



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA

**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI
"M.FANNO"**

**CORSO DI LAUREA MAGISTRALE IN
ECONOMIA INTERNAZIONALE**

TESI DI LAUREA

**IDENTITA' DIGITALE E HRM, TRA BUSINESS DEVELOPMENT E
INNOVAZIONE**

Il caso aziendale della community professionale S-In

RELATORE:

CH.MO PROF. ANDREA MARELLA

LAUREANDA: CLAUDIA BONZIO

MATRICOLA N. 1103680

ANNO ACCADEMICO 2015 – 2016

Il candidato dichiara che il presente lavoro è originale e non è già stato sottoposto, in tutto o in parte, per il conseguimento di un titolo accademico in altre Università italiane o straniere.

Il candidato dichiara altresì che tutti i materiali utilizzati durante la preparazione dell'elaborato sono stati indicati nel testo e nella sezione "Riferimenti bibliografici" e che le eventuali citazioni testuali sono individuabili attraverso l'esplicito richiamo alla pubblicazione originale.

Firma dello studente

Navigare, sarebbe il compito. Detto in termini elementari, credo che si tratti di essere capaci di decidere cosa, del vecchio mondo, vogliamo portare fino al mondo nuovo. [...] È un gesto difficile perché non significa, mai, metterlo in salvo *dalla* mutazione, ma, sempre, *nella* mutazione.

ALESSANDRO BARICCO

S O M M A R I O

Introduzione	7
Parte prima	11
L’“impronta” digitale	11
Capitolo 1	13
La digital transformation.....	13
1.1. Definire il concetto di trasformazione digitale	13
1.2. Tecnologie che modificano il business e il lavoro. (Im)maturità digitale	14
1.3. I benefici della trasformazione digitale	19
1.4. Digitalizzazione: ostacoli e sfide	20
1.5. Il mercato del lavoro alla luce della trasformazione digitale. Dinamiche di creazione e distruzione di posti di lavoro nella Digital Economy	21
1.7. Una nuova organizzazione del lavoro.....	25
Capitolo 2.....	29
Competenze digitali: Business Development e Innovazione attraverso lo sviluppo delle competenze richieste dalla tecnologia	29
2.1. Coinvolgere l’HRM nell’Innovazione. Il cambiamento nella domanda di competenze e il ruolo del <i>top management</i>	29
2.2. Abilità e competenze richieste dalla digitalizzazione: le <i>digital skill</i> più rilevanti	32
2.3. Abilità e competenze richieste dalla digitalizzazione: le nuove competenze digitali per manager aziendali	44
2.4 <i>Digital talent gap</i> e la guerra per i talenti. Sono gli e-leader a guidare il <i>business development</i> di un’azienda digitale	49
Capitolo 3.....	53
Dalla leadership all’e-leadership.....	53
3.1. E-leadership: nascita di un neologismo	53
3.2. Come si guida il cambiamento. Una <i>digital roadmap</i>	57
3.3. CIO: leader ideale nella digitalizzazione?	58
3.4. E-leader e la gestione del cambiamento. Chi sono i mutanti?.....	60
Capitolo 4.....	65
Identità digitale: estetica organizzativa o genesi di una mutazione?	65
4.1. Identità digitale. La realtà dei mutanti che oscilla tra online e offline	65
4.2. <i>Corporate identity</i> vs. <i>professional identity</i>	68

4.3. La gestione dei contenuti digitali	72
Parte Seconda	85
Il caso aziendale della community professionale S-In	85
Capitolo 5	87
S-IN - Profilo aziendale	87
5.1. Introduzione al caso aziendale	87
5.2. Presentazione e storia aziendale.....	88
5.3. <i>Core business e general management</i>	90
Capitolo 6	97
Le competenze digitali in S-In.....	97
6.1. Talent management: ruolo chiave dell'HRM nel riconoscimento e sviluppo del talento	97
6.2. Competenze da coltivare per guidare l'azienda verso una maggiore maturità digitale	99
6.3. <i>Shared (e-)leadership</i> : identificare i talenti e formare un team. L'azienda mutante	108
Capitolo 7	111
Cultura aziendale e HRM	111
7.1. HRM strategico. Il riscatto dell'HR e il suo impatto sull'innovazione.....	111
7.2. Comunicazione della <i>corporate culture</i> . La base valoriale di S-IN come punto di partenza per un modello di <i>compensation</i>	116
7.3. Misurazione della performance. Proposta di un cruscotto di indicatori per S- IN	123
Capitolo 8	133
Conclusioni.....	133
8.1. Una mappa per gestire il cambiamento. Il Personal Business Model Canvas a servizio dell'e-leadership e dell'intelligenza emotiva	133
8.2. Identità digitale nei settori <i>knowledge-intensive</i> e produzione di contenuti. L'utilizzo dei social network in S-IN	139
8.3. Considerazioni finali. <i>Business Development</i> e innovazione nell'era digitale: una questione di e-leadership e visione olistica.....	144
Bibliografia.....	153
Sitografia	161

