77
CONCLUSIONI.....		79
Bibliografia .....		81

## **ABSTRACT**

L'elaborato esamina la questione del cambiamento organizzativo attraverso un'approfondita revisione della letteratura esistente. L'analisi si concentra sulla spiegazione dei principali modelli di cambiamento organizzati, sulle reazioni emotive dei dipendenti coinvolti e sull'integrazione efficace dell'intelligenza artificiale nei processi aziendali. Inoltre, la ricerca è supportata dall'analisi del caso studio ACEA, il quale fornisce un esempio pratico di come la teoria possa essere applicata efficacemente nella realtà aziendale.

La tesi sottolinea l'importanza cruciale di posizionare le persone al cuore del processo di cambiamento, Questo approccio centrato sull'individuo è presentato come un elemento chiave al fine di garantire il successo del cambiamento organizzativo. Il documento esplora come la considerazione delle emozioni e delle prospettive dei dipendenti può agevolare una transizione, riducendo la resistenza al cambiamento e promuovendo un ambiente di lavoro più collaborativo e innovativo.

## INTRODUZIONE

Negli ultimi decenni, le organizzazioni sono state costantemente sottoposte a pressioni crescenti per adattarsi a un ambiente in continua evoluzione, dovuto a cambiamenti tecnologici, economici e sociali che hanno radicalmente trasformato il modo in cui le aziende operano, costringendole a rivedere le proprie strutture e i propri modelli organizzativi. Il cambiamento non deve essere inteso come un'eccezione ma deve essere una costante; le aziende che non riescono a adattarsi rapidamente rischiano di perdere competitività. Il cambiamento organizzativo è un processo che nasconde numerose insidie per cui è necessario che tutte le persone colpite da esso, muovano nella stessa direzione e siano guidate da una vision ben definita.

L'obiettivo dell'elaborato è fornire una panoramica su tutto ciò che concerne il cambiamento organizzativo, dalle metodologie alle nuove tecnologie che possono aiutarlo, con un'analisi attenta sulle emozioni di chi subisce il cambiamento.

Il primo capitolo della tesi si propone di analizzare i cambiamenti organizzativi da una prospettiva generale, esplorando i principali modelli teorici che ne descrivono il funzionamento e le strategie più efficaci per gestirli. Verranno presi in esame gli approcci classici come il modello di Lewin e il modello di Kotter, fino ad esplorare le recenti tendenze nelle teorie del change management che mettono al centro la capacità delle aziende di essere agili e reattive di fronte a scenari mutevoli.

Il secondo capitolo si focalizza sulle emozioni e le resistenze che emergono durante i processi di cambiamento. Le persone all'interno delle organizzazioni reagiscono in modi diversi quando si trovano di fronte ad una trasformazione che potrebbe andare a modificare le abitudini lavorative o il ruolo che ricoprono attraverso l'implementazione di nuovi processi o tecnologie. Le emozioni giocano un ruolo fondamentale nel determinare l'esito del processo. L'analisi svolta in questo capitolo prenderà in considerazione gli aspetti psicologici, i meccanismi di difesa e i processi cognitivi che causano l'insorgere delle resistenze. Inoltre, grazie all'analisi di uno studio della società di consulenza EY con l'università di Oxford verrà analizzato il ruolo di guida che i leader ricoprono nei processi di cambiamento.

Nel terzo capitolo, l'attenzione si sposterà sull'intelligenza artificiale e su come possa essere sfruttata dalle organizzazioni per favorire le trasformazioni e aumentare il grado di efficienza ed efficacia aziendale. L'introduzione dell'Intelligenza Artificiale (IA) nelle organizzazioni ha il potenziale di trasformare non solo i processi operativi ma anche la cultura organizzativa e i ruoli all'interno delle strutture gerarchiche. Nell'elaborazione di questo capitolo verranno esplorati due casi studio che dimostrano come l'IA può supportare le fasi di decision-making e ottimizzare l'utilizzo delle risorse e della gestione del personale. Inoltre, verranno indagate le modalità di utilizzo dell'IA nelle aziende, con un focus sull'utilizzo di ChatGPT.

Nel quarto ed ultimo capitolo dell'elaborato, verrà analizzata un'importante trasformazione all'interno della multi-utility ACEA avvenuta nel 2014. L'analisi del caso si inserisce nel percorso di analisi affrontato nei primi due capitoli dell'elaborato, i quali esplorano i cambiamenti organizzativi e le dinamiche emozionali che questi innescano. Nel primo capitolo sono stati descritti i principali modelli di gestione del cambiamento, come il modello di Kotter, applicato durante la trasformazione di ACEA. Nel secondo capitolo è stata trattata l'importanza delle emozioni e delle resistenze che emergono nei processi di cambiamento, anche nel caso ACEA, queste resistenze si sono verificate. L'analisi è stata condotta utilizzando come riferimento principali il libro "La Digital Transformation di una Multi-Utility", integrando con materiale interno aziendale a cui ho avuto accesso. Inoltre, è stata condotta un'intervista con Luca Lanetta, che all'epoca ricopriva il ruolo di Responsabile Sviluppo HR, Organizzazione e Change Management all'interno di ACEA. I contenuti dell'intervista sono stati utilizzati nell'ultimo paragrafo del capitolo 4, dedicato alle discussioni, dove hanno contribuito a chiarire e arricchire la tematica della gestione delle resistenze. Il caso permette di raccontare un esempio concreto di come un cambiamento possa essere gestito.

# Capitolo 1

## CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO

### 1.1 Come definire un'organizzazione

Un'organizzazione è una struttura collettiva con un certo grado di formalizzazione, creata per raggiungere degli obiettivi specifici tramite l'utilizzo di una strategia precedentemente delineata<sup>1</sup>, insieme alle diverse risorse di cui dispongono.

Nello specifico per risorse si intendono:

1. I sistemi di fini/obiettivi/purpose economici e sociali
2. Gli aggregati di risorse strumentali economiche, tecnologiche, edifici e persone
3. La configurazione organizzativa come processi ruoli struttura formale, sistema sociale e cultura.

Ogni organizzazione ha la propria configurazione organizzativa, quest'ultima non deve essere descritta solo dall'organizzazione formale (procedure, organigrammi, ruoli) ma devono essere prese in considerazione anche le strutture non formali. L'insieme delle strutture formali e non formali compongono l'organizzazione reale.

*“L'organizzazione reale è un sistema di convergenti fonti di regolazione che orientano l'azione delle persone e delle tecnologie al raggiungimento di scopi complessi e sfidanti. L'organizzazione reale include sia le dimensioni formali sia le dimensioni non formalizzate dell'organizzazione, per cui organigrammi, mansionari, processi, tecnologie insieme a culture, ruoli sistemi professionali, comunità di pratiche, knowledge management, customer care, per lo più visti come sistemi eterogenei, possono invece essere progettati, gestiti in modo integrato”<sup>2</sup>.*

Nel momento in cui gli attori che compongono l'ambiente di un'organizzazione comprendono il concetto di organizzazione reale, potranno aumentare le possibilità di

---

<sup>1</sup> F. Butera, (2023), “Disegnare l'Italia: Progetti e politiche per organizzazioni e lavori di qualità”, Egea

<sup>2</sup> F. Butera, (2023), “Disegnare l'Italia: Progetti e politiche per organizzazioni e lavori di qualità”, Egea

miglioramento del grado di innovazione, l'efficacia, l'efficienza e la flessibilità di esse, favorendo la creazione di luogo di lavoro stimolante per le persone. Il miglioramento della qualità della vita lavorativa, come vedremo più avanti nel corso dell'elaborato, sarà un punto cruciale al fine di poter apportare dei cambiamenti organizzativi realmente efficaci.

## **1.2 L'organizzazione reale**

La definizione di organizzazione reale riportata nel paragrafo precedente permette di comprendere come l'organizzazione formale sia soltanto lo strato più superficiale dei sistemi organizzativi poiché essi si compongono di strati coesistenti di regolazione.

L'organizzazione va interpretata come un individuo diverso da tutti gli altri<sup>3</sup>, anche quando fanno parte dello stesso sistema, un negozio di una catena sarà diverso da un altro negozio della stessa catena. Ogni strato regola, processi, obiettivi, autorità, leadership ed ognuno risulta essere sinergico con gli altri poiché tutti sono mossi dalla stessa motivazione; quindi, gli strati organizzativi che devono essere presi in considerazione per condurre un'analisi e per permettere una progettazione organizzativa efficace sono le strutture formali e le strutture latenti.

Le prime compongono la cima dell'iceberg e sono identificate in: organizzazione formale legale, organizzazione aziendale e organizzazione tecnica.

Le seconde si trovano al di sotto dell'iceberg e sono identificate in: cultura organizzativa, istituzioni, sistemi professionali, sistemi sociotecnici, le comunità di pratica, interfacce uomo-computer, sistemi di senso, knowledge management e il Customer Relationship Management<sup>4</sup>. L'insieme degli elementi appena citati compongono le strutture latenti, esse verranno brevemente descritte al fine di poter rappresentare le tematiche che in un cambiamento organizzativo potrebbero essere trascurate compromettendo il progetto:

---

<sup>3</sup> S. Ghosal, C.A. Barlett, (1997), "The individualized corporation: A fundamentally new approach to management" Harperbusiness

<sup>4</sup> F. Butera, (2023), "Disegnare l'Italia: Progetti e politiche per organizzazioni e lavori di qualità", Egea

### **La cultura organizzativa:**

È una delle principali strutture di regolazione all'interno dell'ambiente lavorativo, agisce come precondizione dei principali processi dell'organizzazione *“cultura organizzativa è l'insieme degli assunti fondamentali che un gruppo ha sviluppato con successo per affrontare i suoi problemi e che vengono insegnati ai nuovi membri come modo corretto di percepire, pensare e sentire in relazione a quei problemi”*<sup>5</sup>.

### **Le istituzioni:**

Un'organizzazione subisce le influenze esterne come la politica, la religione o il contesto sociale in cui è inserita, questi elementi creano il contesto istituzionale.

Il contesto istituzionale esercita una forte influenza sui comportamenti delle persone per cui nessuna analisi o cambiamento organizzativo può escludere la comprensione del legame tra le regole interne e quelle del contesto istituzionale dell'organizzazione.

### **I sistemi professionali:**

Sono una struttura che svolge molteplici funzioni all'interno di un'organizzazione: sistema che di erogazione di servizi, una fonte primaria dell'identità lavorativa delle persone e sistema di gestione e sviluppo del capitale umano, fornendo percorsi di crescita. Le funzioni, appena citate, sono convergenti nel sistema professionale il quale deve essere sviluppato in maniera dinamica all'interno di un'organizzazione.

### **Sistemi sociotecnici:**

Hanno creato nuove soluzioni per la cooperazione. Nello specifico lo sviluppo di tecnologie digitali ha permesso di trasformare le modalità di lavoro come ad esempio l'avvento dello smartworking.

---

<sup>5</sup> E. Schein (1985), “Organizational Culture Leadership”, Jossey-Bass San Francisco, (citato da F. Butera (2023), “Disegnare l'Italia: Progetti e politiche per organizzazioni e lavori di qualità”, Egea pp 84)

### **Le comunità di pratica:**

Sono caratterizzate dall'aggregazione di persone, le quali condividono gli stessi valori e risultano essere indipendenti dalle strutture formali con una forte propensione all'autorganizzazione.

### **Interfacce uomo-computer:**

Descrivono il rapporto tra uomo e computer *“i modi con cui gli esseri umani interagiscono con le macchine intelligenti dipendono insieme dalle modalità con cui il sistema tecnico è progettato per farsi usare dall'uomo e dal modo in cui l'uomo è cognitivamente predisposto e formato per usare il sistema: l'apparato cognitivo che ne deriva è un'intelligenza distribuita del sistema tecnico e dell'apparato cognitivo ed emotivo dell'uomo che usa il sistema”*<sup>6</sup>.

### **Sistemi di senso:**

Per Weick la realtà è un processo continuo di realizzazione di compiti che emerge dagli sforzi delle persone per creare un ordine e per dare senso a ciò che accade, ciò è una condivisa attribuzione di senso derivante dalle esperienze delle persone<sup>7</sup>. Il tema dei sistemi di senso verrà approfondito nel capitolo 2 dell'elaborato.

### **Knowledge management:**

Fa riferimento alla condivisione sia tacita sia esplicita delle conoscenze delle persone che appartengono alle organizzazioni, *“vuol dire identificare, gestire e valorizzare cosa l'organizzazione sa o potrebbe sapere: skill ed esperienze delle persone, archivi, documenti e biblioteche, relazioni con i clienti e fornitori, e altri materiali archiviati in database elettronici.”*<sup>8</sup>

---

<sup>6</sup> S. Bagnara, (2020), “Scienze cognitive e sociotecnica”

[https://www.academia.edu/112625277/Scienze\\_cognitive\\_e\\_sociotecnica?uc-g-sw=42431358](https://www.academia.edu/112625277/Scienze_cognitive_e_sociotecnica?uc-g-sw=42431358), (citato da F. Butera (2023), “Disegnare l'Italia: Progetti e politiche per organizzazioni e lavori di qualità”, Egea pp 87)

<sup>7</sup> K.E. Weick, (1993), “The collapse of Sensemaking in the organizations: The Mann Gulch Disaster”, University of Michigan

<sup>8</sup> T. Davenport, L. Prusak, (1997), “Working Knowledge: How organizations manage what they know”, Harvard Business School press, ((citato da F. Butera (2023), “Disegnare l'Italia: Progetti e politiche per organizzazioni e lavori di qualità”, Egea pp 89)

## **Customer Relationship Management:**

È un insieme di programmi, processi e tecnologie che consente di creare o mantenere un rapporto tra clienti ed imprese.

L'individuazione e l'analisi sia delle strutture formali sia delle strutture latenti definisce l'esistenza di una pluralità di sistemi e strutture che se fatte funzionare come ingranaggi di un orologio costituiscono l'equilibrio dell'organizzazione. Ogni strato è rappresentante di diverse strutture e idee e quando convergono permettono al capitale umano dell'organizzazione di muovere verso lo stesso obiettivo evitando la creazione di disallineamento o tensione.

### **1.3 Definire il cambiamento organizzativo**

In seguito alla spiegazione di che cos'è un'organizzazione e quali sono i sistemi che la governano, nelle righe precedenti, in questo paragrafo verrà esposto l'argomento centrale dell'elaborato, ovvero i cambiamenti organizzativi.

I cambiamenti organizzativi si riferiscono a tutti quei processi mediante i quali un'organizzazione modifica la propria struttura, le strategie, le operazioni, le tecnologie o la cultura ponendosi l'obiettivo di apportare significative migliorie all'efficienza e all'efficacia. Le aziende intraprendono i processi di cambiamenti organizzativi per rispondere a nuove opportunità di mercato, sfide, innovazioni tecnologiche o cambiamenti nelle norme del paese in cui le organizzazioni operano.

L'innovazione tecnologica è una delle principali motivazioni, in quanto l'implementazione di nuove tecnologie richiede modifiche sostanziali nei processi, alle strutture e alla cultura organizzativa.

Le opportunità di mercato sono un altro fattore cruciale per cui avvengono i cambiamenti organizzativi, le aziende devono adattarsi rapidamente ai nuovi comportamenti dei

consumatori e alle strategie dei concorrenti al fine di mantenere o ottenere un vantaggio competitivo, il quale permette la longevità dell'azienda<sup>9</sup>.

Le norme possono influenzare direttamente il cambiamento organizzativo, richiedendo possibili modifiche lungo tutta l'organizzazione al fine di garantire la conformità. L'adeguamento alle norme può comportare modifiche ai processi, alle strategie e alla struttura aziendale.

Daft nel 2016 fornisce una sua definizione di cambiamento organizzativo *“un'alterazione deliberato di componenti significative dell'organizzazione, come strutture, processi, cultura o persone, per migliorare le prestazioni e affrontare nuove sfide”*<sup>10</sup>.

Nel contesto moderno, la velocità dei cambiamenti organizzativi è aumentata significativamente. L'aumento è dato dall'innovazioni tecnologiche come l'intelligenza artificiale, il machine learning e i big data. Inoltre, la globalizzazione ha imposto alle aziende di adattarsi rapidamente al fine di conservare il loro livello di competitività a livello internazionale<sup>11</sup>, quindi l'innovazione continua ad essere fondamentale poiché senza di essa le organizzazioni non sarebbero in grado di soddisfare le richieste dei consumatori e di difendere la propria quota di mercato<sup>12</sup>.

#### **1.4 Modelli cambiamento organizzativo**

Dopo aver provato a dare una definizione e spiegazione di che cos'è il cambiamento organizzativo e quali sono le principali cause che lo muovono, nel seguente paragrafo vengono descritti i modelli principali e più noti per gestire e portare a termine un processo di cambiamento organizzativo.

---

<sup>9</sup> Kotter, J. P. (1996), “Leading Change” Harvard Business Review Press.

<sup>10</sup> R.L, Daft, (2016), “Organization Theory and Design”, South-Western

<sup>11</sup> McKinsey & Company, (2021) “The future of work after COVID-19”

<sup>12</sup> MIT Sloan Management Review, (2019). “Digital Transformation: A Roadmap for Billion-Dollar Organizations”

### 1.4.1 Modello Unfreeze-Change-Refreeze

Il modello unfreeze/refreeze è uno dei modelli più semplici per comprendere il cambiamento organizzativo o sociale. Il modello è stato sviluppato da Kurt Lewin.

Kurt Lewin nella spiegazione dei fenomeni sociali, caratteristici del suo modello, utilizza diverse analogie scientifiche derivanti dalla sua formazione professionali in quanto era un fisico divenuto successivamente uno scienziato sociale.

La sua analogia riguarda il cambiamento di stato di una forma di un blocco di ghiaccio<sup>13</sup>.

Immaginiamo di avere un grande blocco di ghiaccio a forma di cubo e di volerlo trasformare in una forma circolare al fine di poterlo inserire all'interno di una coppa contenente una bevanda. Quando capiamo che la forma del blocco di ghiaccio è errata, cerchiamo di usare la forza per adattarlo, ma l'unico risultato ottenuto è la rottura del blocco, il quale sarà inutilizzabile. Quindi prima di poter raggiungere il nostro obiettivo saremo costretti a far passare il blocco di ghiaccio da uno stato solido ad uno liquido. Una volta sciolto, l'acqua ottenuta dal ghiaccio sarà suscettibile ai cambiamenti, ed in questo momento, tramite l'utilizzo di una forma adatta allo scopo, potremmo procedere ad ottenere il risultato sperato una volta che avremmo trasformato quell'acqua in un blocco solido di ghiaccio.

Il processo appena descritto Lewin lo applica ai cambiamenti organizzativi:

#### **Unfreeze:**

Come il ghiaccio deve essere sciolto per poter cambiare forma anche le organizzazioni devono prepararsi al cambiamento. Questa prima fase implica rompere l'attuale status quo, creando la consapevolezza della necessità di cambiamento tra i membri dell'organizzazione. In questa prima fase è necessario comunicare chiaramente perché il cambiamento è necessario, con l'obiettivo di ridurre le resistenze che possono insorgere.

---

<sup>13</sup> R.H. Kent, (2001), "Installing Change: an executive guide for implementing and maintaining organizational change", Pragma Press

**Change:**

Dopo avere portato dallo stato solido allo stato liquido il ghiaccio, l'acqua ottenuta può essere modellata. Nello stesso modo, un'organizzazione preparata riesce a raggiungere l'obiettivo di implementare nuovi processi, nuove strutture o nuovi comportamenti all'interno di essa. In questa seconda fase, l'organizzazione adotta le modifiche previste da piano di cambiamento procedendo per mezzo di una vision condivisa e fornendo il supporto adeguato.

**Refreeze:**

Nell'ultima fase, l'organizzazione ha la necessità di consolidare e stabilizzare le modifiche appena apportate, proprio come l'acqua che ha bisogno di essere congelata di nuovo al fine di poter raggiungere la forma prevista. La fase di refreeze comporta l'integrazione di cambiamenti nella cultura organizzativa, assicurandosi che i nuovi comportamenti e i nuovi processi siano adottati correttamente e siano sostenibili nel lungo termine.

L'analogia del blocco di ghiaccio illustra chiaramente come per un cambiamento efficace all'interno di un'organizzazione sia fondamentale seguire le tre fasi unfreeze, change e refreeze al fine di poter aumentare le possibilità che l'organizzazione mantenga e sostenga nel tempo la nuova forma desiderata.

**1.4.2 Modello di Kotter**

Il 70% dei tentativi di apportare dei cambiamenti all'interno delle organizzazioni falliscono<sup>14</sup>. Secondo Kotter la causa principale risiede nel fatto che le aziende non adottano una strategia globale, la quale permetterebbe di ridurre la percentuale riportata poco sopra.

