



THE HR DIGITAL CHALLENGE

Report dell'intervista a Stefano Besana

A cura di Francesca Carrino, Marica Di Marino, Giulia Sinito, Iolanda Tartaglia e Luca Trincherò

L'importanza del digitale è ormai sotto gli occhi di tutti. I dati emersi da un recente approfondimento McKinsey (*Organizing for change through social technology*) confermano come le tecnologie social e digital all'interno delle aziende abbiano ormai raggiunto il *plateau of productivity*, lo stadio più maturo della curva di adozione tecnologica proposta da Gartner. Non a caso, dal 2006 ad oggi, le tecnologie digitali hanno assunto un ruolo sempre più rilevante tra le priorità strategiche delle aziende. Il report di Accenture "*High performers in IT: defined by digital*" sottolinea infatti come i processi di business delle compagnie leader di settore stiano beneficiando, sia a livello di efficienza che di efficacia, dell'adozione di questi nuovi strumenti.

Si tratta tuttavia di un percorso di trasformazione digitale che deve essere valutato in un'ottica di cambiamento culturale e organizzativo, e non solamente sul versante dell'innovazione tecnologica. Gli esperti del settore hanno introdotto a questo proposito il concetto di *Social Collaboration*, definita come quell'insieme di strategie, processi, comportamenti e piattaforme digitali che, in un contesto aziendale, consentono a gruppi di persone di connettersi, interagire, condividere informazioni e lavorare in funzione di un comune obiettivo di business.

Negli anni a venire alle organizzazioni non sarà solo richiesto di creare un contesto tecnologico permeabile alla trasformazione in atto, ma di liberarne il potenziale investendo in processi interni di *change management* che impattino fortemente sulla cultura organizzativa, consentendo l'adozione di modelli collaborativi di gestione del lavoro.

Alla luce di queste considerazioni è chiaro come spetti ai nuovi professionisti della funzione HR, in qualità di agenti del cambiamento, assumere il ruolo di protagonisti e facilitatori di questo delicato processo, riscattando la posizione marginale a cui vengono spesso relegati nel nostro Paese.

The HR function has a role to play in encouraging a less autocratic, more collaborative approach to leadership, introducing new performance management processes and bringing the organization along.

IBM; *The Customer-activated Enterprise - Insights from the Global C-suite Study*

Ma quale approccio adottare per affrontare le sfide che incontreremo nell'immediato futuro, in uno scenario diverso rispetto a quelli a cui eravamo abituati? Quali saranno le caratteristiche e le competenze richieste alle nuove figure professionali operanti nel settore delle risorse umane?

Stefano Besana nasce il 26 febbraio del 1987. Dopo aver conseguito la maturità scientifica sceglie di iscriversi all'università Cattolica di Milano, assieme a tanti altri ragazzi come lui, seguendo un percorso di studi in processi formativi e psicologia dell'apprendimento. È qui che inizia ad occuparsi di social network e di tematiche legate al mondo del digitale. Il suo progetto di tesi di laurea triennale, approfondito in seguito con la specialistica, non parte solamente da un'intuizione –l'aver intravisto potenzialità formative nei social network- ma è frutto anche di un approccio proattivo, ossia della capacità di cogliere la trasformazione digitale e culturale in atto, di percepire anticipatamente le tendenze e i cambiamenti ormai alle porte, di pianificare azioni organizzative opportune in tempo. Il suo lavoro viene presentato al convegno internazionale CKBG e in seguito pubblicato.

Un po' per gioco e un po' per scommessa Besana decide quindi di partecipare alla tappa di Bologna di Working Capital, il progetto di Telecom Italia che sostiene i giovani talenti dell'innovazione italiana e promuove la creazione di startup, vincendola. Sotto la luce di simili riflettori, quello che era stato un progetto di studio, brillante ma ancora racchiuso nell'alveo della ricerca accademica, fa il suo ingresso nel sistema impresa, traducendosi in un dettagliato piano strategico. È la svolta di una carriera.

