



ISTUD Business School



UNIVERSITÀ  
CATTOLICA  
del Sacro Cuore

***KIA TREND***

**Project work “KiA – Knowledge in Action”**

# **Modelli organizzativi nel digitale, le nuove coordinate di cambiamento organizzativo**

Master in Risorse Umane e Organizzazione 2021-2022

A cura di:

*Martina Davì*

*Ihssan Hulou*

*Arianna Menduni*

*Giulia Pasquali*

*Simone Segreti*

## Indice

<b>Introduzione.....</b>	<b>2</b>
<b>Capitolo I. Le coordinate esterne del cambiamento organizzativo.....</b>	<b>3</b>
1.1 Introduzione.....	3
1.2 La globalizzazione.....	3
1.3 La globalizzazione digitale.....	4
1.4 Il ruolo dell'HR Manager.....	5
1.5 La pandemia di Covid-19.....	6
1.6 Conclusioni.....	9
<b>Capitolo II. Le coordinate interne e individuali del cambiamento organizzativo.....</b>	<b>9</b>
2.1 Introduzione.....	9
2.2 L'importanza delle soft skills nell'era digitale: competenze emergenti e necessità di riqualificazione.....	10
2.3 Le "Organizzazioni Agile" come possibile risposta.....	12
2.4 Soft skills e recruiting.....	13
2.5 Intelligenza artificiale, automazione e robot: triangolo vincente?.....	14
2.6 Conclusioni.....	16
<b>Capitolo III. Come introdurre il cambiamento organizzativo in azienda: il modello di Kotter e la sua applicazione nell'era digitale.....</b>	<b>16</b>
3.1 Introduzione.....	16
3.2 Il cambiamento organizzativo.....	17
3.3 Il questionario.....	18
3.3.1 Campo d'indagine.....	18
3.3.2 Campione.....	18
3.3.3 Il Questionario.....	18
3.3.4 Demografia del campione e risultati.....	19
3.3.5 Risultati.....	19
3.4 Conclusioni:.....	20
<b>Conclusione.....</b>	<b>21</b>
<b>Appendice.....</b>	<b>22</b>
<b>Bibliografia.....</b>	<b>25</b>
<b>Sitografia.....</b>	<b>25</b>

## Introduzione

L'evoluzione tecnologica ha reso possibile fenomeni che fino a qualche decennio fa sembravano impensabili. La digitalizzazione, in particolare, è intervenuta in molti campi della nostra vita, modificando profondamente il nostro modo di relazionarci con gli altri e semplificando molti aspetti della nostra quotidianità. Anche il mondo del lavoro, nonché i processi organizzativi aziendali, sono stati investiti da un profondo mutamento: a partire dagli anni Novanta, a seguito della rivoluzione tecnologica e della globalizzazione, le aziende di tutto il mondo hanno avuto l'opportunità di sperimentare un nuovo modo di interagire, sempre più interconnesso. Oltre all'utilizzo di applicazioni di videoconferenza e messaggistica, lo sviluppo tecnologico ha portato alla nascita di strumenti oggi indispensabili per il mondo del lavoro quali, ad esempio, l'Intelligenza Artificiale e il Cloud, su cui le aziende stanno investendo per una molteplicità di ragioni: dalla maggiore flessibilità, al risparmio economico, alla sicurezza dei dati. Proprio per questo, negli ultimi anni è stata introdotta l'espressione di "globalizzazione digitale" per indicare la connessione sempre più capillare di dati e informazioni digitali. Tali strumenti sono diventati ancora più importanti a partire dal 2020 quando i periodi di *lockdown* prolungati, causati dalla diffusione del Covid, hanno costretto i lavoratori di imprese sia nazionali che globali a lavorare da casa, dietro lo schermo di un computer. La pandemia di Covid può considerarsi, al pari della globalizzazione e della digitalizzazione, una grande causa del cambiamento organizzativo, in grado di modificare profondamente il mondo del lavoro, diventando vettore per l'accelerazione di processi già in atto. L'utilizzo dello *smart-working* in modo sempre più intenso ha, difatti, reso i dipendenti sempre più autonomi e responsabili della propria giornata lavorativa, comportato cambiamenti significativi nei modelli organizzativi, primo tra tutti la tendenza alla degerarchizzazione.

In questo contesto, il ruolo delle Risorse Umane risulta quanto mai necessario e fondamentale. Rispondendo alle sfide del nostro tempo, gli HR manager hanno maturato una nuova consapevolezza ovvero una rinnovata centralità della propria missione all'interno delle aziende. Inoltre, la trasformazione digitale a cui stiamo assistendo ha fatto sì che le aziende iniziassero ad attribuire grande rilevanza alle cosiddette *soft skills*, anche note come "competenze trasversali". Tali capacità sono indispensabili per poter essere professionisti in grado di adattarsi al cambiamento e, proprio perché il mondo del lavoro muta con gran velocità, è necessario assumere personale che sappia accettare la sfida del costante mutamento dei modelli organizzativi. Allo stesso tempo è fondamentale, per i responsabili delle Risorse Umane di oggi e di domani, porre l'attenzione sul fatto che l'Intelligenza Artificiale e l'utilizzo dei robot porteranno alla scomparsa di un gran numero di figure professionali ma, al tempo stesso, potrebbero procurare un beneficio generalizzato, permettendo all'uomo di occupare le sue energie in professioni più creative.

*"Leader efficaci aiutano gli altri a comprendere la necessità del cambiamento e ad accettare una visione comune del risultato desiderato"*<sup>1</sup> scriveva John Kotter, Professore di Leadership presso Harvard Business School, noto per il suo contributo accademico nell'ambito della Change Management. Comprendendo quanto la digitalizzazione sia un fenomeno di cambiamento che non può essere trascurato da un'azienda che vuole mantenersi competitiva ed è desiderosa di migliorare le sue performance, abbiamo deciso di verificare quanto la digitalizzazione impatti all'interno delle aziende e nei confronti dei dipendenti attraverso l'utilizzo di un questionario.

---

<sup>1</sup> Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Boston, Mass: Harvard Business School Press

## Capitolo I. Le coordinate esterne del cambiamento organizzativo

### 1.1 Introduzione

Negli ultimi decenni, il mondo del lavoro ha attraversato un profondo mutamento dovuto all'ascesa sempre più capillare della tecnologia. La cosiddetta trasformazione digitale a cui stiamo assistendo sta rivoluzionando una considerevole parte della vita di ogni cittadino, nonché la "vita delle aziende", le quali stanno cercando di adattarsi alla stessa per rimanere competitive e per realizzare migliori performance operative.<sup>2</sup> Consapevoli che la tecnologia da sola non sia sufficiente a questo scopo, le imprese hanno portato avanti una trasformazione digitale che coinvolgesse sia le proprie strutture che i propri processi, dando vita a nuovi modelli organizzativi in grado di adattarsi al mutato mondo del lavoro. Per capire la portata che il digitale ha avuto nei modelli organizzativi odierni, è doveroso analizzare il contesto che ha caratterizzato il mondo del lavoro a partire dagli anni Duemila fino ai giorni nostri. Negli ultimi vent'anni, infatti, abbiamo assistito a forti dinamiche di cambiamento tra cui spicca la globalizzazione, ovvero il processo di "crescente interdipendenza delle economie, culture e popolazioni del mondo, portata dal commercio transfrontaliero di beni e servizi, dalla tecnologia e dai flussi di investimenti, persone e informazioni".<sup>3</sup> Iniziato negli anni 90', il processo di globalizzazione è stato sicuramente reso possibile da alcuni eventi contingenti quali la caduta del muro di Berlino e la fine della Guerra Fredda.

### 1.2 La globalizzazione

Come prevedibile, sia la globalizzazione che la diffusione degli strumenti tecnologici hanno avuto un forte impatto nel mondo del lavoro: dal punto di vista dell'organizzazione aziendale sono emersi progressivamente sempre più business internazionali con strutture organizzative diverse da quelle tipiche delle imprese nazionali. Caratterizzate dalla presenza di diversi uffici e dipartimenti in varie parti del globo, le imprese globali sono diventate una realtà distintiva del XXI° secolo. L'ubicazione degli uffici di una stessa azienda in diverse parti del mondo ha comportato degli effetti diretti sul lavoro del personale come, ad esempio, la formazione di team di lavoro internazionali connessi l'un l'altro da applicazioni di messaggistica, videoconferenza e dispositivi simili. I team internazionali sono considerati per alcuni la chiave del successo dei business in un contesto di economia globale come quello attuale, dal momento che le imprese riescono così a riunire i migliori talenti delle aree geografiche di interesse per offrire "le migliori competenze funzionali da tutto il mondo, combinate con una profonda conoscenza locale dei mercati più promettenti".<sup>4</sup> Fondamentale per la buona riuscita di un team internazionale è la profonda convinzione da parte delle aziende che assumere personale diversificato per genere, etnia e abilità sia un effettivo vantaggio per l'azienda. La creazione di team internazionali e diversificati infatti "consente di integrare prospettive più ampie durante il brainstorming, la risoluzione dei problemi e lo sviluppo di nuove idee nel mondo degli affari".<sup>5</sup> Sebbene la presenza di team internazionali sia effettivamente un valore aggiunto per l'impresa, la sua realizzazione risulta molto complessa e difatti nel corso degli ultimi trent'anni

---

<sup>2</sup> Vial G. (2019). "Understanding digital transformation: A review and a research agenda", Journal of Strategic Information Systems 28, p. 118

<sup>3</sup> Peterson Institute for International Economics (PIIE), "What is globalization?" (ultima visita 28/12/2021) <https://www.piie.com/microsites/globalization/what-is-globalization>

<sup>4</sup> Harvard Business Review, "Global Teams That work" (ultima visita 28/12/2021): <https://hbr.org/2015/10/global-teams-that-work>

<sup>5</sup> Forbes, "8 Reasons Why Diversity And Inclusion Are Essential To Business Success" (ultima visita 4/01/2022): <https://www.forbes.com/sites/biancamillercole/2020/09/15/8-reasons-why-diversity-and-inclusion-are-essential-to-business-success/?sh=740b55981824>

abbiamo assistito a un processo di adattamento delle strutture nonché a una modifica profonda delle competenze richieste dal mondo del lavoro. Le competenze linguistiche hanno assunto notevole rilevanza: si è reso necessario assumere personale che conoscesse le lingue straniere, in particolare l'inglese in qualità di lingua di comunicazione universale. Se nel secolo scorso la lingua inglese non era un requisito fondamentale per aggiudicarsi una *job position* ed era utilizzata principalmente nel settore logistico e delle spedizioni, oggi risulta essere una *skill* fondamentale per entrare a far parte del mondo del lavoro.

### 1.3 La globalizzazione digitale

Oltre a cambiare i modi di comunicare, sono cambiati anche gli strumenti per farlo. Come anticipato precedentemente, lo sviluppo tecnologico ha portato alla realizzazione di strumenti che risultano oggi imprescindibili per il mondo del lavoro a partire da Artificial Intelligence, Cloud e tutti i dispositivi necessari per mettere in comunicazione in tempo reale persone provenienti da diverse parti del globo. Se prima si parlava di globalizzazione intesa nella sua dimensione produttiva e finanziaria, da qualche anno si è iniziato a parlare di "globalizzazione digitale". Con tale espressione facciamo riferimento all'interconnessione sempre maggiore di dati e informazioni che comporta una maggiore rilevanza delle infrastrutture digitali a discapito di quelle fisiche - vedi Immagine 1 - come indicato nel Report *Digital Globalization: The New Era of Global Flows* (2016) realizzato dal McKinsey Global Institute, in cui si afferma che "le piattaforme digitali sono la chiave di questa nuova era di globalizzazione".<sup>6</sup> Alla luce di quanto detto, quali sono quindi le conseguenze che la digitalizzazione comporta sulla gestione del personale e, più in generale, sui modelli organizzativi?

