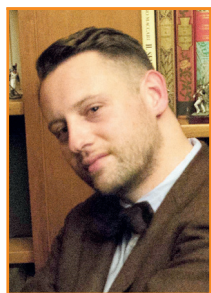


WORKFORCE ENGAGEMENT

THE AGE OF DIGITAL BUSINESS

Il SAP Executive Summit ha riunito a Cernobbio top manager e business leader delle più importanti aziende italiane, per confrontarsi su come realizzare una digital transformation di successo. Riportiamo una sintesi di quanto emerso dalla sessione HR organizzata con AIDP



Edoardo Lombezzi
www.visionmind.it

di Edoardo Lombezzi

edoardo.lombezzi@visionmind.it

Il tema digitalizzazione dedicato al mondo HR è stato declinato nel titolo “Workforce engagement: come valorizzare le persone nel passaggio al digitale”. L’opportunità è stata quella di esplorare ciò che in aziende internazionali e multinazionali è lo “stato dell’arte” in termini di traiettorie di sviluppo percorribili sul tema, con AIDP nel ruolo di regia, lo stimolo offerto da

facilitatori esperti e grazie al prezioso contributo di tutti i partecipanti.

Interessante, la trasversalità delle figure aziendali che hanno partecipato al workshop AIDP: responsabili HR certamente, ma anche Amministratori Delegati e Direttori Generali, Finance, ICT, Direzioni Commerciali.

Il rapporto tra engagement delle persone e processi di digitalizzazione è stato introdotto da testimonianze mirate: Accenture ha sottolineato la centralità progressiva delle componenti digitali nel lavoro di ogni giorno; EY ha offerto una dettagliata panoramica di quali sono le caratteristiche che un ambiente di lavoro digital friendly deve avere. Un case history sulla permeabilità organizzativa ai contributi/input dei clienti, grazie agli strumenti digital, è stato il centro dello speech di VisionMind, che ha poi supportato il momento di confronto laboratoriale fra i partecipanti, facilitato attraverso la metodologia TalkActive™ (vedi box a pagina 75).

I partecipanti, divisi in tre team di lavoro, hanno iniziato a mettere sul tavolo i temi ritenuti più salienti nella propria quotidianità lavorativa e per lo sviluppo dell’azienda di appartenenza. Tre le sfide ritenute più rappresentative: le opportunità degli **strumenti social** nel gestire colleghi con background culturali e professionali molto differenti; le nuove modalità per **integrare una popolazione caratterizzata da differenze di seniority elevate**; e infine **le soluzioni possibili per la gestione in remoto dei dipendenti**.

Da qui, una prima lettura: la digitalizzazione sta mettendo a confronto più che mai soggettività individuali e organizzative eterogenee, portando opportunità di dialogo, ma anche di potenziale attrito. Una diversità pre-esistente, ma che probabilmente la vita organizzativa ➤



Incontri d'eccellenza
Villa Este,
Cernobbio.
Due momenti
del workshop
Workforce
Engagement.

aveva fino a poco tempo fa gestito attraverso la strutturazione di "isole" omogenee al proprio interno, i cui processi di comunicazione avvenivano a livelli apicali, mentre oggi hanno davanti la possibilità/necessità di confrontarsi in maniera diretta e orizzontale.

Attraverso un successivo approfondimento dei fatti caratterizzanti ciascuna sfida è stato possibile comprendere come in maniera ricorrente, a prescindere dalla specifica realtà aziendale, si presentassero i seguenti elementi: barriere alla digitalizzazione e alla trasformazione social di processi e flussi di comunicazione dovute a policy aziendali e tools sostanzialmente obsoleti; una percezione di basso commitment rispetto alle opportunità connesse al digitale da parte dei livelli manageriali più elevati - fattore quest'ultimo legato probabilmente anche a un pre-giudizio

circa la natura ludica dell'universo social; infine una percezione di frammentazione lungo una "faglia generazionale" delle competenze d'uso degli strumenti digitali e di social networking. L'analisi delle esperienze raccontate dai partecipanti, per la maggior parte dei casi, vede un digital realmente praticato nelle aziende come qualcosa che va poco oltre la scannerizzazione o al massimo la "de-materializzazione" della vecchia burocrazia cartacea.