INTRODUZIONE

Alla base del presente lavoro vi è un'indagine sul rapporto tra identità digitale delle aziende, concetto legato al fenomeno della *digital transformation* che sta investendo con velocità il mercato coinvolgendo soprattutto il modo in cui si comunica, si consuma e ci si informa sul mondo, e HRM, in quanto responsabile, insieme al *top management*, di guidare il cambiamento organizzativo necessario a fronte dell'adozione di nuove tecnologie e della richiesta di nuove competenze nei lavoratori. È una "mutazione", quella provocata dalla digitalizzazione, un fenomeno "*disruptive*", che costringe anche aziende affermate a ripensare in fretta i propri modelli di business e processi aziendali per non rimanere spiazzati da vecchi e nuovi competitor. Il vantaggio competitivo viene ricercato quindi nella sinergia tra tecnologie digitali e *human-centred innovation*, intesa come processo ottenuto tramite nuovi meccanismi di architettura digitale, ma con al centro le persone. Immerse nella continua ricerca di *business development* e innovazione, tuttavia, molte realtà aziendali scordano che si tratta di rincorrere processi estremamente "*people-centric*", che perciò hanno radice direttamente nelle capacità, mindset e talenti delle persone. Il ruolo chiave dell'HRM, in tal senso, è quello di comprendere le esigenze dell'azienda e dei lavoratori e agevolare la costruzione di una *knowledge e talent capacity* interne.

L'elaborato affronta innanzitutto, nel Capitolo 1, il problema della definizione di "trasformazione digitale", le sue diverse declinazioni e tutte le conseguenze che il fenomeno incorpora, focalizzandosi in particolare su benefici e sfide, cambiamenti relativi al mercato del lavoro sotto il profilo macroeconomico e organizzazione del lavoro per quanto riguarda aziende e personale. Viene qui evidenziato il modo in cui l'IT influisce non solo sui processi di business, ma anche come esso modifichi il modo di concepire il lavoro e le relazioni.

Nel Capitolo 2 si prosegue con l'analisi dell'effetto diretto della diffusione capillare delle tecnologie digitali, cioè il cambiamento nella domanda di competenze dei lavoratori. Se una volta infatti era sufficiente possedere un buon ventaglio di abilità tecniche e competenze tra "*soft*" e "*hard*" *skill*, ora il panorama si è fatto molto più complesso e articolato, con la necessità di conciliare anche intelligenza emotiva, *skill* e competenze più generali e nuove *e-skill* specifiche. Il risultato è, ad oggi, la constatazione dell'esistenza di un *digital talent gap* e di una spietata "caccia ai talenti" tra le aziende, per assicurarsi le risorse migliori, che altro non sono che gli e-leader, in grado di guidare e indicare una direzione da seguire nel mezzo di questa trasformazione digitale.

Si configura così una nuova concezione di leadership, da leggersi anch'essa in chiave digitale. Molti tratti della leadership tradizionale sono racchiusi in questo neologismo, e-leadership, ma non è una sua estensione, bensì un cambiamento sostanziale nel modo di relazionarsi tra membri di un'organizzazione e tra imprese, in cui lo sforzo maggiore consiste nel bilanciare abilmente elemento umano e tecnologico. Leadership, senso degli affari e spiccato senso digitale è ciò che fa dell'e-leader la perfetta guida al cambiamento, come si specifica nel Capitolo 3. Un cambiamento, tuttavia, che può essere letto in maniera più drastica come la caduta di una civiltà tradizionale sotto i colpi dei nuovi "barbari" del digitale, facenti parte di un'orda che si muove lungo traiettorie esperienziali espandendo le proprie possibilità di conoscenza e passando agilmente da dimensione fisica a virtuale sfruttando al massimo le opportunità offerte dalla tecnologia.

"Mutazione", dunque, è il termine esatto per descrivere non una transizione, ma una vera e propria modificazione tecno-genetica e di pensiero delle persone e delle aziende che, come si chiarisce nel Capitolo 4, porta alla generazione di identità digitali tanto reali quanto quelle appartenenti alla dimensione fisica, forse, addirittura, ancora più potenti di queste ultime perché la *digital identity* si può plasmare a seconda delle proprie esigenze e non è legata a limiti materiali. Attraverso la creazione, gestione e condivisione di contenuti digitali si può dar vita a espressioni virtuali di se stessi, sia per i singoli individui sia per le aziende, che si traducono in *professional identity* e *corporate identity* digitali e contribuiscono allo stesso modo dell'identità fisica a definire chi è una persona e cosa è e rappresenta un'azienda o un brand.

Nella Parte Seconda della tesi viene affrontato un caso pratico relativo a un'azienda che offre *Knowledge-Intensive Business Services* (KIBS), S-IN S.r.l., che sta fronteggiando la propria trasformazione digitale e che è in cerca, in linea col pensiero del *top management*, di una definizione maggiore della sua identità digitale.

Dopo una panoramica sulla storia e organigramma aziendale, *core business* e *general management* nel Capitolo 5, si esamina il problema delle competenze digitali di e-leadership da selezionare e sviluppare in S-IN in un'ottica di *talent management* nel Capitolo 6, trattando del ruolo chiave dell'HRM e della necessità dell'individuazione di uno o più e-leader in possesso delle *e-skill* fondamentali per guidare l'azienda verso una maggiore maturità digitale. Non è necessario infatti che il leader sia un unico individuo: talvolta un modello di *shared leadership* può configurarsi come la soluzione migliore.

Il Capitolo 7 è dedicato all'analisi delle possibili modalità con cui l'HRM può assumere un ruolo strategico in azienda, soprattutto a favore del *Business Development*, sfruttando la sua forza nel comunicare in maniera incisiva la *corporate culture* e i valori di S-IN, che in

un'ottica di incentivazione e motivazione dei lavoratori diventa la base di partenza per una proposta di indicatori per un modello di *compensation*.