Come per la questione delle conoscenze linguistiche, anche le competenze digitali iniziano ad assumere sempre più rilevanza. Secondo quanto riportato da Assolavoro Datalab, Osservatorio dell'Associazione Nazionale delle Agenzie per il Lavoro, nell'ultimo report bimestrale "*I profili professionali più ricercati a ottobre-novembre 2021*", figurano nelle prime tre posizioni lavori ad alta specializzazione tecnologica: software engineer e java soft engineer, full stack developer e architetti Cloud, sistemisti, ingegneri di sistema.<sup>7</sup> La necessità di collegare la domanda di lavoro, orientata all'iperspecializzazione, all'offerta, è stata sottolineata anche dall'attuale Presidente del Consiglio dei Ministri Mario Draghi il quale, già dal suo discorso di insediamento, ha affermato di voler investire 1,5 miliardi<sup>8</sup> di euro per migliorare e ampliare l'offerta di Istituti Tecnici Superiori (ITS) definiti dal Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca (MIUR) "scuole di eccellenza ad alta specializzazione tecnologica post diploma".<sup>9</sup> I cambiamenti tecnologici sono la principale causa della richiesta di nuove competenze nel mercato del lavoro, come indicato nel Report "New Talent Landscape. Recruiting Difficulty Skills" (2016) realizzato da Society for Human Resource Management (SHRM). Sulla base di un questionario rivolto a HR Manager di diverse aziende, il report afferma che il 54% degli intervistati è d'accordo con questa affermazione, come riportato nel grafico sottostante.

---

<sup>6</sup> *Ibid.*, p. 6

<sup>7</sup> Assolavoro, "*I profili più ricercati a ottobre-novembre 2021*", Datalab - Settembre 2021 (ultima visita 5/01/2022): <https://assolavoro.eu/wp-content/uploads/2021/11/BOLLETTINO-OPPORTUNITA-DI-LAVORO-Ott.Nov2021.pdf>

<sup>8</sup> Il Sole 24 Ore, *Draghi: 1,5 miliardi per riforma degli Its, va incentivato il talento femminile* (ultima visita 29/12/2021): <https://www.ilsole24ore.com/art/draghi-15-miliardi-riforma-its-va-incentivato-talento-femminile-AETHVZs>

<sup>9</sup> Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca, *Istituti Tecnici Superiori (ITS)* (ultima visita 29/12/2021): <https://www.miur.gov.it/tematica-its>

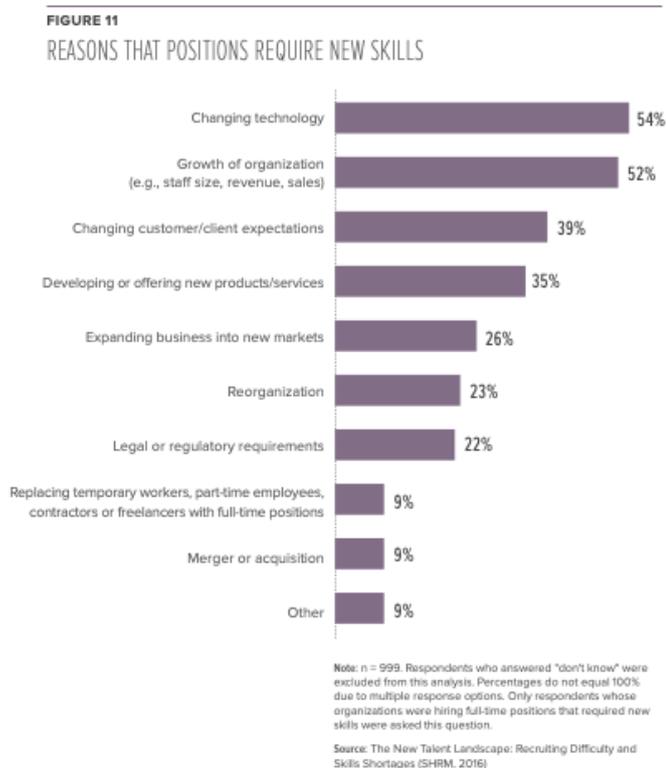


Immagine 1. Ragioni per cui le posizioni richiedono nuove competenze<sup>10</sup>

#### 1.4 Il ruolo dell'HR Manager

La digitalizzazione ha modificato profondamente anche il mondo HR il quale ha dovuto, come molti altri settori, abbracciare il cambiamento tecnologico e farne una risorsa. Nel settore HR, ad esempio, si è resa necessaria l'istituzione della figura del Digital HR Manager, un responsabile delle Risorse Umane con sviluppate *skills* digitali il quale si occupa sia del *recruiting* di personale specializzato nel digitale che di formazione aziendale su temi legati alla digitalizzazione. Per quanto riguarda il settore del recruiting, sempre più HR infatti utilizzano software di reclutamento al fine di semplificare e digitalizzare processi complessi. Lo stesso LinkedIn, il social network del mondo del lavoro, offre un pacchetto di servizi dal nome "Recruiter Lite" destinato ai professionisti delle risorse umane per svolgere ricerche approfondite su potenziali candidati. Il lavoro del Digital HR, tuttavia, non si riduce alla selezione, bensì si estende anche alla formazione dei neoassunti e alla riqualificazione dei dipendenti su tutto ciò che concerne la digitalizzazione e l'utilizzo delle nuove tecnologie. Difatti, ancor prima dell'avvento del Covid, tra le priorità degli HR Manager vi era proprio la necessità di riqualificare il personale dal momento che il cambiamento tecnologico ha portato "il 90% delle società a ridisegnare i job nelle strutture"<sup>11</sup> secondo quanto indicato nel Report "Human

<sup>10</sup> Society for Human Resource Management, "The New talent Landscape. Recruiting difficulty and skills shortages" (Giugno 2016), p. 27.

<sup>11</sup> Il Sole 24 ore, "Un'azienda su due alle prese con la strategia di riqualificare le persone" (ultima visita 4/01/2022): <https://www.ilsole24ore.com/art/un-azienda-due-prese-la-strategia-riqualificare-persone-ACbjbhC>

*Capital Trends 2019*” realizzato da Deloitte. Esempio interessante di formazione digitale è stata quella portata avanti da Audi che con il progetto pilota “Digital Shift” permette ai dipendenti di qualificarsi per i futuri lavori nella produzione digitale. La formazione al digitale è stato un tassello fondamentale nel periodo della pandemia poiché la situazione emergenziale, che ha comportato lo *smart-working* forzato per una pluralità di mansioni, si è resa indispensabile per formare il personale all’utilizzo di nuove tecnologie, come illustrato nel paragrafo successivo.

### 1.5 La pandemia di Covid-19

Al pari della globalizzazione e della digitalizzazione, anche il Covid può essere considerato una grande causa del cambiamento organizzativo, capace di apportare rapidi rinnovamenti nei settori dell’automatizzazione, dell’e-commerce e della trasformazione digitale. L’avvento della pandemia è stato un acceleratore di processi e questo è evidente se si analizza, ad esempio, il fenomeno dello *smart-working*, termine italiano che indica il lavoro agile.<sup>12</sup> Quest’ultimo è già stato introdotto dalle Global Integrated Companies (GIC) da diversi anni per mettere in contatto lavoratori di dipartimenti situati in diverse aree geografiche, grazie all’ausilio di strumenti di web-Conferencing e altri dispositivi tecnologici che permettono la comunicazione a distanza e una gestione più flessibile degli orari di lavoro. Tutto ciò è stato reso possibile dal fenomeno della dematerializzazione, di cui faremo cenno più avanti, che ha reso possibile la condivisione di documenti in tempo reale attraverso l’utilizzo di piattaforme ad hoc quali, ad esempio, Mural, Box e Trello. Sebbene già esistente, lo *smart-working* non era un fenomeno globale e, difatti, se analizziamo i dati statistici della sua diffusione nel periodo tra il 2009 e il 2019 possiamo osservare come in Europa tale fenomeno sia cresciuto lentamente: nel 2019 solo il 5,4% della forza lavoro dell’Unione Europea lavorava in telelavoro - di cui la maggior parte erano lavoratori autonomi - percentuale simile a quella del 2009.<sup>13</sup>

Nonostante tale misura sia stata adottata per far fronte a una situazione emergenziale, un numero elevato di imprese ha osservato quanto in realtà questa nuova modalità potesse essere proficua per la propria azienda, diventando così strumento di modernizzazione del mondo del lavoro. In tali termini si esprime Mariano Corso, Professore della School of Management del Politecnico di Milano e Presidente di Partners 4 Innovation (P4I), il quale afferma che “la pandemia ha accelerato l’evoluzione dei modelli di lavoro verso forme di organizzazione più flessibili e intelligenti e ha cambiato le aspettative di imprese e lavoratori”.<sup>14</sup> Tale affermazione ci porta a svolgere una serie di considerazioni importanti sul mondo professionale. In primo luogo, la diffusione dello *smart-working*, non semplicemente inteso come lavoro a distanza, porta inevitabilmente a riformulare le coordinate di una visione del lavoro meno tradizionale e più dinamica sia dal punto di vista organizzativo che dal punto di vista dello spazio fisico. Dal punto di vista organizzativo, il fatto di lavorare da casa ha aumentato l’autonomia dei dipendenti i quali, non più costantemente sottoposti alla supervisione dei loro superiori, lavorano per la realizzazione di progetti: in questo modo il dipendente diventa protagonista della sua giornata lavorativa, dettando tempi e modi per raggiungere i suoi obiettivi

<sup>12</sup> “Il lavoro agile - o smart working - è una modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato caratterizzato dall’assenza di vincoli orari o spaziali e un’organizzazione per fasi, cicli e obiettivi, stabilita mediante accordo tra dipendente e datore di lavoro. La definizione di smart working è contenuta nella legge n. 81/2017” da Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, “Smart Working” (ultima visita 23/01/2022): <https://www.lavoro.gov.it/strumenti-e-servizi/smart-working/Pagine/default.aspx>

<sup>13</sup> The European Commission’s science and knowledge service – Joint Research Centre, “*Telework in the EU before and after the COVID-19: Where we were, Where we head to*”, Science for Policy Briefs 2020 (ultima visita 5/01/2022): [https://ec.europa.eu/jrc/sites/default/files/jrc120945\\_policy\\_brief\\_-\\_covid\\_and\\_telework\\_final.pdf](https://ec.europa.eu/jrc/sites/default/files/jrc120945_policy_brief_-_covid_and_telework_final.pdf)

<sup>14</sup> Osservatori.net, “*Smart Working in Italia: dati, numeri e trend post-pandemia*” (ultima visita 4/01/2022): <https://www.osservatori.net/it/ricerche/comunicati-stampa/smart-working-italia-numeri-trend>

lavorativi. Tale responsabilizzazione si sta lentamente riflettendo sulle strutture organizzative aziendali: il modello gerarchico sta lasciando posto a nuovi tipi di modelli, molto più flessibili e adattivi in cui non risaltano più gli incarichi, bensì le competenze. Dal punto di vista dello spazio fisico, lo *smart-working* produce un vantaggio non indifferente riducendo drasticamente i costi che l'azienda sostiene per mantenere un ufficio fisso. Infatti, secondo un'analisi svolta dall'Osservatorio *smart-working* del Politecnico di Milano, i "costi vivi" di gestione delle aree lavorative - quali affitto, utenze e manutenzione - sono diminuiti, soprattutto per le aziende in cui lo spazio lavorativo è stato ripensato totalmente, producendo un risparmio del 30% sui costi totali.<sup>15</sup>

Nonostante i vantaggi evidenti di questo nuovo sistema, diversi manager nonché molti lavoratori risultano riluttanti al cambiamento preferendo sistemi tradizionali piuttosto che soluzioni innovative, come si può riscontrare in Italia, in cui la cultura organizzativa risulta molto più rigida rispetto ad altri paesi europei.<sup>16</sup> Tenendo conto delle suddette considerazioni, non abbiamo certezza che il modello di lavoro "smart" sostituirà completamente il sistema di lavoro tradizionale in ufficio anche perché gli investimenti per la costruzione di uffici, dopo un leggero calo nel 2020, non sembrano diminuire in Italia. Infatti secondo il Report "Mercato Uffici 2021 H1" realizzato da IPI nel corso del terzo semestre del 2021 i livelli di *take up* sono tornati a essere quelli presenti nel 2017.<sup>17</sup> Tale tendenza si registra maggiormente nella città di Milano che mantiene il primato per investimenti "con il 74% totale degli asset degli uffici pari a circa 19 offerte che corrispondono a 1,7 miliardi di euro".<sup>18</sup> Il nostro paese sta comunque attuando una serie di azioni per rendere effettivamente lo *smart-working* un'alternativa possibile, investendo, ad esempio nel settore della dematerializzazione Cloud, necessaria per garantire la fruizione digitale di documenti della Pubblica Amministrazione (PA) e delle imprese private e per snellire procedure burocratiche attraverso strumenti quali la firma elettronica e la Posta Elettronica Certificata (PEC). Punto cardine della transizione digitale nel Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) è proprio il concetto di dematerializzazione attraverso il principio del "Cloud first" ossia "favorendo l'adozione prioritaria da parte delle Pubblica Amministrazione di strumenti e tecnologie di tipo Cloud nello sviluppo di nuovi servizi e nell'acquisizione di software".<sup>19</sup>

Allargando la nostra analisi a una visione globale, la pandemia di Covid ha portato in evidenza la cosiddetta "Great Resignation",<sup>20</sup> espressione introdotta da Anthony Klotz, Professore associato della May Business School della Texas University, per descrivere il fenomeno di dimissioni di massa dei lavoratori statunitensi avvenuta nell'ultimo anno. Come osservabile nel grafico seguente, dal forte impatto visivo, le dimissioni dei lavoratori negli Stati Uniti sono senza precedenti storici: a partire da marzo 2021 i licenziamenti volontari sono stati superiori rispetto a quelli registrati negli anni precedenti, raggiungendo un picco nel novembre 2021 in cui le dimissioni sono state circa 4.5 milioni.