---

<sup>14</sup>J. Kotter, (2012), "Leading change", Harvard Business Review Press

Di seguito vengono descritti, brevemente, gli otto passaggi descritti da Kotter nel 1995 per ottenere un cambiamento che possa essere efficace e duraturo nella vita delle organizzazioni; noto come il “Modello di Kotter”:

### **Senso di urgenza:**

Quando le organizzazioni aspirano ad un processo di cambiamento è necessario creare un senso di urgenza al fine far comprendere l'importanza di avviare il percorso a tutti gli stakeholder coinvolti. La creazione del senso di urgenza permette di far muovere tutti gli attori coinvolti con una forte determinazione.

### **Costruire il team:**

La costruzione di un team che sia in grado di guidare e supportare il processo di cambiamento e abbia anche una certa credibilità all'interno dell'organizzazione è essenziale per promuovere e sostenere la realizzazione del processo. Inoltre, il team deve avere potere e competenze.

### **Creare una vision:**

Avere una vision chiara e condivisa aiuta ad orientare, guidare e ispirare gli stakeholder coinvolte nel cambiamento. La vision deve essere immaginabile, desiderabile, fattibile, focalizzata e comunicabile<sup>15</sup>. Inoltre, deve rispondere alle domande: come sarà il futuro e perché sarà migliore.

### **Comunicare la vision:**

Creare un piano di comunicazione efficace è fondamentale per ottenere l'adesione e il supporto dagli attori coinvolti dal processo di trasformazione. I leader devono essere sponsor della comunicazione per cui è fondamentale che essi siano fortemente formati su quali saranno le fasi del cambiamento che l'organizzazione seguirà durante il processo di implementazione.

---

<sup>15</sup>J. Kotter, (2012), “Leading Change”, Harvard Business Review Press

### **Rimuovere gli ostacoli:**

Al fine di agevolare il cambiamento è necessario rimuovere o modificare le barriere che possono impedire agli attori coinvolti di attuare la visione. La rimozione degli ostacoli può tradursi in modifiche strutturali, modifiche a processi e modifiche a sistemi. Kotter sottolinea l'importanza di dare potere decisionale alle persone affinché esse possano avere l'autorità necessaria per attuare contromisure alle resistenze e quindi procedere alla rimozione degli ostacoli del cambiamento

### **Creare obiettivi di breve termine:**

Creare obiettivi di breve termine permette di avere delle piccole vittorie ma continue, mantenendo alto il morale delle persone coinvolte nel cambiamento.

### **Costruire il cambiamento:**

È cruciale continuare ad analizzare in modo continuo il cambiamento appena implementato al fine di consolidare i risultati ottenuti. I cambiamenti richiedono tempo per cui è necessario continuare con la costruzione di ulteriori cambiamenti finché la visione verrà completamente realizzata<sup>16</sup>.

### **Integrare il cambiamento nella cultura aziendale:**

L'ultima fase consiste nel rendere il cambiamento sostenibile e longevo integrandolo con la cultura aziendale. I nuovi comportamenti devono diventare parte integrante dei valori e delle pratiche dell'organizzazione. Affinché ciò si possa realizzare è necessario mostrare come i nuovi approcci, nati dal cambiamento, abbiano apportato delle migliorie alle performance dell'organizzazione<sup>17</sup>.

---

<sup>16</sup> J. Kotter, (2012), "Leading Change." Harvard Business Review Press

<sup>17</sup> J. Kotter, (2012), "Leading Change." Harvard Business Review Press

### 1.4.3 Metodologia waterfall

La metodologia Waterfall, originariamente sviluppata per la gestione dei progetti software, può essere applicata anche nel contesto dei cambiamenti organizzativi.

La metodologia segue una sequenza lineare di fasi, le quali permettono di implementare il cambiamento organizzativo in modo strutturato e controllato. Di seguito vengono illustrate le fasi che della metodologia:

#### **Requisiti:**

In questa fase si procede con la raccolta e l'analisi dei requisiti necessari per il cambiamento. Nello specifico, vengono analizzate le necessità dell'organizzazioni, degli stakeholder e si procede con la mappatura dei processi As-Is. Durante la realizzazione di questa fase, viene redatta la documentazione contenete gli obiettivi da raggiungere e il dettaglio dei cambiamenti richiesti<sup>18</sup>.

#### **Progettazione:**

La fase di progettazione prevede la creazione di un piano e una strategia per permettere l'implementazione del cambiamento. La strategia deve prevedere il piano di comunicazione, formazione, la gestione dei rischi e quali saranno le strutture dell'organizzazione che supporteranno il processo di cambiamento<sup>19</sup>.

#### **Implementazione:**

La fase di implementazione comprende la formazione del personale, l'implementazione dei nuovi processi o sistemi previsti dal piano di cambiamento e il monitoraggio continuo man mano che il cambiamento si inserisce nell'organizzazione<sup>20</sup>.

---

<sup>18</sup> I. Sommerville, I, (2011). "Software Engineering." 9th Edition, Addison-Wesley.

<sup>19</sup> J.M. Hiatt, (2006), "ADKAR: A Model for Change in Business, Government, and Our Community" Prosci Research

<sup>20</sup> J. Kotter, (2012), "Leading Change." Harvard Business Review Press

**Verifica:**

Una volta conclusa la fase di implementazione, il cambiamento deve essere verificato e testato per assicurarsi che gli obiettivi siano stati raggiunti, per cui si rende necessario procedere con l'analisi delle performance, la raccolta di feedback dagli stakeholder e la valutazione del reale impatto del cambiamento sull'organizzazione. L'insorgenza di eventuali problemi riscontrati deve essere affrontata e risolta in questa fase<sup>21</sup>.

**Manutenzione:**

L'ultima fase prevede il monitoraggio continuo del cambiamento al fine di garantire che i benefici ottenuti siano sostenibili e duraturi nel tempo, ciò include l'aggiornamento dei processi la risoluzione di eventuali problematiche e la gestione delle resistenze al cambiamento.

#### **1.4.4 Metodologia Agile**

Il metodo Agile si basa su un continuo scambio di feedback con gli stakeholder al fine di favorire il loro coinvolgimento e aumentare il grado di fiducia nel processo in corso.

Il metodo Agile consente di avere un approccio iterativo, il quale permette di apportare delle modifiche al processo senza dover compromettere l'interezza del progetto; quindi, l'adozione di tale metodo nei cambiamenti organizzativi può aumentare l'efficacia dei progetti e le possibilità di raggiungere gli obiettivi prefissati. La logica alla base del metodo Agile è di produrre deliverable in tempi brevi, per poi poterli migliorare nei cicli successivi. Nel corso dei cambiamenti organizzativi che utilizzano tale metodologia, i dipendenti possono esprimere gradualmente dei feedback che verranno ascoltati e raccontati dagli sviluppatori di processo, i quali potranno apportare delle modifiche senza avere la necessità di interrompere il progetto. Un elemento importante nella

---

<sup>21</sup> J. Kotter, (2012), "Leading Change." Harvard Business Review Press

pianificazione della metodologia Agile è che alla fine di ogni ciclo, il risultato del ciclo, insieme all'esperienza viene utilizzato per poter creare la strategia della fase successiva.

#### **1.4.5 Modello ADKAR**

Il modello ADKAR è una struttura di gestione del cambiamento sviluppata da Prosci la quale pone la propria attenzione sulle persone coinvolte nel cambiamento. Il modello è un acronimo che rappresenta le cinque fasi che un individuo deve attraversare per realizzare con successo un cambiamento:

##### **Awareness:**

La prima fase concerne la comprensione della necessità di pianificare ed attuare un processo di cambiamento, le persone coinvolte devono essere consapevoli della motivazione per cui un cambiamento si è reso necessario. La consapevolezza è fondamentale per aumentare la partecipazione attiva degli attori coinvolti. In questa fase è necessario promuovere una comunicazione chiara e trasparente tramite cui spiegare i motivi del cambiamento, i rischi di non cambiare e i benefici attesi<sup>22</sup>.

##### **Desire:**

La seconda fase si concentra sul creare la volontà, nelle persone, di supportare e partecipare al cambiamento, la sola comprensione della necessità di cambiamento non è sufficiente affinché le persone si sentano realmente ingaggiate, per cui è fondamentale far desiderare il cambiamento agli attori coinvolti. Per fare ciò si deve passare ad una comunicazione più specifica e più diretta con i singoli individui. In questa fase i leader dell'organizzazione hanno il ruolo di ingaggiare e motivare i componenti dell'organizzazione<sup>23</sup>.

---

<sup>22</sup> J.M. Hiatt,(2006), "ADKAR: A Model for Change in Business, Government, and Our Community" Prosci Research

<sup>23</sup> J.M. Hiatt,(2006), "ADKAR: A Model for Change in Business, Government, and Our Community" Prosci Research

**Knowledge:**

Nella terza fase vengono fornite alle persone le informazioni e le competenze necessarie per implementare efficacemente il cambiamento, ciò include la formazione e l'educazione sulle nuove competenze, processi o comportamenti richiesti dal cambiamento<sup>24</sup>.

**Ability:**

Nelle fasi precedenti il modello prepara le persone creando consapevolezza, desiderio e fornendo la necessaria formazione ma è in questa fase dove il cambiamento prende realmente forma. Nello specifico, è la fase in cui viene messo in pratica ciò che è stato precedentemente appreso passando all'azione. Per facilitare il passaggio dalla teoria alla pratica si può far ricorso all'utilizzo di un trainer per assicurare la corretta applicazione delle novità derivanti dal cambiamento<sup>25</sup>.

**Reinforcement:**

L'ultima fase è cruciale per mantenere il cambiamento nel tempo e contrastare la naturale tendenza umana a ritornare alle abitudini precedenti. Una volta conclusa l'implementazione del progetto è necessario rafforzarlo attraverso incentivi, riconoscimenti e supporto tecnico continui per prevenire il ritorno ai vecchi comportamenti. In questa fase il monitoraggio dei progressi e la celebrazione dei successi aiutano a consolidare il cambiamento<sup>26</sup>.

---

<sup>24</sup> Prosci, (2021), "The Prosci ADKAR Model: A Goal-Oriented Change Management Model to Guide Individual and Organizational Change" Prosci Research

<sup>25</sup> Prosci (2021). "The Prosci ADKAR Model: A Goal-Oriented Change Management Model to Guide Individual and Organizational Change" Prosci Research

<sup>26</sup> Prosci, (2021), "The Prosci ADKAR Model: A Goal-Oriented Change Management Model to Guide Individual and Organizational Change" Prosci Research

## Capitolo 2

### **PERSONE ED EMOZIONI NEI CAMBIAMENTI ORGANIZZATIVI**

Nel capitolo precedente è stata fornita una definizione di cambiamento organizzativo, sono state brevemente descritte le motivazioni esterne per cui un'organizzazione può iniziare un processo di trasformazione e sono stati descritti i principali modelli da seguire durante i cambiamenti.

In questo capitolo verrà posta attenzione sulle persone che devono gestire o che subiscono le conseguenze dei cambiamenti, poiché esse sono gli attori principali, i quali hanno il potere di rendere una trasformazione un successo o un insuccesso.

#### **2.1 Emozioni nei cambiamenti organizzativi**

I processi di cambiamento rompono e modificano l'equilibrio interno delle organizzazioni, dalla rottura quindi deriva lo squilibrio dei gruppi sociali che compongono l'ambiente interno. Il disallineamento interno può portare alla non riuscita del progetto per cui è necessario riuscire a comprendere le emozioni che la workforce sta provando durante tutto il processo di implementazione del cambiamento. Tale ascolto deve continuare anche nelle fasi successive alla fine del progetto.

Nel normale percorso di una trasformazione, si incontrano delle resistenze derivanti sia dai processi cognitivi sia dai processi emotivi degli individui.

I primi fanno riferimento alle capacità di comprendere le informazioni, memorizzare, interpretare i segnali, in generale fanno riferimento alla percezione<sup>27</sup>.

I secondi fanno riferimento agli affetti, alle emozioni che talvolta possono essere inconscie<sup>28</sup>.

---

<sup>27</sup> L. Meccacci, (2010), "Fondamenti di psicologia", Roma Laterza

<sup>28</sup> U. Frigelli, (2017), "Guidare il cambiamento organizzativo", FS Edizioni

L'insieme di questi processi guidano le nostre scelte, creano delle emozioni che influiscono sia sulle relazioni umane sia sulle relazioni lavorative, perciò, possono creare delle resistenze ai cambiamenti organizzativi. Normalmente, quando si affronta una trasformazione, i ruoli e le modalità di lavoro delle persone subiscono delle ripercussioni e ciò può far percepire alla workforce diversi sentimenti come disagio ed ansie. I sentimenti negativi possono sfociare in un ambiente di lavoro poco stimolante che andrà ad incidere negativamente sia sulle prestazioni dell'azienda sia sul benessere del capitale umano, favorendo la nascita delle resistenze. Esse però non nascono solo dai sentimenti delle persone o dalla paura di cambiare ma possono nascere anche per motivi semplici come conflitti di potere o remunerazione.

Un tema importante da esplorare nei cambiamenti organizzativi sono i meccanismi di difesa che gli individui mettono in atto quando il loro equilibrio viene minacciato.

Umberto Frigelli analizza il tema dei meccanismi di difesa degli individui partendo dalla ricostruzione della psicoanalista Melanie Klein che indaga il rapporto di interazione tra fantasie inconscie, le varie esperienze vissute e la crescente evoluzione verso un rapporto più realistico con gli oggetti esterni durante l'infanzia. Il bambino, infatti, quando non riesce a soddisfare i propri desideri nell'immediato inizia a provare sentimenti negativi come la frustrazione e l'invidia creando dei conflitti, soprattutto nei confronti della madre alla quale viene dato il ruolo di chi deve soddisfare i bisogni del bambino stesso. Le emozioni negative fanno scattare delle reazioni difensive le quali costruiranno l'esperienza della realtà e influenzeranno l'individuo nel rapporto con il contesto sociale e lavorativo; quando la frustrazione non è eccessiva provoca uno stimolo per adattarsi al contesto esterno sviluppando il senso di realtà mentre i conflitti e il tentativo di superarli sviluppano la creatività.

Le dinamiche negative, come la frustrazione, sono all'origine dei meccanismi di difesa. Gli autori che sono partiti dalla scuola di pensiero di Melanie Klein sono Elliot Jaques, Menzies e Luigi Pagliarani sostengono che entrando in un'istituzione ci viene affidato un ruolo che corrisponde ad una nascita sociale<sup>29</sup>, in tale circostanza l'individuo si può

---

<sup>29</sup> I.E.P. Menzies, (1960), "I sistemi sociali come difesa dall'ansia" in "Psicoterapia e scienze umane", FrancoAngeli

sentire inadeguato; ecco dunque le ansie primarie, relazionandosi poi con gli altri si temono delusioni. Si può arrivare a comportamenti disfunzionali o patologici se si provano ansie e difese eccessive; quindi, quando gli individui hanno comportamenti difensivi contro le proprie ansie nelle organizzazioni, i ruoli permettono di instaurare delle difese da come sono fatti, con l'assunzione delle proprie responsabilità e dall'esame della realtà.

Un uso eccessivo di meccanismi di difesa porta ad indecisione, scarico di responsabilità, confusione di ruoli o alla premiazione di soggetti poco capaci<sup>30</sup>. Il cambiamento comporta la rinuncia ai meccanismi di difesa e le resistenze non permettono l'introduzione di novità nei ruoli e nelle istituzioni. I fenomeni che portano al verificarsi delle resistenze sono i meccanismi di difesa derivanti dall'infanzia, come precedentemente esposto. Tra i vari meccanismi di difesa vi è la collusione, condizione per cui tutto rimane immutato e immutabile poiché nessuno si assume la responsabilità del proprio ruolo e al tempo stesso la deresponsabilizzazione viene negata. La negazione, invece, consiste nell'ignorare e non affrontare un problema. Infine, la scissione e la proiezione portano a cercare un capro espiatorio, attribuendo la responsabilità ad altri piuttosto che a sé stessi. Il sistema decisionale può entrare in crisi a causa del conflitto tra capo e collaboratori dove il primo percepisce la pressione dovuta alle troppe responsabilità, mentre i secondi provano invidia per il potere del primo. Secondo la scuola psicosocioanalitica il cambiamento organizzativo passa attraverso la conoscenza e la gestione delle difese dalle ansie primarie che le difficoltà organizzative possono far insorgere.

Il fenomeno non viene spesso indagato esaustivamente ma c'è solo la deduzione dai comportamenti individuali; quindi, è necessario elaborare piani di azione tenendo conto delle varie resistenze e premiare anche pubblicamente i comportamenti favorevoli al cambiamento.

Si dovrà agire evitando l'imposizione autoritaria ma dovranno essere promossi modelli di ruoli: *“il lavoro interno di elaborazione, nei progetti di cambiamento organizzativo è guidato*

---

<sup>30</sup> U. Frigelli, (2017), “Guidare il cambiamento organizzativo”, FS Edizioni

*agendo sul lavoro esterno. L'apprendimento delle persone è influenzato dall'imitazione dei modelli e l'elaborazione è implicita se il gruppo percepisce il lavoro come un oggetto buono*"<sup>31</sup>.

Il lavoro se percepito in un contesto positivo, esso stesso sarà positivo: così facendo si vedranno i risultati dei propri sforzi, si rafforza la propria immagine. Il conflitto si può gestire, la comunicazione diventa progettuale, l'organizzazione esamina al meglio la realtà interna e si creano nuove competenze.

Nelle organizzazioni, comunque, si verificheranno sempre dei meccanismi irrazionali ai quali si può ovviare costruendo relazioni basate sulla fiducia e cooperazione.

Si tende a creare un'immagine positiva del leader, così come il bimbo la crea nei confronti delle figure genitoriali basata su fiducia e condivisione di valori e obiettivi.

Tuttavia, si deve saper distinguere tra necessità razionali e aspetti emotivi presenti nell'organizzazione. I leader che sapranno sviluppare consapevolezza su sé stessi e sulle dinamiche emotive dell'organizzazione comprenderanno meglio le resistenze ai processi di cambiamento accentuando anche gli inevitabili ostacoli che le novità comportano.

Al fine di poter trattare esaurientemente l'argomento delle emozioni durante i cambiamenti organizzativi è doveroso citare il modello della curva del cambiamento di Kubler-Ross.

Il modello descrive le fasi emozionali che gli individui attraversano durante un cambiamento significato sia in contesti personali che organizzativi. La curva del cambiamento in origine nasce per spiegare le reazioni al lutto e solo successivamente è stata presa come uno schema utile al fine di comprendere le reazioni delle persone di fronte alle trasformazioni. Quando una persona affronta un cambiamento, la prima reazione è lo shock o la negazione. In questa fase, caratterizzata da incredulità e confusione, gli individui tendono ad ignorare il cambiamento o a sottovalutare l'impatto che esso avrà su di loro. Successivamente emerge la rabbia, una reazione emotiva più intensa della precedente in cui il cambiamento viene percepito come una minaccia, perciò, le persone cercano qualcuno da incolpare, provando frustrazione e risentimento. Nella

---

<sup>31</sup> U. Frigelli, (2017), "Guidare il cambiamento organizzativo" Edizioni FS, pp163

terza fase si passa alla contrattazione, le persone cercano di negoziare e trovare un compromesso al fine di evitare o ridurre la portata del cambiamento e il conseguente impatto. In questa fase vi è, quindi, un tentativo di riprendere il controllo.

La quarta fase è caratterizzata dalla depressione, emozione che nasce dalla presa di coscienza che il cambiamento è ormai inevitabile, ciò si traduce in una perdita di motivazione e una diminuzione dell'impegno. Con il passare del tempo si entra in un'altra fase in cui le persone iniziano ad accettare il cambiamento e iniziano la fase di adattamento ad esso anche se possono non essere completamente soddisfatte delle novità. Nell'ultima fase prevale il coinvolgimento, non solo gli individui accettano il cambiamento ma iniziano ad essere dei partecipanti attivi di esso. L'obiettivo delle persone in quest'ultima fase è di cogliere il meglio dalla nuova realtà, vedendo nel cambiamento un'occasione di crescita e miglioramento.

Il modello è utile ai leader perché fornisce una guida per comprendere le dinamiche emotive che i loro collaboratori stanno affrontando. La comprensione di queste dinamiche emotive permette di ridurre la resistenza e al contempo può accelerare l'adozione del cambiamento.

## **2.2 Sviluppo della propensione al cambiamento**

Il teorico organizzativo Karl. E. Weick si pone l'obiettivo, negli anni '70, di studiare l'organizing.

Il termine organizing si riferisce al processo dell'organizzare e non all'organizzazione intesa come una struttura rigida. Negli studi di Weick, assumono importanza i processi cognitivi, i quali sono tutti quei processi messi in atto da un soggetto che consentono di conferire senso ai propri flussi di esperienza; perciò, sono detti anche processi di sensemaking. Secondo il teorico americano l'azione di organizzare corrisponde a dare senso e significato ai flussi di esperienza, ovvero i processi di sensemaking coincidono con i processi di organizing.