A conclusione dell'elaborato, nel capitolo finale si suggerisce l'utilizzo del Personal Business Model Canvas come strumento per la verifica delle competenze di e-leadership e intelligenza emotiva di ogni lavoratore in S-IN, insieme a un'analisi dell'utilizzo dei social network in azienda per lo sviluppo dell'identità digitale mediante una gestione ottimale della produzione di contenuti. Il Capitolo 8 si chiude con le considerazioni finali sull'operato svolto, lasciando ampio margine a trattazioni e approfondimenti futuri su temi ancora solo parzialmente analizzati dalla letteratura economica perché di natura molto recente.

PARTE PRIMA

L'“IMPRONTA” DIGITALE

CAPITOLO 1

LA DIGITAL TRANSFORMATION

1.1. Definire il concetto di trasformazione digitale

La trasformazione digitale sta avendo luogo rapidamente¹ in buona parte delle organizzazioni del settore sia pubblico che privato, sul tracciato segnato dai quattro “*megatrend*” delle tecnologie *cloud*, *social*, *big data* e *mobile*². Con il loro impatto positivo, infatti, queste tecnologie sono utilizzate non solo per il miglioramento dell’efficienza dei processi operativi e decisionali, della produttività e del *customer service* oltre a un ridimensionamento dei costi, ma anche per disegnare nuovi modelli di business, sviluppare nuovi servizi e prodotti e creare nuovi flussi di ricavi perfezionando le performance aziendali. Laddove c’è la convergenza di molteplici tecnologie (cioè soluzioni integrate dei suddetti quattro *megatrend*) aventi una diffusione estesa e penetrante in tutti i processi aziendali, influenzando lo sviluppo di prodotti, servizi e mercato, lì è da cercare il più forte impatto della *Digital Transformation* (D.T.). Diversi studi confermano che le aziende con una forte visione e un maturo approccio ai processi di trasformazione digitale sono in media più profittevoli e ottengono ricavi maggiori rispetto ai competitor che non hanno identificato e trasformato con la giusta tecnologia digitale la loro *core business capability*³. È chiaro dunque che le tecnologie digitali creano concrete opportunità per le aziende di molti settori e di varie dimensioni.

Più difficile invece è dare una definizione precisa di *digital transformation* giacché non è presente un concetto universalmente condiviso né, tanto meno, sono stati concordati degli stabili criteri di valutazione per determinare se un’azienda è *digital*. La trasformazione digitale è un percorso di cambiamento organizzativo e strategico percepito in maniera differente dalle persone in base al loro ruolo professionale o lavorativo, alla loro area di

¹ Il mercato digitale in Italia tra il 2013 e il 2014 ha registrato una crescita rilevante in due aree specifiche: software e soluzioni ICT (+4.2%) e contenuti e pubblicità digitali (+8.5%). Per il digital advertising, mobile entertainment e il gaming and entertainment si prospetta una crescita notevole grazie a un consumatore sempre più digitale e interattivo e tra le sfide principali delle aziende italiane c’è proprio la loro digital transformation e la capacità di rispondere a questi nuovi cambiamenti nei bisogni dei consumatori. Dati: Assinform Report 2015.

² HARVARD BUSINESS REVIEW ANALYTIC SERVICES, *The Digital Transformation of Business*, Boston, MA, Harvard Business Publishing, 2015.

³ WESTERMAN, George, BONNET, Didier, e MCAFEE, Andrew, *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*, Boston, MA, Harvard Business Review Press, 2014.

afferenza o scopo d'analisi dei processi di trasformazione, che può variare dalla ricerca, alla consulenza, all'analisi del settore ICT, e così via. Per parlare di *digital transformation* occorre adottare un approccio olistico⁴, con una prospettiva multidimensionale guardando al “senso delle cose” in ottica digitale. Si tratta perciò di un vero e proprio pensare digitale, che rivoluziona il modo in cui le aziende lavorano, ma innanzitutto il perché lavorano così, la percezione e la creazione *ex novo* di scenari, regole, contesti economici, sociali e culturali⁵. La *D.T.* modifica abitudini, tradizioni, principi e relazioni grazie all'evolversi organico di un insieme eterogeneo e combinato di tecnologie. Altimeter Group definisce come *D.T.* quel procedimento di riallineamento delle tecnologie e dei modelli di business per creare un *engagement* più efficace dei consumatori digitali a ogni *touchpoint* della loro *customer experience*⁶. Sempre alla *customer experience* fa riferimento P. Pasini⁷ quando precisa che si tratta di un miglioramento nel processo di *customer engagement*, ma anche nell'efficienza operativa, portato avanti, avvalendosi di nuovi servizi e tecnologie digitali, da una scelta e da una gestione consapevole da parte della direzione aziendale. Questo cambiamento include in sé inevitabilmente anche uno sviluppo complementare delle competenze digitali di un'azienda e le pone il reale problema di «definire il proprio “punto di equilibrio” tra *digital* e *non-digital*».⁸

1.2. Tecnologie che modificano il business e il lavoro. (Im)maturità digitale

Quando si pensa alle tecnologie nel processo di digitalizzazione di un'azienda, si fa riferimento in primis alle quattro macro aree digitali rilevanti del *mobile*, *big data*, *cloud computing*, e *social*.

MOBILE DEVICES E MOBILE APPLICATION PER DELINEARE NUOVI ORIZZONTI DI BUSINESS

La tecnologia mobile è secondo le più recenti indagini la più ampiamente adottata e così facendo ha già operato notevoli modifiche nelle *business operations* e nelle modalità di svolgimento delle mansioni del personale: le aziende provvedono a fornire ai dipendenti

⁴ LARRIVEE, Bob, *A Holistic Approach to Digital Transformation*, AIIM WhitePaper, 2016.