<sup>15</sup> Il Sole 24 Ore, "Smart working, quanto risparmiano davvero aziende e lavoratori?" (ultima visita 10/01/2022): <https://24plus.ilsole24ore.com/art/smart-working-quanto-risparmiano-davvero-aziende-e-lavoratori-AD08u9r>

<sup>16</sup> Il Sole 24 Ore, "Un'azienda su due alle prese con la strategia di riqualificare le persone" *op.cit.*

<sup>17</sup> IPI, "Milano uffici Q3 2021" (ultima visita 11/01/2022): [https://www.immobiliareipi.com/wp-content/uploads/2021/11/REPORT-IPI\\_mercato-uffici\\_MILANO-Q3-2021.pdf](https://www.immobiliareipi.com/wp-content/uploads/2021/11/REPORT-IPI_mercato-uffici_MILANO-Q3-2021.pdf)

<sup>18</sup> Immobiliare.it, "Uffici. Cautela degli investitori dopo il Covid" (ultima visita 23/01/2022): <https://www.immobiliare.it/news/uffici-cautela-da-parte-degli-investitori-dopo-il-covid-47537/>

<sup>19</sup> Cloud Italia, "La Strategia Cloud Italia" (ultima visita 5/02/2021): <https://cloud.italia.it/strategia-cloud-pa/>

<sup>20</sup> Intervista a Anthony Klotz (ultima visita 23/01/2022): [https://www.bloomberg.com/news/articles/2021-05-10/quit-your-job-how-to-resign-after-covid-pandemic?cmpid=socialflow-twitter-businessweek&utm\\_medium=social&utm\\_content=businessweek&utm\\_source=twitter&utm\\_campaign=socialflow-organic](https://www.bloomberg.com/news/articles/2021-05-10/quit-your-job-how-to-resign-after-covid-pandemic?cmpid=socialflow-twitter-businessweek&utm_medium=social&utm_content=businessweek&utm_source=twitter&utm_campaign=socialflow-organic)

## Quitter's Market

Many factors have led to the historic quits levels—the ongoing pandemic, new vaccine mandates and a strong candidate's market are just some considerations that may be leading more workers to put in their notice. The last eight reported months (April through November) have seen the largest exodus of employees on record. **Hover over each line to see more details about the year and how many workers quit each month.**



Note: November 2021 data is preliminary.

Chart: Mauro Whiteman • Source: Bureau of Labor Statistics, Job Openings and Labor Turnover Survey, November 2021. • Created with Datawrapper

Immagine 2. Quitter's Market<sup>21</sup>

Sebbene non esista una risposta semplice e univoca a tale fenomeno, secondo alcuni questa tendenza è dovuta principalmente al fatto che molti lavoratori non sono più disposti ad accettare di lavorare per aziende che non tengano in debito conto il *work-life balance* ed il benessere personale. Queste considerazioni sono motivate dal fatto che durante la pandemia i lavoratori hanno rivalutato le proprie priorità, dando maggior valore alla qualità della vita piuttosto che alla carriera, indirizzandosi verso altri settori o attività indipendenti.<sup>22</sup> Inoltre, la necessità dello *smart-working* durante il periodo pandemico ha portato moltissimi lavoratori a conoscere una nuova modalità di lavorare, molto più allettante rispetto a quella tradizionale, e ad attribuire ad essa un valore aggiunto imprescindibile. Per questo motivo, nel momento in cui le aziende hanno revocato tale possibilità, molti lavoratori hanno deciso di licenziarsi, orientando la loro ricerca verso imprese che garantissero lo *smart-working*. Quindi la sfida per acquisire e trattenere i talenti si arricchisce di una nuova dimensione che le Risorse Umane non possono ignorare.<sup>23</sup> Il fenomeno delle “Great Resignation” riguarda principalmente gli Stati Uniti poiché, in questo specifico mercato del lavoro la grande flessibilità in entrata ed in uscita, nonché un tasso di disoccupazione a livelli fisiologici agevola queste scelte. Nel nostro paese non vi sono i dati certi per poter comparare il fenomeno, peraltro, in contesti di mercato del lavoro ed economie molto diversi.

<sup>21</sup> Society for Human Resource Management (SHRM), “Interactive Chart: How Historic Has the Great Resignation Been?” (ultima visita 10/01/2022): <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/talent-acquisition/pages/interactive-quits-level-by-year.aspx>

<sup>22</sup> Forbes, “The Great Resignation: Why Employees Don't Want To Go Back To The Office” (ultima visita 10/01/2022): <https://www.forbes.com/sites/hollycorbett/2021/07/28/the-great-resignation-why-employees-dont-want-to-go-back-to-the-office/?sh=5c703c482000>

<sup>23</sup> Cpl – Work The Future, “Impact of the Great Resignation” (ultima visita 13/01/2022): <https://www.cpl.com/blog/2021/10/impact-of-the-great-resignation>

## 1.6 Conclusioni

Le aziende, in questo contesto, devono quindi prepararsi a sviluppare nuove capacità per affrontare le incertezze e per adattarsi a tutti questi cambiamenti, tanto rapidi quanto intensi. Cambiamenti sostanziali sono avvenuti allora anche nel mondo delle Risorse Umane, in cui le coordinate esterne di cambiamento organizzativo, di cui abbiamo parlato nei paragrafi precedenti, hanno evidenziato l'importanza della gestione e della "cura" delle persone che fanno parte delle organizzazioni. Di recente, è come se ci fosse stato uno spostamento dell'attenzione, da parte degli HR, dal "processo" alle "persone: quest'ultime vengono ora viste in tutta la loro complessità, con i propri bisogni, valori, desideri, motivazioni, senza scindere la componente operativa da quella personale. Quando si verificano scossoni e interruzioni ambientali come quelli degli ultimi anni, anche le routine devono cambiare per consentire alle aziende lo sviluppo rapido di capacità dinamiche per gestire le proprie risorse in modo più flessibile ed efficace. Gli adattamenti richiesti allora non sembrano necessari solo dal punto di vista operativo, ma anche dal punto di vista psicologico: promuovere un buon equilibrio psicofisico, favorire lo sviluppo di relazioni interpersonali e valorizzare le caratteristiche individuali, sono fattori fondamentali che favoriscono una situazione di benessere e prosperità all'interno dell'azienda.

Uno degli elementi centrali per gli HR diventa allora promuovere il benessere delle persone che ha assunto una rilevanza centrale nel recruiting e nella retention dei talenti. Questa tipologia di approccio affascina anche le piccole e medie aziende, come la società di e-commerce NextJump, che pone il benessere e la salute come condizioni imprescindibili. Per garantire ciò, offre aiuto sotto vari punti di vista: aiuta nella gestione delle energie, della nutrizione, della salute fisica e mentale, offrendo classi di spinning, yoga, gare di fitness e programmi di promozione della salute e della nutrizione.<sup>24</sup> Queste iniziative assumono grande rilevanza perché il rapporto tra il benessere individuale e il benessere dell'organizzazione sono in stretta correlazione.

Da queste considerazioni si deduce l'importanza delle politiche della "care" come elemento discriminante nell'acquisizione di talenti, adesso molto più incentrati su attività di supporto dell'individuo a discapito dei benefit tradizionalmente offerti come smartphone, computer o auto aziendale. È evidente allora che questo spostamento delle esigenze rilancia con forza il ruolo degli HR, cruciale nella gestione di tutti i fattori, e lo pone al centro del dibattito aziendale.

## **Capitolo II. Le coordinate interne e individuali del cambiamento organizzativo**

### 2.1 Introduzione

La digitalizzazione ha portato a un cambiamento nella valutazione delle competenze dei candidati. Sebbene le *hard skills* – come la conoscenza di lingue straniere, le competenze informatiche e l'utilizzo di macchinari specifici - continuano a essere fondamentali per lo svolgimento di determinate professioni, le *soft skills* – quali il *problem solving*, il *teamwork* e l'attitudine al cambiamento - cominciano ad avere un peso sempre maggiore nella selezione del personale. Negli ultimi anni le persone hanno avuto la possibilità di riflettere su cosa sia importante sia dal punto di vista personale che professionale per questo qualità come la resilienza e la capacità di gestione dei conflitti interpersonali acquisiscono rilevanza. Le competenze in oggetto diventeranno quindi sempre meno "soft", dal momento che risulteranno sempre più determinanti per il successo di un business.<sup>25</sup> Ma questi cambiamenti sono realmente un'opportunità o possono creare problemi? Soprattutto per

<sup>24</sup> Netx Jumps, "A culture of deliberate Development" (ultima visita 21/01/2022): <https://nextjump.com/culture/>

<sup>25</sup> Forbes, "The Importance Of Soft Skills In A Post-Pandemic World" (ultima visita 15/01/2022): <https://www.forbes.com/sites/ulrikjuulchristensen/2020/11/09/the-importance-of-soft-skills-in-a-post-pandemic-world/?sh=d2c50db5c26a>

coloro che guardano con scetticismo il processo tecnologico, l'uso sempre più intenso dell'Intelligenza Artificiale nei contesti lavorativi e l'uso dei robot nei processi produttivi potrebbe destare preoccupazione. Infatti, la tendenza degli ultimi anni è quella di licenziare progressivamente un crescente numero di dipendenti, i cui compiti vengono ritenuti facilmente gestibili dalle tecnologie, che garantiscono un notevole risparmio di spesa a fronte di un rilevante incremento dei profitti. Il titolo di un articolo del New York Times, *"The Robots Are Coming For Phil In Accounting"*,<sup>26</sup> in italiano "i robot vanno a caccia dei colletti bianchi", è emblematico e sottolinea come a subire le conseguenze di questo fenomeno non siano solo i lavoratori dal profilo medio-basso, i cosiddetti colletti blu, ma anche quelli dai profili medio-alti. Infatti, gli algoritmi, gradualmente più sofisticati, riescono a svolgere compiti non solo meramente esecutivi, ma anche delle prestazioni tradizionalmente affidate al personale umano più qualificato. Sicuramente, c'è da tenere conto che questa transizione a una concezione del lavoro automatizzato in vari settori non è più un'ipotesi remota, ma si sta avvicinando alla normalità. Bisogna allora comprendere il punto di equilibrio tra uomini e macchine al fine di realizzare una società in cui la tecnologia sarà utilizzata per semplificare la vita degli uomini e per permettere ad essi di dedicare le loro energie per lavori più concettuali e creativi.