Weick per spiegare la relazione tra i processi di sensemaking e organizing costruì un impianto teorico su tre piani consequenziali<sup>32</sup>:

1. Agli individui giungono in ogni momento flussi di esperienza multiformi e non ordinati, tramite i processi cognitivi ogni individuo tenta di dare ordine a questi flussi utilizzando delle deduzioni, le quali corrispondono a relazioni causa/effetto. L'insieme delle deduzioni creano le mappe causali, le quali sono costruzioni con senso e ordine logico grazie alle quali gli individui possono interpretare i flussi di esperienza dandogli senso e ordine logico. Grazie all'interpretazione l'individuo predispone il proprio comportamento. Il processo di sensemaking di Weick è un processo continuo e retrospettivo nel quale degli shock possono portare alla riconsiderazione del senso di esperienze precedenti a cui già si era dato un senso; perciò, successive generazioni di senso possono sovrapporsi.
2. La visione del processo di sensemaking di Weick ha implicazioni sulla realtà. Essa assume senso solo attraverso i processi cognitivi, quindi la realtà ha il senso che ogni individuo gli attribuisce, ciò vuol dire che la realtà non è oggettiva ma bensì ambigua.
3. Nel momento in cui l'individuo attribuisce, tramite i processi cognitivi, significato alla realtà, egli attiva due aspetti: enactment (attivazione) ed enacted environment (ambiente attivato). Quindi l'individuo costruisce la realtà tramite l'attivazione. Il sensemaking è un processo istitutivo che contribuisce a costruire ciò che si percepisce; quindi, quando un individuo percepisce un aspetto della realtà attraverso i processi cognitivi inizia ad interagire con quell'ambiente che ora esiste, perché è stato attivato dalla percezione e può modificarlo con le proprie azioni contribuendo ad attribuirne un senso. L'ambiente attivato retroagisce sugli individui attivanti, i quali si comporteranno coerentemente alla realtà da essi stessi costruita. Tuttavia, l'ambiente attivato non è completamente malleabile: una volta che esso è stato percepito e quindi reso reale per il soggetto, inizia a influenzarne

---

<sup>32</sup> E. Bartezzaghi, (2010), "L'organizzazione dell'impresa", RCS Libri SpA

e a vincolarne le azioni. Quindi, il soggetto deve comportarsi in modo coerente con la realtà che ha contribuito a creare.

Weick afferma che: *“Le organizzazioni a dispetto della loro evidente preoccupazione per i fatti, i numeri, l’obiettività, la concretezza e l’affidabilità, sono in realtà sature di soggettività, astrazione, supposizioni, espedienti, invenzioni e arbitrarietà... proprio come tutti noi. Sono le organizzazioni stesse a creare gran parte di ciò che le turba”*<sup>33</sup>. La citazione di Weick evidenzia come le organizzazioni non siano strettamente legate a vincoli esterni ma in realtà essa possiede i vincoli che da sola si impone tramite l’attivazione. Quindi, tutto ciò che gli attori interni ad un’organizzazione vedono o pensano come esterno, in realtà esiste solo nel momento in cui trova spazio nell’esperienza del soggetto stesso.

Un dubbio che sorge nello studio della teoria di Weick è come sia possibile che un’organizzazione composta da diversi individui e sistemi, i quali attribuiscono un senso diverso alla realtà organizzativa in cui operano possano stare insieme. La risposta di Weick risiede nel concetto di connessioni lasche o legami deboli<sup>34</sup>:

- Connessioni: permettono di far coesistere insieme i sottosistemi dell’organizzazione.
- Lasche: connessioni deboli e flessibili.

Weick, definisce i sistemi, citati qualche riga più sopra, come entità non formali che risiedono nell’esperienza degli individui, i quali danno senso all’organizzazione e al proprio sistema in modo simile. Quindi un’organizzazione è composta da individui i quali hanno dei propri sistemi, per cui un’organizzazione al suo interno avrà più sottosistemi. Le connessioni lasche riescono a tenere insieme i vari sistemi e sottosistemi riuscendo a coordinare un minimo di significati.

Nelle organizzazioni le connessioni lasche permettono ai sottosistemi interni di perdurare nel tempo, di aumentare la percezione dell’ambiente, facilitano gli adattamenti, isolano i

---

<sup>33</sup> K. E. Weick, (1976), “Educational Organizations, Addison-Wesley”; trad. It. “Organizzare. La psicologia sociale dei processi organizzativi, ISEDI, Utet Liberia, 1993. (citato da E. Bartezzaghi, (2010), L’organizzazione dell’impresa”, RCS Libri SpA pp 2-3

<sup>34</sup> E. Bartezzaghi, (2010), “L’organizzazione dell’impresa”, RCS Libri SpA

possibili problemi che si possono verificare evitando la propagazione all'organizzazione e possono ridurre i costi di coordinamento grazie alla riduzione delle problematiche.

*“In un sistema organizzativo così concepito, cioè una realtà che esiste in modo diverso per i diversi soggetti e sistemi in quanto interpretata in modo diverso dagli stessi, il potere nell'organizzazione diventa quindi la capacità di far accettare agli altri attori la propria interpretazione dell'organizzazione. Questa, se accettata, si affianca alle interpretazioni dei soggetti, i quali naturalmente mantengono anche le proprie mappe causali”<sup>35</sup>.*

### **2.3 Humans@Center**

Al fine di continuare a spiegare come e quanto nei cambiamenti organizzativi sia cruciale coinvolgere e considerare il capitale umano come centrale al fine della loro riuscita, nelle seguenti pagine verrà esposto e spiegato l'approccio Humans@Center nato da una collaborazione tra la società di consulenza EY e l'università inglese di Oxford. Nello specifico l'approccio sottolinea come i processi di trasformazione siano una costante per le organizzazioni e pone al centro l'impatto emotivo che essi possono avere sugli attori coinvolti e quali sono le azioni che un buon leader dovrebbe intraprendere al fine di aumentare le possibilità di successo.

I processi di trasformazione incontrano almeno un momento in cui essi si discostano dal piano prestabilito, questo momento prende il nome di turning point. Il discostamento da piano prestabilito può essere dovuto principalmente a tre cause:

1. Exogenous shock: minacce provenienti dall'esterno su cui l'organizzazione non può avere controllo diretto.
2. Operating model issues: disallineamenti intrinseci dei processi di trasformazione per cui l'organizzazione potrebbe non essere pronta a sviluppare le nuove capabilities.

---

<sup>35</sup> E. Bartezzaghi, (2010), “L'organizzazione dell'impresa”. RCS Libri SpA

3. Human system dynamics: i processi possono incontrare delle resistenze da parte delle persone, per cui è necessario riuscire a mitigare la tensione derivante dai cambiamenti.

Durante un turning point i leader devono essere in grado di valutare se intervenire oppure no, questa decisione è di assoluta importanza poiché potrebbe sancire l'insuccesso o il successo del progetto. Affinché i leader siano in grado di riconoscere un turning point essi devono essere capaci di considerare e ad ascoltare le emozioni, i comportamenti e l'energia degli attori coinvolti poiché questi tre elementi saranno la chiave per il successo della trasformazione.

La workforce deve lavorare in uno spazio ottimale di apprendimento e performance in cui deve essere presente un alto grado di supporto. Quindi è fondamentale porre attenzione ai cambiamenti di energia all'interno dei team. La metodologia individua la cosiddetta 'T-zone', ovvero un'area in cui le condizioni di trasformazione sono ottimali.

I leader che riescono a sintonizzarsi con le emozioni, sia proprie che della workforce, possono valutare se hanno creato la T-zone. Le emozioni e i comportamenti della workforce forniscono dei forti segnali sull'andamento del processo di trasformazione, se un leader dovesse ignorare questi segnali andrebbe incontro a: perdita di capacità di agire della workforce, mancanza di una vision condivisa e sensazione di impotenza della workforce di fronte ai cambiamenti. Quindi, per ottenere una trasformazione ad alte prestazioni i leader devono promuovere investimenti razionali (processi, KPI, risorse e tecnologie) e investimenti emotivi (comunicazione, empatia e vision). L'investimento razionale fornisce disciplina, struttura e strumenti per attuare il cambiamento. L'investimento emotivo aiuta tutti gli attori coinvolti a promuovere il progetto e continuare il cammino verso l'obiettivo. Lo stress nei processi di trasformazione deve essere mitigato dall'utilizzo di coaching e supporto emotivo sia per i leader sia per il personale coinvolto, in questo modo lo stress può diventare una risorsa invece di un ostacolo, imparando da esso. Lo stress, se gestito efficacemente, permette di entrare nella T-zone e quindi nella zona ad alte prestazioni (Figura 1).

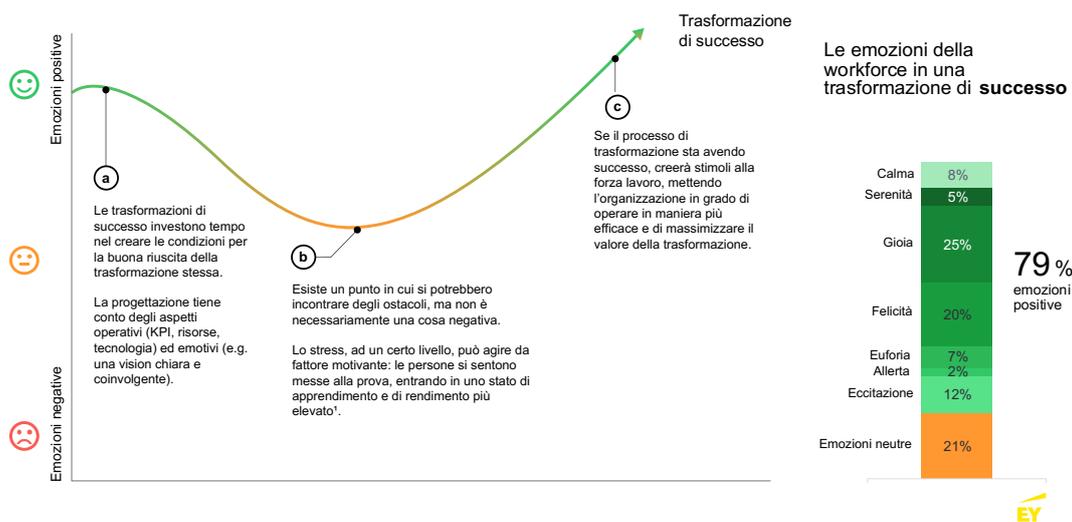


Figura 1: Trasformazione ad alte e prestazioni<sup>36</sup>

Quando le trasformazioni non riescono a raggiungere l’obiettivo prefissato, spesso manca un investimento iniziale adeguato, sia sul piano razionale sia sul piano emotivo. L’assenza di una chiara e condivisa vision e l’assenza di supporto emotivo portano gli attori coinvolti nella trasformazione ad una crescente sfiducia la quale provoca stress ed altre emozioni negative. Il risultato è la irreversibile compromissione del processo di trasformazione. Nella Figura 2 viene illustrato il percorso emotivo delle trasformazioni che non raggiungo l’obiettivo.

<sup>36</sup> S. Dutta, E. Gardner, (2021), “Transformation leadership: navigating turning points” EY, University of Oxford

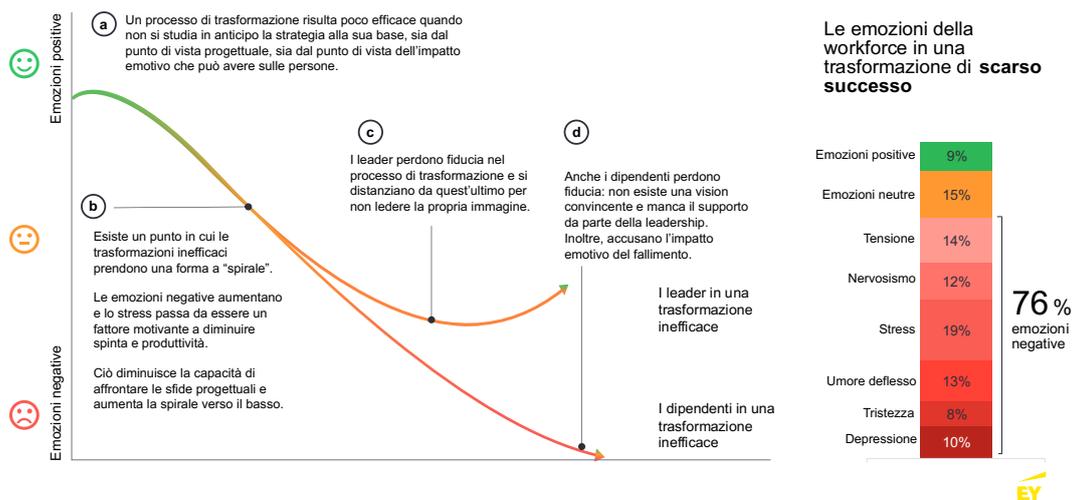


Figura 2: Trasformazione a basse prestazioni <sup>37</sup>

La metodologia Humans@Center individua tre fasi che un leader dovrebbe implementare durante un processo di trasformazione, al fine di aumentare la probabilità di gestire con successo un turning point. Le tra fasi sono dinamiche, e possono ripetersi più volte o possono essere applicate in contemporanea nell'arco di una stessa trasformazione: sensing, sense-making e acting.

La prima fase, sensing, consiste nella rilevazione del cambiamento. In questa fase, il leader deve essere in grado di comprendere il prima possibile i segni di cambiamento, ovvero il verificarsi di un evento inatteso che può influire negativamente sulle emozioni o sul comportamento degli attori coinvolti nel processo di trasformazione. In questa fase è cruciale considerare sia gli aspetti razionali e fisici della forza lavoro, sia quelli emotivi e mentali.

La seconda fase, sense-making, ha l'obiettivo di comprendere il cambiamento, ovvero il leader deve necessariamente capire e interpretare le cause che hanno portato ad un Turning Point. Fondamentale sarà considerare l'intero team come un singolo soggetto al fine di poter pianificare una strategia di azione efficace e risolutiva.

<sup>37</sup> S. Dutta, E. Gardner, (2021), "Transformation leadership: navigating turning points" EY, University of Oxford

La terza fase, acting, si verifica successivamente all'individuazione delle cause che hanno permesso il verificarsi di un Turning Point, il leader ha il compito di mettere in atto la strategia preparata nella fase di sensemaking. Il tema cruciale dell'acting è la creazione di un ambiente di lavoro adatto per favorire il cambiamento ed il suo successo.

La metodologia Humans@Center prosegue identificando sei driver, i quali sono un insieme di best practices da applicare per gestire con successo il processo di trasformazione:

1. Lead: stabilire una leadership adattiva che possa rispondere velocemente ed efficacemente ai possibili cambiamenti esterni o interni al team di lavoro. Il leader deve creare allineamento nel team definendo gli obiettivi del cambiamento. Inoltre, dovrà essere presente sia fisicamente sia emotivamente per tutto il processo di trasformazione.
2. Inspire: il leader deve promuovere un ideale e una vision che possa essere condivisa da tutti gli attori della trasformazione. Inoltre, sarà suo compito, spiegare perché il processo di cambiamento è necessario.
3. Care: il team deve essere libero di esporre le proprie idee e preoccupazioni. Quindi il leader deve creare un ambiente lavorativo basato sulla fiducia, l'ascolto e l'accettazione di diversi punti di vista.
4. Empower: nel corso del progetto di trasformazione è importante definire in modo preciso i ruoli, le responsabilità e l'autorità di ogni individuo. Il leader deve creare un ambiente di lavoro basato sulla libertà disciplinata ovvero, il bilanciamento di rigore organizzativo e creatività.
5. Build: i cambiamenti organizzati possono richiedere l'utilizzo di nuove tecnologie in sostituzione delle più datate. Il leader deve sviluppare le capacità necessarie nel tema per diminuire il più possibile il rischio non avere le competenze minime per attuare il cambiamento. Inoltre, va considerato l'impatto emotivo che le nuove tecnologie possono avere sulla workforce, per cui è importante sottolineare il valore aggiunto che esse possono portare all'intero dell'organizzazione.

6. Collaborate: creare un senso comune di appartenenza al team e promuovere la collaborazione all'interno di esso è fondamentale. Il leader deve assicurare un sistema di compensazione equo e coerente con le responsabilità e le prestazioni individuali.

Lo studio evidenzia come un leader che segue e utilizza questi sei driver aumenti del 314%<sup>38</sup> le possibilità che il verificarsi di un Turning Point possa migliorare sensibilmente le prestazioni della trasformazione. Inoltre, il report osserva come mettere al centro il capitale umano nei processi di cambiamento aumenti di 2,6 volte le possibilità di successo. In conclusione, la ricerca evidenzia l'importanza cruciale di riconoscere, coltivare e valorizzare le emozioni nella gestione dei processi di trasformazione. Il successo di una trasformazione dipende dalla capacità di creare e conservare un ambiente in cui le persone possano crescere, sperimentare, apprendere, assumersi responsabilità e sentirsi appagate per il lavoro svolto.

L'intento della metodologia Humans@Center, è raggiungere la dimostrazione di come mettere al centro le emozioni e il capitale umano possa avere un impatto significativamente positivo sui risultati e sulle prestazioni dei cambiamenti organizzativi.

---

<sup>38</sup> S. Dutta, E. Gardner, (2021), "Transformation leadership: navigating turning points" EY, University of Oxford

## Capitolo 3

### LA NUOVA ONDATA DEL CAMBIAMENTO: L'INTELLIGENZA ARTIFICIALE

#### 3.1 Introduzione agli studi

L'intelligenza artificiale ha una forte capacità nel generare benefici sia culturali sia finanziari per le organizzazioni in grado di utilizzarla e sfruttarla in tutto il suo potenziale. L'implementazione dell'intelligenza artificiale (IA) permette ai team di performare i propri tasks con più efficacia<sup>39</sup> e permette di migliorare l'efficienza in termini di tempi e diminuzione dei costi<sup>40</sup>.

Il seguente capitolo si baserà principalmente su due report, i quali consentono di analizzare e comprendere in quali termini l'IA stia contribuendo ad apportare miglie in nei business delle organizzazioni. Il primo report di MIT Sloan Management Review in collaborazione con la società di consulenza Boston Consulting Group si basa su una survey somministrata globalmente a 2,197 managers e sulla conduzione di 18 interviste a dirigenti. L'indagine ha permesso di evidenziare come l'IA porti dei benefici sia a livello culturale sia a livello organizzativo alle aziende.

Il secondo report è redatto da Forbes Advisor ed indaga le modalità di utilizzo dell'IA nelle aziende nel 2024, ponendo il focus anche sull'utilizzo di ChatGPT. La ricerca è stata condotta utilizzando una survey somministrata a 600 organizzazioni che stanno usando attivamente l'IA o hanno in programma di implementarla nei prossimi sei mesi.

---

<sup>39</sup> S. Ransbotham, F. Candelon, D. Kiron, B. LaFountain, S. Khodabandeh, (2021), "The cultural Benefits of Artificial Intelligence in the Enterprise" MIT Sloan Management Review pp 3

<sup>40</sup> K. Haan, (2024) "How businesses are using artificial intelligence in 2024", Forbes Advisor

### 3.2 Benefici culturali derivanti dall'IA

Nel report redatto da MIT Sloan Management Review in collaborazione con BCG gli intervistati hanno rilevato come l'IA è riuscita ad aumentare l'efficienza, i processi di decision making, la collaborazione e il collective learning. I partecipanti all'indagine che hanno riscontrato significativi miglioramenti delle prestazioni finanziarie derivanti dalle iniziative IA hanno 10 volte di più la possibilità di modificare le modalità con cui misurano le performance inoltre, in alcuni casi, l'IA ha aiutato i leader nell'identificazione di nuovi drivers che influenzano le prestazioni portando a nuovi obiettivi, metriche e modelli di comportamento.

All'interno delle organizzazioni, lavorare sulla costruzione di una cultura che supporti l'implementazione dell'intelligenza artificiale permette di aumentare il grado di competitività. L'IA deve essere utilizzata non solo per migliorare i processi, ma anche per poter esplorare nuove opportunità di business provenienti da settori adiacenti. Che si tratti di considerare nuovi business, di migliorare l'output dei team o di gestire le relazioni nella cultura aziendale, l'utilizzo dell'IA è di critica importanza per aumentare il valore dell'organizzazioni nel contesto socioeconomico attuale.

I dirigenti coinvolti attivamente nella stesura del report hanno offerto numerosi esempi di come questa tecnologia abbia avuto un impatto positivo nelle proprie organizzazioni per ciò che concerne i processi di decision making e il miglioramento dell'efficienza.

Pierre-Yves Calloc'h ricopre il ruolo di "Chief Digital Officer" nell'azienda francese Pernod Ricard, la quale è uno dei maggiori player specializzato nella fabbricazione e la distribuzione di vini e alcolici con circa 240 marchi, 18500 dipendenti nel mondo e operante in oltre 160 paesi<sup>41</sup>.