Il successivo confronto ha parzialmente aperto opportunità su ciascun caso esaminato. I dialoghi in ciascun team, muovendosi su un doppio binario fra la vita in azienda e quella al di fuori di essa, hanno portato alla luce come i processi di digitalizzazione e le dinamiche social siano entrati nella vita professionale delle persone spesso in maniera contraddittoria e paradossale. Sono emerse esperienze legate a social media aziendali, dalle alterne fortune, creati a immagine e somiglianza di quelli mainstream dove però la navigazione è a volte bloccata dalle policy aziendali. Canali di comunicazione classici utilizzati per promuovere e incentivare l'utilizzo di sharepoint o di strumenti di istant messaging di particolare utilità per la condivisione di informazione fra pari, ma il cui impiego spesso viene limitato in base alla posizione gerarchica. Infine nelle discussioni e nei botta e risposta di alcuni team ci si è resi conto di come la vita quotidiana abbia già reso familiari nuove tecnologie e strumenti a una buona parte delle persone che ogni giorno vivono e danno vita alle aziende. Probabilmente quindi non sono solo i Millenials i portatori sani della "mutazione" digitale. Una riflessione corroborata anche dalle statistiche nazionali circa le caratteristiche sociodemografiche degli utilizzatori di social network e applicazioni per la messaggistica istantanea.

I gruppi di lavoro si sono quindi impegnati ad approfondire e inserire le sfide affrontate in una cornice più ampia per comprendere da una parte la parabola di sviluppo che si va tratteggiando intorno al tema digitalizzazione in azienda e dall'altra nel tentativo di coglierne anche gli aspetti contraddittori in quanto possibili indi-

FASE	FOCUS	PAROLA CHIAVE
SCELTA DELLA SFIDA	<ul style="list-style-type: none"> • INDIVIDUARE UNA SFIDA CHE SIA RAPPRESENTATIVA RISPETTO ALLE ESPERIENZE DEL TEAM E CONOSCIUTA DAL SOGGETTO 	<ul style="list-style-type: none"> • ESPERIENZA DIRETTA O CONOSCENZA APPROFONDIRA • SFIDA COME DOMANDA
ANALISI OGGETTIVA	<ul style="list-style-type: none"> • CERCARE UNA VISIONE MAGGIORMENTE AMPIA E OGGETTIVA DELLA SFIDA SCELTA 	<ul style="list-style-type: none"> • FATTI • DETTAGLIO • QUANTITÀ
AMPLIAMENTO RIFLESSIVO	<ul style="list-style-type: none"> • APRIRE NUOVI PUNTI DI VISTA • CAMBIARE PROSPETTIVA DI OSSERVAZIONE • SUPERARE PRECOMPRESIONI 	<ul style="list-style-type: none"> • PREFIGURAZIONE • OPPORTUNITÀ • ALTERNATIVE
INTERPRETAZIONE E PUNTI DI VISTA	<ul style="list-style-type: none"> • LEGGERE ED INTERPRETARE LE DINAMICHE CORRELATE ALLA SFIDA 	<ul style="list-style-type: none"> • METAFORA
RIFORMULAZIONE E DECISIONE	<ul style="list-style-type: none"> • RIDEFINIRE EVENTUALMENTE LA SFIDA • CONVERGERE VERSO MOLTEPLICI IPOTESI DI SOLUZIONE • VALIDARE LA SOLUZIONE, ATTRAVERSO UN PIANO DI AZIONE CONCRETO 	<ul style="list-style-type: none"> • FATTIBILITÀ E CONCRETEZZA • DECISIONE

catori delle opportunità all'orizzonte.