⁵ UHL, Axel, LARS, Alexander Gollenia, *Digital Enterprise Transformation: A Business-Driven Approach to Leveraging Innovative IT*, Farnham, Gower Publishing, 2014.

⁶ SOLIS, Brian, SZYMANSKI, Jaimy, *State of Digital Transformation Report*, Altimeter Group, 2014.

⁷ PASINI, Paolo, PEREGO, Angela, *Digital Transformation e Impresa digitale. Report*, Milano, SDA Bocconi, 2014.

⁸ PASINI, Paolo, *ELeadership: competenze digitali per manager delle aziende*, in “Sistemi&Impresa”, n.5, 2016, pp.48-53.

smartphone e tablet, sviluppano applicazioni destinate a clienti, partner, fornitori e dipendenti. Possono essere anche dei sensori mobili che permettono la geo-localizzazione di persone e cose. L'accesso alle applicazioni e dati aziendali da qualsiasi *mobile device* è percepito come uno dei vantaggi maggiori, insieme a un incremento della produttività generale, che ne è la diretta conseguenza, poiché permette una migliore gestione del tempo da parte dei dipendenti, i quali riescono anche a collaborare in maniera più efficace tra loro. Ci si trova di fronte a un uso in tempo reale di dati e servizi digitali di notevole complessità combinato a una riduzione di costi. Tuttavia è da sottolineare che uno dei più preoccupanti rischi dell'utilizzo di questa tecnologia mobile è la fuoriuscita, il trapelamento e la dispersione di dati e informazioni che, proprio perché disponibili su *portable device*, possono portare a problemi di *data security* in caso di furto o perdita dei dispositivi. Nonostante i rischi permangano, le aziende si stanno attrezzando per far fronte a tutto ciò adottando sistemi complessi di autenticazione e di soluzioni di *Mobile Device Management (MDM)*⁹.

BIG DATA, BUSINESS INTELLIGENCE E BUSINESS ANALYTICS RIVOLUZIONANO LA LETTURA DEI DATI

Queste tecnologie e applicazioni di varia natura supportano l'analisi di data set e informazioni, sia correnti che future, in tempo reale, attraverso processi di analisi di dati strutturati e non strutturati. La quantità di dati a disposizione delle aziende aumenta sempre più grazie anche all'*Internet of Things*¹⁰, che permette la connessione in tempo reale tra oggetti fisici e virtuali e tra cui si annoverano anche le tecnologie indossabili¹¹; a causa di questo la necessità di un'analisi rapida e precisa di dati crescerà esponenzialmente. Coloro che sapranno sfruttare al massimo *Business Intelligence* e *Business Analytics* potranno integrare più dati nei loro processi decisionali, anche informazioni generalmente disperse, e diminuire i tempi necessari alla comprensione e all'esame di enormi quantitativi di data set. In questa famiglia tecnologica si inserisce inoltre il *Cognitive computing* che analizza dati estremamente complessi ed è in grado di portare avanti attività di calcolo o problem solving in

⁹ Per quanto riguarda il mercato *mobility* in Italia si è registrato un aumento del 12% tra il 2013 e il 2014 e le aree di maggior utilizzo sono: app di *mobile* per BI per top management, app per attività di comunicazione/branding, app per accesso al customer care per i clienti e infine app per gli agenti e la raccolta ordini. Dati: Assinform Report 2015.

¹⁰ Con una crescita riportata del 13.3% tra 2013 e 2014 e un totale di oggetti connessi nel mondo nel 2013 di 10 miliardi, e una previsione per il 2020 di 50 miliardi. Dati: Assinform Report 2015.

¹¹ PASINI, Paolo, PEREGO Angela, *Digital Transformation e Impresa digitale. Report*, Milano, SDA Bocconi, 2014.

modo analogo a quello dell'attività cerebrale di un umano¹². Si riscontrano, invero, difficoltà nel reclutamento di *Data Analyst* e *Scientist* qualificati, per cui una delle barriere all'adozione di tali tecnologie è proprio la mancanza di talenti specializzati nel settore *big data*¹³.

CLOUD COMPUTING E IL MIGLIORAMENTO DI FLESSIBILITÀ E RISPOSTA ALLE NUOVE OPPORTUNITÀ

Il *Cloud computing* (o *ICT as a Service*, in altre parole piattaforme di sviluppo o di gestione dati) è l'elemento chiave per fare la differenza in termini di agilità, flessibilità in risposta alla domanda di mercato, permettendo di ottenere un vantaggio derivante dalla reattività nella gestione del *time-to-market*¹⁴ che con normali database aziendali non sarebbe possibile. Anche la tecnologia *cloud* dunque con la sua flessibilità può determinare decisivi miglioramenti della performance aziendale perfezionando le attività di gestione dei dati e trasferimento di questi. Come per i *mobile devices* anche per il *Cloud computing* le maggiori perplessità e paure risiedono nei rischi relativi alla sicurezza e alla privacy. Sebbene quindi ci sia talvolta un po' di reticenza nell'adozione di questa tecnologia per i suddetti motivi, i vantaggi derivanti dal ridimensionamento delle infrastrutture IT e costo del personale, la creazione di nuovi modelli di business e servizi e un miglioramento del rapporto costi-benefici fanno supporre un incremento via via sempre maggiore di aziende che si appoggeranno al *cloud*¹⁵, anche solo parzialmente attraverso modelli ibridi.