L'azienda ha iniziato ad implementare l'utilizzo dell'intelligenza artificiale al fine di poter ottimizzare le visite ai negozi introducendo degli assistenti digitali IA, i quali utilizzano una raccolta dati per dare priorità ai negozi. La multinazionale francese inizialmente si aspettava di incontrare della resistenza; tuttavia, i venditori hanno accolto

---

<sup>41</sup> Fonte dati: <https://www.pernod-ricard.com/en/our-group>

favorevolmente l'introduzione della tecnologia che non sostituisce il lavoro del singolo individuo ma piuttosto aiuta i dipendenti ad arricchire le proprie conoscenze.

Il dirigente Pierre-Yves Calloc'h è riuscito ad abbassare i livelli di resistenza promuovendo la fiducia verso il progetto coinvolgendo esperti di settore che potessero spiegare e comunicare efficacemente il purpose dell'iniziativa e raccogliendo un ampio numero di feedback provenienti dai primi utilizzatori. Il lavoro svolto dagli esperti, la comunicazione chiara e trasparente e il coinvolgimento dei futuri utilizzatori della tecnologia hanno permesso di dare credibilità al nuovo strumento di lavoro: *"There's no way I'm going back to my previous way of doing things. I trust that the system has been looking at a lot of options when recommending the 20 stores that I should visit this week. I'll add some because there is outside information that I have, and the tool doesn't have"*.<sup>42</sup>

La tecnologia ha permesso di fornire ai dipendenti nuove informazioni e nuove raccomandazioni per migliorare e rafforzare la proposta di vendita. Nello specifico, il sistema IA fornisce maggiore visibilità ai prodotti più pertinenti al profilo del negozio, consentendo ai venditori di agire con più fiducia e chiarezza nel processo di vendita. Calloc'h ha affermato che: *"The system is recommending listing only relevant products matching the store profile, for instance, because of the category of consumers living around the store and other factors. That gives salespeople more confidence, more clarity, and higher morale"*.<sup>43</sup>

Nel caso appena descritto l'utilizzo dell'IA non ha soltanto aumentato l'efficienza e la qualità del processo di decision making, ma ha avuto anche un impatto sulla confidence e sul morale del team, quindi un impatto sulla cultura aziendale.

La survey ha evidenziato come il caso di Pernod Ricard non sia isolato, ma dai dati risulta che il 79%<sup>44</sup> dei rispondenti ha riscontrato un miglioramento del morale dei team. Gli effetti dell'IA sulla cultura dei dipendenti non si ferma soltanto al livello dei singoli team,

---

<sup>42</sup> S. Ransbotham, F. Candelon, D. Kiron, B. LaFountain, S. Khodabandeh, (2021), "The cultural Benefits of Artificial Intelligence in the Enterprise", MIT Sloan Management Review pp 3

<sup>43</sup> S. Ransbotham, F. Candelon, D. Kiron, B. LaFountain, S. Khodabandeh, (2021), "The cultural Benefits of Artificial Intelligence in the Enterprise", MIT Sloan Management Review pp 3

<sup>44</sup> S. Ransbotham, F. Candelon, D. Kiron, B. LaFountain, S. Khodabandeh, (2021), "The cultural Benefits of Artificial Intelligence in the Enterprise", MIT Sloan Management Review

ma la ricerca suggerisce che i benefici si possono osservare lungo tutta l'organizzazione. Alcuni dirigenti impiegano l'IA per valutare o rivalutare le azioni strategiche e operative, nel contesto aziendale moderno le organizzazioni non possono basare i propri piani solo sull'esperienza e l'intuizione. Ad esempio, Radha Subramanyam presidente e Chief Research and Analytics Officer presso l'emittente televisiva statunitense CBS descrive gli sforzi della rete televisiva per valutare in modo critico il successo degli show televisivi presenti nel palinsesto. Nello specifico, la presidente ha somministrato all'IA 50 anni di KPIs e 50 anni di ricerche e dati sui consumatori, chiedendo quali fossero i giusti KPIs da utilizzare per misurare le performance.

*"I gave our AI teams 50 years of KPIs [key performance indicators] and 50 years of consumer research. I said, 'Here are the things that we believe are important in this consumer research — quantitative and qualitative. I'm giving you all the raw data. Are the things that I habitually look at the right KPIs to drive my mega-KPI, or are they wrong?'"*<sup>45</sup>

L'analisi ha confermato l'utilità di due dei KPIs storici somministrati ma ne ha aggiunti anche due nuovi alla serie originale. Grazie a questa analisi la CBS ha avuto l'opportunità di riesaminare le strategie sulle operazioni aziendali e sull'organizzazione, ottenendo dei miglioramenti sulle performance.

*"We got better by going through this AI exercise. The analysis changed what we were looking for and helped improve our performance."*<sup>46</sup>

Circa il 64%<sup>47</sup> delle aziende che hanno integrato con successo l'intelligenza artificiale nei processi affermano che l'uso dell'IA ha portato a delle modifiche e cambiamenti nei loro KPIs.

La ricerca identifica un continuo rapporto dinamico tra la cultura, l'uso dell'IA e l'efficacia organizzativa, tale rapporto dinamico prende il nome di Culture-Use-Effectiveness (C-U-E) (Figura 1). Il Culture-Use-Effectiveness viene utilizzato al fine di

---

<sup>45</sup> S. Ransbotham, F. Candelon, D. Kiron, B. LaFountain, S. Khodabandeh, (2021), "The cultural Benefits of Artificial Intelligence in the Enterprise", MIT Sloan Management Review pp 4

<sup>46</sup> S. Ransbotham, F. Candelon, D. Kiron, B. LaFountain, S. Khodabandeh, (2021), "The cultural Benefits of Artificial Intelligence in the Enterprise", MIT Sloan Management Review pp 4

<sup>47</sup> S. Ransbotham, F. Candelon, D. Kiron, B. LaFountain, S. Khodabandeh, (2021), "The cultural Benefits of Artificial Intelligence in the Enterprise", MIT Sloan Management Review

poter fornire una spiegazione sulle relazioni che si rafforzano tra di loro, sia a livello di team sia a livello dell'organizzazione. L'analisi di queste relazioni sono in grado di fornire una prospettiva funzionale su come l'adozione dell'IA abbia la capacità di influenzare le decisioni manageriali, i comportamenti del team e la competitività organizzativa in generale.

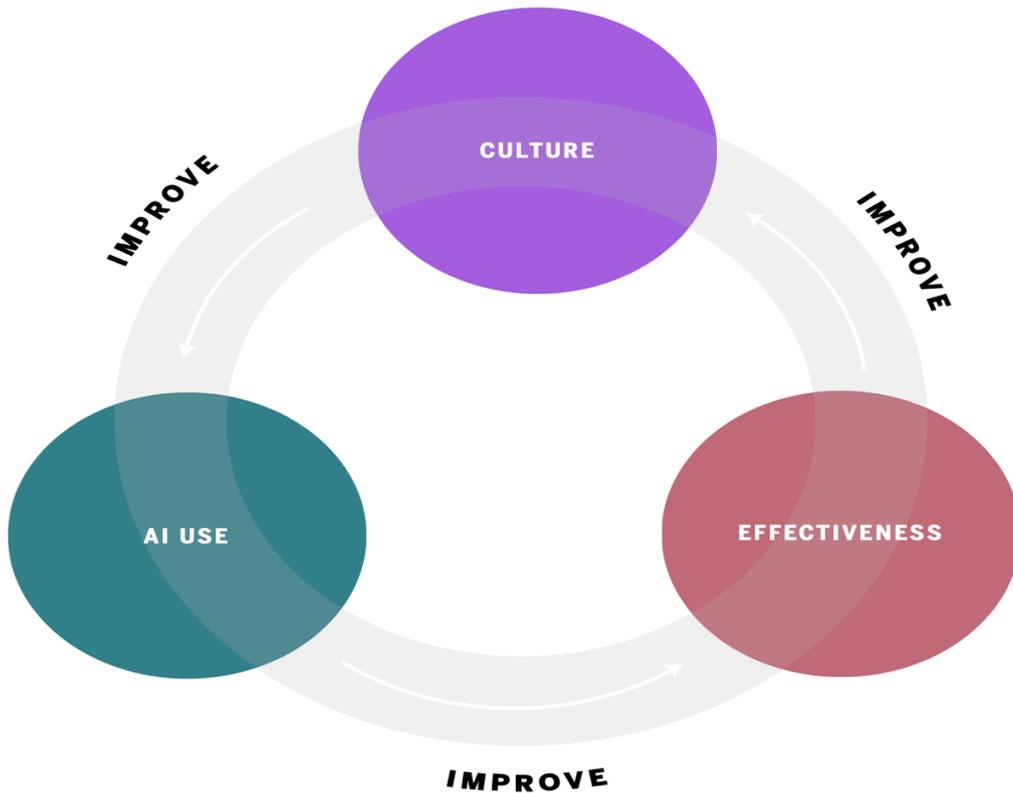


Figura 3: Culture-Use-Effectiveness<sup>48</sup>

I dirigenti devono essere in grado di sviluppare un linguaggio comune e una forte conoscenza dell'intelligenza artificiale al fine di poter essere in grado di prendere decisioni per mezzo di questo strumento. Inoltre, è fondamentale avere il supporto attivo da parte di tutta la forza lavoro dell'organizzazione la quale dovrà interfacciarsi ad un

---

<sup>48</sup> S. Ransbotham, F. Candelon, D. Kiron, B. LaFountain, S. Khodabandeh, (2021), "The cultural Benefits of Artificial Intelligence in the Enterprise", MIT Sloan Management Review pp 5

nuovo modo di lavorare. L'implementazione delle soluzioni IA richiede un forte effort sia all'inizio sia durante il corso di vita della tecnologia, la quale dovrà essere, necessariamente, continuamente adattata e aggiornata al fine di mantenere e aumentare la sua efficacia. Il continuo adattamento e aggiornamento richiede una forte partecipazione da parte dei team IA e degli utenti finali. Una volta che le soluzioni IA si dimostrano efficaci e i vantaggi produttivi vengono realmente riscontrati, si favorisce una cultura volta ad incoraggiare un uso maggiore dell'IA lungo tutta la catena organizzativa.

La creazione di nuovi metodi di lavoro, derivanti dall'introduzione di soluzioni IA possono generare delle resistenze da parte dei lavoratori colpiti dal cambiamento.

La ricerca indica come i manager riconosco il bisogno di favorire una cultura propensa all'accettazione dell'IA, ad esempio, includendo gli utenti finali che dovranno utilizzare la tecnologia nel processo di sviluppo. La loro inclusione crea fiducia nelle potenzialità della tecnologia, riuscendo quindi ad incoraggiare e promuovere l'accettazione del cambiamento nelle modalità di lavoro dei team.

Tutti i benefici, sia finanziari che no, derivanti dall'intelligenza artificiale sono strettamente collegati alla fiducia dei dipendenti verso di essa. I rispondenti al report hanno fornito delle spiegazioni per cui gli utenti finali possono mostrare scarsa fiducia e diffidenza nei confronti delle soluzioni IA. Quasi la metà della popolazione oggetto dello studio ritiene che la diffidenza nei confronti dell'intelligenza artificiale derivi da una mancata comprensione (50%) o da uno scarso grado e impegno nei processi di formazione (46%) (Figura 4).

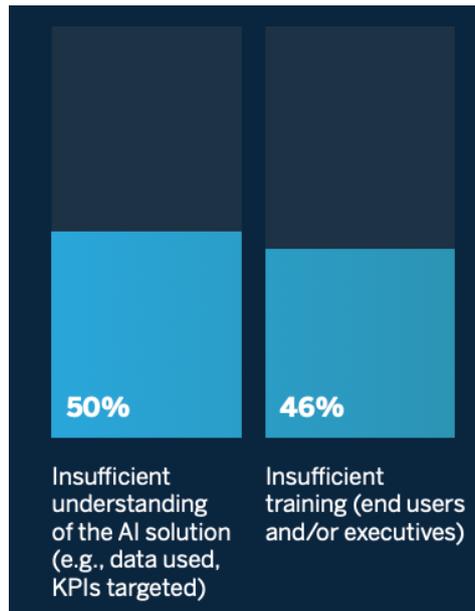


Figura 4: Motivazioni alla diffidenza verso l'IA<sup>49</sup>

La scarsa comprensione e la scarsa formazione di traducono in uno scarso livello di coinvolgimento della forza lavoro. Un caso di successo nel formare e far comprendere le potenzialità IA ai dipendenti è stato condotto da Paul Pallath.

Paul Pallath è il responsabile tecnologico globale di dati, analisi e IA presso l'azienda di abbigliamento Levi Strauss & Co. Il dirigente ha dichiarato che l'azienda ha sostenuto forti investimenti finalizzati al miglioramento della comprensione dell'intelligenza artificiale. L'azienda ha selezionato un certo numero di dipendenti provenienti da diverse divisioni, i quali sono stati invitati a partecipare ad un corso di formazione di otto settimane, chiamato AI/ML, al termine del quale veniva rilasciato un diploma.

Il tema però riguarda quanto devono essere coinvolti gli utenti finali. La decisione della scelta del grado di coinvolgimento presenta un'elevata difficoltà. Il report rileva come

---

<sup>49</sup> S. Ransbotham, F. Candelon, D. Kiron, B. LaFountain, S. Khodabandeh, (2021), "The cultural Benefits of Artificial Intelligence in the Enterprise", MIT Sloan Management Review pp 7

troppe poche informazioni (per il 34% dei rispondenti) o troppe informazioni (per il 17% dei rispondenti) possono ledere la fiducia nei progetti AI (Figura 5).

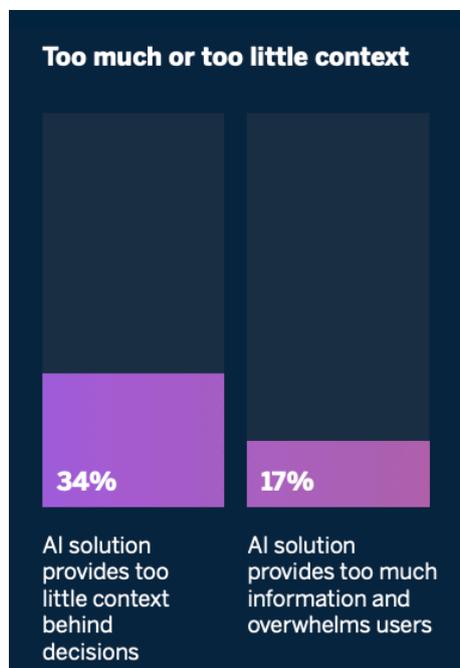


Figura 4: Motivazioni alla diffidenza verso l'IA<sup>50</sup>

Sander Stomph, ex responsabile operativo della compagnia aerea olandese KLM, ha sviluppato un framework che pone al centro tutti gli individui effettivamente coinvolte dall'implementazione dell'IA *“If it impacts a customer, you develop it also with customers. If it impacts a planner, you develop it with planners and you explain it to them”*<sup>51</sup>. Qualsiasi sviluppo influente sui clienti deve essere realizzato con il loro coinvolgimento, come anche le modifiche che riguardano i pianificatori devono essere sviluppate con la loro collaborazione e formazione.

Sander Stomph sostiene che promuovere un elevato grado di coinvolgimento porti a considerare l'IA non come una minaccia, ma come un vero e proprio collega.

---

<sup>50</sup> S. Ransbotham, F. Candelon, D. Kiron, B. LaFountain, S. Khodabandeh, Novembre 2021, “The cultural Benefits of Artificial Intelligence in the Enterprise”, MIT Sloan Management Review pp 7

<sup>51</sup> S. Ransbotham, F. Candelon, D. Kiron, B. LaFountain, S. Khodabandeh, Novembre 2021, “The cultural Benefits of Artificial Intelligence in the Enterprise”, MIT Sloan Management Review pp 7

Nonostante il grado di coinvolgimento e la formazione siano fondamentali nelle implementazioni di successo dell'intelligenza artificiale, da soli non bastano. Un tema importante da considerare è la qualità e il valore aggiunto che lo strumento può dare agli utilizzatori finali. Nello specifico, vengono riportate diverse motivazioni (Figura 6) per le quali la fiducia nell'intelligenza artificiale può essere minata: la qualità insufficiente dei dati (per il 31% dei rispondenti), il mancato rispetto delle aspettative attese (per il 20% dei rispondenti) e l'adozione e di soluzioni sbagliate (per il 14% dei rispondenti). Per cui è fondamentale la scelta della giusta tecnologia da utilizzare. Il tema della qualità dei dati è in questo momento molto critico, poiché essi definiscono l'input che noi forniamo all'IA al fine di ricevere un output. Dati forniti da attività caratterizzate da un basso livello di ripetitività possono fornire output da parte dell'IA di scarsa attendibilità, al contrario, dati forniti da attività caratterizzate da un alto livello di ripetitività riusciranno a generare tramite l'IA risultati di forte attendibilità dovuti alla scarsa presenza di variabili<sup>52</sup>.



Figura 5: Elementi che scalfiscono fiducia verso l'IA<sup>53</sup>

<sup>52</sup> G.V. Krogh (2018) "Artificial Intelligence in organization: New opportunities for phenomenon-based theorizing", Academy of Management Discoveries

<sup>53</sup> S. Ransbotham, F. Candelon, D. Kiron, B. LaFountain, S. Khodabandeh, Novembre 2021, "The cultural Benefits of Artificial Intelligence in the Enterprise", MIT Sloan Management Review pp 7

Come detto in precedenza, le organizzazioni in grado di sfruttare nel pieno del potenziale l'utilizzo dell'intelligenza artificiale hanno riscontrato un miglioramento nell'efficacia del team. L'efficacia si basa su due indicatori, l'efficienza e la qualità delle decisioni prese. Nel report viene indicato come il 58%<sup>54</sup> del campione intervistato che ha partecipato attivamente ad una implementazione IA concorda che la soluzione dell'intelligenza artificiale ha realmente contribuito ad aumentare l'efficacia del team. Quando il team migliora nell'efficacia si possono notare anche miglioramenti per diversi aspetti culturali quali: collective learning, collaboration, il morale e clarity of roles (Figura 7).

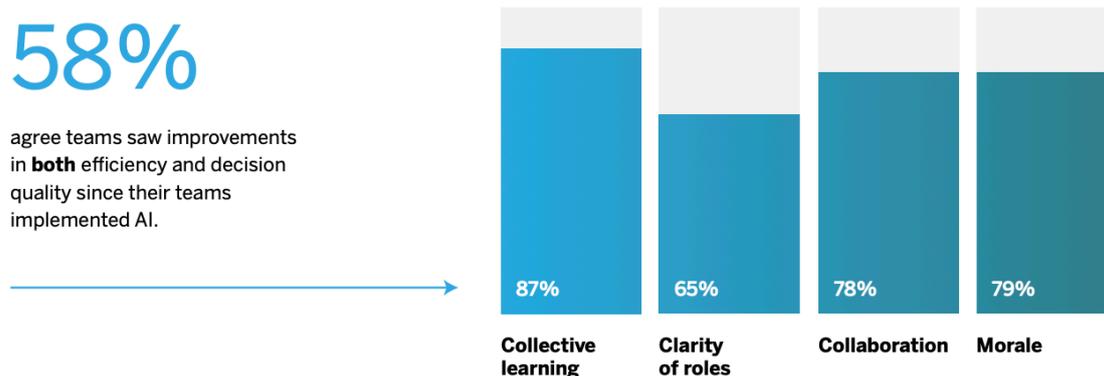


Figura 6: Miglioramenti derivanti dall'aumento dell'efficienza<sup>55</sup>

<sup>54</sup> S. Ransbotham, F. Candelon, D. Kiron, B. LaFountain, S. Khodabandeh, Novembre 2021, "The cultural Benefits of Artificial Intelligence in the Enterprise", MIT Sloan Management Review

<sup>55</sup> S. Ransbotham, F. Candelon, D. Kiron, B. LaFountain, S. Khodabandeh, Novembre 2021, "The cultural Benefits of Artificial Intelligence in the Enterprise", MIT Sloan Management Review pp 8

### **3.3 Collective learning, chiarezza dei ruoli, collaborazione e morale**

Al fine di poter spiegare al meglio come l'IA influisce sul collective learning, sulla chiarezza dei ruoli, sulla collaborazione e sul morale, dobbiamo necessariamente spiegare come sia definita e in cosa consiste il concetto di cultura all'interno delle organizzazioni.

La cultura organizzativa agisce su almeno tre livelli: le modalità di azioni nelle organizzazioni, i valori e principi che guidano le modalità di azioni e infine tutte le assunzioni che spiegano le discrepanze tra i valori dichiarati e le reali azioni dell'organizzazione.

Una cultura tossica all'interno di un'organizzazione si traduce in grandi discrepanze tra le modalità di azione e i valori che i dipendenti promuovono verso l'esterno. Un tema centrale nella definizione di cultura fornita dal report oggetto di analisi è che una qualsiasi organizzazione può instaurare una cultura condivisa solo se le organizzazioni si compongono di un gruppo di persone stabile per un certo lasso di tempo. Le culture sono durature nel tempo se i gruppi già presenti nell'ecosistema organizzativo, informano e trasmettono i modelli di comportamento ai nuovi membri del gruppo, poiché i nuovi entranti, in futuro, trasmetteranno a loro volta i valori e i modelli appresi precedentemente.