Fra le immagini evocative portate in discussione due ci sembrano particolarmente ispirare una riflessione di più ampio respiro:

- **la workforce “a due facce”** cioè “a due cellulari”: quello vetusto-aziendale e quello all'avanguardia-privato; una metafora interessante perché pone l'accento su come le persone svolgano una vita *carta e penna* sul luogo di lavoro e *social/digital* nel privato, a prescindere dall'età anagrafica o dalla seniority aziendale;
- **il “proibizionismo digitale”** inteso da un lato come il timore di “fuga” dell'attenzione che ha portato al blocco di siti, applicazioni, ecc. (barriere nella maggior parte dei casi aggirabili con un touch sullo smartphone personale), dall'altro lato come la persistenza di procedure burocratiche, a volte digitalizzate e dematerializzate, ma che comunque spesso ricalcano la precedente burocrazia cartacea. Su questa ultima criticità pesano certamente ancora normative e leggi che si traducono per le aziende in policy e regolamenti interni.

TalkActive™

Si tratta di una metodologia disegnata da VisionMind a partire dagli studi sull'apprendimento critico-trasformativo (J. Mezirow et al., 1990; V. J. Marsick, T. E. Maltbia, 2006) sviluppati presso la Columbia University. TalkActive™ permette di individuare specifiche problematiche legate al contesto, alla persona o alla tipologia di business per giungere, attraverso passaggi guidati, alla strutturazione collaborativa di opzioni di soluzione concrete che possano essere trasformate in azioni immediate.

Le chiavi di lettura sopra esposte hanno portato, nella fase decisionale e di formulazione delle soluzioni, a individuare alcune linee di sviluppo promettenti per la valorizzazione delle persone nel passaggio al digitale che di fatto stanno già vivendo. La prima è legata a una rivisitazione più ampia del processo di digitalizzazione che deve andare oltre le campagne paperless per giungere alla **costruzione di un digital mindset aziendale**: non più traslare semplicemente policy, procedure e processi, ma agire a partire dalle opportunità che i nuovi strumenti ci mettono a disposizione per costruire intorno ad essi (e alle norme) i modelli di funzionamento organizzativo. Una seconda linea di sviluppo è quella di un **“pacchetto social/digital” da mettere a disposizione delle persone**. Oggi viene data per scontata la capacità di utilizzo da parte di tutti dei principali programmi per la scrittura, l'elaborazione dati e la costruzione di presentazioni; la trasformazione che stiamo vivendo richiede allo stesso modo la possibilità di avere nella dotazione base, strumenti per l'istant

Tra i partecipanti: Vittorio Ayra ENEL GREEN POWER, Roberto Banchemo LOMBARDIA INFORMATICA, Marcello Cordioli PERMASTEELISA, Pierluigi De Marinis ANAS, Paolo De Fabritiis GRUPPO BOLTON, Pietro Iurato SAP, Giuseppe Lesce SACMI IMOLA, Laura Marchiani TEA TERRITORIO ENERGIA AMBIENTE, Marco Milanesi UNIACQUE BERGAMO, Andrea Mugnai UNICREDIT BUSINESS INTEGRATED SOLUTIONS, Roberto Orofino LOMBARDIA INFORMATICA, Luca Pagani SAIPEM, Paolo Pizzari UMBRA ACQUE - GRUPPO ACEA, Giovanni Rubino GSI PIEMONTE, Andrea Scibelli FCA ITEM, Fabio Squassoni UNICREDIT,

I facilitatori: Giorgio Angeli ACCENTURE, Barbara Calvi VISIONMIND, Edoardo Lombezzi VISIONMIND, Roberto Monti VISIONMIND, Luca Solari EY.



messaging (scritto, vocale e video), il data-file sharing e il social networking aperti sempre più all'interno e all'esterno dell'azienda. Strumenti che dovranno entrare nella valigia degli attrezzi di ogni professionista preservando la natura reticolare e orizzontale delle logiche di lavoro di cui sono portatori, se davvero se ne vogliono cogliere le opportunità connesse.

Gli elementi sopra esposti danno un'idea di quanto emerso in ciascun gruppo e non possono essere considerati esaustivi, così come non possono essere traslati in una modalità copia/incolla in tutte le realtà organizzative. Queste ipotesi di lavoro, emerse in maniera parallela e indipendente all'interno di tre differenti team, rendono ragione di quali possibilità si possano dischiudere alle aziende. Soprattutto se il management delle imprese si renderà conto di come le persone che le abitano siano quotidianamente attori e autori di un cambiamento in corso e che quindi siano in buona parte già potenziali agenti di tale cambiamento se messi nelle giuste condizioni. ■

