

Intervista integrale a Stefano Besana

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

27/02/2014

Parliamo del tema di ricerca a te più caro – grazie al quale hai vinto anche il premio Working Capital nel 2010 – ossia l'utilizzo dei social network come strumento di formazione. Perché questa scelta e quali sono le potenzialità che intravedi in questo senso nei social network?

Ho iniziato ad occuparmi in generale di social network e sistemi per l'apprendimento durante il mio percorso di studi in processi formativi e psicologia dell'apprendimento presso l'università Cattolica di Milano; parallelamente ho sempre coltivato un interesse molto forte per quelle che sono le tematiche del digitale. Nel mio progetto di tesi di laurea triennale e specialistica ho cercato di unire le anime delle mie due passioni, provando a indagare e comprendere in che modo i social network potessero essere usati a fini di apprendimento. Un po' per gioco e un po' per scommessa ho partecipato alla tappa di Bologna di Working Capital, vincendola. È stato utile per approfondire i miei temi di ricerca sia in termini di networking che di supporto che mi è stato fornito, e ha rappresentato una vetrina importante per portarli fuori da un ambito prettamente accademico, avvicinandoli ad un mondo più organizzativo, più aziendale. Quello di cui mi occupo tuttora.

Alla luce dei tuoi studi, come cambierà lo scenario della formazione e del knowledge management nei prossimi anni grazie ai social network?

Più che grazie ai social network, direi grazie alle tecnologie digitali, o meglio all'impatto che le tecnologie digitali stanno avendo sui processi di business. L'apprendimento è soltanto uno di questi processi: la formazione e l'aggiornamento delle risorse umane sono piccoli pezzi che compongono una torta molto più grande, ossia l'ecosistema organizzativo aziendale. Le tecnologie digitali stanno impattando a livello di retention dei talenti, di knowledge sharing, di apprendimento. Vengono utilizzate per generare modalità collaborative all'interno dell'organizzazione, così come per influenzare il modo in cui quest'ultima lavora e riesce a mettere a fattor comune la motivazione, l'ingaggio e il potenziale dei suoi dipendenti. Per questo motivo credo che le tecnologie digitali siano un contesto abilitante molto forte: riescono ad essere dei catalizzatori - un esempio che uso molto spesso - amplificando gli aspetti positivi o negativi. Vista in questo senso, la tecnologia digitale riesce ad impattare in modo significativo su tutta una serie di processi, siano essi legati alla formazione o a 360 gradi sull'organizzazione.

Per un'azienda cosa significa passare da un e-learning tradizionale al social learning?

Al di là delle distinzioni di etichetta, in realtà quello a cui stiamo assistendo negli ultimi anni è un processo molto profondo di trasformazione digitale che ha impattato a 360 gradi sull'organizzazione. Questo cosa vuol dire? Che le stesse compagnie stanno iniziando necessariamente ad aggiungere agli strumenti a cui si è abituati - cioè i classici LMS come Blackboard e Moodle - delle tecniche e delle funzionalità di social collaboration; vuoi per condividere documenti e lavorare collaborativamente, vuoi per aggiornare la propria rete di contatti su ciò che si sta facendo. Se ci pensate queste tecnologie vengono mutate da un approccio che è quello dei social network: avere un facebook aziendale, avere una intranet aziendale in cui si fa anche dell'apprendimento significa oggi costituirla non come semplice database di documenti da caricare e scaricare, ma piuttosto come strumento che mi permetta di collaborare in modo creativo e proattivo con i miei colleghi e compagni in un percorso di e-learning.

Posta questa trasformazione digitale in atto, le aziende italiane ed europee- anche alla luce della tua ricerca con Emanuele Quintarelli- sono pronte a questa trasformazione? Quale approccio dovrebbero adottare?

La ricerca che ho fatto con Quintarelli- che si intitola Social Collaboration Survey e che abbiamo voluto rendere disponibile a tutti gratuitamente- va nella direzione di provare a mappare quelle che sono le problematiche piuttosto che i punti di forza, a definire quali sono gli scogli, le barriere culturali che un'azienda incontra nel momento in cui vuole effettuare questo tipo di passaggio, verificando chi ce l'ha fatta e quali vantaggi ne ha tratto, chi non ce l'ha fatta e perché. Vi fornisco un paio d'indicazioni che troverete anche nel report: innanzitutto si tratta di un cambiamento che passa dal digitale ma non è legato semplicemente a quello; molto spesso è anche un cambiamento culturale, sociale e organizzativo nonché delle modalità d'intendere le proprie consuetudini lavorative. Recentemente BMW ha deciso d'includere all'interno del payroll, come ore di straordinario, tutte le email e i tweet inviati dal proprio device personale che hanno attinenza con il lavoro, quindi tutta una serie di attività compiute all'esterno dell'ambiente lavorativo. È chiaro che si tratta di un cambiamento culturale, prima che amministrativo, 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. Quello che si sta affrontando in questo momento è un processo di cambiamento, di trasformazione culturale prima ancora che digitale, da parte di aziende che hanno compreso l'importanza di muoversi in questa direzione e verso questo modello di business. Mettere al centro la collaborazione e i dipendenti, assegnando loro una missione più che l'obiettivo di arrivare a fine giornata o a fine mese con uno stipendio, e costruire quindi insieme valore rappresenta sicuramente un passo fondamentale dell'azienda del futuro. Più che di una barriera si tratta di un'opportunità per le aziende del domani, per aiutare i dipendenti ad esprimere il loro potenziale e valorizzare i singoli talenti individuali. Le tecnologie digitali rappresentano uno strumento fondamentale per poter abilitare questo tipo di processo, però è chiaro che non sono l'unico punto sul quale riflettere: prima deve verificarsi una presa di coscienza culturale. La tecnologia è ugualmente importante ma sicuramente non può guidare da sola questo tipo di processo.