La cultura, quindi, non è altro che la risultante tra l'apprendimento che un determinato gruppo ha acquisito e che successivamente trasmetterà ai nuovi entranti.

Il report mostra come l'87%<sup>56</sup> dei team rispondenti alla survey hanno migliorato le pratiche di Collective Learning grazie ad un cambiamento a livello culturale dato dall'implementazione di soluzioni IA. Tali soluzioni hanno un'influenza sia su cosa imparano i team sia su come lo imparano.

---

<sup>56</sup> S. Ransbotham, F. Candelon, D. Kiron, B. LaFountain, S. Khodabandeh, Novembre 2021, "The cultural Benefits of Artificial Intelligence in the Enterprise", MIT Sloan Management Review

### **Collective learning:**

L'effetto che ha l'AI sulla cultura aziendale e sul Collective Learning, si può riscontrare nell'esempio citato dal report. L'esempio descrive come l'azienda energetica Rexel ha sviluppato uno strumento chiamato "Next Best Offer". Quest'ultimo aiuta il lavoro dei venditori nelle pratiche di upselling e cross-selling. Inizialmente i benefici dello strumento non erano chiari, ma si era notato come i venditori con più anni di esperienza lo usassero meno rispetto ai nuovi entranti. La sperimentazione è continuata e nel corso del tempo lo strumento è stato positivamente accolto sia dai "veterani" sia dai nuovi entranti ma per motivazioni diverse.

I nuovi entranti hanno colto positivamente lo strumento poiché permetteva di poter prendere decisioni in modo più sicuro senza dover chiedere aiuto o consigli ai venditori più esperti. Questi ultimi invece hanno accolto positivamente lo strumento poiché riduceva sensibilmente le richieste di aiuto e consigli da parte dei nuovi entranti, permettendo una maggiore concentrazione sul lavoro. Il Direttore Generale del gruppo Rexel sostiene: *"I do not learn anything from it, but I understand that if I say 'yes' or 'no', 'good' or 'not good,' then that will help new people to do the job, and they will stop coming to me every time, asking me for advice"*<sup>57</sup>.

Quindi i venditori con più esperienza vedono lo strumento come un'ottima possibilità di incrementare la velocità e il livello di formazione dei nuovi entranti.

### **Chiarezza dei ruoli:**

L'IA permette di migliorare la comprensione di come dover svolgere i propri task all'interno delle aziende<sup>58</sup>. L'esempio riportato dal report descrive come l'azienda farmaceutica Humana abbia iniziato ad usare l'intelligenza artificiale al fine di migliorare l'interazione tra i propri call center e i clienti. La tecnologia ascolta le conversazioni dei lavoratori del call center con i clienti, rilevando tramite un software i segnali emotivi durante la conversazione e suggerendo al centralinista come poter gestire lo scambio

---

<sup>57</sup> S. Ransbotham, F. Candelon, D. Kiron, B. LaFountain, S. Khodabandeh, Novembre 2021, "The cultural Benefits of Artificial Intelligence in the Enterprise", MIT Sloan Management Review pp9

<sup>58</sup> S. Ransbotham, F. Candelon, D. Kiron, B. LaFountain, S. Khodabandeh, Novembre 2021, "The cultural Benefits of Artificial Intelligence in the Enterprise", MIT Sloan Management Review

mettendo il cliente a suo agio. L'adozione del software ha permesso di migliorare il servizio fornendo un livello più alto di assistenza. I centralinisti che hanno utilizzato lo strumento sono arrivati ad una nuova consapevolezza su come gestire e svolgere il lavoro dato dal loro ruolo, arrivando ad un livello di comprensione più alto con i clienti. I risultati dell'indagine mostrano come il 65%<sup>59</sup> del campione che ha introdotto questa tipologia di AI ha riscontrato un aumento nella chiarezza del ruolo ricoperto dai lavoratori.

### **Collaborazione:**

L'aumento della collaborazione è il risultato dell'aumento di efficacia derivante dall'utilizzo dell'IA<sup>60</sup>. L'ex responsabile della compagnia area KLM, Sander Stomph ha offerto un esempio dell'aumento del grado di collaborazione nella compagnia area. Quando un passeggero perde il volo la compagnia area deve scaricare il suo bagaglio dall'aereo dando origine ad una serie di eventi negativi: ritardo dell'aereo, lavoro aggiuntivo per gli addetti ai bagagli e reazioni negative da parte dei passeggeri.

KLM ha introdotto l'intelligenza artificiale per cercare di ridurre i tempi di scarico del bagaglio. Nello specifico, la tecnologia consiste in un modello predittivo in grado di individuare quali passeggeri hanno più possibilità di perdere il volo per cui le valigie di questi ultimi saranno caricate per ultime rendendo più agile e veloce lo scarico dalla stiva. Grazie all'IA l'equipaggio e i team a terra collaborano in modo efficace per raggiungere un obiettivo comune ovvero, la partenza in orario dell'aereo.

Il 78%<sup>61</sup> dei rispondenti alla survey ha effettivamente riscontrato un miglioramento della collaborazione tra diversi team grazie all'implementazione dell'intelligenza artificiale.

---

<sup>59</sup> S. Ransbotham, F. Candelon, D. Kiron, B. LaFountain, S. Khodabandeh, Novembre 2021, "The cultural Benefits of Artificial Intelligence in the Enterprise", MIT Sloan Management Review

<sup>60</sup> S. Ransbotham, F. Candelon, D. Kiron, B. LaFountain, S. Khodabandeh, Novembre 2021, "The cultural Benefits of Artificial Intelligence in the Enterprise", MIT Sloan Management Review

<sup>61</sup> S. Ransbotham, F. Candelon, D. Kiron, B. LaFountain, S. Khodabandeh, Novembre 2021, "The cultural Benefits of Artificial Intelligence in the Enterprise", MIT Sloan Management Review

## **Morale:**

Il 79% delle organizzazioni che hanno implementato l'intelligenza artificiale hanno riscontrato un miglioramento del morale<sup>62</sup>. I dipendenti dell'Exchange Nasdaq hanno sperimentato l'utilizzo dell'AI per la lettura di documenti e report. Douglas Hamilton, vicepresidente del Nasdaq, sostiene che ad un'analista occorrono tra i 40 e i 90 minuti per comprendere il documento, capirne i contenuti e selezionare le informazioni migliori per i clienti, per mezzo dell'IA il tempo si è ridotto notevolmente, permettendo di analizzare ed elaborare 6.000 documenti ogni tre minuti. Il vantaggio più evidente è chiaramente di natura finanziaria, grazie ad un sensibile aumento dell'efficienza e una sensibile diminuzione di ore-uomo dedicate alla reportistica. Tuttavia, vi è anche un vantaggio di carattere morale poiché l'IA permette alle risorse di potersi dedicare ad attività più ingaggianti e stimolanti *'were quite pleased, because now they get to do new and exciting and interesting things on a daily basis instead of the same old thing every day.'*<sup>63</sup>

### **3.4 Benefici culturali a livello organizzativo**

Nel seguente paragrafo verrà analizzata la dinamica della Culture-Use-Effectiveness, la quale differisce dall'analisi precedente in quanto si riferisce all'intera organizzazione piuttosto che ai singoli team (Figura 8). Nello specifico, verrà posta attenzione a tre aree: utilizzo del linguaggio comune, aumento della competitività, definizione di nuovi obiettivi e comportamenti.

---

<sup>62</sup> S. Ransbotham, F. Candelon, D. Kiron, B. LaFountain, S. Khodabandeh, Novembre 2021, "The cultural Benefits of Artificial Intelligence in the Enterprise", MIT Sloan Management Review

<sup>63</sup> S. Ransbotham, F. Candelon, D. Kiron, B. LaFountain, S. Khodabandeh, Novembre 2021, "The cultural Benefits of Artificial Intelligence in the Enterprise", MIT Sloan Management Review pp 11

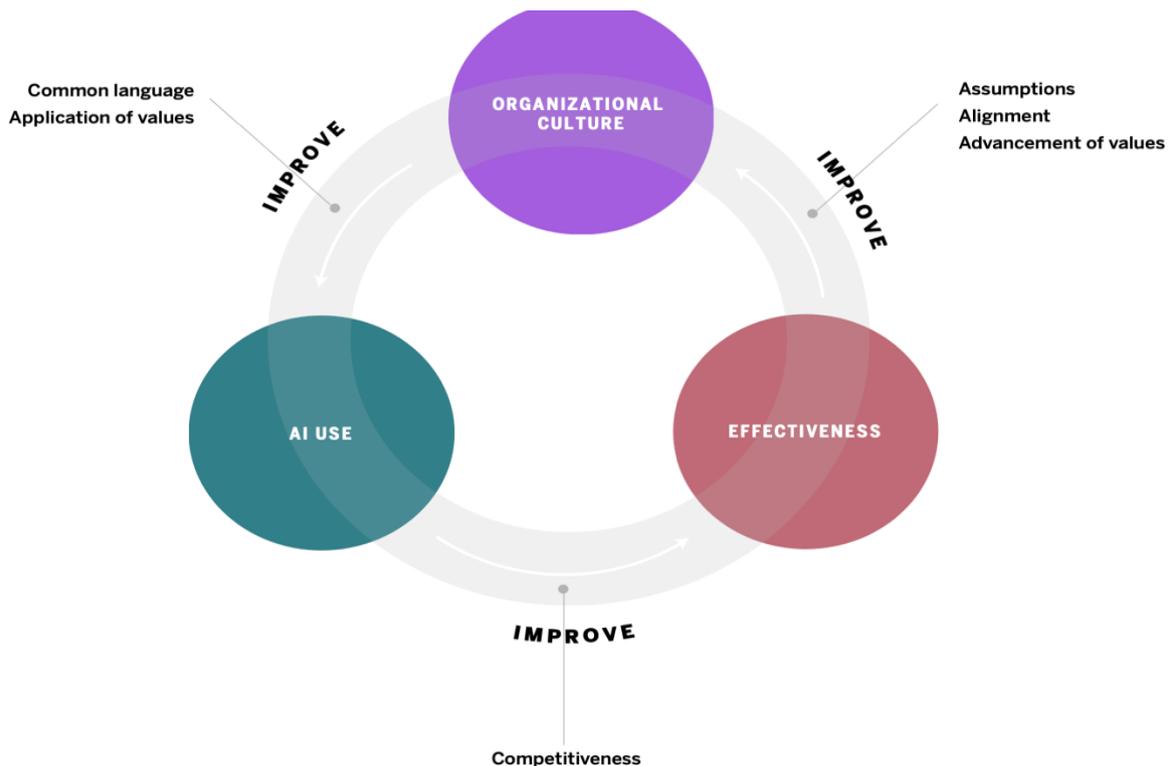


Figura 7: Culture-Use-Effectiveness dell'intera organizzazione<sup>64</sup>

### Linguaggio comune:

Al fine di poter sfruttare tutti i vantaggi che l'IA può portare alle organizzazioni è necessario strutturare un piano di azione che permetta di creare un processo di alfabetizzazione di tutte le risorse nell'utilizzo dello strumento dell'intelligenza artificiale. Il processo richiede un cambiamento culturale volto ad abbracciare nuove metodologie di lavoro, le quali potranno funzionare solo per mezzo di un linguaggio comune e condiviso. Numerose aziende hanno iniziato ad intraprendere questa strada, tra cui Pepsi. Colin Lenaghan, Global Senior Vice President di Pepsi sostiene che:

*“We view AI as a very strategic capability that helps us solve strategic problems. We are making quite an investment in bringing literacy of advanced analytics across the broader community. We are starting to elevate that literacy among senior management. This is clearly something that has*

---

<sup>64</sup> S. Ransbotham, F. Candelon, D. Kiron, B. LaFountain, S. Khodabandeh, Novembre 2021, “The cultural Benefits of Artificial Intelligence in the Enterprise”, MIT Sloan Management Review pp 12

*to be driven from the top. It needs cultural change. Over time, we intend to strengthen our AI capability and hopefully the culture at the same time”.*<sup>65</sup>

### **Aumento della competitività:**

L’IA viene utilizzata da manager e dirigenti per migliorare la competitività dell’organizzazione di cui fanno parte. Lo studio dimostra come l’intelligenza artificiale venga utilizzata sia per migliorare i processi già esistenti sia per esplorare nuove opportunità che possano incrementare il valore dell’organizzazione. Nello specifico si nota come l’esplorazione di nuove opportunità tramite l’IA sia più comune e diffusa rispetto al solo miglioramento dei processi.

Gli intervistati hanno evidenziato come l’IA possa aiutare sia nel difendersi dai competitor (Figura 9) sia per esplorare opportunità di acquisizione di altre società (Figura 10).

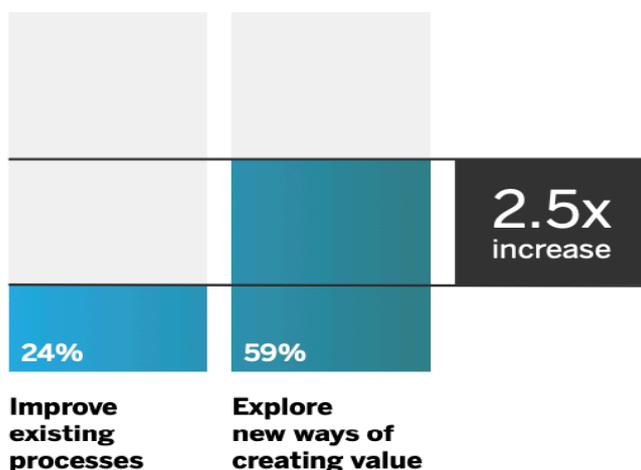


Figura 8: Aumento competitività e opportunità acquisizioni<sup>66</sup>

<sup>65</sup> S. Ransbotham, F. Candelon, D. Kiron, B. LaFountain, S. Khodabandeh, Novembre 2021, “The cultural Benefits of Artificial Intelligence in the Enterprise”, MIT Sloan Management Review pp 13

<sup>66</sup>S. Ransbotham, F. Candelon, D. Kiron, B. LaFountain, S. Khodabandeh, Novembre 2021, “The cultural Benefits of Artificial Intelligence in the Enterprise”, MIT Sloan Management Review pp 14



Figura 9: Aumento competitività e opportunità acquisizioni<sup>67</sup>

L'azienda farmaceutica Moderna è riuscita a sviluppare rapidamente il vaccino per il Covid-19 grazie ad un ampio utilizzo dell'IA.

Moderna ha automatizzato il test della sequenza di progettazione dell'RNA messaggero (mRNA) riuscendo a passare da una produzione manuale di circa 30mRNA ogni mese fino ad una capacità di circa mille nello stesso lasso di tempo. Grazie all'utilizzo dell'AI i dipendenti di Moderna hanno la possibilità di valutare più opzioni per portare innovazione nell'organizzazione aumentando la capacità dell'azienda di competere con player del settore farmaceutico più grandi.

#### **Definizione di nuovi obiettivi e comportamenti:**

Il miglioramento dell'efficacia non è il solo obiettivo dell'utilizzo dell'IA. I dirigenti stanno iniziando a comprendere come l'intelligenza artificiale possa aiutarli nello sviluppo e nel perfezionamento di strategie riuscendo a migliorare e modificare le modalità di misurazione delle prestazioni. Questi cambiamenti comportano anche delle

---

<sup>67</sup> S. Ransbotham, F. Candelon, D. Kiron, B. LaFountain, S. Khodabandeh, Novembre 2021, "The cultural Benefits of Artificial Intelligence in the Enterprise", MIT Sloan Management Review pp 14

modifiche ai KPIs. Il 64%<sup>68</sup> delle organizzazioni che impiegano l'AI modificano e regolano i propri KPIs.

KLM, per esempio, ha utilizzato l'IA per sviluppare una nuova misura per gestire i trade-off finanziari e operativi che coinvolgono la programmazione e turnazione degli equipaggi e i ritardi dei passeggeri. L'azienda si è concentrata sul capire come quantificare la perdita di valore quando non vi è coordinazione tra i diversi dipartimenti piuttosto che ottimizzare la puntualità. La misura non esamina un costo presente nel conto economico ma si concentra più su come, ad esempio, un ritardo di due ore nella programmazione di un membro della crew possa avere un impatto sull'azienda. Quindi la domanda che si sono posti riguarda quanto costa questo ritardo. La soluzione per aumentare la coordinazione tra i dipartimenti è stata quella di creare con l'IA una moneta unica che permettesse di prendere decisioni basate su criteri comuni e coordinati, escludendo la soggettività dalle scelte decisionali.

La ricerca suggerisce che quando le organizzazioni apportano dei cambiamenti sostanziali associati all'utilizzo dell'IA, la cultura organizzativa percepisce dei benefici; infatti, essa è associata ad un aumento positivo del morale di tutti i collaboratori. Inoltre, quando l'IA agisce sulla trasformazione dei processi aziendali, gli effetti positivi sono ancor più pronunciati: maggiore è il cambiamento apportato, maggiore è il miglioramento del morale. Il 57% delle organizzazioni che hanno apportato pochi cambiamenti nei processi hanno riscontrato un aumento positivo del morale contro il 66% che hanno apportati molti (Figura 11).

---

<sup>68</sup> S. Ransbotham, F. Candelon, D. Kiron, B. LaFountain, S. Khodabandeh, Novembre 2021, "The cultural Benefits of Artificial Intelligence in the Enterprise", MIT Sloan Management Review

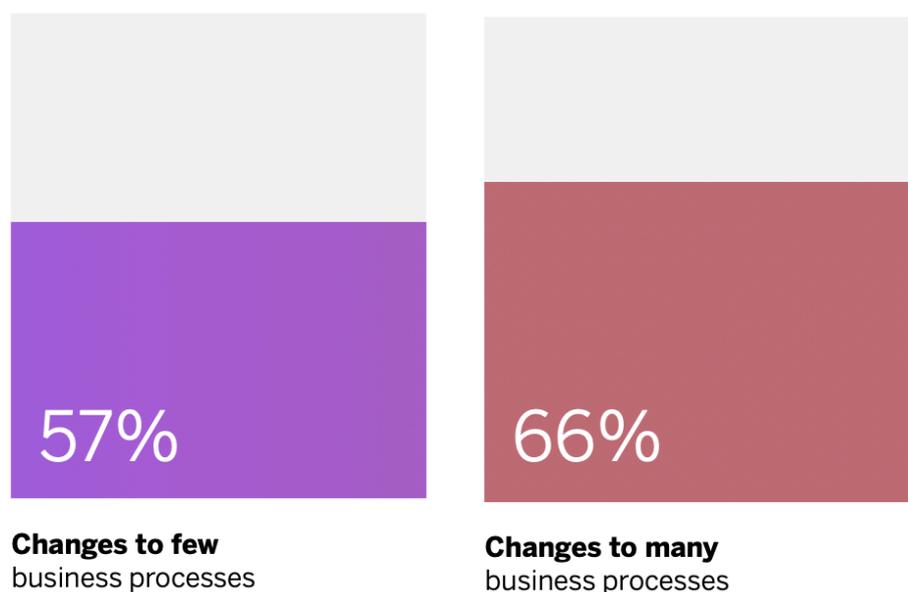


Figura 10: Aumento del morale dovuto ad utilizzo IA<sup>69</sup>

Un'azienda che decide di implementare a largo spettro l'IA riesce a portare un efficientamento non solo dei singoli processi ma anche delle interfacce tra di essi, creando un valore maggiore all'organizzazione.

L'adozione dell'intelligenza artificiale non aiuta le organizzazioni solo nell'efficientamento di linee di business ma aiuta anche ad allinearsi ai nuovi valori della società minimizzando pregiudizi, aumentando l'equità e l'inclusività.

JoAnn Stonier Chief Data Officer di Mastercard, racconta di come molte riunioni all'interno dell'organizzazione, a partire dal 2018, siano incentrate sull'utilizzo dell'IA al fine di creare un ambiente lavorativo fatto di inclusività.

In conclusione, il report raggiunge l'obiettivo di dimostrare un forte legame tra l'utilizzo dell'IA e la cultura organizzativa. I benefici culturali dell'implementazione di questa tecnologia si riflettono sia a livello dei singoli team sia lungo tutta la catena dell'organizzazione. La C-U-E diventa fondamentale per creare strategie con l'IA,

---

<sup>69</sup> S. Ransbotham, F. Candelon, D. Kiron, B. LaFountain, S. Khodabandeh, Novembre 2021, "The cultural Benefits of Artificial Intelligence in the Enterprise", MIT Sloan Management Review pp 16

comprendere e gestire la cultura aziendale e aumentare l'efficacia organizzativa. I risultati mostrano come l'adozione e il successo delle soluzioni di intelligenza artificiale dipendono fortemente dai leader che nel tempo riescono a creare e promuovere una cultura favorevole alla loro integrazione. Con un numero crescente di aziende che sviluppano strategie incentrate sull'AI, comprendere e gestire l'innovazione tra cultura, uso della tecnologia ed efficacia organizzativa (dinamica C-U-E) diventa cruciale per garantire il loro successo.