## 2.2 L'importanza delle soft skills nell'era digitale: competenze emergenti e necessità di riqualificazione

A seguito della "rivoluzione tecnologica", oltre ad una rapida evoluzione del mercato del lavoro, si è assistito ad una rivalutazione delle competenze necessarie per aumentare la competitività. In particolare, il World Economic Forum ha dimostrato come le *soft skills* – in italiano competenze trasversali - abbiano particolare rilevanza per l'occupabilità nel nuovo decennio in arrivo. Le *soft skills* sono competenze "morbide", "malleabili" e, pertanto, possono essere utilizzate in diverse situazioni. Le competenze trasversali maggiormente richieste in futuro hanno a che fare con la capacità di risolvere i problemi, avere un pensiero critico, esser creativi, saper gestire le persone. Nei prossimi anni, per rafforzare l'occupazione e la competitività nel mercato del lavoro, bisognerà essere dotati di intelligenza emotiva, avere la capacità di giudizio e di decisione, saper negoziare ed essere dotati di flessibilità cognitiva. Inoltre, proprio di recente è stata approvata dalla Camera la proposta di legge volta ad introdurre l'uso e, conseguentemente, la valorizzazione delle competenze non cognitive nei contesti scolastici.<sup>27</sup> Infatti, secondo Vittoria Casa, Presidente commissione Cultura Scienza e Istruzione alla Camera

"Oggi integrare nella didattica le competenze relative alla flessibilità, alla creatività, all'apertura mentale, alla stabilità emotiva, alla capacità di argomentare, interagire, discernere, è altrettanto fondamentale che apprendere i diversi saperi disciplinari. L'introduzione sperimentale e volontaria del nuovo metodo didattico sarà oggetto di valutazione nei prossimi tre anni. Si tratta di un seme d'innovazione della scuola italiana, un elemento di trasformazione che adegua il nostro sistema ai grandi cambiamenti in corso".<sup>28</sup>

Le *soft skills*, dunque, sono legate a qualcosa che non può essere automatizzato: si pensi alla capacità umana nel valutare informazioni sul personale aggregate da un algoritmo che determina aumenti salariali senza considerare fattori decisivi. Il rischio è che vengano tralasciate queste

<sup>26</sup> The New York Times, *"The Robots Are Coming For Phil In Accounting"* (ultima visita 21/01/2022): <https://www.nytimes.com/2021/03/06/business/the-robots-are-coming-for-phil-in-accounting.html>

<sup>27</sup> Il Sole 24 Ore, *"Scuola, ok Camera a proposta di legge sulle competenze non cognitive, ora va al Senato"* (ultima visita 15/01/2022): <https://www.ilsole24ore.com/art/scuola-ok-camera-proposta-legge-competenze-non-cognitive-ora-va-senato-AETnOW7>

<sup>28</sup> *Ibid.*

informazioni, perché ci sono delle determinate componenti personali ed emotive che trascendono il lato puramente tecnico. Il successo di un team e di un business, infatti, non dipende solo dal fatto che i lavoratori abbiano il *know-how* tecnico per fare il loro lavoro. Dipende anche da come i dipendenti interagiscono tra loro e con i propri clienti. Abilità come la risoluzione dei conflitti, la resilienza, l'intelligenza emotiva, il saper lavorare bene in team sempre più eterogenei e inclusivi, sono sempre più rilevanti sul posto di lavoro. Un'ottima combinazione di *hard* e *soft skills*, infatti, renderà non solo i manager più efficienti ma, anche e soprattutto, tutti gli altri dipendenti ottimi giocatori di squadra. A questo punto, diviene fondamentale realizzare quello che il World Economic Forum definisce un "imperativo di riqualificazione":<sup>29</sup> è importante, cioè, che per le imprese diventi prioritaria la formazione dei propri dipendenti. Solo un adeguato programma di formazione aziendale, infatti, aiuterà i dipendenti ad acquisire le competenze necessarie per lavorare nel futuro. Inoltre, secondo Gianluca Di Cicco, partner Deloitte "sempre più imprese non trovano i profili che cercano e sono pronte ad addestrare i lavoratori per stare al passo con la digitalizzazione. Le più evolute arrivano a creare proprie accademie".<sup>30</sup> In questo modo, dunque, anche i singoli membri del team - preparati sia in termini di competenze che in termini di adattamento – potranno recepire i cambiamenti e, di conseguenza, far risalire le questioni fino alla direzione, in modo specifico tramite i propri line manager. Perché il cambiamento possa realizzarsi sarà necessario, pertanto, considerare l'ecosistema aziendale nella sua interezza e non soltanto il ruolo dei singoli manager: è anche per questo motivo che, di recente, si sta verificando il rivoluzionario fenomeno della degerarchizzazione. In un processo di questo tipo, non si colloca più un capo al vertice della piramide aziendale, ma uno o più leader che lavorano al fianco dei collaboratori, modificando così la qualità della vita lavorativa ed il *mindset* dei lavoratori. Per molti anni in Italia le aziende si sono basate su un'impostazione verticale del lavoro secondo cui le decisioni dovevano provenire dall'alto; ad oggi, invece, la tendenza inverte la rotta passando, così, ad un'organizzazione del lavoro orizzontale: in questo modo, è possibile uscire da un'ottica di staticità e giungere ad un'ottica di flessibilità. La comunicazione va allora gestita a tutti i livelli e in ogni direzione: non solo dall'alto verso il basso, ma soprattutto dal basso verso l'alto e anche lateralmente, tra livelli gerarchici simili, ma in ruoli diversi - in molte aziende, soprattutto quelle piuttosto grandi, i dipartimenti sono dei compartimenti a tenuta stagna, come dei silos, e non comunicano tra di loro -. In una situazione di questo tipo, il ruolo del manager ha subito una sorta di "rivoluzione", in quanto si è insidiata l'esigenza di un modello alternativo, non più rigido e statico, ma basato su un apprendimento continuo. I nuovi manager, dunque, sono chiamati ad investire sulla formazione e a mettersi in discussione cercando nuove modalità per fare al meglio il proprio mestiere. Infatti, è stato messo in discussione il cosiddetto "*command & control*", l'approccio organizzativo adottato da diverse aziende attraverso il quale i manager assumono un comportamento di controllo sui colleghi. Il comando però finisce per ostacolare la creatività dei dipendenti ed il rapporto tra questi e l'organizzazione diventa così unidirezionale: quasi tutto, infatti, deve passare attraverso la catena di comando. Inoltre, il fatto di affidare ad una persona un compito non garantisce la certezza circa la sua effettiva e corretta esecuzione. Questa modalità di lavoro finisce così per limitare quella che è la sfera dell'individuo, delle sue capacità, inclinazioni e possibilità di esprimersi nella maniera più adatta alle diverse circostanze. La trasformazione radicale del *mindset*, dunque, si è rivelata fondamentale perché è servita al manager - e anche all'HR - per comprendere che non bisogna considerare i dipendenti solo dal punto di vista professionale, ma anche dal punto di vista personale, stimolando e sviluppando così una delle più importanti *soft skills* quale è l'empatia. Il manager che non riesce a

<sup>29</sup> Agenzia Giornalisti Italiani, "Con i robot, in due anni cambierà il 61% dei mestieri. Uno studio" (ultima visita 11/01/2022): [https://www.agi.it/economia/lavoro\\_robot\\_mestieri-6945564/news/2020-01-25/](https://www.agi.it/economia/lavoro_robot_mestieri-6945564/news/2020-01-25/)

<sup>30</sup> *Ibid.*

realizzare in tempi rapidi questa evoluzione potrebbe andare incontro a difficoltà legate alla gestione dei team di lavoro, incorrendo nel pericolo di essere poco efficace e di non rispondere alle sfide crescenti imposte dalla globalizzazione.

### 2.3 Le “Organizzazioni Agile” come possibile risposta

Se, come abbiamo visto in precedenza, le aziende si misurano ad un ritmo sempre più veloce con la complessità, la volatilità e l’ambiguità, è chiaro che strutture organizzative rigide a piramide risultano inadeguate in termini di velocità decisionale e di adattamento al costante cambiamento della realtà. In tutti i contesti dove è richiesta innovazione e velocità di risposta, le metodologie Agile - “*Manifesto for Agile Software Development*” 2001 -, possono essere la risposta.

Un’organizzazione *agile* è progettata per essere al contempo stabile e dinamica, è costituita da una rete di *team* basata su una cultura *people-centered* che opera in un’ottica di apprendimento e processi decisionali rapidi grazie all’uso della tecnologia e ad elevati livelli di collaborazione e comunicazione tra i team e i loro membri, guidati da uno scopo comune molto forte e sentito. Una strategia così *agile* è pertanto in grado di creare vantaggio competitivo riconfigurando efficientemente e velocemente strategie, strutture, persone, processi e tecnologia in condizioni di volatilità, incertezza, complessità e ambiguità (VUCA).

È la dinamicità, ossia la capacità delle organizzazioni *agile* di adattarsi rapidamente a nuove sfide e opportunità che gli ha permesso di diventare il nuovo paradigma organizzativo dominante. In altri termini: le organizzazioni agile rispondono ai cambiamenti, alle sfide e alle novità come organismi viventi<sup>31</sup> come osservabile nell’immagine sottostante.

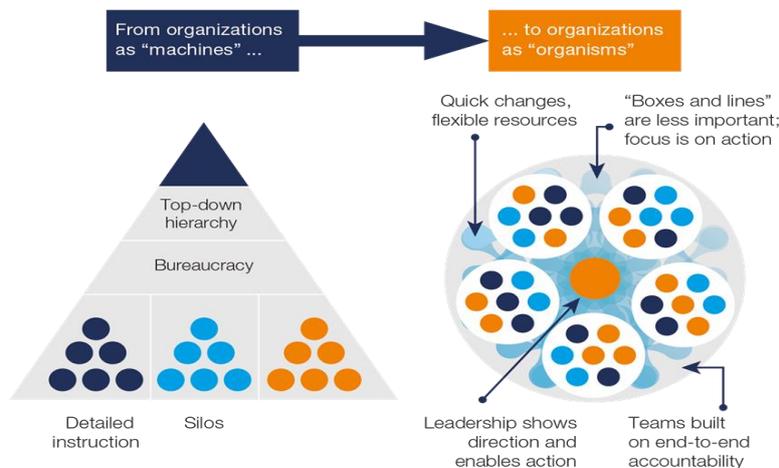


Immagine 3. “Agile organization” come nuovo paradigma organizzativo<sup>32</sup>

Vediamo ora come funzionano queste organizzazioni *agile*. Uno studio di McKinsey<sup>33</sup> ha individuato cinque caratteristiche che le contraddistinguono, che ne descrivono il sistema organico, consentendo la loro agilità organizzativa. È importante però sottolineare come la vera agilità di tali organizzazioni derivi dalla presenza e dal lavoro congiunto di queste cinque caratteristiche.

<sup>31</sup> McKinsey, “*Agility: It rhymes with stability*” (ultima visita 23/01/2022): <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/agility-it-rhymes-with-stability>

<sup>32</sup> McKinsey&Company, “*The five trademarks of agile organizations*” (ultima visita 23/01/2022): <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/the-five-trademarks-of-agile-organizations>

<sup>33</sup> *Ibid.* pp.7-16.

1) Precisa e fondamentale filosofia alla base dell'organizzazione agile: a livello strategico, tutti i membri dell'organizzazione condividono gli scopi, la visione, i valori e la strategia dell'azienda, che devono essere allo stesso tempo chiari ed attuabili.

2) Struttura a *network* composta da team altamente competenti: a livello strutturale, l'organizzazione agile viene considerata come piatta, nel senso non verticistica, ma allo stesso tempo chiara.

3) Cicli decisionali e di apprendimento rapidi: a livello di processi, le organizzazioni agile si caratterizzano per metodi di lavoro standardizzati che consentono una rapida iterazione e sperimentazione. Le altre caratteristiche che definiscono i processi delle organizzazioni *agile* sono: forte attenzione e orientamento alle prestazioni e all'impatto aziendale e ricerca di apprendimento continuo tramite successi e fallimenti propri e altrui.

4) Modello dinamico incentrato sulle persone: nelle organizzazioni *agile*, il *leader*, a differenza di quelle tradizionali nelle quali tende ad avere il controllo su tutto, è un *Servant Leader*. rimuove gli ostacoli, guida il lavoro dei suoi dipendenti, incoraggia i *team* ad assumersi la responsabilità del loro lavoro e lasciandogli maggiore spazio e libertà, permettendo loro di portare a termine il lavoro con maggiore creatività. Come risultato, essi risulteranno più motivati e automaticamente miglioreranno le loro *skills*.

5) Tecnologia di nuova generazione: nelle organizzazioni agile la tecnologia non è solamente uno strumento di supporto, ma costituisce anche il motore principale per raggiungere gli obiettivi dell'azienda e per soddisfare le esigenze dei clienti, che diventano parte integrante dell'organizzazione agile attraverso il loro pieno coinvolgimento dall'inizio alla fine della produzione, nonché durante tutto il processo stesso.

Quali sono gli impatti per le Risorse Umane? Non è semplice integrare i team Agile auto-diretti e interfunzionali nella gerarchia esistente delle grandi aziende. Per tale motivo la funzione HR assume un ruolo chiave in questa nuova ottica Agile, basata fundamentalmente sulle *skills* delle persone e sulle dinamiche del team: l'obiettivo è quello di allinearsi al nuovo clima culturale. È quindi inevitabile un cambiamento all'interno delle funzioni delle Risorse Umane, modificando il ruolo e la missione su tutta la filiera del tipico processo HR: dalla cultura organizzativa, al Talent Management, alla selezione e lo sviluppo di competenze del personale sino al performance management. Ad esempio nell'ambito di *Recruitment & Selection*, l'intento diventa quello di ricercare i talenti in cui si riscontra una combinazione di *skills* comportamentali e abilità tecniche. Le attitudini del candidato in termini di team work, autonomia decisionale, capacità negoziale, risoluzione dei conflitti e *problem solving* all'interno di un'organizzazione Agile diventano quindi perno centrale.