SOCIAL E COLLABORATION SOFTWARE FANNO LA DIFFERENZA NEI PROCESSI DI CORE BUSINESS

I social network, o *Social Networking Sites* (SNS), sono delle piattaforme online che permettono agli *user* di creare un profilo pubblico (o semi-pubblico) e interagire con altri *user* in quella sede. Una volta che uno *user* ha stretto una connessione, gli è possibile indagare il network di quel contatto e aumentare ulteriormente la sua rete aggiungendone altri. Ci sono moltissimi tipi di social: alcuni, come Facebook, si piazzano sul sottile confine tra utilizzo

¹² PASINI, Paolo, *ELeadership: competenze digitali per manager delle aziende*, in "Sistemi&Impresa", n.5, 2016, pp.48-53.

¹³ I dati relativi alla Big Data Analytics parlano chiaro: 750 exabytes registrati nel 2013 con una previsione di 13'000 per il 2020. Fonte: Assinform Report 2015.

¹⁴ PASINI, Paolo, PEREGO, Angela, *Digital Transformation e Impresa digitale. Report*, Milano, SDA Bocconi, 2014.

¹⁵ Il mercato del *cloud computing* in Italia per esempio è in crescita e registra dal 2013 al 2014 una crescita del 37.5%, soprattutto per quanto riguarda l'outsourcing. Le aree di maggior adozione sono la posta elettronica, l'*infrastructure as a service* e *UCC/Office Automation*. Dati: Assinform Report 2015.

privato e professionale; altri, invece, come LinkedIn, sono utilizzati unicamente per il business; altri ancora sono specifici per la diffusione e condivisione di sapere accademico, come ResearchGate. Ci sono quindi molte tipologie di social network, da quelli costruiti appositamente per un target specifico di *user*, a quelli d'utilizzo più generale. Certo è, che possono supportare un range molto ampio di interessi e pratiche¹⁶ anche dal punto di vista lavorativo e aziendale.

Le tecnologie *social* aiutano le organizzazioni a comunicare in maniera efficace con i propri clienti o con il proprio target. L'avvento dei social network ha in special modo influenzato le attività di marketing nelle imprese, nei settori della consulenza e dei servizi per il business, a conferma della già ben comprovata importanza delle piattaforme *social* all'interno delle odierne strategie di marketing per capire i comportamenti e le preferenze dei consumatori e dei clienti e le loro inclinazioni. L'utilizzo della tecnologia *social* tuttavia non è circoscritto al marketing ma, nelle aziende più innovative e all'avanguardia, ricopre una funzione di valore fondamentale nei processi di reclutamento e selezione del personale, oltre che nella collaborazione e dialogo con fornitori e dipendenti, traducendosi in un miglioramento dell'efficienza dei *business process*. I social network aiutano nella raccolta di *feedback* e sviluppando una buona capacità di "ascolto" è possibile ricavare informazioni determinanti grazie alle quali è permesso reagire celermente apportando un significativo miglioramento al servizio di supporto al cliente, per esempio. Monitorare diversi canali *social* contribuisce in modo sostanziale al miglioramento della velocità dell'azienda nel riconoscimento e risoluzione di problemi e della sua capacità di innovarsi. Non bisogna scordare di sottolineare, tuttavia, che i dati ricavati dai *social* sono spesso non strutturati, il che ne rende complessa la lettura e analisi, al di là di altre ovvie preoccupazioni da parte delle aziende riguardanti i dipendenti, come la paura che siano sovraccaricati di informazioni o che

¹⁶ È importante ricordare in questa sede, per esempio, che i social costituiscono la piattaforma ideale per molte community professionali, che rappresentano un esempio di opportunità di crescita personale e lavorativa frutto dell'abbattimento dei costi di comunicazione per mezzo delle ICT, che rendono economicamente sostenibili dialoghi e relazioni complessi ad elevata ricchezza di contenuto. In tal modo, le tecnologie permettono di ampliare ed estendere la trama relazionale e sociale necessaria per dare vita a processi di accumulazione di conoscenza. La necessità odierna di formazione permanente, libera da luoghi e orari, lo sviluppo di una professionalità anche al di fuori dell'ambito strettamente lavorativo, agevola l'instaurarsi di comunità professionali online e social, cioè luoghi d'incontro virtuali per persone che lavorano nello stesso ambito e necessitano di condividere esperienze e modelli di lavoro, scambiarsi report e informazioni, aggiornarsi su novità e progetti. Si tratta perciò di un gruppo di lavoratori informalmente legati l'uno all'altro dalla condivisione di interessi e/o problemi, ricerca di soluzioni comuni, scambi di know-how, conoscenza e informazioni. Il gruppo si costituisce principalmente se è percepita un'opportunità valida di crescita collettiva attraverso la condivisione di esperienze e sapere. Fonte: MAZZOCCO CARLO, *Innovazione, comunità professionali e pubblica amministrazione. Il caso CSI*, 2011, <http://www.slideshare.net/MAZ81/innovazione-comunit-professionali-e-pubblica-amministrazione-il-caso-csi#btnNext> (in data 19/11/2016).

il tempo speso sui social non sia produttivo, ma piuttosto sterile. Quest'ultima sembrava una delle motivazioni più ricorrenti a spiegazione della pigrizia delle aziende italiane nell'adozione di nuove tecnologie per il business, ma recenti studi dimostrano al contrario che il panorama sta cambiando¹⁷.