### 3.5 Campi di applicazione dell'AI all'interno delle organizzazioni

Il secondo report preso in considerazione per la stesura di questo capitolo è stato redatto da Forbes Advisor. La ricerca si concentra nell'indagare le modalità con cui le aziende utilizzano l'intelligenza artificiale al fine di rendere le proprie organizzazioni più efficienti in termini di tempistiche e diminuzione di costi. Lo studio è stato condotto tramite la somministrazione di una survey a 600 imprenditori i quali utilizzano o hanno intenzione di utilizzare l'IA nelle proprie organizzazioni nei prossimi sei mesi.

Le organizzazioni facenti parte del campione stanno aumentando l'utilizzo dell'AI in diverse aree. Nello specifico le aree più soggette all'utilizzo dell'AI (Figura 12) includono il servizio clienti (56%), la gestione della sicurezza informatica (51%), la gestione delle relazioni con i clienti (46%) e gli assistenti digitali personali (47%)<sup>70</sup>.



Figura 11: Campi di utilizzo IA<sup>71</sup>

<sup>70</sup> Fonte dati: K. Haan, (2024), "How businesses are using artificial intelligence in 2024", Forbes Advisor

<sup>71</sup> K. Haan, (2024), "How businesses are using artificial intelligence in 2024", Forbes Advisor

Oltre agli utilizzi citati poco più sopra, al fine di avere un quadro più completo possibile è necessario menzionare anche le aree in cui l'IA, per il momento, è meno diffusa (Figura 13): gestione dell'inventario (40%), produzione contenuti (35%), raccomandazione di prodotti (33%), contabilità (30%), supply chain (30%), recruitment e ricerca talenti (26%) ed infine la segmentazione del pubblico (24%)<sup>72</sup>.

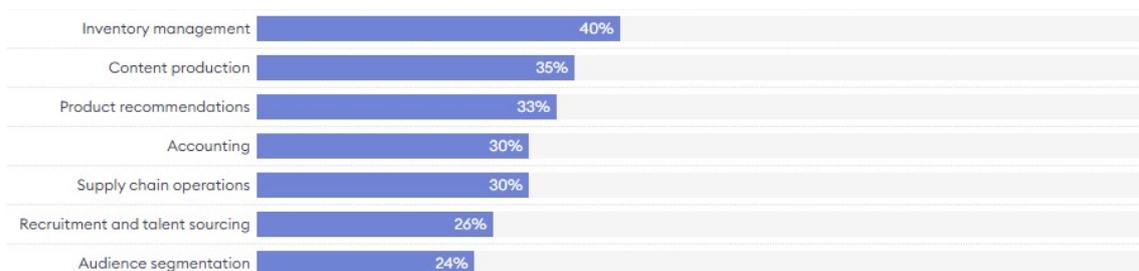


Figura 12: Campi di utilizzo IA<sup>73</sup>

Il potenziale dell'IA sta diventando sempre più noto a tutte le aziende operanti in mercati o settori differenti, quando essa viene sfruttata correttamente, permette alle organizzazioni di aumentare la propria agilità e di migliorare l'efficienza produttiva, motivi per cui un numero significativo di imprese, applica l'IA per ottimizzare i processi produttivi (53%), potenziare i motori di ricerca e automatizzare i processi (51%) (Figura 14)<sup>74</sup>.

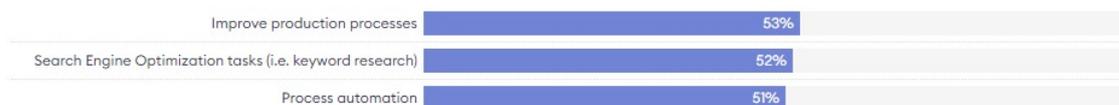


Figura 13: Efficiamento processi<sup>75</sup>

<sup>72</sup> Fonte dati: K. Haan, (2024), "How businesses are using artificial intelligence in 2024", Forbes Advisor

<sup>73</sup> K. Haan, (2024), "How businesses are using artificial intelligence in 2024", Forbes Advisor

<sup>74</sup> Fonte dati: K. Haan, (2024), "How businesses are using artificial intelligence in 2024", Forbes Advisor

<sup>75</sup> K. Haan, (2024), "How businesses are using artificial intelligence in 2024", Forbes Advisor

La crescente fiducia nell'IA da parte delle aziende viene confermata dai risultati del report, i quali evidenziano come circa il 64% dei rispondenti sostiene che lo sfruttamento di questa tecnologia può aumentare la qualità delle relazioni con i clienti e aumentare la produttività, inoltre circa il 60% degli intervistati si aspettano una crescita in termini di vendite.

Tuttavia, dalle survey emergono anche delle preoccupazioni e dei possibili lati negativi che l'intelligenza artificiale può celare. Circa il 24%<sup>76</sup> dei rispondenti sostiene di essere preoccupato dal possibile "inquinamento" del traffico sui propri siti. Nello specifico la preoccupazione consiste in un aumento non reale delle visite, dovuto a risultati di ricerca generati dall'intelligenza artificiale. Gli argomenti di dibattito sull'utilizzo dell'IA sono molteplici ed alcuni sono condivisi sia da imprenditori sia dalla forza lavoro, come la possibile riduzione della forza lavoro umana, dal report emerge che il 33%<sup>77</sup> degli intervistati sostiene di temere il verificarsi di questa possibilità.

Lo studio di Forbes affronta l'intelligenza artificiale sviluppata da OpenAI, ChatGPT. In questo caso le risposte sono particolarmente sbilanciate verso l'impatto positivo che essa può avere.

Il 97%<sup>78</sup> dei rispondenti sostiene che ChatGPT avrà un'influenza positiva sulla propria attività in almeno uno dei seguenti campi di applicazione (Figura 15):

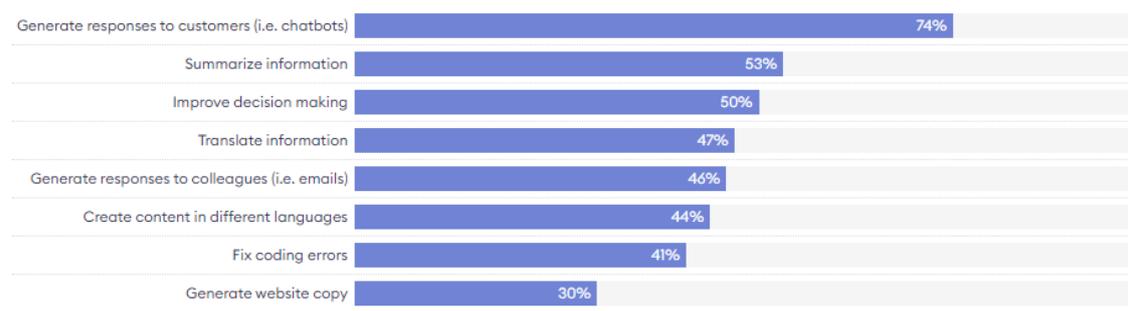


Figura 14: Utilizzo ChatGPT<sup>79</sup>

<sup>76</sup> Fonte dati: K. Haan, (2024), "How businesses are using artificial intelligence in 2024", Forbes Advisor

<sup>77</sup> Fonte dati: K. Haan, (2024), "How businesses are using artificial intelligence in 2024", Forbes Advisor

<sup>78</sup> Fonte dati: K. Haan, (2024), "How businesses are using artificial intelligence in 2024", Forbes Advisor

<sup>79</sup> K. Haan, (2024) "How businesses are using artificial intelligence in 2024", Forbes Advisor

Le aziende credono che gli impatti maggiori si avranno sulla gestione delle risposte ai clienti, riassunto di contenuti e miglioramento dei processi di decision making.

Gli strumenti di intelligenza artificiale stanno acquisendo sempre più centralità nel mondo lavorativo, i risultati del report indicano come le imprese stiano adottando l'IA per diversi campi, tra cui emerge particolarmente tutte le applicazioni legate al CRM. I due report analizzati in questo capitolo permettono di avere un quadro completo sugli utilizzi dell'intelligenza artificiale, quali sono le problematiche e gli effetti che possono avere sulla gestione aziendale a 360 gradi.

Il primo report si concentra di più sui benefici che la tecnologia può apportare sia a livello micro (team di lavoro) sia a livello macro (tutta l'organizzazione) mentre il secondo permette di identificare i campi di applicazioni che gli imprenditori ritengono più adatti, al momento, per l'integrazione dell'IA.

## Capitolo 4

### CASO STUDIO: ACEA

ACEA (azienda comunale dell'energia e dell'ambiente) venne fondata a Roma nel 1909 con il nome di AEM (Azienda Elettrica Municipale), sin dall'inizio l'azienda si concentra sullo sviluppo di tecnologie volte al miglioramento nella fornitura di servizi con la costruzione di due grandi infrastrutture: la centrale termoelettrica in zona Ostiense e l'impianto idroelettrico di Castel Madama. Negli anni '30 la società entra nel mercato del servizio idrico, iniziando la costruzione di grandi infrastrutture, tra cui risalta l'acquedotto del Peschiera che ad oggi fornisce acqua all'80% della popolazione della città metropolitana di Roma<sup>80</sup>.

Negli anni '60, ACEA perde la sua autosufficienza energetica a causa della nazionalizzazione del settore elettrico in Italia, ma continua a sviluppare la sua offerta e presenza nel mercato idrico e a gestire l'illuminazione pubblica di Roma, arrivando negli anni '80 e '90 alla gestione dell'illuminazione artistica dei momenti della città e alla gestione delle acque reflue. Sempre nello stesso periodo ACEA diventa un ente pubblico e successivamente alla liberalizzazione del mercato energetico riesce a concludere il processo di quotazione in borsa nel 1999.

Negli anni 2000, l'azienda romana si afferma come multi-utility grazie alla sua forte presenza in vari settori: acqua (servizio integrato e non), energia (produzione, vendita e distribuzione), ambiente (smaltimento rifiuti, valorizzazione energetica) e illuminazione (pubblica e artistica)<sup>81</sup>.

Ad oggi ACEA ricopre il ruolo di leader nel settore idrico ed è tra i principali player nel resto dei settori in cui opera.

Nel seguente capitolo verrà tratta esaurientemente il progetto di cambiamento organizzativo affrontato da ACEA nel 2014. Il processo si è concentrato sulla digital

---

<sup>80</sup> Fonte dati: <https://www.gruppo.acea.it/storie/sostenibilita-territorio/raddoppio-acquedotto-peschiera-capore>

<sup>81</sup> Fonte settori: <https://www.gruppo.acea.it/content/dam/acea-corporate/acea-foundation/pdf/it/gruppo/investitori/2024/presentazioni/presentazione-piano-industriale.pdf>

transformation dell'azienda partendo dalle operation, dalla forza lavoro (work force management) arrivando al ridisegno delle attività di supporto e della gestione dei bandi di gara per la fornitura di servizi.

Il nome del progetto è ACEA 2.0 ed era finalizzato all'incremento di valore e dell'efficienza complessiva del gruppo attraverso la gestione digitale di tutta l'organizzazione<sup>82</sup>.

I protagonisti che hanno accompagnato tutto il processo, oltre ai collaboratori interni del gruppo, sono l'azienda tedesca SAP e l'esperto del change management J. Kotter con il suo team.

SAP si occupa di integrazione di software ERP con la finalità di rendere efficienti i flussi informativi, ottimizzare l'erogazione dei servizi e la relazione con i clienti, evitare duplicazioni e ridondanze tra le componenti di front-end e back office<sup>83</sup>.

J. Kotter e il suo team si sono occupati dei processi di change management e della gestione delle conseguenze del cambiamento sulle persone.

Al fine di poter fornire un racconto completo ed esaustivo del cambiamento organizzativo lanciato nel 2014 (ACEA 2.0), è necessario dover iniziare l'analisi dalle modifiche apportate al sistema di valutazione del personale

La trasformazione dei processi di valutazione nasce da una necessità, ovvero l'aumento dell'estrazione di valore dalle persone, agendo in ordine cronologico, prima sui manager di prima linea, sui manager di seconda linea per poi arrivare ad interessare tutta l'organizzazione.

Nel 2012 il management di ACEA sostiene che il sistema di valutazione non si possa più basare soltanto sulla misurazione degli obiettivi raggiunti. La necessità nasce da una considerazione: un'azienda che punta non soltanto al profitto ma anche alla creazione di valore deve prestare attenzione alle modalità in cui le risorse raggiungono gli obiettivi e

---

<sup>82</sup> L. Giustiniano, A. Prencipe, (2017), "La digital transformation di un multi-utility", Harvard Business Review

<sup>83</sup> L. Giustiniano, A. Prencipe, (2017), "La digital transformation di un multi-utility", Harvard Business Review

ai fattori che permettono il monitoraggio dei comportamenti da cui i risultati scaturiscono<sup>84</sup>. Il sistema di gestione delle risorse si fonda su due elementi: performance e leadership. Nello specifico, l'elemento di leadership viene analizzato e giudicato su due dimensioni; la prima riguarda la propensione al cambiamento e come esso viene guidato, la seconda riguarda la guida delle persone.

Il sistema di ACEA prima del 2012, si fondava su basi non oggettive, per cui le valutazioni erano ad appannaggio della soggettività del proprio superiore, ciò portava ad ottenere valutazioni troppo alte e difficilmente credibili. Nello specifico, le valutazioni di eccellenza raggiungevano una percentuale del 90%<sup>85</sup> e le valutazioni negative componevano solo il 5%<sup>86</sup> del totale, è evidente la presenza di bias dovuti a rapporti personali e valutazioni prettamente qualitative che sfociano nei cosiddetti errori di generosità. Gli errori di generosità possono essere innescati principalmente da due situazioni. La prima è quando il valutatore percepisce che giudicando negativamente il valutato (suo subordinato) stia giudicando di riflesso negativamente il proprio lavoro svolto. La seconda si verifica quando il valutatore non giudica negativamente il valutato poiché pone una particolare attenzione al rapporto umano con le persone che vivono l'ambiente lavorativo con lui. Gli errori di generosità, nascondono la realtà dell'organizzazione, poiché, come detto in precedenza, falsificano il sistema di valutazione fornendo dei risultati troppo alti per troppe persone creando una comfort zone che preclude la possibilità di portare innovazione nelle organizzazioni, in questo caso ACEA.

Il vecchio sistema poteva creare un ciclo continuo di valutazione reciproca che poteva contribuire alla creazione di zone di comfort che attenuavano le attività quotidiane costruendo ostacoli e resistenze al cambiamento, impendendo le spinte innovative sia esterne che interne, svalutando l'importanza e la centralità della meritocrazia.

Nel nuovo sistema, la valutazione è globale, ovvero il valore della performance e della leadership espressa, incrociandosi (valutazioni: basso – medio – alto), posizionano ogni

---

<sup>84</sup> Ouchi, G. William, (1979), "A conceptual framework for the design of organizational control mechanism", Management Science

<sup>85</sup> L. Giustiniano, A. Prencipe, (2017), "La digital transformation di un multi-utility", Harvard Business Review

<sup>86</sup> L. Giustiniano, A. Prencipe, (2017), "La digital transformation di un multi-utility", Harvard Business Review

risorsa all'interno di una matrice a nove quadranti<sup>87</sup>. Il sistema è stato progettato per essere unico, quindi per essere implementato in ogni società facente parte del Gruppo ACEA, prevedendo l'inserimento di logiche omogenee e contemplando la partecipazione di tutto il capitale umano al raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione.

Gli obiettivi vengono declinati verticalmente nei vari livelli di responsabilità e vengono completati dalla valutazione dei comportamenti dei singoli<sup>88</sup>.

Il sistema, grazie a questa declinazione permette di trasformare il valutato da oggetti di valutazione a ingranaggio chiave per il conseguimento dei risultati.

Grazie alla nuova modalità con cui le valutazioni vengono effettuate, i valutatori devono considerare non solo i risultati ottenuti ma anche una serie di comportamenti e best practices basate su standard predeterminati. L'approccio permette un miglioramento continuo sia delle prestazioni individuali sia di team che si riflettono positivamente su tutta l'organizzazione.

In precedenza, è stato evidenziato come il sistema di valutazione antecedente al 2012 fornisse un grande numero di valutazioni eccellenti (90%), grazie all'introduzione del nuovo sistema il numero delle valutazioni eccellenti è stato ribilanciato portandole ad un numero pari a circa il 25%<sup>89</sup> del totale insieme ad una forte riduzione del numero di dirigenti, i quali sono passati da un totale di 125 a 80<sup>90</sup> in un periodo temporale di tre anni.

Nel nuovo sistema assumono pari importanza i comportamenti organizzativi e i risultati attesi, per cui le persone vengono messe al centro. Il cambio di rotta di ACEA nel 2012 ha permesso di segnare la strada al cambiamento di ACEA 2.0 che inizierà quasi tre anni più tardi.

---

<sup>87</sup> L. Giustiniano, A. Prencipe, (2017), "La digital transformation di un multi-utility", Harvard Business Review

<sup>88</sup> L. Giustiniano, A. Prencipe, (2017), "La digital transformation di un multi-utility", Harvard Business Review

<sup>89</sup> L. Giustiniano, A. Prencipe, (2017), "La digital transformation di un multi-utility", Harvard Business Review

<sup>90</sup> L. Giustiniano, A. Prencipe, (2017), "La digital transformation di un multi-utility", Harvard Business Review

## 4.1 ACEA 2.0

ACEA 2.0 è stato un esempio di un progetto ambizioso di digital transformation di un ente pubblico, che ha permesso all'azienda di consolidare la propria posizione di leader nel mercato di riferimento attraverso i grandi cambiamenti apportati ai processi organizzativi, alle relazioni con i clienti e alla comunicazione interna al Gruppo stesso.

Nel libro “La digital transformation di una multi-utility”, gli autori, che sono stati diretti artefici di questa evoluzione descrivono il progetto ACEA 2.0 come un'iniziativa caratterizzata da rapidità e chiarezza operativa. Il progetto è descritto come un processo in cui la tecnologia non solo è alleata delle persone ma è anche ottimizzata da esse, in una sinergia che esclude l'idea di subire passivamente gli strumenti digitali. Grazie a questo progetto, l'azienda romana ha implementato, tramite la piattaforma SAP, il sistema di fatturazione e gestione delle relazioni con i clienti (CRM) più esteso e avanzato in tempo reale a livello globale<sup>91</sup>. Risulta evidente dalle loro parole, la volontà di porre le persone al centro, confermando le intenzioni già esplicitate durante il processo di cambiamento del sistema di valutazione introdotto nel 2012.

Nel discorso di Natale 2014 l'AD Alberto Irace introduce il nuovo approccio organizzativo, il quale viene nascosto dietro al ridisegno della gestione della forza lavoro operante nei territori di competenza (Work Force Management – WFM). Nella realtà dei fatti il nuovo approccio organizzativo porterà ad un cambiamento radicale arrivando all'inversione della tradizionale logica top-down. Il nuovo modello bottom-up prevede quindi di interrompere la logica per cui processi organizzativi e operativi vengano modificati in base alle decisioni dell'organizzazione, ciò è reso possibile dalla modifica radicale delle modalità di lavoro e quindi si è reso necessario l'intervento sia sui processi organizzativi direttamente coinvolti nel contatto con la cittadinanza sia sui processi organizzativi di supporto.

Il processo di trasformazione inizia con la sigla di accordi sindacali in cui l'azienda spiega e dettaglia quali saranno le tecnologie protagoniste del cambiamento e le modalità di diffusione all'interno. Inoltre, tramite la diffusione di un comunicato, nei primi mesi del

---

<sup>91</sup> L. Giustiniano, A. Prencipe, (2017), “La digital transformation di un multi-utility”, Harvard Business Review

2015, viene condivisa anche la necessità di modificare le unità organizzative e le modalità di lavoro.

Nello specifico la digital transformation di ACEA si basa su tre caratteristiche: il sistema integrato, la mobilità e il real time<sup>92</sup>.

La prima si riferisce all'implementazione del sistema integrato basato su un'architettura applicativa che permette di combinare tra di loro due elementi: l'interazione digital con il pubblico e la gestione del back office. Dal punto di vista dell'interazione digital con il pubblico il sistema consente di aumentare l'accessibilità per i clienti tramite contatti multicanale e servizi di self-service, come il sito MyACEA. La digitalizzazione delle operazioni di back office ha lo scopo di fornire supporto a tutti i servizi di CRM (Customer Relationship Management) per ogni settore in cui l'azienda opera e l'integrazione con i sistemi gestionali di supporto diretto come la gestione delle emergenze, gestione lavori e manutenzione. Il sistema architettato permette di aumentare la velocità dell'azienda a rispondere alle necessità del pubblico per mezzo della digitalizzazione di tutti i processi end to end, la standardizzazione del servizio e la gestione efficiente delle unità operative. La messa a punto e la gestione di tutto il sistema integrato appena descritto è stata sviluppata sotto lo standard di SAP e ha permesso l'eliminazione di 30 sistemi precedentemente utilizzati<sup>93</sup>.