Uno dei principali ostacoli culturali potrebbe essere riassunto nell'espressione "l'informazione è potere". In azienda infatti il controllo dell'informazione è spesso visto come una fonte di potere. Con la trasformazione digitale in atto sembra che si necessiti di un cambiamento culturale sul concetto di informazione, passando da un valore individuale ad uno collettivo.

È assolutamente vero, sono perfettamente d'accordo, molte organizzazioni ragionano ancora su questo tipo di dinamiche. Chi detiene l'informazione ha un potere: il fatto che io dispongo di un documento al contrario di te mi rende di per sé in grado di fare qualcosa. In realtà diversi modelli socio-organizzativi, culturali e anche filosofici se vogliamo (potrei citare il lavoro di George Siemens sul social learning o i padri della social learning analysis come Rob Cross) hanno dimostrato come la conoscenza non risieda nel singolo documento ma all'interno della rete. Non è importante possedere un'informazione ma riuscire ad utilizzarla, attraverso un network di persone in grado di farla fruttare e metterla a fattor comune per generare del valore. Sicuramente il valore che posso ricavare da un documento è molto diverso rispetto a quello che posso ottenere da una rete di competenze e da una persona che è in grado di abilitare una rete di competenze, però è assolutamente vero che molte organizzazioni lavorano ancora con una mentalità vecchia e obsoleta, tuttora radicata. Ancora una volta, in quest'area si avverte il bisogno di un cambiamento culturale.

Ritornando sull'aspetto della formazione, un'altra difficoltà- storica per la formazione aziendale- potrebbe riguardare le metodologie di valutazione: il modello di Kirkpatrick si può adattare o aggiornare al social learning o è necessario adottare delle nuove metodologie?

La domanda è molto interessante. Questo è stato anche uno dei miei temi di ricerca ai tempi dell'università ed è molto corretto quello che dite, nel senso che non posso utilizzare vecchi strumenti per misurare cose nuove. Posso però utilizzare delle logiche di vecchi strumenti, come il modello Kirkpatrick c'insegna: analizzare l'affinità piuttosto che l'ingaggio o l'interesse al livello base fino ad arrivare a considerare l'impatto organizzativo che l'apprendimento di una singola persona ha avuto. Questo lo posso analizzare oggi in un'ottica di rete: esistono delle metodologie riconosciute a livello statistico e accademico come la social network analysis, che può essere incrociata con il modello di Kirkpatrick per capire per esempio come un'organizzazione, una rete di persone, può essere riorganizzata successivamente ad un processo di apprendimento. Quindi prima di fare un corso di formazione mappo la rete; per corsi nozionistici e ugualmente importanti come quelli sulla sicurezza e la 626 l'apprendimento deve essere ancora condotto con modalità tradizionali, mentre tutta un'altra serie di apprendimenti di tipo organizzativo più flessibili, più fluidi, possono essere mappati appunto all'interno di un'ottica di rete. In questo caso ci sono metodologie, non propriamente nuove, che stanno tornando prepotentemente alla ribalta, come la social network analysis o l'organization network analysis. Si tratta di metodologie che permettono di mappare come la conoscenza si muove all'interno dell'organizzazione; bisogna andare a capire, partendo dal modello di Kirkpatrick, quelli che sono anche gli impatti organizzativi. Il mio suggerimento è quello di utilizzare le nozioni insite nei modelli tradizionali e provare a guardare anche a metodologie che non nascono per mappare l'apprendimento- la social analysis nasce in tutt'altro contesto- che però magari possono essere applicate, con i dovuti adattamenti, anche a modalità di apprendimento organizzativo.

Parliamo adesso della Gamification, un trend che si lega a temi come quelli dell'empowerment e della metodologia del co-design, che incentivano entrambi una partecipazione attiva da parte dei dipendenti al processo decisionale. Interventi di questo tipo non rischiano di generare un effetto opposto ed essere percepiti come fattori di distrazione rispetto al normale svolgimento delle attività quotidiane?