Si potrebbe essere tentati a pensare che attraverso la disponibilità di tutte queste tecnologie digitali passi il vero e proprio processo di trasformazione nella nuova Digital Economy. Non ci potrebbe essere nulla di più errato, tuttavia, poiché dalla storia dello sviluppo tecnologico si possono trarre molti esempi di aziende che, concentrate sull'adozione di nuove tecnologie senza investire nello stesso tempo in capacità organizzative per far fronte al loro impatto, hanno fallito miseramente. Senza un intervento sulla mentalità, sui processi e sulla costruzione di una cultura che incoraggi il cambiamento e l'innovazione, un'azienda non potrà mai riuscire nella sua digitalizzazione¹⁸. Un'organizzazione che cresce in maniera sostenibile, progressivamente sviluppa all'incirca allo stesso modo tutte e quattro le aree tecnologiche qui sopra prese in esame, ma ciò che fa la differenza tra un'azienda digitalmente matura e una che non ha ancora raggiunto un buon livello di sviluppo è la presenza di una precisa strategia digitale alla base e una cultura aziendale di tipo collaborativo che non scoraggia il prendere su di sé dei rischi. Gli ostacoli che le aziende incontrano in questo senso sono molteplici e spaziano da una visione poco illuminata del *top management* a proposito di una *digital strategy* per la crescita dell'impresa, all'importanza attribuita a determinati obiettivi aziendali che si trasforma in priorità data a esigenze concorrenti, alla preoccupazione, infine, che circonda sempre il problema della sicurezza e della privacy. In un'organizzazione con una chiara strategia digitale però, fin dai primi anni di vita si cerca di far convivere tutto ciò con la ricerca di un vantaggio competitivo ottenibile attraverso la trasformazione digitale. A tal proposito è fondamentale non solo la preparazione di una strategia precisa e coerente, ma anche la sua comunicazione al personale per rendere l'intera

¹⁷ Anche in Italia, sia tra le grandi aziende sia nelle PMI, si stanno diffondendo progetti collaborativi secondo i meccanismi (e attraverso l'utilizzo) di social network allo scopo di promuovere un costante coinvolgimento tra colleghi, clienti e partner, condividere conoscenze e dati acquisiti e aumentare l'efficienza dei processi lavorativi. Secondo una ricerca del 2015 dell'Osservatorio Collaborative Business Application della School of Management del Politecnico di Milano, il 61% delle grandi imprese ha avviato o sta avviando un'iniziativa in ambito collaborativo, insieme a un 20% delle PMI. I processi aziendali maggiormente interessati sono per il 34% dei casi marketing e vendite, nel 32% la gestione dei sistemi informativi, nel 29% la comunicazione interna e, da ultimi, acquisti (22%) e operations (21%). Dati: Osservatorio Collaborative Business Application School of Management del Politecnico di Milano.

¹⁸ KANE, Gerald C., PALMER, Doug, PHILLIPS, Ahn Nguyen, KIRON, David e BUCKLEY, Natasha, *Strategy, not Technology, Drives Digital Transformation: Becoming a digitally mature enterprise. Research report*, MIT Sloan Management Review e Deloitte University Press, 2015.

azienda cosciente di ciò che si fa nel dominio digitale. L'adozione di una tecnologia di per sé, infatti, non comporta un *competitive advantage*, ma lo procura la strategia e l'importanza conferita alla tecnologia digitale nel migliorare i processi di *decision making* e d'innovazione. Troppo spesso l'adozione di una tecnologia in ambito aziendale è intesa in senso stretto e limitativo, senza prendere in considerazione quali comportamenti e quali azioni interne questa tecnologia possa far nascere o sviluppare, o ancora inibire oppure eliminare¹⁹.

1.3. I benefici della trasformazione digitale

L'orizzonte lavorativo e aziendale sta cambiando molto velocemente a causa della natura penetrante delle tecnologie digitali nella vita quotidiana dei consumatori e la risposta da parte delle imprese deve essere veloce ed efficace perché è proprio nel management corretto della tecnologia che s'iniziano già a misurare le aziende leader e quelle che seguono, destinate ad accontentarsi di stare in secondo piano sia in termini di profitto sia di *market share*. Una risposta forte e tempestiva al cambiamento digitale invece, se guidato in maniera saggia dai *business leader*, crea un incremento nelle *operations*, un'intensificazione delle relazioni con i clienti e il delinearsi di nuovi modelli di business²⁰. Tuttavia, anche se l'effetto maggiormente desiderato in un'azienda sarebbe proprio la creazione di un nuovo modello di business, cosa piuttosto complessa e non frequente, molto più spesso, se si riesce a gestire con efficacia il processo di digitalizzazione, si otterrà una trasformazione nella relazione con i clienti o nelle *operations*. Specialmente nel primo ambito, quello del miglioramento delle relazioni con i consumatori, è riscontrabile un potenziamento della generale *customer experience* e in secondo luogo in particolare lo sviluppo ulteriore di prodotti e servizi in un'ottica "customer-centrica". Si può sottolineare come un ottimo risultato si ottenga soprattutto nel garantire un fluido esplicarsi delle strategie *cross-channel*. Nell'ambito delle *operations* invece, si riscontrano miglioramenti nella qualità della comunicazione interna, specialmente attraverso l'uso di piattaforme social, modificando la cultura dell'innovazione nelle organizzazioni e aiutandole nello sviluppo di nuovi servizi e prodotti, implementando la capacità di *risk assessment* relativi a nuovi mercati e opportunità²¹. La produttività dei dipendenti aumenta. La produzione di prodotti più efficienti, in particolare, porta a un maggiore investimento anche in quanto ad aspettative nel settore dei servizi. Le opportunità di

¹⁹ *Ibidem*.