La seconda agisce sul modello operativo cambiando il modo di lavorare. Nello specifico, il sistema WFM integrato con gli altri sistemi di gestione permette di introdurre l'utilizzo dei tablet al fine di gestire la relazione centro e periferia eliminando anche l'utilizzo di carta per redigere la documentazione degli interventi. Grazie a questo intervento, il governo della macchina operativa è stato centralizzato permettendo la semplificazione dei flussi informativi, l'aumento della reattività degli interventi e di conseguenza il miglioramento dei servizi erogati.

La terza permette di operare in real time, ovvero quando si avvia la procedura per rispondere alla richiesta di un intervento o lo spostamento di un contatore, il problema

---

<sup>92</sup> L. Giustiniano, A. Prencipe, (2017), "La digital transformation di un multi-utility", Harvard Business Review pp 3

<sup>93</sup> L. Giustiniano, A. Prencipe, (2017), "La digital transformation di un multi-utility", Harvard Business Review pp 35

viene analizzato e trasformato un Ordine di Lavoro (ODL), che successivamente verrà inviato all'operato incaricato della gestione. Una volta completato l'intervento, i dati vengono automaticamente acquisiti per procedere alla fatturazione e vengono sincronizzati con altri sistemi gestionali. Il processo è reso possibile grazie all'utilizzo di un'unica piattaforma di gestione.

#### **4.1.1 Vecchio e nuovo modello di lavoro**

In questa sezione verrà descritto ed analizzato il nuovo modello di lavoro introdotto dal Gruppo ACEA a seguito della trasformazione ACEA 2.0, inoltre verrà fornita una panoramica sul modello antecedente al cambiamento, al fine di poter mettere a fuoco le differenze e le migliorie apportate.

Il processo di lavoro precedente al 2014 prevedeva che gli operatori sul territorio partissero tutti dallo stesso punto ad inizio turno, ovvero nella sede operativa di Piazzale Ostiense. Il processo si articolava in sette fasi. Inizialmente, la centrale operativa riceveva una segnalazione di guasto che metteva in moto la richiesta di intervento. Successivamente, veniva stampato un ordine di lavoro al fine di poter far giungere la richiesta alla prima squadra di manutenzione disponibile, dando vita all'inizio dell'intervento. Quindi, una volta ricevuto l'ordine di lavoro la squadra partiva dalla sede operativa alla volta del luogo di richiesta dell'intervento. Giunti sul posto, gli operatori eseguivano il lavoro oggetto di richiesta e compilavano il consuntivo su supporto cartaceo. Dopo aver completato l'intervento la squadra faceva ritorno alla sede operativa, dove veniva consegnato il consuntivo. Infine, i dati raccolti venivano inseriti nel sistema informatico per completare la procedura (Figura 16).



Figura 15 Modello di lavoro ante ACEA 2.0<sup>94</sup>

Dalla descrizione appena effettuata del vecchio modello di lavoro risulta chiaro come vi siano delle grandi inefficienze che portano inevitabilmente ad una dilatazione dei tempi di intervento, ad una negativa gestione delle ore-uomo dedicate all'attività e alla generazione di una doppia consuntivazione. Inoltre, il percorso non includeva il tragitto casa-lavoro dei tecnici.

L'integrazione di ACEA 2.0 permette di migliorare sensibilmente il precedente modello di lavoro grazie a modifiche apportate alla gestione e distribuzione delle risorse sul territorio e grazie all'introduzione della tecnologia.

Nel nuovo modello operativo, i tecnici iniziano il loro turno direttamente da casa grazie all'introduzione di un tablet multifunzione, il quale consente loro di timbrare l'inizio della giornata lavorativa accendendo direttamente al sistema, eliminando così il passaggio obbligato presso la sede operativa sia all'inizio sia alla fine del turno, in questo modo aumenta la distribuzione sul territorio e si riducono le distanze percorse. Il processo di

<sup>94</sup> Fonte interna ad ACEA

intervento è stato fortemente semplificato e snellito passando dalle precedenti sette fasi a tre fasi (Figura 17). I tecnici, all'epoca della trasformazione circa 2159<sup>95</sup>, già operativi sul campo, ricevano la segnalazione o la richiesta di intervento dalla centrale operativa. La centrale assegna gli interventi in base alle competenze richieste e alla vicinanza del tecnico al luogo. Una volta concluso l'intervento, il tecnico compila il consuntivo direttamente sul tablet, e la centrale operativa potrà visualizzarlo in tempo reale evitando la creazione di due consuntivi come in precedenza.



Figura 16: Modello di lavoro post ACEA 2.0 <sup>96</sup>

I benefici di questo nuovo sistema sono subito chiari, si riducono le distanze, si include il percorso casa-lavoro-casa, i luoghi di richiesta intervento possono essere raggiunti tempestivamente e l'eliminazione della duplicazione di informazioni (consuntivo) ha permesso ad ACEA di acquisire un maggior numero di dati sui processi operativi. Il nuovo modello di lavoro è riuscito a conciliarsi perfettamente con il sistema di valutazione introdotto nel 2012 e spiegato nelle pagine precedenti permettendo di avere

<sup>95</sup> L. Giustiniano, A. Prencipe, (2017), "La digital transformation di un multi-utility", Harvard Business Review

<sup>96</sup> Fonte interna ad ACEA

una misura certa della qualità della performance e permettendo la creazione dei presupposti per introdurre il cambiamento tecnologico.

Il nuovo modello di lavoro introdotto e appena descritto da solo non è sufficiente al fine di completare il cambiamento organizzativo programmato con ACEA 2.0, poiché le due condizioni necessarie per creare ed implementare una vera innovazione organizzativa richiede obbligatoriamente l'interazione tra tecnologia e persone <sup>97</sup>.

Il piano ACEA 2.0 ha visto la riorganizzazione, in termini di modalità di assegnazione degli interventi di manutenzione ai tecnici basate su competenze e prossimità. L'innovazione del modello di lavoro ha permesso l'introduzione di un nuovo modello organizzativo.

Il nuovo modello organizzativo permette di avviare il processo di mappatura e digitalizzazione del know-how sui processi permettendo di agevolare i meccanismi di coordinamento, favorendo la nascita di un'organizzazione più snella e meno legata alla rigidità della burocrazia. L'approccio consente il superamento delle duplicazioni territoriali, accentrando l'ottimizzazione della pianificazione e dell'allocazione dei tecnici in un unico presidio, svincolato dal territorio; per cui i tecnici vengono gestiti in modo centralizzato (Figura 18). Inoltre, in questa fase del piano il ruolo dei supervisori territoriali cambia e si trasforma in un ruolo assimilabile a dei coach di competenze, nello specifico diventano dei team leader (Figura 19).

---

<sup>97</sup> M. Markus, Lynne, D. Robey, (1988), "Information technology and organizational change: causal structure in theory and research" in Management Science

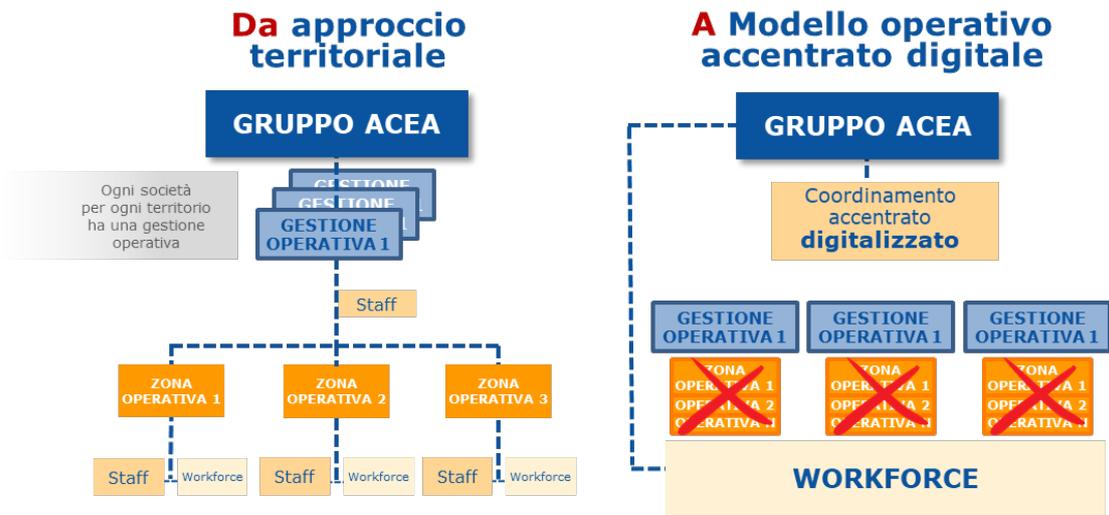


Figura 17: Evoluzione modello operativo<sup>98</sup>

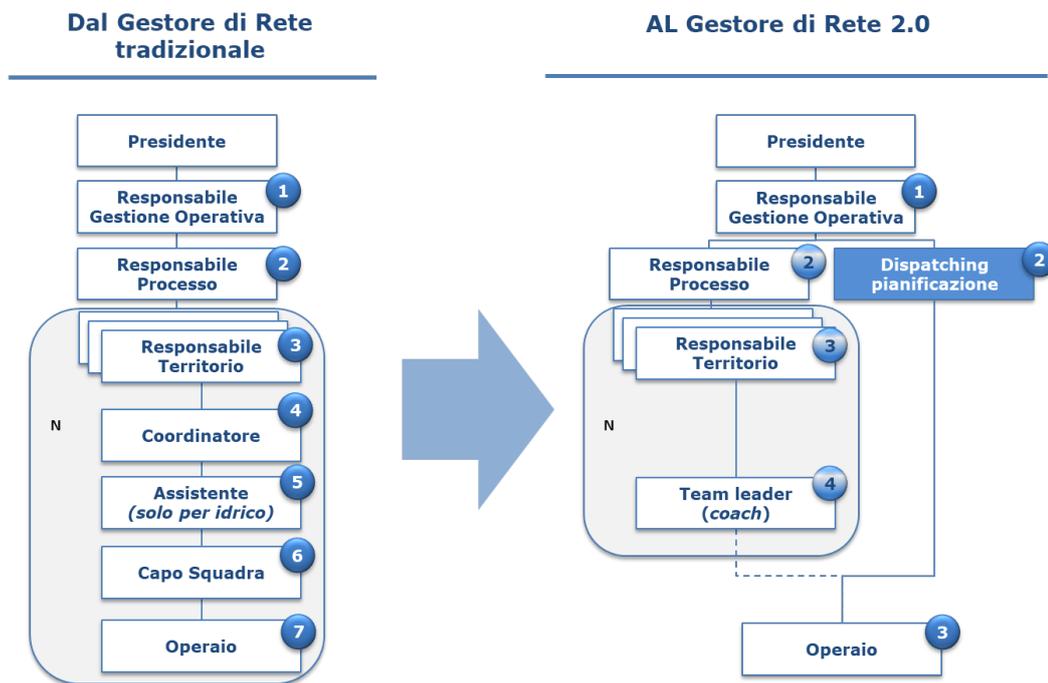


Figura 18: Gestione ante e post ACEA 2.0<sup>99</sup>

<sup>98</sup> Fonte interna ad ACEA

<sup>99</sup> Fonte interna ad ACEA

Il nuovo modello organizzativo oltre ad aumentare l'efficienza e la produttività riesce ad avere un impatto positivo direttamente sulla vita degli operatori aumentando i livelli di sicurezza sul lavoro. Il sistema allinea competenze possedute e intervento da eseguire, in questo modo sarà la risorsa più competente in quel campo a procedere nella risoluzione, diminuendo così la possibilità di incidenti sul lavoro.

#### **4.1.2 Gestione del cambiamento in ACEA**

Nel paragrafo precedente è stato approfonditamente esposto il piano ACEA 2.0 e i cambiamenti integrati, ma non è stato affrontato il come siano state affrontati tutte le fasi del piano dal punto di vista umano.

Nel corso della stesura dell'elaborato è sempre stato messo in primo piano come le persone colpite dai cambiamenti possano reagire e resistere, ACEA al fine di contenere questo inevitabile fenomeno si è avvalsa della consulenza di J. Kotter e il suo team; affidargli il change management sarà una delle motivazioni per cui il piano ACEA 2.0 ha funzionato.

Per guidare il cambiamento Kotter si è avvalso dell'adozione del modello "duale" e dell'utilizzo di otto acceleratori. Il primo fonda le sue basi sull'idea che le strutture gerarchiche tradizionali seguono logiche operative caratterizzate da responsabilità entro specifici confini di ambiti funzionali e interazioni top-down, le quali possono ostacolare la collaborazione orizzontale e possono rallentare il cambiamento e l'innovazione. Il metodo duale proposto da Kotter prevede l'adozione di sistemi complementari, i quali consentono al management di lavorare sinergicamente con un network strategico formato da volontari. Questo ultimo si fonda su cinque principi: pluralità di attori, volontarietà, leadership diffusa, emozione, organicità<sup>100</sup>.

Nel modello duale il network e la struttura gerarchica devono lavorare sinergicamente e a stretto contatto, in termini di condivisione di informazioni e scelta delle attività. Accanto alla struttura piramidale tradizionale si affiancano i volontari (circa il 10% della

---

<sup>100</sup> J. Kotter, (2012), "Leading Change" Harvard Business Review Press

popolazione aziendale). I volontari, scelti in vari livelli gerarchici, sono promotori di collaborazione e innovazione (Figura 20).

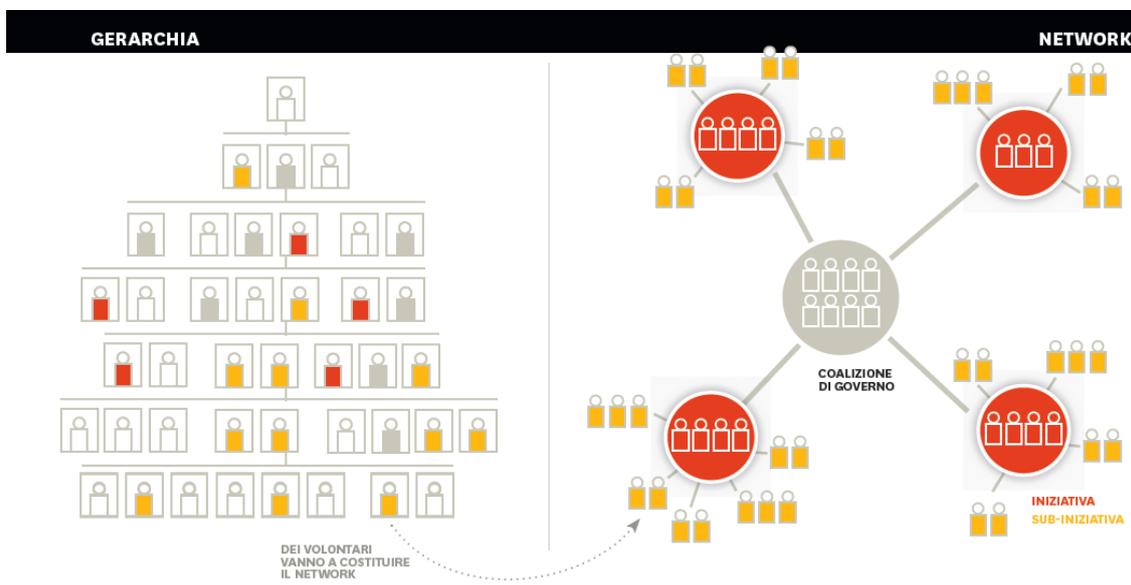


Figura 19: Modello duale <sup>101</sup>

Il modello duale prevede che i due sistemi comunichino e lavorino tra di loro senza gerarchia, ovvero devono essere due "entità" alla pari al fine garantire la legittimità nel guidare il cambiamento. Affinché si potesse garantire il corretto funzionamento del network strategico, Kotter ed il suo team hanno posto le fondamenta della trasformazione in ACEA basandosi su otto acceleratori definiti dalla teoria di Kotter nel corso del capitolo 1 dell'elaborato.

L'applicazione del metodo Kotter ha portato prima alla promozione e poi alla raccolta di adesioni formali al progetto di cambiamento ACEA 2.0 attraverso la compilazione di una application che ha contribuito alla formazione dei team, i quali saranno protagonisti di tutta la trasformazione.

Come spiegato in precedenza l'adesione ai team è stata su base volontaria, ciò è un punto fondamentale perché ha permesso di creare gruppi di persone realmente motivate e

<sup>101</sup> Fonte interna ad ACEA

propense all'innovazione, in modo tale da limitare l'insorgenza delle resistenze. Nelle righe di seguito si procederà ad una breve descrizione dei team e del ruolo ricoperto nel piano ACEA 2.0:

L'Urgency team: formato da dipendenti provenienti da diverse realtà del Gruppo ACEA, hanno volontariamente accettato di farsi carico della "creazione del senso di urgenza".

Il team viene descritto come: *“è “alimentato da donne e uomini che non si accontentano della propria condizione e vogliono migliorarla. È un atto di libertà. È la sfida ad essere sé stessi e la volontà di costruire, oggi, il proprio futuro, ma soprattutto è la concreta possibilità di migliorare le proprie condizioni di lavoro, costruendo un'azienda più forte e dinamica, al passo con i tempi”*<sup>102</sup>.

Coalizione di governo: formata da 38 volontari provenienti da diverse società del Gruppo ACEA, durante il primo anno hanno avuto il compito di gestire otto iniziative da loro scelte.

Team di Azione Locale (TAL): rappresentano una manifestazione concreta dell'impegno sostenuto da ACEA nell'integrazione del modello duale nell'organizzazione. I TAL nascono spontaneamente attorno a proposte di cambiamento che i volontari individuano come prioritarie al fine di migliorare la gestione delle realtà locali.

Team di accelerazione: si occupano di portare a termine iniziative di innovazione con una deadline breve, ovvero 90 giorni. Una deadline così corta permette di concretizzare il concetto di vittorie a breve termine proposto da Kotter. Inoltre, abitua la forza lavoro ad abbracciare continui piccoli cambiamenti modificando la cultura organizzativa rendendola più flessibile e meno resistete.

I team hanno lavorato ininterrottamente per tutta la durata del progetto ACEA 2.0 proponendo e portando a termine nuove idee. Inoltre, nel processo di trasformazione, i team hanno reclutato altri volontari o ne sono stati creati di nuovi, ciò è la prova di come il cambiamento sia stato imbracciato positivamente da molte risorse del Gruppo. La forte partecipazione al progetto da sola non può bastare, per cui è importante dare anche rilievo

---

<sup>102</sup>L. Giustiniano, A. Prencipe, (2017), "La digital transformation di un multi-utility", Harvard Business Review pp 70

al lavoro svolto dall'azienda in termini di formazione erogata, nello specifico in due anni oltre 5600 persone sono state coinvolte in formazione tecnica, per un totale di 1600 giornate di formazione e oltre 23000 presenze totali<sup>103</sup>.

Ciborra<sup>104</sup> definisce il concetto di "bricolage" organizzativo, ovvero un costante processo di riordine di persone e risorse che si traduce in una continua ripetizione di sperimentazioni e test fino al raggiungimento del risultato sperato, che nel caso di ACEA si traduce in un nuovo modello operativo. Il processo descritto da Ciborra non è casuale ma al contrario necessita di una profonda analisi e un profondo studio della cultura organizzativa in cui si sta operando. La trasformazione di ACEA calza perfettamente il concetto di "bricolage", durante gli anni di ACEA 2.0 si sono resi necessari degli interventi di assestamento dovuti sia all'implementazione della tecnologia sia al nuovo modello operativo e organizzativo che nella realtà dei fatti hanno modificato per sempre la cultura aziendale proiettandola verso il futuro, verso l'innovazione.

Nelle conclusioni di questo capitolo è fondamentale sottolineare il forte impegno della leadership nel guidare il cambiamento, con un coinvolgimento attivo e diffuso. Tutti i leader, incluso l'AD Alberto Irace, credevano fermamente nella necessità di trasformare l'azienda, contribuendo personalmente all'implementazione della strategia di cambiamento.

In tre anni ACEA ha completato un processo di digitalizzazione profonda, senza precedenti per una PA in Italia, che ha coinvolto in modo capillare l'intero capitale umano aziendale. L'approccio seguito, e illustrato nel corso del capitolo 4, ha prodotto degli ottimi risultati tangibili, permettendo all'azienda multi-utility di chiudere l'anno fiscale 2016 con un utile netto pari a 260 milioni di euro, con un incremento di quasi il 50% rispetto all'anno precedente e un EBITDA di oltre 890 milioni di euro, cresciuto del 22% rispetto l'anno precedente<sup>105</sup>.