Oggi Stefano Besana è Social Business e Learning Strategist. Specializzato in *Digital Transformation*, *Social Media Marketing*, *Social CRM*, *Customer Engagement*, Innovazione Collaborativa e *Enterprise 2.0*, negli ultimi anni ha seguito progetti commissionati da prestigiosi clienti italiani e internazionali. Collabora con il dipartimento di Psicologia dell'Università Cattolica di Milano ed è stato docente per numerosi corsi di livello universitario e internazionale. Ha lavorato nell'ambito di diversi Master per il Milano Fashion Institute e per il Sole24Ore, inoltre è formatore e consulente all'interno del progetto Young Digitals. Dal 2012 è anche docente del Master in Digital Media Management presso lo IED di Milano e si occupa della progettazione e dell'erogazione dei corsi in *Brand Reputation* e *Gamification*.

Lo incontriamo a Milano, verso l'ora di pranzo. Ci addentriamo insieme a lui nel suggestivo scenario *nature friendly* del Foresta Woodbar.

Seduto ad un tavolo del locale, Besana inizia a parlarci del processo di trasformazione digitale a cui stiamo assistendo negli ultimi anni, del significativo impatto che le nuove tecnologie stanno avendo sui processi di business. Formazione, *retention* dei talenti, *knowledge sharing*: frammenti indiziali di

un ecosistema organizzativo aziendale. Il vero obiettivo, ci spiega, è quello di generare modalità collaborative all'interno delle organizzazioni, influenzare il modo in cui queste ultime lavorano e riescono a mettere a fattor comune la motivazione, l'ingaggio e il potenziale dei propri dipendenti. Per farlo occorre aggiungere agli strumenti a cui si è abituati- ad esempio i classici LMS come Blackboard e Moodle- delle funzionalità di *Social Collaboration* mutuata dall'approccio dei social network. A questo proposito, Besana è convinto del fatto che introdurre una intranet aziendale implichi oggi costituirla non come semplice database di documenti da caricare e scaricare, ma piuttosto come strumento permeabile, che permetta ad ogni utente di collaborare in modo creativo e proattivo con i colleghi in un percorso di *e-learning*.

Ma le aziende sono pronte a questo cambiamento, hanno davvero compreso l'importanza delle sue possibili ricadute? I dati presentati da Ernst & Young nel breve report "*Insurance in a digital world: the time is now*" sono chiari: il 57% delle organizzazioni interpellate ritiene che i modelli organizzativi interni non siano in grado di facilitare il digitale e solo il 46% delle aziende ritiene che i propri clienti si rivolgeranno ai competitor in caso di mancato adeguamento ai nuovi standard tecnologici e organizzativi.

La Social Collaboration Survey 2013 -condotta dallo stesso Besana in collaborazione con il collega Emanuele Quintarelli coinvolgendo più di 300 aziende italiane e disponibile a tutti gratuitamente- ha permesso di rilevare come un impiego mirato delle piattaforme social aumenti l'efficienza dell'impresa (43%), faciliti il riutilizzo della conoscenza (40%), migliori il coordinamento dei progetti (30%) e consenta di rimanere costantemente aggiornati sul lavoro dei colleghi (30%). Scopo della ricerca era anche quello di provare a definire e valutare gli ostacoli che le aziende possono incontrare al momento di implementare le nuove tecnologie digitali. Presupposto fondamentale è la volontà di intendere la trasformazione digitale in atto come un'opportunità per aiutare i dipendenti ad esprimere il loro potenziale e valorizzare i singoli talenti individuali. Besana crede fermamente nel fatto che mettere al centro la collaborazione e i dipendenti, assegnare loro una missione e costruire insieme valore rappresenti sicuramente un passo fondamentale per l'azienda del futuro. La tecnologia è ugualmente importante, ma non può guidare in autonomia questo tipo di processo. La recente iniziativa di BMW d'includere all'interno del payroll, come ore di straordinario, tutte le email e i tweet inviati dai device personali dei dipendenti che hanno attinenza con il lavoro è quindi la dimostrazione tangibile di un'azienda che ha compreso come il valore apportato dalle persone sia indipendente dall'orario di lavoro, a discapito della concezione tayloristica e fordistica.