²⁰ FITZGERALD, Michael, KRUSCHWITZ, Nina, BONNET, Didier, WELCH, Michael, *Embracing Digital Technology: A New Strategic Imperative. Research review*, MIT Sloan Management Review, 2013.

²¹ *Ibidem*.

business completamente nuove invece sono più difficili da generare, non soltanto perché c'è bisogno di un certo periodo di adattamento alle tecnologie appena selezionate, che quindi non hanno avuto il tempo di essere trasformate in *business opportunity*. Talvolta, infatti, possono essere i consumatori ad avere una mentalità tradizionalista e resistente al cambiamento o può accadere che la fiducia e le convinzioni riguardo a una determinata tecnologia non siano ancora abbastanza salde in quel mercato.

1.4. Digitalizzazione: ostacoli e sfide

Nonostante i reclamati e pubblicizzati vantaggi ascrivibili al fenomeno della *digital transformation*, numerosissime imprese faticano a trarre un vero e proprio risultato positivo classificabile come beneficio derivante dalla digitalizzazione. La maggior parte di queste aziende sono realtà prive di esperienza sufficiente per guidare il cambiamento e prive di un *top management* che sia *digital-saevy*²². Perfino in organizzazioni in cui la leadership aziendale ha dimostrato di potersi fare carico, di condurre e usare abilmente la trasformazione digitale, ci si scontra con diverse resistenze e sfide. Prima fra tutte la richiesta di differenti, eterogenei gruppi di competenze e *soft skill* oltre a un diverso modo di pensare, “pensare *digital*”, per poter usufruire e sfruttare al massimo tecnologie quali le piattaforme *social*, *mobile devices*, *business analytics* e le tecnologie indossabili. L'adozione del digitale dunque non è ostacolata da un unico fattore ben distinto e comune a tutte le aziende in una medesima situazione, ma varia da realtà a realtà, passando da una lacunosa vision della *top leadership*, a un'eccessiva lentezza e percezione pressoché nulla di urgenza nel procurarsi certe *digital solution*, da una mancanza di *corporate culture* comprensiva di approccio al digitale a limiti organizzativi²³. Altri ostacoli degni di nota sono un difficile accesso ai finanziamenti, la poca chiarezza nella suddivisione di mansioni e copertura di ruoli nel processo di trasformazione da attuarsi, una cultura aziendale conservatrice e infine un quadro normativo poco chiaro o il venire a galla di questioni relative a privacy e sicurezza. Sovente è un miscuglio contorto di paure o dubbi a fare resistenza all'interno di molte culture aziendali²⁴: dare per forza necessaria priorità a obiettivi concorrenti, mantenere un atteggiamento elusivo nei confronti

²² In Italia da questo punto di vista si stanno facendo dei passi avanti: secondo delle indagini sul ruolo strategico o meno dell'IT in azienda come percepito dal top management del campione considerato, risulta che per un 13% dei Direttori l'IT è strategico e per un 24% è indispensabile e di supporto al business dell'azienda. Dati: Assintel Report 2015.

²³ HARSHAK, Ashley, SCHMAUS, Benedikt e DIMITROVA, Diana, *Building a digital culture: How to meet the challenge of multichannel digitization*, Strategy& (originariamente: Booz & Company), 2013.

²⁴ *Ibidem*.

delle tecnologie che non sono familiari, resistenza a nuovi approcci o metodi che non riflettono la tradizione aziendale, avversione alla trasformazione per timore di perdere la propria influenza o posizione di rilievo nell'organizzazione, avversione al farsi carico di un rischio.

1.5. Il mercato del lavoro alla luce della trasformazione digitale. Dinamiche di creazione e distruzione di posti di lavoro nella Digital Economy

L'impatto e gli effetti della trasformazione digitale sul mercato del lavoro sono ingenti e spaziano dalla modifica delle dinamiche del lavoro alle condizioni lavorative del personale, alle competenze richieste per far fronte al cambiamento. La tecnologia digitale è una forza che guida ormai la vita quotidiana sia privata che lavorativa delle persone²⁵ modificando modo di lavorare e organizzazione. La società in generale è coinvolta nelle conseguenze enormi derivanti dalla digitalizzazione che, come si è potuto osservare, non si limita a esistere come mero fenomeno ICT, ma, da mercato di nicchia per soli specialisti e tecnici, si è riversata in ogni settore dell'economia e area sociale dando vita a una *general purpose technology*²⁶.

Le conseguenze più forti di questo cambiamento digitale sono osservabili in tre aree principali. In primis gli effetti relativi alla competizione sul mercato del lavoro e le sue dinamiche poiché la *digital transformation* ha il potere di creare nuovi modelli di business, nuovi prodotti e servizi, oltre a nuovi macchinari come le stampanti 3D e una generale riduzione dei costi di produzione. I vantaggi ovviamente non sono equamente distribuiti tra settori, ma dipende dall'intersecarsi di costi di produzione, organizzazione e potenziale *market reach* di ogni singolo settore economico. La tecnologia digitale ciononostante si porta appresso anche un notevole potenziale di smantellamento riguardante certi lavori o certe mansioni, in particolar modo attraverso l'automatizzazione di determinati processi, la minor richiesta di lavoratori mediamente qualificati e l'aumento del fenomeno dell'*outsourcing* della produzione o di parti del processo di produzione verso Stati in cui i costi del lavoro sono inferiori²⁷. Per questo è complicato dare un chiaro giudizio sull'impatto netto della digitalizzazione sul mercato del lavoro, poiché sussistono dinamiche complesse e opposte che devono essere analizzate e pesate. Secondo alcuni studiosi tuttavia, un impatto netto positivo è

²⁵ EUROPEAN COMMISSION, *A Digital Single Market Strategy for Europe – Analysis and Evidence*, 2015.