---

<sup>103</sup> Fonte dati L. Giustiniano, A. Prencipe, (2017), "La digital transformation di un multi-utility", Harvard Business Review pp 72

<sup>104</sup> C. Ciborra, (2002), "The labyrinths of information: Challenging the wisdom of systems", Oxford University Press

<sup>105</sup> Fonte dati L. Giustiniano, A. Prencipe, (2017), "La digital transformation di un multi-utility", Harvard Business Review

L'ottimizzazione della gestione del modello di lavoro ha portato ad un aumento delle performance di quasi tre volte dei circa 3000 tecnici all'epoca della trasformazione. Nello specifico, sono state fortemente impattate le tempistiche delle lavorazioni e degli interventi: da 30 a 10 giorni lavorativi per la preventivazione, da 20 a 6 giorni lavorativi per la posizione di un misuratore e da 9 a 3 giorni lavorativi per l'attivazione di una nuova fornitura<sup>106</sup>. L'implementazione delle nuove tecnologie ha quindi permesso di avere una pianificazione degli interventi sul territorio nettamente più efficiente, migliorando al contempo il work-life balance del personale operativo grazie alla riduzione dei chilometri percorsi e al sistema di timbratura del cartellino da remoto per mezzo del tablet. Inoltre, grazie all'ottimizzazione del Workforce Management (WFM) ACEA ha ridotto il carico di lavoro complessivo di oltre 45.000 ore, portando ad un risparmio dei costi pari a 22 milioni euro<sup>107</sup>.

## **4.2 Discussioni**

La trasformazione in ACEA si inserisce perfettamente all'interno dei temi discussi nei capitoli precedenti riguardanti le resistenze al cambiamento, i meccanismi di difesa psicologici e le emozioni che le persone possono manifestare durante un cambiamento organizzativo.

La necessità di cambiamento in ACEA nasce a causa di vari fattori: la ricerca dell'innovazione, la creazione di valore e l'aumento dell'efficienza; questi tre fattori se combinati permettono di proiettare le aziende verso un futuro più competitivo.

In seguente capitolo è stato scritto partendo da un'intervista condotta ad uno dei protagonisti di ACEA 2.0, ovvero al Responsabile Sviluppo HR, Organizzazione e Change Management: Luca Lanetta.

---

<sup>106</sup> Fonte dati L. Giustiniano, A. Prencipe, (2017), "La digital transformation di un multi-utility", Harvard Business Review

<sup>107</sup> Fonte dati L. Giustiniano, A. Prencipe, (2017), "La digital transformation di un multi-utility", Harvard Business Review

L'intervista offre una panoramica del complesso processo di trasformazione affrontato da ACEA nel 2014, durante il quale non sono stati ripensate e ridisegnate procedure e processi ma è stato svolto un lavoro completo di ripensamento della cultura organizzativa e della leadership.

#### **4.2.1 Sistema di valutazione delle persone**

Uno degli aspetti centrali del cambiamento è il ripensamento del sistema di valutazione del personale nel 2012. Prima di quella data, l'attenzione era focalizzata esclusivamente sulle performance, con scarsa attenzione e considerazione per le capacità dei leader di guidare il cambiamento e le persone favorendo percorsi di innovazione. Le modifiche apportate al sistema di valutazione hanno portato all'introduzione di una matrice "nine boxes metrics" dove su un asse vi era la valutazione della performance e sull'altro della leadership. L'incrocio dei due assi forma la matrice a nove quadranti (basso-medio-alto) all'interno dei quali tutte le persone venivano collocate attraverso la valutazione del capo e attraverso un momento chiamato "recalibration" in cui le persone parlano della valutazione appena effettuata del proprio collaboratore. La recalibration era utilizzata per diminuire i bias nella valutazione. L'introduzione della matrice ha permesso di individuare le persone più restie o più proattive verso il cambiamento.

Il nuovo sistema di valutazione, come esposto nel capitolo precedente, ha permesso di preparare il terreno per la trasformazione di ACEA 2.0 agendo sulla cultura organizzativa. Agire sulla cultura organizzativa è di primaria importanza, come esposto nel capitolo 1, poiché rappresenta il cuore pulsante di un'organizzazione, determinando il modo in cui le persone lavorano, collaborano e rispondono alle nuove sfide e la formazione delle nuove risorse. In conclusione, il nuovo sistema ha influenzato direttamente la cultura aziendale dando nuovi strumenti e un nuovo modo di interpretare il ruolo ricoperto ai collaboratori in ACEA. Il lavoro svolto sulla cultura organizzativa può essere ricollegato alla definizione di Shein riportata nel capitolo 1 in cui sostiene che la cultura organizzativa è l'insieme degli assunti fondamentali che un gruppo ha sviluppato per affrontare le nuove sfide e che vengono trasmessi ai nuovi membri. In questo senso il lavoro svolto da ACEA e l'impatto di esso sulla cultura organizzativa ha permesso di

promuovere nuovi valori condivisi su come interpretare il ruolo di leadership in ottica di innovazione.

#### **4.2.2 Resistenze interne**

Nei processi di cambiamento organizzativi l'insorgenza di resistenze è fisiologico, ciò che fa la differenza è come esse vengano gestite. La trasformazione di ACEA ha incontrato due tipi di resistenze: interna ed esterna. Il prezzo pagato dalla multi-utility per i servizi di consulenza di John Kotter è stato argomento di critiche da parte dell'opinione pubblica, accusando l'azienda di cattiva gestione del denaro pubblico, data la partecipazione del Comune di Roma al capitale societario.

Internamente, i protagonisti delle resistenze sono stati i sindacati, i quali vedevano nei team di volontari per il cambiamento una sorta di "sindacato di comodo", come definiti dall'intervistato, che avrebbe potuto minare il loro ruolo centrale, temendo quindi la perdita del potere. Nella Figura 21 è possibile osservare uno dei comunicati diffusi dal sindacato di ACEA in opposizione al processo di trasformazione, il quale mostra le preoccupazioni riguardanti la non adesione dei lavoratori ACEA al processo di cambiamento ACEA 2.0. Nello specifico, il comunicato si interroga sulle possibili disparità di trattamento tra lavoratori aderenti al progetto e lavoratori che non hanno aderito.



## #GURUSTAISERENO

Ieri, 23 marzo, FILCTEM, FLAEI e UILTEC hanno ricevuto la convocazione dal Prefetto di Roma dopo l'avvio della procedura di conciliazione amministrativa attivata a seguito dell'assemblea generale della scorsa settimana.

Anche in questa sede istituzionale, giovedì 26, avremo modo di far valere le nostre ragioni in rappresentanza delle migliaia di lavoratori di Acea, nel tentativo di poter ripristinare le condizioni per un serio confronto con i vertici aziendali sui temi oggetto della vertenza, atteso che tale convocazione da parte della Prefettura è di certo avvenuta perché l'Istituzione ha ben compreso i temi del conflitto ritenendo legittimo un approfondimento.

E' chiaro che se in sede amministrativa non dovessimo ricevere le risposte auspiccate inizierà una fase di duro scontro con l'Azienda.

In questi mesi le OO.SS. e i lavoratori che esse rappresentano sono state accusate di essere corporative, di non volere il cambiamento, di difendere le proprie posizioni e i propri ruoli, di non volere il bene dell'Azienda.

Filctem Flaei e Uiltec rispondono con l'unico modo che conoscono: con il senso di responsabilità che le ha da sempre contraddistinte, la serietà, la voglia di vedere questa azienda crescere sempre di più e i suoi lavoratori sempre più consapevoli della forza legata alla loro professionalità che non potrà mai essere messa in discussione da nessuno, soprattutto con le modalità di chi viene da oltre Oceano con parcelle milionarie.

Il cambiamento, quello vero, quello che serve ad Acea, lo abbiamo concertato e siglato con gli accordi di novembre 2014, assumendoci le responsabilità che i lavoratori hanno condiviso nelle tante assemblee svoltesi; oggi invece il cambiamento ha tanti **padrini e madrine**, zelanti manager di Acea 1.0 che hanno contribuito a portare la nostra Azienda alla deriva e che oggi sono costretti a recitare copioni scritti da altri:

### TUTTO QUESTO NON E' CREDIBILE

Il **progetto** va a rilento nonostante tutti gli sforzi messi in campo da Acea; il tutto si è tramutato in una mera rincorsa al numero di adesioni che deve essere raggiunto ad ogni costo, in una competizione sterile tra Società e tra dirigenti, priva di qualsiasi contenuto. L'unico risultato raggiunto dall'iniziativa dei vertici di Acea, è stato quello di aver creato una lacerante spaccatura tra lavoratori. Chi aderisce, secondo loro, potrà avere una via privilegiata nell'ACEA 2.0., chi non lo fa verrebbe escluso dai processi di cambiamento ?!

Nella nostra Azienda non ci sono i **buoni** (innovatori, progressisti e animalisti) e i **cattivi** (retrogradi e conservatori). Riteniamo che tutti i lavoratori debbano essere considerati una risorsa per ACEA e che debbano essere messi in condizioni paritarie e non discriminati sulla base di una sedicente **appartenenza**. Non si può e non si deve mettere in difficoltà la coscienza delle persone continuando a martellare incessantemente chiedendo adesioni in maniera sempre più subdola, addirittura facendo scendere in campo anche l'AD, proponendo immagini di fantozziana memoria.

Per questo motivo, per ridare la dignità calpestata a tutti i dipendenti, con il senso di responsabilità che da sempre caratterizza queste OO.SS. e per non alimentare ulteriormente ogni tipo di divisione tra colleghi, **invitiamo ora tutti a sottoscrivere il modulo di adesione per il cambiamento, consapevoli che il pinguinaggio è un falso problema, una cortina fumogena architettata ad arte:**

## ORA SIAMO TUTTI VOLONTARI... E ADESSO ?

Roma 25 marzo 2015

LE SEGRETERIE REGIONALI TERRITORIALI E COMPENSORIALI

FILCTEM

FLAEI

UILTEC

Figura 20: Comunicato del sindacato di ACEA in opposizione ad ACEA 2.0<sup>108</sup>

<sup>108</sup> Fonte interna ad ACEA

In aggiunta, una parte dei manager percepiva il coinvolgimento dei propri collaboratori nei team di trasformazione come una sottrazione di risorse dalle attività quotidiane. Grazie all'intervento diretto dell'Amministratore Delegato, Alberto Irace, che ha dimostrato un forte impegno personale e una forte fiducia nel sostenere il cambiamento ACEA è arrivata ad una risoluzione stipulando un accordo il: Gentleman Agreement.

Nell'accordo i collaboratori si impegnavano a raggiungere i propri obiettivi di performance, mentre i manager garantivano una maggiore flessibilità, consentendo la partecipazione ai team di volontari.

La resistenza ha generato un turning point, come descritto nel paragrafo relativo allo studio di EY con Oxford, l'intervento convinto e tempestivo della leadership ha permesso di gestire l'insorgenza di una pericolosa resistenza che avrebbe potuto interferire negativamente sul percorso intrapreso da ACEA.

#### **4.2.3 Urgency Team e Coalizione di Governo**

Un aspetto cruciale emerso dall'intervista riguarda la formazione della Coalizione di Governo. Il progetto è iniziato con un approccio top-down, formando un "Urgency Team" di circa 50 persone selezionate dalla dirigenza, non per la loro posizione gerarchica, ma per la loro leadership naturale e il rispetto che suscitavano nei colleghi. Il team, quindi, era composto da un gruppo eterogeneo di persone interne all'azienda, le quali hanno ricoperto un ruolo di Ambassador del cambiamento. La partecipazione dei volontari alla trasformazione venne incentivata attraverso inviti a riunioni e maggiore visibilità all'interno dell'organizzazione; quindi, sono stati evitati tutti gli incentivi economici. La creazione della "Coalizione di Governo" è stato un elemento fondamentale, poiché era l'espressione di uno spazio aperto e non gerarchico, dove le idee contavano più dei titoli e un operaio sedeva al pari di un direttore per discutere. In questa fase della trasformazione, applicazione del modello di Kotter è chiaramente visibile e si riflette nel coinvolgimento diretto di Kotter stesso come consulente. La sua impronta metodologica emerge in ogni aspetto del processo dalla creazione dell'Urgency Team, il quale rispecchia la creazione del senso di urgenza, alla formazione della Coalizione di Governo, la quale rispecchia la filosofia di Kotter nell'affidarsi a leader naturali e con un'ottima

reputazione all'interno dell'azienda piuttosto che a figure gerarchiche. Kotter ha saputo infondere il suo approccio nel tessuto organizzativo di ACEA, facendo sì che il cambiamento non fosse solo un intervento strutturale, ma una vera e propria trasformazione culturale, mettendo il capitale umano al centro, ciò ha permesso di creare un ambiente dove la collaborazione, l'innovazione e l'engagement si sono intrecciati, dando vita a un cambiamento profondo e duraturo.

In conclusione, il processo di cambiamento in ACEA, rappresenta un esempio virtuoso di come un'organizzazione può affrontare le resistenze e trasformarsi ponendo come pilastri le persone, la leadership diffusa e l'innovazione. La revisione del sistema di valutazione, la gestione delle resistenze interne ed esterne e il coinvolgimento attivo dei collaboratori hanno permesso di instaurare una nuova cultura organizzativa fondata sulla collaborazione e sul guardare al futuro. Tappa fondamentale di questo percorso è stata la consulenza di Kotter e quindi di conseguenza l'adozione della sua metodologia che ha permesso l'instaurazione del modello duale, nel quale la struttura gerarchica e rigida ha lasciato spazio ad un ambiente aperto e flessibile, favorendo la condivisione di idee, l'innovazione e l'efficienza. Inoltre, il forte engagement della leadership aziendale ha consentito di disegnare una roadmap per il cambiamento, facendo percepire l'importanza e il senso di urgenza a tutte le persone coinvolte.

ACEA ha dimostrato come un approccio integrato, basato sui principi di Kotter e supportato da una leadership diffusa e inclusiva, possa condurre ad una trasformazione efficace e sostenibile, ancorando il cambiamento alla cultura organizzativa e mettendo le persone al centro del processo. Il percorso della multi-utility romana rappresenta un esempio per qualsiasi organizzazione che miri a evolvere e innovare, con al consapevolezza che il successo del cambiamento dipende principalmente dal modo in cui viene coinvolto il capitale umano.

## CONCLUSIONI

L'elaborato si è posto l'obiettivo di offrire una panoramica sul tema del cambiamento organizzativo, sottolineando come esso sia fondamentale per garantire alle aziende la capacità di rimanere competitive nel proprio mercato di riferimento. Il cambiamento non rappresenta solo un'opportunità di crescita ma è anche una necessità per le organizzazioni che hanno l'ambizione di affrontare nuove sfide cogliendo le opportunità di crescita che si presentano. In questo senso, il caso ACEA ha fornito un esempio di come un'azienda possa affrontare un processo di trasformazione complesso e di lungo termine, evidenziando la centralità del cambiamento. La scelta di condurre l'analisi del caso ACEA è stata dettata dalla necessità di esaminare uno degli aspetti più delicati e critici delle trasformazioni ovvero, le nascite delle resistenze. Come emerso nel capitolo 4, l'azienda multi-utility romana ha fronteggiato resistenze sia interne che esterne dovute a diverse ragioni, l'analisi del caso ha permesso di approfondire come esse siano state gestite efficacemente dimostrando quanto sia essenziale dare estrema importanza al coinvolgimento del capitale umano. In particolare, le tecniche di Kotter, implementate grazie alla collaborazione diretta dello stesso autore, si sono dimostrate fondamentali. Nello specifico l'adozione del modello degli otto step combinato al suo sistema duale ha consentito all'azienda di affrontare la sfida coinvolgendo attivamente tutte le parti interessate con la creazione dei team di volontari. Il caso ha dimostrato sia quanto le teorie del cambiamento, se applicate correttamente, possano essere efficaci sia quanto sia fondamentale la promozione di un approccio partecipativo uscendo dalla logica gerarchica. Questo aspetto è ulteriormente rafforzato dallo studio, esposto nel capitolo 2, Humans@Center di EY in collaborazione con Oxford, il quale evidenzia la centralità delle persone ponendo l'accento sia sulla condotta della leadership sia sull'andamento delle emozioni durante i cambiamenti organizzativi. In linea con l'idea di leadership nello studio Humans@Center anche il caso ACEA ha dimostrato come essa sia un fattore determinante, senza la convinzione e il supporto costante della dirigenza, qualsiasi cambiamento organizzativo non può essere realizzato con successo.

In conclusione, dall'elaborato emerge chiaramente la complessità nell'attuazione dei cambiamenti organizzativi e le numerose variabili che possono influenzarne il risultato. Fondamentale sottolineare che, per quanto un cambiamento possa apparire efficace e

promettente in termini di miglioramento delle performance aziendali, non potrà essere pienamente realizzato senza un coinvolgimento attivo e consapevole delle persone all'interno dell'organizzazione. Il fattore umano si rileva cruciale per trasformare le teorie e i piani in risultati tangibili.

Dalla revisione della letteratura emerge una limitata evidenza riguardo al contributo dell'intelligenza artificiale nella gestione delle resistenze al cambiamento. Alla luce di ciò un'area di ricerca futura potrebbe focalizzarsi sull'integrazione tra intelligenza artificiale e coinvolgimento del capitale umano nei processi di cambiamento. Nello specifico, sarebbe interessante esplorare come gli strumenti basati sull'intelligenza artificiale possano facilitare il cambiamento e mitigare l'insorgere di resistenza.

## Bibliografia

- S. Bagnara, (2020), “Scienze cognitive e sociotecnica”, Academia
- E. Bartezzaghi, (2010), “L’organizzazione dell’impresa”. RCS Libri SpA
- C.A. Barlett, S. Ghosal, (1997), “The individualized corporation: A fundamentally new approach to management” Harperbusiness
- F. Butera, (2023), “Disegnare l’Italia: Progetti e politiche per organizzazioni e lavori di qualità”, Egea
- M.L. Cavada, (2014), “Ricerca-azione sui processi del personale durante il cambiamento organizzativo del Dipartimento Chirurgico di un ospedale del nord Italia”, Dottorato di ricerca in Psicologia delle Organizzazioni, Università degli studi di Verona
- C. Ciborra, (2002), “The labyrinths of information: Challenging the wisdom of systems”, Oxford University Press
- T. Davenport, L. Prusak (1997), “Working Knowledge: How organizations manage what they know”, Harvard Business School press
- R.L. Daft, (2016), “Organization Theory and Design”, South-Western
- S. Dutta, E. Gardner (2021) “Transformation leadership: navigating turning points” EY, University of Oxford
- U. Fringelli, (2017), “Guidare il cambiamento organizzativo”, FS Edizioni
- L. Giustiniano, A. Prencipe, (2017), “La digital transformation di un multi-utility”, Harvard Business Review
- S. Ghosal, C.A. Barlett, (1997), “The individualized corporation: A fundamentally new approach to management” Harperbusiness
- K. Haan, (2024) “How businesses are using artificial intelligence in 2024”, Forbes Advisor
- J.M. Hiatt, (2006), “ADKAR: A Model for Change in Business, Government, and Our Community” Prosci Research
- R.H. Kent, (2001), “Installing Change: an executive guide for implementing and maintaining organizational change”, Pragma Press
- J. Kotter, (2012), “Leading Change” Harvard Business Review Press
- J. Kotter, (1996), “Leading Change” Harvard Business Review Press.
- G.V. Krogh, (2018) “Artificial Intelligence in organization: New opportunities for phenomenon-based theorizing”, Academy of Management Discoveries
- L. Meccacci, (2010), “Fondamenti di psicologia”, Roma Laterza
- I.E.P. Menzies (1960), “I sistemi sociali come difesa dall’ansia” in “Psicoterapia e scienze umane”, FrancoAngeli

- McKinsey & Company, (2021) “The future of work after COVID-19”
- MIT Sloan Management Review, (2019), “Digital Transformation: A Roadmap for Billion-Dollar Organizations”
- Ouchi, G. William, (1979), “A conceptual framework for the design of organizational control mechanism”, Management Science
- Prosci (2021), “The Prosci ADKAR Model: A Goal-Oriented Change Management Model to Guide Individual and Organizational Change”, Prosci Research
- S. Ransbotham, F. Candelon, D. Kiron, B. LaFountain, S. Khodabandeh, (2021), “The cultural Benefits of Artificial Intelligence in the Enterprise”, MIT Sloan Management Review
- E. Schein (1985), “Organizational Culture Leadership”, Jossey-Bass San Francisco
- Sommerville, I, (2011), “Software Engineering.” 9th Edition, Addison-Wesley.
- K. E. Weick, (1976), “Educational Organizations, Addison-Wesley”; trad. It. “Organizzare. La psicologia sociale dei processi organizzativi, ISEDI, Utet Liberia organizzativi”, ISEDI, Utet Liberia
- K.E. Weick, (1993), “The collapse of Sensemaking in the organizations: The Mann Gulch Disaster”, University of Michigan