## 2.4 Soft skills e recruiting

Negli attuali contesti aziendali, il processo di selezione e di conseguenza il ruolo dell'HR, diventa decisivo, essendo particolarmente avvertito, come illustrato in precedenza, il bisogno di assumere persone pronte a realizzare questo passaggio da meri esecutori di compiti a ideatori di nuove proposte. Quindi l'HR si trova a dover bilanciare le "*core competencies*" - che rimangono centrali in fase di *recruiting* - con soft e personal *skills*. Si pone dunque il tema di come valutare e misurare queste ultime. Anche il recruiting soggiace a quanto abbiamo descritto in precedenza: l'ingaggio tra candidati e posizioni offerte passa sempre di più attraverso le piattaforme dedicate come LinkedIn e lo sfruttamento dei Data Analytics per incrociare le informazioni con quelle degli altri social media. In termini pratici, algoritmi sempre più sofisticati forniscono reti sempre più efficaci per "la pesca a strascico" dei potenziali candidati. La prima selezione, dunque, è sempre più affidata all'interrelazione tra "macchina" e "uomo". Valutare queste *soft e personal skills* è sicuramente un compito difficile per i reclutatori e i professionisti delle risorse umane. Ma data la domanda e la necessità delle *soft skills*, specialmente in questi tempi di trasformazione, è un compito al quale non

ci si può sottrarre. L'attenzione degli HR dovrà essere indirizzata, inoltre, verso quei candidati in grado di acquisire larga autonomia in un contesto di organizzazioni con sempre meno linee manageriali e lo spostamento verso il basso sia delle deleghe, sia dell'autonomia decisionale. Questa è un'ulteriore sfida in quanto non necessariamente "la responsabilizzazione" sempre più richiesta trova un'immediata accettazione da parte dei singoli. Tuttavia, questo è elemento essenziale per superare lo schema del "command & control" visto in precedenza, in favore della cosiddetta "servant leadership"<sup>34</sup> ove l'ascolto, l'empatia, la consapevolezza, la persuasione e la concettualizzazione da parte del leader, sono messi al servizio della crescita delle persone e delle comunità.

### 2.5 Intelligenza artificiale, automazione e robot: triangolo vincente?

Il progresso tecnologico ha mutato notevolmente il mercato del lavoro, comportando una forte obsolescenza di determinati professioni e, contestualmente, l'affermazione di nuovi e migliori tipi di occupazioni. I recenti progressi nell'Intelligenza Artificiale e nell'apprendimento automatico, infatti, segnano l'inizio di un radicale cambiamento delle opportunità lavorative in quasi tutti i settori. In particolare, secondo una recente analisi condotta da Deloitte, per effetto della digitalizzazione, entro il 2022, il 61% delle figure sparirà, ma si creeranno comunque nuove figure professionali.<sup>35</sup> Nonostante le notizie siano rassicuranti, continuiamo tuttavia a vivere in un momento storico in cui l'avvento delle nuove tecnologie viene ancora vissuto con grande paura: in molti, infatti, temono che i robot possano sostituire l'uomo in alcune professioni. Questa convinzione nasce dal fatto che l'impiego dell'automazione apporta sicuramente vantaggi indiscutibili: basti pensare, ad esempio, alla circostanza che i robot non necessitano di uno stipendio e non hanno bisogno di ferie o di lavorare su turni, ciò in quanto sono stati progettati per poter lavorare senza interruzioni. Da questo punto di vista, dunque, l'uso delle nuove tecnologie appare agli occhi di tutti la soluzione più conveniente da adottare. Sembra essere pacifico, infatti, come nessuno di noi possa competere con i robot.

Ma è proprio così? Probabilmente, se noi ci sforzassimo di guardare le cose da un'altra angolazione, ci accorgeremmo di quanto sia importante capire il cambiamento e, più di tutto, comprendere come fare per adattarsi ad esso in maniera tale da trarne beneficio. Per fare ciò, occorre senz'altro partire dalla consapevolezza che l'intelligenza artificiale ed i robot sono nati per rispondere all'esigenza di fare tutto - o in parte - il lavoro di cui ci occupiamo noi attualmente. Tuttavia, ciascuno di noi può reagire al cambiamento rendendosi "insostituibile" nel mondo del lavoro.

Come riuscirci? Innanzitutto, individuando le tipologie di lavoro che non possono essere automatizzate. In un mondo globalizzato e altamente competitivo, è ormai necessario cambiare molto velocemente e possedere competenze trasversali per entrare nel mercato del lavoro. Tale circostanza emerge chiaramente dal fatto che, oggi, la domanda di lavori che comportano un importante utilizzo del nostro cervello e della nostra emotività è in costante crescita.

<sup>34</sup> Greenleaf, R. K. (2002). *"Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness"*, (25th anniversary ed.). New York: Paulist Press

<sup>35</sup> Agenzia Giornalistica Italiana, *"Con i robot, in due anni cambierà il 61% dei mestieri. Uno studio"* (ultima visita 11/01/2022): [https://www.agi.it/economia/lavoro\\_robot\\_mestieri-6945564/news/2020-01-25/](https://www.agi.it/economia/lavoro_robot_mestieri-6945564/news/2020-01-25/)

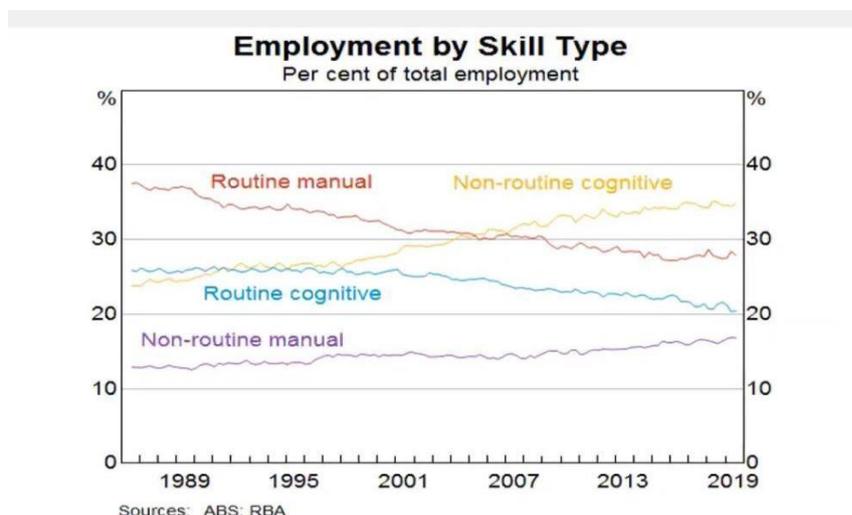


Immagine 4. Employment by Skill Type<sup>36</sup>

Osservando il grafico seguente, infatti, è possibile notare come la quota di lavori non ripetitivi, sia manuali che cognitivi, abbia effettivamente subito un aumento negli ultimi decenni. Tutto questo dipende certamente dal fatto che si tratta, in entrambi i casi, di occupazioni che tendono ad essere più difficili da automatizzare perché richiedono intrinsecamente una presenza umana. Tuttavia, se da un lato l'avvento dei robot su questa tipologia di lavori non ha generato effetti significativi, alle stesse conclusioni non può giungersi con riguardo a quelle tipologie di mestieri che comportano uno sforzo fisico dei lavoratori. In particolare, il World Economic Forum stima che, entro il 2022, 75 milioni di posti di lavoro verranno completamente automatizzati e, di conseguenza, il ruolo degli umani nell'economia si ridurrà drasticamente. In compenso, però, si assisterà alla creazione di 133 milioni di nuovi posti di lavoro.<sup>37</sup> Ma di che tipologia di lavoro si tratta? Quali sono i ruoli così richiesti? Si tratta di lavori che hanno tutti a che fare con la tecnologia. Dunque, prendendo in prestito le parole di Domenico Appendino, Presidente di SIRI - Associazione Italiana di Robotica e Automazione - è possibile affermare che "l'automazione uccide i lavori meno specializzati, quelli che l'uomo non vuole più fare o che non avrebbe mai voluto fare".<sup>38</sup> È indubbio, inoltre, come le innovazioni tecnologiche abbiano portato anche ad un miglioramento degli stili di vita che si è tradotto, a sua volta, in un aumento del consumismo. Per esempio, la rivoluzione industriale ha creato più posti di lavoro di quanti ne abbia eliminati. Costruire case con la stampa 3D è una grande innovazione tecnologica che, sicuramente, comporterà alcune perdite di posti di lavoro nell'industria delle costruzioni, ma avrà anche l'effetto di condurre alla creazione di case più accessibili che, quindi, sempre più persone potrebbero voler comprare. Pertanto, anche se il cambiamento tecnologico ha reso alcuni lavori superflui, non ha comportato meno posti di lavoro in generale: esso, infatti, permette ai lavoratori altamente qualificati di assumere compiti cognitivi e interattivi non routinari, aumentando così la loro produttività e, a sua volta, la domanda di questi lavoratori.<sup>39</sup>

<sup>36</sup> World Economic Forum, *op.cit.*

<sup>37</sup> *Ibid.*

<sup>38</sup> Lisia, "Le nuove professioni e i nuovi posti di lavoro creati dalla tecnologia e dall'intelligenza artificiale" (ultima visita 11/01/2022): <https://www.lisia.it/post/le-nuove-professioni-e-i-nuovi-posti-di-lavoro-creati-dalla-tecnologia-e-dallintelligenza-artificiale>

<sup>39</sup> Coelli M. & Borland J. (2016), "Job Polarisation and Earnings Inequality in Australia", *Economic Record*, 92(296), pp. 1-27

## 2.6 Conclusioni

L'uso crescente di macchinari ed altri mezzi nella produzione, insieme al progresso tecnologico, ha reso superfluo un certo numero di lavori tradizionali ma, al tempo stesso, ha aiutato a creare nuove occupazioni. Cosa serve per essere pronti a lavorare con la tecnologia in futuro? Nell'era dei robot e dell'AI, sempre più importanza viene attribuita alle cosiddette competenze "umane" o "soft", come la creatività e l'intelligenza emotiva. Ciò in quanto si tratta di abilità che non possono essere sostituite da una macchina. La richiesta di competenze nuove, mutevoli e aggiornate spingerà i lavoratori a impegnarsi nella formazione continua: questo li aiuterà, infatti, a differenziarsi. Dunque, è l'integrazione delle competenze umane e tecniche che fornirà la migliore preparazione per il futuro del lavoro. Tuttavia, se da un lato è importante che i lavoratori si preparino a lavorare con l'AI e i robot, dall'altro lato è altrettanto importante che le aziende siano parte integrante della preparazione degli stessi. Il bisogno di lavoratori e della loro formazione è evidente. Il World Economic Forum vede il coinvolgimento delle imprese nella formazione dei dipendenti come un investimento importante per i lavoratori, l'azienda e l'economia generale:

"...i lavoratori dovranno avere le competenze appropriate che consentano loro di prosperare nel posto di lavoro del futuro, e la capacità di continuare a riqualificarsi per tutta la vita. Creare un solido sistema di apprendimento permanente all'interno dell'azienda, investire nel capitale umano e collaborare con altri stakeholder sulla strategia della forza lavoro dovrebbe quindi essere un imperativo aziendale fondamentale, fondamentale per la crescita a medio e lungo termine delle aziende."<sup>40</sup>

Spetta dunque alle singole organizzazioni il compito di creare la forza lavoro di cui hanno bisogno per la crescita e ai singoli HR il delicato compito di selezionare il personale dotato di *hard* e *soft skills*.