Adottare questo tipo di approccio significa comprendere l'importanza di associare all'innovazione tecnologica un processo di cambiamento culturale, sociale e organizzativo nonché delle modalità d'intendere le proprie consuetudini lavorative.

Un primo passo consiste nell'abbandonare l'idea -tuttora radicata in molte organizzazioni- riassumibile nell'espressione "l'informazione è potere". A questo proposito Besana ricorda come diversi modelli socio-organizzativi, culturali e anche filosofici (tra i quali il lavoro di George Siemens sul social learning o i padri della social learning analysis come Rob Cross) hanno dimostrato come il "potere" e la conoscenza non risiedano nella singola informazione, e di conseguenza in chi la detiene, ma all'interno della rete. Condividere le informazioni all'interno di un network di persone in grado di utilizzarle al meglio permette in definitiva di generare valore per l'intero ecosistema aziendale.

I dati presentati nella Social Collaboration Survey offrono inoltre un altro spunto di riflessione: la resistenza più evidente riscontrata nella grande azienda è la difficoltà di misurare un ritorno dell'investimento o l'impatto di benefici intangibili (49%), un elemento quest'ultimo di importanza strategica fondamentale. Il modello di Kirkpatrick non può evidentemente assolvere ad un simile compito da solo: per capire ad esempio come un'organizzazione o una rete di persone possono essere riorganizzate in seguito ad un processo di apprendimento occorre valutare delle vie alternative. Besana ricorda come siano diverse le metodologie riconosciute a livello statistico e accademico che, con i dovuti adattamenti, stanno tornando prepotentemente alla ribalta in questo senso, tra cui la social network analysis e l'organization network analysis.

Riconoscere infine come le trasformazioni che il digitale abilita si presentino trasversali rispetto ai processi che entrano in gioco all'interno di un'organizzazione complessa (e non possano essere quindi relegate ad un'unica funzione o dipartimento) permette ai nuovi professionisti delle risorse umane di assumere come prioritario il coinvolgimento dell'intera forza lavoro sia nell'ottica della riuscita dell'iniziativa che in quella della realizzazione di un modello di organizzazione più flessibile ed efficiente. Resta quindi da considerare una questione essenziale: l'efficacia di questo processo di cambiamento sarà direttamente proporzionale al livello di *engagement* che le organizzazioni riusciranno a generare nei propri dipendenti. La *gamification* può rappresentare in questo senso uno strumento utile ad incrementare l'ingaggio dei dipendenti e di conseguenza anche il fatturato. Si tratta di un trend sempre più diffuso a livello internazionale che consiste nell'applicare ai processi di business technicalità, approcci e strategie ludiche mutuati dai videogiochi. In Italia Besana è stato uno dei primi ad analizzare questo fenomeno -è fra autori del libro *Figli e videogiochi: istruzioni per l'uso-* che in realtà nel nostro Paese viene ancora sottostimato dalle imprese, nonostante abbia

dimostrato di essere in grado di apportare diversi benefici. Tutto dipende dal modo in cui queste tecnologie vengono sviluppate e quindi implementate nel concreto del contesto aziendale.

L'aspetto che gratifica maggiormente il nostro interlocutore è proprio la buona riuscita di progetti legati ad un sistema di competenze e processi coerenti, che sappiano fare buon uso delle nuove procedure offerteci dalle tecnologie per generare cambiamenti culturali, coinvolgendo l'intero ecosistema aziendale. Lavorare ed eccellere oggi nell'ambito delle risorse umane non significa infatti soltanto preoccuparsi di acquisire il sapere tradizionale legato alle varie funzioni, ma soprattutto unire ad una forte attenzione alle persone una piena consapevolezza delle possibilità che il digitale offre a livello organizzativo, sapendo cogliere e declinare al meglio gli agenti di cambiamento.