Anche questa è una domanda molto interessante. Personalmente sono stato uno dei primi ad occuparmi del fenomeno della gamification a livello italiano. Assieme ad alcuni amici e colleghi abbiamo analizzato il fenomeno quando è arrivato sul nostro mercato: in Italia non si contano molti casi di aziende che implementano questo tipo di processo; ce ne sono a livello internazionale. Si tratta comunque di un approccio in cui credo molto; sono stato uno dei primi ad analizzarlo e a farne da portavoce. Ora non vorrei fare l'avvocato difensore della gamification- si tratta di uno strumento al pari di tanti altri e quindi sta all'azienda capire i pro e i contro di utilizzare questo tipo di approccio- ma di sicuro possiamo osservare esperienze molto interessanti di gamification, ossia di applicazione di technicalità, tecnologie, processi, approcci, dinamiche o strategie ludiche mutuare dai videogiochi per incrementare l'ingaggio dei dipendenti. Questa è la definizione da enciclopedia di gamification, che viene declinata in un ambito molto concreto come quello lavorativo. Non si tratta di trasformare i processi di business in un gioco, ma di mutuare alcuni insegnamenti da quelli che possono essere dei processi che non appartengono propriamente al business per arricchirlo. L'obiettivo non è quello di fare gamification ma è quello di migliorare il fatturato; le organizzazioni puntano a migliorare la propria efficienza interna, a servire meglio il consumatore, a rendere più efficaci ed efficienti i processi di apprendimento: è chiaro che tutto questo può essere declinato utilizzando strumenti molto più concreti, come in questo caso le technicalità della gamification. È uno strumento che può essere utilizzato bene o male: ci sono modalità per utilizzarlo bene e altre meno classiche e naturali che

possono condurre a problematiche anche a livello aziendale e più generalmente organizzativo. Quindi tutto dipende da chi implementa queste tecnologie, da come le implementa, se lo fa cum grano salis ed è in grado di tradurle nel concreto in maniera corretta.

Parlando della tua esperienza e dei progetti che hai seguito in questi anni, quale aspetto del tuo lavoro ti soddisfa maggiormente?

La cosa più bella è vedere come i progetti, a partire dalle cose che si dicono, funzionano. Al di là di un progetto particolare, quelle che descriviamo io e Quintarelli nella Social Collaboration Survey sono modalità di lavoro collaborativo e innovativo se declinate nella forma corretta, quindi coinvolgendo l'intero ecosistema aziendale e portandosi a casa l'ingaggio anche del top management, che deve essere il primo a sponsorizzare e credere in un cambiamento culturale trasversale all'organizzazione. Nel momento in cui s'implementano determinati processi in modo corretto le aziende ottengono risultati; i casi sono numerosissimi e io stesso riprendo quelli pubblici e li analizzo. I casi sono molti anche senza andare nella mia esperienza specifica, però appunto quello che paga secondo me è avere un processo coerente, una competenza coerente, che riesce a fare leva sulle procedure di cui parlavamo prima.

Cosa consigli a dei giovani come noi che stanno per intraprendere una carriera nell'ambito HR?

Quella HR è una funzione strategica e di fondamentale importanza all'interno dell'organizzazione, avendo un ruolo di agente di cambiamento culturale molto forte. Questo è un lato della medaglia; se ne guardiamo il rovescio, report come quelli di McKinsey, Gallup e tante ricerche che abbiamo portato avanti anche nella Social Collaboration Survey rivelano come la funzione HR sia messa ai margini e venga vista ancora oggi non come un driver fondamentale di cambiamento ma come una commodity, come qualcosa che nell'organizzazione ci deve essere, c'è e bene o male deve fare il suo lavoro più pratico, più operativo. Secondo me nei prossimi anni la funzione HR assumerà un ruolo sempre più predominante e importante anche a livello di cambiamento culturale; sarà compito dei nuovi professionisti delle risorse umane formarsi una cultura che va al di là del sapere tradizionale dell'HR sulla formazione e selezione e andare a capire come questi approcci e tecnologie legate alla social organization stiano andando ad impattare in modo significativo sul business. Credo che quei professionisti che saranno in grado di conciliare una competenza HR molto forte di attenzione alla persona con la piena consapevolezza delle possibilità che il digitale offre avranno molto spazio e molto mercato, soprattutto nelle organizzazioni più illuminate. Nel caso di BMW di cui abbiamo parlato prima non so se il cambiamento sia partito dall'HR ma è comunque passato attraverso HR. Nella nostra collaboration survey, condotta su più di 300 aziende italiane, abbiamo analizzato come l'HR giochi purtroppo ancora un ruolo marginale nel nostro paese nell'abilitare questo tipo di cambiamento organizzativo, culturale e tecnologico. Molto spesso l'iniziativa è guidata dall'IT, calata dall'alto, parte da dipartimenti di ricerca e sviluppo o iniziative di singoli. Questo è quindi il messaggio che mi sento di condividere e che fa parte della mia esperienza, di quello che sono riuscito a mettere a fattor comune partendo da un percorso di studi molto simile al vostro che è appunto in Risorse umane e processi formativi. Se vi potesse servire, i miei canali sono disponibili online. In quello che faccio tendo ad avere sempre un approccio collaborativo e di condivisione, sia dei progetti quando posso che dei processi che imparo, proprio perché credo che l'assioma che giustamente citavate anche voi prima, "l'informazione è potere", è un qualcosa che va assolutamente scardinato e cambiato.