## **Capitolo III. Come introdurre il cambiamento organizzativo in azienda: il modello di Kotter e la sua applicazione nell'era digitale**

### 3.1 Introduzione

Il cambiamento risulta essere una grande opportunità per gli individui di una società. Anche in ottica aziendale la predisposizione al cambiamento può essere una grande risorsa perché attraverso la trasformazione, le imprese possono rispondere in modo adeguato agli stimoli che il mondo esterno offre. "Non sempre cambiare equivale a migliorare, ma per migliorare bisogna cambiare" diceva Wiston Churchill e questo risulta quanto mai attuale nel mondo del lavoro, sempre più digitalizzato e improntato al cambiamento. In un mondo estremamente concorrenziale, saper governare rapidamente ed efficacemente i cambiamenti può essere determinante per non rischiare di essere sopraffatti dai propri concorrenti. Tutte le organizzazioni, dunque, presto o tardi, saranno chiamate ad affrontare una transizione per rimanere in piedi e, soprattutto, per raggiungere i migliori risultati possibili. Che si tratti dell'inserimento di nuovi dipendenti, della crescita di un reparto o della fusione con un'altra azienda, questi cambiamenti possono avere un impatto significativo sull'azienda e sui suoi dipendenti. Il cambiamento organizzativo, tuttavia, non è sempre facile da attuare e, spesso, può anche essere impegnativo per tutti i membri del team che ne sono coinvolti. I dati dell'Osservatorio Assochange sul *Change Management* dimostrano, infatti, come in pochi casi i progetti di *change management* funzionino: nel dettaglio, 1 progetto su 3 non raggiunge neppure il 50% degli obiettivi prestabiliti ed esclusivamente l'8% va oltre l'80% degli stessi.<sup>41</sup> È importante,

<sup>40</sup> World Economic Forum, *op.cit.*

<sup>41</sup> *Ibid.*

dunque, sapere capire come si presenta il cambiamento e imparare a navigarlo. Esso, infatti, può essere una grande opportunità per la crescita e l'avanzamento di carriera, purché si sappia come affrontarlo.

### 3.2 Il cambiamento organizzativo

Il *change management* è rappresentato da tutte quelle azioni con cui si gestisce il cambiamento in azienda.<sup>42</sup> In generale, i cambiamenti organizzativi sono di due tipi: il cambiamento adattivo e quello trasformazionale. I cambiamenti adattivi sono piccoli aggiustamenti incrementali che le organizzazioni e i manager fanno per adattarsi alle necessità e alle sfide quotidiane, settimanali e mensili. Tali cambiamenti sono spesso volti a perfezionare prodotti e processi già esistenti, senza cambiare l'organizzazione nel suo insieme, come invece accade nell'ipotesi di cambiamenti trasformazionali.<sup>43</sup> Esempi di cambiamenti adattivi sono: la previsione di una nuova modalità di pagamento per i clienti che effettuano un acquisto online, l'inserimento di una nuova pagina a un sito web già esistente, l'aggiornamento di un software.<sup>44</sup> A differenza del cambiamento adattivo, quello trasformazionale è quasi sempre improvviso e drammatico. Inoltre, i cambiamenti trasformazionali sono spesso attuati in risposta a forze esterne, come la presenza di nuovi competitori dirompenti.<sup>45</sup> Dunque, mentre nel caso dei cambiamenti adattivi ai manager è richiesto di essere metodici e analitici, i cambiamenti trasformazionali attribuiscono loro la responsabilità di portare tutti i membri dell'organizzazione a credere nel cambiamento, avvicinarsi alla nuova visione e motivarli per aumentare la loro produttività e, di conseguenza, il loro successo.<sup>46</sup> Di conseguenza, quando parliamo della gestione del cambiamento organizzativo ci riferiamo ad un processo che richiede una pianificazione dettagliata, obiettivi chiari, comunicazione aperta e attenzione costante al feedback dei lavoratori. Può esser utile, inoltre, creare una nuova visione che preveda chiaramente l'indicazione delle motivazioni che hanno spinto al cambiamento, i principali soggetti coinvolti e gli step da seguire per realizzarlo. È necessario, però, assicurarsi anche che il piano sia allineato con gli obiettivi aziendali, definire da subito quali sfide possono sorgere, valutare continuamente i risultati, misurare i dati, formare i dipendenti sulle nuove metodologie e pratiche commerciali.<sup>47</sup> Inoltre, se si incentiva la comunicazione, i manager possono trovare i lavoratori più disposti a modificare le loro routine esistenti. Sebbene la comunicazione funzioni in molti casi, in altri può forse giovare ai manager provvedere alla progettazione di un sistema di ricompense per i lavoratori che, così, sarebbero più propensi ad accettare di sottoporsi al cambiamento.<sup>48</sup> In mancanza di tutto questo, è quasi improbabile che il cambiamento si realizzi e produca i propri effetti.

Questi passaggi costituiscono la sintesi degli 8 step individuati da John Kotter, esperto di leadership e affari, ed autore del libro "Leading Change" che, a partire dal 1996, aveva cominciato ad affondare le proprie tesi su come guidare un cambiamento. Più che un modello teorico, quello di Kotter risulta essere più che altro un "percorso guidato" per il management delle organizzazioni, in

<sup>42</sup> Network Digital 360, "Change Management, cos'è e come affrontare bene in azienda la gestione del cambiamento" (ultima visita 16/01/2022): <https://www.digital4.biz/hr/hr-transformation/digital-transformation-e-change-management-vanno-avanti-di-pari-passo/>

<sup>43</sup> *Ibid.*

<sup>44</sup> Harvard Business School, "Common types of organizational change & how to manage them" (ultima visita 16/01/2022): <https://online.hbs.edu/blog/post/types-of-organizational-change>

<sup>45</sup> Twoproject, *op.cit.*

<sup>46</sup> Harvard Business School, "Common types of organizational change & how to manage them", *op.cit.*

<sup>47</sup> Twoproject, *op.cit.*

<sup>48</sup> Whappy, "Guida strategica al change management: come guidarlo con successo" (ultima visita 16/01/2022): <https://www.whappy.it/guida-change-management/>

particolar modo nella costruzione di una leadership solida e capace di gestire le continue flessibilità dei contesti. Proprio questo sembra rappresentare la dimensione più importante degli step di Kotter, ovvero che il processo non deve mai limitarsi ad un “momento” ma dovrebbe concentrarsi su un flusso continuo di verifica e miglioramento. In mancanza di tutto questo, è quasi improbabile che il cambiamento si realizzi e produca i propri effetti.

### 3.3 Il questionario

#### 3.3.1 Campo d'indagine

Il questionario ha lo scopo di verificare se e in che misura la digitalizzazione e le dinamiche di trasformazione abbiano inciso a livello aziendale. Per la stesura del questionario abbiamo fatto riferimento al sistema a 8 Step di Kotter sul cambiamento, assieme ad altri temi fondamentali sulla trasformazione digitale. Abbiamo affrontato argomenti relativi a come le imprese hanno cambiato la propria strategia organizzativa a fronte dell'emergenza pandemica e di come quest'ultima ha trasformato la percezione delle risorse umane; ci siamo posti la domanda su quali drivers e Fattori Critici di Successo possano aver maggiormente aiutato a superare gli ostacoli di digitalizzazione, per arrivare, infine, ad approfondire argomenti quali lo *smart-working*, la dematerializzazione e alcuni valori aziendali fondamentali come la flessibilità e l'adattabilità. L'intenzione del nostro studio è quella di analizzare ciò che pensano gli intervistati su questi temi molto attuali, e verificarne la consistenza con quanto illustrato nei capitoli precedenti.

#### 3.3.2 Campione

Il campione è formato da dipendenti di aziende private contattati tramite LinkedIn e da un piccolo numero di conoscenze dirette contattate attraverso messaggistica istantanea, per un totale di 89 persone. Il campione è stato costruito partendo dalle aziende partner di ISTUD Business School, che abbiamo contattato unicamente su LinkedIn, con lo scopo di avere maggior probabilità di risposta, vedendo in loro una figura amica molto più disponibile a rispondere. In secondo luogo, abbiamo esteso l'invio del nostro sondaggio ad amicizie e conoscenze, attraverso WhatsApp, che lavorano come dipendenti aziendali. Abbiamo campionato i partecipanti in manager e non-manager, per avere diverse opinioni provenienti dal medesimo contesto. Le compagnie che abbiamo preso in considerazione provengono da vari settori italiani, affinché sia garantita una buona rappresentatività di aziende più inclini al cambiamento, come quelle tech e di servizi, rispetto a settori più tradizionali, come quelli manifatturieri e di processo. Il questionario è stato inviato a 89 dipendenti in giorni diversi, nei mesi di dicembre 2021 e gennaio 2022, specificando che la loro risposta sarebbe rimasta totalmente anonima.

#### 3.3.3 Il Questionario

Lo strumento di indagine è stato sviluppato dal nostro gruppo di lavoro per poter meglio calibrare le domande interessanti da porre ai partecipanti. Il questionario - vedi Appendice - comprende una parte introduttiva dove dichiarare il proprio sesso, età e ruolo aziendale. Successivamente vi sono tre domande fortemente centrate sull'impatto della pandemia alle quali poter rispondere con una valutazione da 1 a 5. Le due domande successive sono a risposta multipla e discutono sui drivers che hanno impattato sulla digitalizzazione e sui nuovi Fattori Critici di Successo importanti per le risorse umane. Nella sezione successiva del questionario vi sono 15 domande formulate con una scala Likert a 5 punti, che varia da 1 - totalmente in disaccordo - a 5 - fortemente d'accordo -, volte a valutare la percezione del personale sul cambiamento. Il sondaggio è stato creato attraverso l'utilizzo di Google Moduli ed inviato tramite link.

### 3.3.4 Demografia del campione e risultati

Su un totale di 89 questionari, ci sono state restituite 46 risposte da poter analizzare, ottenendo un tasso di risposta del 52%. Degli intervistati, il 48% sono uomini e il 52% sono donne. Per quanto riguarda l'età, l'85% ha un'età compresa tra i 22-39 anni, il 13% è compresa tra i 40-59 anni, mentre solo il 2% delle risposte provengono da intervistati over 60. Per quanto riguarda il ruolo aziendale, abbiamo preferito distinguere i dipendenti solamente in due categorie: manager e non-manager. In questo caso, le nostre risposte provenivano per il 28% da manager, mentre per il restante 72% erano non-manager. La Tabella 1 in Appendice mostra i risultati del questionario, raggruppando le risposte negative (1-2) nella colonna a sinistra, quelle neutre (3) nella colonna centrale, mentre possiamo trovare quelle positive a destra (4-5).

### 3.3.5 Risultati

Analizzare il questionario è la fase più importante al fine di evidenziare la differenza di consapevolezza tra manager e non-manager, ma soprattutto per confermare o smentire le nostre aspettative riguardo alcuni argomenti. Iniziando dalle prime tre domande sull'impatto pandemico, possiamo subito notare come effettivamente ci sia una diffusa idea di cambiamento derivante dalla pandemia. La maggior parte dei dipendenti hanno affermato che la propria azienda ha cambiato strategia organizzativa durante il Covid, infatti nessun manager ha risposto in modo negativo a questa domanda. È un dato interessante perché sta a indicare come ci sia stata la necessità di rispondere in modo radicale all'emergenza pandemica, tanto da dover riadattare il proprio modello organizzativo, argomento percepito da tutti i manager, probabilmente e soprattutto a causa del loro coinvolgimento all'interno dell'azienda.

Il problema sorge quando il 21% dei non-manager hanno risposto negativamente alla stessa domanda. Una semplice deduzione potrebbe essere che questi non siano effettivamente coinvolti e non abbiano la possibilità di discutere e notare lo stesso cambiamento che si sta cercando di attuare *ai piani alti*. Un'altra possibile ipotesi è che non ci sia concretamente stata una trasformazione all'interno della loro azienda, o semplicemente che questa non sia stata recepita da tutti allo stesso modo. Questo viene evidenziato anche dal fatto che la maggioranza dei manager pensano che la propria azienda potrà senza alcun problema continuare ad applicare l'organizzazione utilizzata in pandemia, mentre troviamo molta indifferenza e contrarietà dal lato non-manager. Come può risultare così differente una risposta che necessariamente dovrebbe essere condivisa da tutti i componenti dell'azienda? Forse perché effettivamente il messaggio di cambiamento arriva diversamente all'interno della stessa? O forse non viene addirittura recepito dai non manager, come se non importasse davvero che tutti siano uniti nella solita cultura aziendale. Abbiamo notato effettivamente che solo il 39% della totalità dei partecipanti sostiene che nel loro ambiente di lavoro vi è l'opportunità di discutere e spiegare la propria opinione sul cambiamento. In poche parole, la *"vision"* non viene evidentemente comunicata in modo efficace ai collaboratori di tutti i livelli, tanto meno quindi con la frequenza e la correttezza che permetterebbero di radicarla saldamente fino a diventare un caposaldo dell'azienda. Come se non bastasse, il 44% del totale dichiara che sostenere l'innovazione non è riconosciuto positivamente. Se non premiamo chi agisce in un modo giusto, senza nemmeno sottolineare come sia un esempio da seguire, quale altro metodo di sensibilizzazione possiamo usare?

Un altro dato che, parallelamente, lascia spazio di riflessione, è la domanda *"Quanto pensa che la pandemia abbia riportato l'attenzione sulle persone e sul loro benessere?"*. Possiamo riassumere le risposte con il Grafico 1 in Appendice. A primo impatto si può notare come la maggioranza delle risposte facciano capire che l'emergenza sanitaria e i periodi di *lockdown* abbiano evidenziato l'urgenza di porre la persona e il proprio benessere al centro del dibattito. Una sorta di sistema antropocentrico su cui investire, perché il benessere fisico e mentale possono aumentare

la produttività dei dipendenti, ma ovviamente anche la loro stessa soddisfazione e felicità, come in un circolo virtuoso alimentato dal benessere con lo scopo di appagare azienda e dipendenti. Questa almeno dovrebbe essere la teoria, dall'altro lato notiamo che il 39% dei non-manager, non pensano che la pandemia abbia riportato l'attenzione sulle persone. I motivi possono essere molteplici.

Nel nostro questionario sorge qualche insoddisfazione sul lavorare in *smart-working*: quando per nessun manager potrebbe mai essere un peso, per gli altri invece, precisamente il 33%, potrebbe essere frustrante e scomodo lavorare da casa, trovandosi infatti in disaccordo o totalmente indifferenti all'affermazione "Non avrei alcun problema a lavorare da casa". Ma non solo, il 51% degli stessi non pensa che lavorare da casa possa essere un'opportunità per dedicare più tempo alla propria famiglia o ai propri amici, sentendosi alienati dal classico ambiente familiare, costretti a sovrapporlo con quello di lavoro. La separazione fisica casa – ufficio era ciò che distingueva nettamente la vita privata da quella lavorativa, ora appare molto più fluida. Partendo da ciò, non sono forse venuti meno anche i limiti temporali dedicati all'orario di lavoro? Forse questa situazione può costringere alcuni a gestirsi diversamente e dover lavorare di più? Inoltre, tale risultato potrebbe essere dovuto al fatto che molti degli intervistati non dispongono degli spazi adatti per lavorare da casa e questo genera frustrazione. Si pensi ad esempio ai problemi di gestione familiare nei momenti di lockdown prolungati come ad esempio lavorare in *smart-working* mentre negli stessi spazi i figli seguono le lezioni in DAD.

La concezione di benessere risulta quindi differente tra le posizioni di manager e non-manager: la nostra ipotesi poggiava sulla nuova necessità di benessere nell'ambiente di lavoro, un concetto riscoperto anche grazie all'emergenza pandemica, in cui non vi era più la stressante intenzione di essere totalmente dediti alla giornata lavorativa. Ciò che emerge dai risultati, però, è piuttosto una ricerca di *work-life balance*. Un ennesimo dato che evidenzia ciò, è la domanda sulla socialità nell'ambiente di lavoro, dove l'86% degli intervistati hanno risposto positivamente. La grande maggioranza sente comunque il desiderio di socializzare al lavoro, anzi pensa che l'ambiente lavorativo sia una notevole opportunità per socializzare, non limitandosi solo a rapporti esterni alla propria professione, ma creando un bilanciato cerchio di conoscenze dentro e fuori l'azienda. Parlando invece di digitalizzazione e come i dipendenti abbiano affrontato questo tema, possiamo notare dal questionario che l'innovazione sia sentita dalla grande maggioranza come un'urgenza da affrontare adeguatamente. Nonostante l'ostacolo più diffuso rimanga quello dello *smart-working*, la maggior parte dei non-manager sanno e capiscono quanto adattarsi ed essere flessibili siano diventate caratteristiche imprescindibili nel mondo del lavoro. Possiamo inoltre notare come vi sia una consapevolezza generale su ciò in cui bisognerebbe investire per essere competitivi in un futuro tecnologico e digitale, dove le risorse immateriali ricoprono un ruolo da protagonista. Il 65% di tutti i partecipanti, comunque, si sentono motivati nei confronti della digitalizzazione grazie alla definizione di obiettivi atti a creare e formare una nuova cultura tecnologica. Ma non solo, il 74% ritiene anche che la dematerializzazione possa aver semplificato molte operazioni fondamentali di routine aziendale, mentre l'89% associano al lavoro in team una particolare efficacia per la buona riuscita degli obiettivi di trasformazione digitale. Si può affermare dunque che andrebbe ricercata quella che è la reale consapevolezza della necessità di "cambiamento" nei contesti aziendali. Un aumento delle conoscenze in merito agli svantaggi che la resistenza al cambiamento potrebbe indurre i lavoratori ad essere maggiormente interessati alle novità e quindi rendere più semplice aderire ad esse.

### 3.4 Conclusioni:

Il cambiamento è l'ospite non invitato che si presenta nelle aziende. È indotto dalle crescenti sfide competitive che alcuni drivers quali la globalizzazione, la volatilità e l'incertezza che obbligano continua trasformazione ed adattamento con tempi sempre più veloci. Per questo motivo bisogna essere flessibili e reattivi nei confronti di tale urgenza. Il questionario è andato a verificare come ed

in che misura l'innovazione sia presente all'interno di ogni ambiente di lavoro e come soprattutto sia recepita positivamente. Valutando le risposte ricevute, abbiamo appurato quanto la trasformazione digitale sia diventata pervasiva all'interno delle aziende. La pandemia ha imposto un cambio di strategia organizzativa, percepito principalmente da chi ha responsabilità organizzative quali i managers, ma che comunque ha reso consapevole anche i dipendenti. Viene largamente riconosciuto quanto sia importante rimanere al passo coi tempi, saper utilizzare la tecnologia ed essere adattabili e flessibili. Tuttavia, vi è una sensibilità più bassa a questi temi presso i non manager. Essi hanno una percezione elevata dell'importanza della tecnologia e ne sono anche utilizzatori, tuttavia apparentemente non associano appieno questo fattore con discriminante per il proprio futuro lavorativo. Quindi la diffusione della digitalizzazione è vista perlopiù come ancillare, come mero strumento di lavoro e non come fattore critico di trasformazione. Infine, la pandemia ha imposto un cambio di strategia organizzativa, la cui consapevolezza è più marcata presso i manager e, sebbene in misura ridotta, anche dai non manager. Il "ruolo aziendale" è stato, come forse prevedibile, un elemento di differenziazione delle risposte.

### **Conclusioni**

Questo lavoro ha voluto indagare alcune delle nuove coordinate del cambiamento organizzativo nella contemporaneità digitale. Abbiamo esplorato le principali forze di questo cambiamento e le declinazioni all'interno delle aziende che sembrano condannate a trasformarsi per non soccombere in un mondo sempre più veloce, incerto, volatile ed ambiguo. La pandemia di Covid-19 è l'ultimo esempio delle sfide che il mondo contemporaneo ci pone. Abbiamo esplorato le implicazioni di questi impatti per le Risorse Umane e le possibili soluzioni. Emerge un cambio di prospettiva importante per quanto riguarda le Risorse Umane: dal "processo" alle "persone". Difatti la trasformazione così radicale che stiamo osservando necessita di Risorse Umane non più come "Funzione di Supporto", ma riconquista la scena come "Funzione Strategica del Cambiamento". Infatti, HR è deputata a reinventare un profilo di competenze molto diverso rispetto a quello tradizionale, a reclutare di conseguenza i migliori talenti cambiando i criteri di selezione, deve occuparsi in modo profondo del *reskilling* del personale esistente, deve trattenere i talenti capendo come concetti di 'care' e 'personal wellness' siano viepiù elementi distintivi ed infine, ridisegnare l'organizzazione allineandola al contesto cambiato.

Questo lavoro ha brevemente illustrato anche i fattori critici per un effettivo cambiamento ed ha verificato -tramite un questionario- se e in che misura la digitalizzazione e le dinamiche di trasformazione abbiano inciso a livello aziendale. Le conclusioni non sono univoche ma dimostrano come chi occupa posizioni di responsabilità manageriale siano più sensibili e consapevoli a questi temi rispetto ai non manager. Il questionario ha messo in luce anche interessanti valutazioni circa lo *smart-working* che non appare così entusiasticamente recepito da tutti. I risultati ottenuti attraverso il nostro studio sono certamente parziali; tuttavia, indicano una tendenza importante che una futura ricerca potrebbe tentare di ampliare. L'analisi di ulteriori fenomeni consentirebbe, infatti, ai futuri ricercatori di comprendere maggiormente cosa le aziende potrebbero fare per adattarsi efficacemente ai nuovi contesti e scenari. La sfida diventa, dunque, riuscire a comprendere il più velocemente possibile come creare organizzazioni agili, flessibili. Elementi questi oramai riconosciuti come effettivi e concreti vantaggi competitivi.

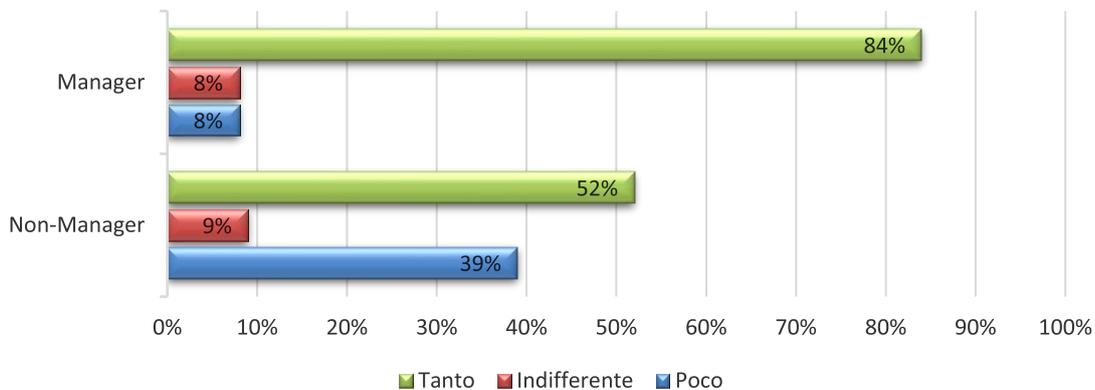
## Appendice

Tabella 1 - Questionario				
	Poco	Indifferente	Tanto	
Quanto la sua azienda ha cambiato il proprio modello organizzativo a fronte dell'emergenza pandemica?	15%	41%	44%	
A causa della pandemia, quanto è cambiato il ruolo delle Risorse Umane all'interno della sua azienda?	41%	33%	26%	
Quanto pensa che la pandemia abbia riportato l'attenzione sulle persone e sul loro benessere?	30%	9%	61%	
	Smart Working	Dematerializzazione dei documenti	Investimenti in Information Technology (IT)	Riduzione degli spazi tradizionali
Quali tra questi drivers, secondo lei, hanno avuto un maggiore impatto sulla digitalizzazione?	72%	13%	9%	6%
	Flessibilità e adattabilità	Resilienza	Team Working	Problem Solving
Nel nuovo contesto creato dalla pandemia, quali Fattori Critici di Successo hanno importanza per le risorse umane?	61%	4%	9%	24%
	In disaccordo	Indifferente	D'accordo	
Non avrei alcun problema a lavorare da casa.	13%	13%	74%	
Lavorando da casa ho molto più tempo da dedicare alla mia famiglia e ai miei amici.	17%	24%	59%	
Penso che l'ambiente di lavoro sia un luogo importante dove socializzare.	7%	7%	86%	
Penso che, al giorno d'oggi, la capacità di adattarsi e la resilienza siano caratteristiche imprescindibili.	0%	13%	87%	
Rimanere a lungo nell'azienda dove attualmente lavoro è tra le mie aspirazioni principali.	17%	46%	37%	
La mia azienda potrebbe continuare a lavorare per anni con la stessa organizzazione utilizzata in pandemia.	20%	30%	50%	
Lavorare con i documenti in Cloud ha semplificato la maggior parte delle mie operazioni.	7%	19%	74%	
Investire sulle risorse immateriali è un'ottima strategia che ogni azienda dovrebbe iniziare ad applicare.	2%	20%	78%	
All'interno della mia azienda, il cambiamento ha potuto portare solo benefici.	15%	46%	39%	
Ritengo che il lavoro in team sia efficace per la buona riuscita degli obiettivi di trasformazione digitale.	2%	9%	89%	
Ho spesso occasione di discutere e spiegare la mia opinione sul cambiamento.	15%	46%	39%	
Sostenere l'innovazione è riconosciuto positivamente all'interno della mia azienda.	9%	35%	56%	
Tra le mie mansioni ho obiettivi che mi tengono motivato nei confronti della digitalizzazione.	11%	24%	65%	
Ritengo che comunicare e ricevere feedback possa aiutare il processo di cambiamento.	0%	11%	89%	
Flessibilità e adattabilità sono dei valori fondamentali all'interno della nostra cultura aziendale.	4%	24%	72%	

Tabella 2 – Questionario Manager					
	Poco	Indifferente	Tanto		
Quanto la sua azienda ha cambiato il proprio modello organizzativo a fronte dell'emergenza pandemica?	0%	38%	62%		
A causa della pandemia, quanto è cambiato il ruolo delle Risorse Umane all'interno della sua azienda?	38%	16%	46%		
Quanto pensa che la pandemia abbia riportato l'attenzione sulle persone e sul loro benessere?	8%	8%	84%		
	Smart Working	Dematerializzazione dei documenti	Investimenti in Information Technology (IT)	Riduzione degli spazi tradizionali	
Quali tra questi drivers, secondo lei, hanno avuto un maggiore impatto sulla digitalizzazione?	85%	0%	15%	0%	
	Flessibilità e adattabilità	Resilienza	Team Working	Problem Solving	Cura delle risorse umane
Nel nuovo contesto creato dalla pandemia, quali Fattori Critici di Successo hanno importanza per le risorse umane?	77%	0%	0%	15%	8%
	In disaccordo	Indifferente	D'accordo		
Non avrei alcun problema a lavorare da casa.	0%	8%	92%		
Lavorando da casa ho molto più tempo da dedicare alla mia famiglia e ai miei amici.	8%	8%	84%		
Penso che l'ambiente di lavoro sia un luogo importante dove socializzare.	15%	0%	85%		
Penso che, al giorno d'oggi, la capacità di adattarsi e la resilienza siano caratteristiche imprescindibili.	0%	0%	100%		
Rimanere a lungo nell'azienda dove attualmente lavoro è tra le mie aspirazioni principali.	15%	46%	39%		
La mia azienda potrebbe continuare a lavorare per anni con la stessa organizzazione utilizzata in pandemia.	15%	8%	77%		
Lavorare con i documenti in Cloud ha semplificato la maggior parte delle mie operazioni.	0%	15%	85%		
Investire sulle risorse immateriali è un'ottima strategia che ogni azienda dovrebbe iniziare ad applicare.	8%	8%	84%		
All'interno della mia azienda, il cambiamento ha potuto portare solo benefici.	15%	31%	54%		
Ritengo che il lavoro in team sia efficace per la buona riuscita degli obiettivi di trasformazione digitale.	0%	0%	100%		
Ho spesso occasione di discutere e spiegare la mia opinione sul cambiamento.	8%	46%	46%		
Sostenere l'innovazione è riconosciuto positivamente all'interno della mia azienda.	0%	54%	46%		
Tra le mie mansioni ho obiettivi che mi tengono motivato nei confronti della digitalizzazione.	8%	8%	84%		
Ritengo che comunicare e ricevere feedback possa aiutare il processo di cambiamento.	0%	0%	100%		
Flessibilità e adattabilità sono dei valori fondamentali all'interno della nostra cultura aziendale.	0%	31%	69%		

Tabella 3 – Questionario non Manager					
	Poco		Indifferente		Tanto
Quanto la sua azienda ha cambiato il proprio modello organizzativo a fronte dell'emergenza pandemica?	21%		44%		36%
A causa della pandemia, quanto è cambiato il ruolo delle Risorse Umane all'interno della sua azienda?	42%		39%		19%
Quanto pensa che la pandemia abbia riportato l'attenzione sulle persone e sul loro benessere?	39%		9%		52%
	Smart Working	Dematerializzazione dei documenti	Investimenti in Information Technology (IT)	Riduzione degli spazi tradizionali	
Quali tra questi drivers, secondo lei, hanno avuto un maggiore impatto sulla digitalizzazione?	67%		18%	6%	9%
	Flessibilità e adattabilità	Resilienza	Team Working	Problem Solving	Cura delle risorse umane
Nel nuovo contesto creato dalla pandemia, quali Fattori Critici di Successo hanno importanza per le risorse umane?	55%	6%	12%	27%	0%
	In disaccordo		Indifferente		D'accordo
Non avrei alcun problema a lavorare da casa.	18%		15%		67%
Lavorando da casa ho molto più tempo da dedicare alla mia famiglia e ai miei amici.	21%		30%		49%
Penso che l'ambiente di lavoro sia un luogo importante dove socializzare.	3%		9%		88%
Penso che, al giorno d'oggi, la capacità di adattarsi e la resilienza siano caratteristiche imprescindibili.	0%		18%		82%
Rimanere a lungo nell'azienda dove attualmente lavoro è tra le mie aspirazioni principali.	18%		46%		36%
La mia azienda potrebbe continuare a lavorare per anni con la stessa organizzazione utilizzata in pandemia.	21%		39%		40%
Lavorare con i documenti in Cloud ha semplificato la maggior parte delle mie operazioni.	9%		21%		70%
Investire sulle risorse immateriali è un'ottima strategia che ogni azienda dovrebbe iniziare ad applicare.	0%		24%		76%
All'interno della mia azienda, il cambiamento ha potuto portare solo benefici.	15%		52%		33%
Ritengo che il lavoro in team sia efficace per la buona riuscita degli obiettivi di trasformazione digitale.	3%		12%		85%
Ho spesso occasione di discutere e spiegare la mia opinione sul cambiamento.	18%		46%		36%
Sostenere l'innovazione è riconosciuto positivamente all'interno della mia azienda.	12%		27%		61%
Tra le mie mansioni ho obiettivi che mi tengono motivato nei confronti della digitalizzazione.	12%		30%		58%
Ritengo che comunicare e ricevere feedback possa aiutare il processo di cambiamento.	0%		15%		85%
Flessibilità e adattabilità sono dei valori fondamentali all'interno della nostra cultura aziendale.	6%		21%		73%

Grafico 1. Quanto pensa che la pandemia abbia riportato l'attenzione sulle persone e sul loro benessere?



## Bibliografia

Coelli M. & Boraland J. (2016). "Job Polarisation and Earnings Inequality in Australia", *Economic Record*, 92(296)

Greenleaf, R. K. (2002). "Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness", (25th anniversary ed.). New York: Paulist Press

Kotter, J. P. (1996). "Leading change". Boston, Mass: Harvard Business School Press

Society for Human Resource Management (2016), "The New talent Landscape. Recruiting difficulty and skills shortages" (Giugno 2016)

Vial G.; (2019). "Understanding digital transformation: A review and a research agenda", *Journal of Strategic Information Systems* 28

## Sitografia

- Agenzia Giornalistica Italiana, "Con i robot, in due anni cambierà il 61% dei mestieri. Uno studio" [https://www.agi.it/economia/lavoro\\_robot\\_mestieri-6945564/news/2020-01-25/](https://www.agi.it/economia/lavoro_robot_mestieri-6945564/news/2020-01-25/)
- Assolavoro, "I profili più ricercati a ottobre-novembre 2021", Datalab - Settembre 2021 <https://assolavoro.eu/wp-content/uploads/2021/11/BOLLETTINO-OPPORTUNITA-DI-LAVORO-Ott.Nov2021.pdf>
- Cloud Italia, "La Strategia Cloud Italia" <https://cloud.italia.it/strategia-cloud-pa/>
- Cpl – Work The Future, "Impact of the Great Resignation" <https://www.cpl.com/blog/2021/10/impact-of-the-great-resignation>
- Forbes, "The Importance Of Soft Skills In A Post-Pandemic World" <https://www.forbes.com/sites/ulrikjuulchristensen/2020/11/09/the-importance-of-soft-skills-in-a-post-pandemic-world/?sh=d2c50db5c26a>

- Forbes, "The Great Resignation: Why Employees Don't Want To Go Back To The Office" <https://www.forbes.com/sites/hollycorbett/2021/07/28/the-great-resignation-why-employees-dont-want-to-go-back-to-the-office/?sh=5c703c482000>
- Forbes, "8 Reasons Why Diversity And Inclusion Are Essential To Business Success" <https://www.forbes.com/sites/biancamillercole/2020/09/15/8-reasons-why-diversity-and-inclusion-are-essential-to-business-success/?sh=740b55981824>
- Harvard Business School, "Common types of organizational change & how to manage them" <https://online.hbs.edu/blog/post/types-of-organizational-change>
- Harvard Business Review, "Global Teams That work" <https://hbr.org/2015/10/global-teams-that-work>
- Il Sole 24 Ore, *Draghi: 1,5 miliardi per riforma degli Istituti, va incentivato il talento femminile* <https://www.ilssole24ore.com/art/draghi-15-miliardi-riforma-its-va-incentivato-talento-femminile-AETHVZs>
- Il Sole 24 Ore, "Scuola, ok Camera a proposta di legge sulle competenze non cognitive, ora va al Senato" <https://www.ilssole24ore.com/art/scuola-ok-camera-proposta-legge-competenze-non-cognitive-ora-va-senato-AETnOW7>
- Il Sole 24 Ore, "Smart working, quanto risparmiano davvero aziende e lavoratori?" <https://24plus.ilssole24ore.com/art/smart-working-quanto-risparmiano-davvero-aziende-e-lavoratori-AD08u9r>
- Il Sole 24 ore, "Un'azienda su due alle prese con la strategia di riqualificare le persone" <https://www.ilssole24ore.com/art/un-azienda-due-prese-la-strategia-riqualificare-persone-ACbjbHC>
- Immobiliare.it, "Uffici. Cautela degli investitori dopo il Covid" (ultima visita 23/01/2022): <https://www.immobiliare.it/news/uffici-cautela-da-parte-degli-investitori-dopo-il-covid-47537/>
- IPI, "Milano uffici Q3 2021" [https://www.immobiliareipi.com/wp-content/uploads/2021/11/REPORT-IPI\\_mercato-uffici\\_MILANO-Q3-2021.pdf](https://www.immobiliareipi.com/wp-content/uploads/2021/11/REPORT-IPI_mercato-uffici_MILANO-Q3-2021.pdf)
- Lisia, "Le nuove professioni e i nuovi posti di lavoro creati dalla tecnologia e dall'intelligenza artificiale" <https://www.lisia.it/post/le-nuove-professioni-e-i-nuovi-posti-di-lavoro-creati-dalla-tecnologia-e-dallintelligenza-artificiale>
- Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca, *Istituti Tecnici Superiori (ITS)* <https://www.miur.gov.it/tematica-its>
- McKinsey, "Agility: It rhymes with stability" (ultima visita 23/01/2022): <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/agility-it-rhymes-with-stability>
- McKinsey&Company, "The five trademarks of agile organizations" (ultima visita 23/01/2022): <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/the-five-trademarks-of-agile-organizations>
- Network Digital 360, "Change Management, cos'è e come affrontare bene in azienda la gestione del cambiamento" <https://www.digital4.biz/hr/hr-transformation/digital-transformation-e-change-management-vanno-avanti-di-pari-passo/>

- Netx Jumps, “A culture of deliberate Development” <https://nextjump.com/culture/>
- Osservatori.net, “Smart Working in Italia: dati, numeri e trend post-pandemia” <https://www.osservatori.net/it/ricerche/comunicati-stampa/smart-working-italia-numeri-trend>
- Peterson Institute for International Economics (PIIE), “What is globalization?” <https://www.piie.com/microsites/globalization/what-is-globalization>
- Society for Human Resource Management (SHRM), “Interactive Chart: How Historic Has the Great Resignation Been?” <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/talent-acquisition/pages/interactive-quits-level-by-year.aspx>
- The European Commission’s science and knowledge service – Joint Research Centre, “Telework in the EU before and after the COVID-19: Where we were, Where we head to”, Science for Policy Briefs 2020 [https://ec.europa.eu/jrc/sites/default/files/jrc120945\\_policy\\_brief\\_-\\_covid\\_and\\_telework\\_final.pdf](https://ec.europa.eu/jrc/sites/default/files/jrc120945_policy_brief_-_covid_and_telework_final.pdf)
- The New York Times, “The Robots Are Coming For Phil In Accounting” <https://www.nytimes.com/2021/03/06/business/the-robots-are-coming-for-phil-in-accounting.html>
- Twproject, “Il cambiamento organizzativo in Azienda: il processo di gestione del cambiamento e il ruolo del Project Manager” <https://twproject.com/blog/it/il-cambiamento-organizzativo-azienda-il-processo-di-gestione-del-cambiamento-e-il-ruolo-del-project-manager/>
- Whappy, “Guida strategica al change management: come guidarlo con successo” <https://www.whappy.it/guida-change-management/>
- World Economic Forum, “Future of Jobs Report 2018”, Ottobre 2018 [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_2018.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2018.pdf)