²⁶ *Ibidem*.

²⁷ OECD, *Skills and jobs in the Internet Economy*, OECD Digital Economy papers, n.242, OECD publishing, 2014.

molto probabile²⁸.

Un altro campo d'azione fortemente influenzato dalla *D.T.* è l'organizzazione del lavoro e delle dinamiche relazionali con personale nelle aziende e nelle imprese. Il fenomeno del digitale permette ai lavoratori di aver accesso a soluzioni lavorative più flessibili, particolarmente utili per donne, lavoratori anziani o lavoratori con limitata possibilità di movimento. Queste soluzioni lavorative si concretizzano in nuove tipologie di contratti di lavoro, come quello di telelavoro, e in una modifica delle relazioni con i dipendenti o collaboratori in azienda, come accade per i professionisti autonomi o chi lavora da freelance.

Infine, è già osservabile la notevole modifica nella richiesta di nuove capacità e competenze per stare al passo della tecnologia adottata: i lavoratori devono essere in possesso di *skill* sia più generiche sia tecniche e specialistiche per potersi inserire nell'ambiente digitale delle aziende. È preoccupante perciò riscontrare attraverso molteplici studi e report di ricerca che una parte ragguardevole della popolazione sia priva di queste basiche competenze digitali necessarie per far fronte al cambiamento nella Digital Economy che coinvolge le aziende fin dal processo di ricerca e selezione del personale²⁹. Sono indispensabili quindi nuovi modelli di apprendimento che s'inseriscano in quella visione di *lifelong learning process* per far sì che competenze generali e tecniche siano meglio trasferite alle persone, puntando molto anche sul *training-on-the-job* oltre che sull'educazione formale.

La *D.T.* causa dunque conseguenze variabili e opposte nel mercato del lavoro. Senza dubbio comporta un sostanziale processo di modifica e ristrutturazione in tutti i settori e occupazioni, ma in maniera particolarmente incisiva va a colpire il settore della produzione e offerta di servizi. Tale settore per lungo tempo ha ricoperto un ruolo marginale come utilizzatore alquanto passivo delle nuove tecnologie, ma con l'avvento di Internet e della digitalizzazione ha registrato uno sviluppo e una crescita esponenziali. Tutto ciò implica quattro primarie modifiche delle dinamiche di lavoro nell'economia digitale: la creazione di nuovi posti di lavoro, la distruzione di posti di lavoro, l'*outsourcing*, la trasformazione del lavoro.

NUOVI POSTI DI LAVORO E NUOVE OCCUPAZIONI

Il progresso tecnologico secondo la letteratura economica comporta sempre due risvolti

²⁸ EUROPEAN CENTRE FOR THE DEVELOPMENT OF VOCATIONAL TRAINING, *Jobs in Europe to Become More Knowledge and Skills Intensive – Briefing Notes*, Thessaloniki, Cedefop, 2010.

²⁹ OECD, *Skills and jobs in the Internet Economy*, OECD Digital Economy papers, n.242, OECD publishing, 2014.

principali sull'impiego: da una parte può agire da sostituto del lavoro, distruggendo quindi opportunità occupazionali; dall'altra può invece accelerare l'affiorare di nuove mansioni e sbocchi lavorativi. Ciò può avvenire direttamente attraverso lo sviluppo di nuovi prodotti, in particolare in aree economiche ricche di ampie opportunità di crescita e sviluppo, accentratrici d'investimenti e in cui, per queste ragioni, aumenta la domanda di lavoratori da assumere in nuove posizioni. Un esempio fra tutti è il settore delle applicazioni *mobile*, emerso a partire dal 2008 e ora in crescita continua, anche per quanto concerne offerte di posizioni lavorative³⁰. Si tratta di occupazioni più specialistiche sotto certi punti di vista, che hanno direttamente a che fare con l'utilizzo e il management delle tecnologie digitali di nuova adozione e si può parlare dunque di *Big data Architect*, *iOS Developer*, specialisti di *digital marketing*, *Data Scientist*. È da sottolineare come queste figure lavorative praticamente neppure esistessero fino a non molto tempo fa, e come stiano ad oggi acquisendo sempre più un ruolo strategico nel cammino verso una maturità digitale delle aziende. Anche i nuovi macchinari e infrastrutture necessarie per il supporto delle tecnologie creano posti di lavoro poiché richiedono personale specializzato: ne è un esempio l'avvento di strumenti e macchine per la stampa 3D. Ultimo ma non meno importante frutto della digitalizzazione è un aumento della produttività, un contenimento dei costi di produzione e dunque una naturale crescita della competitività in una fetta di mercato o in un settore.

La questione relativa agli effetti per settore varia proprio perché dipende dalle differenti funzioni aziendali e le loro interazioni. Da un punto di vista di mercato la *digital transformation* cambia i modelli di business abbassando le barriere in entrata. In un'ottica organizzativa invece le tecnologie agiscono sulla gestione del lavoro, mentre per quanto riguarda il target da raggiungere vengono trovati nuovi modi per relazionarsi con i clienti e potenziali consumatori in maniera più efficace.

QUANDO LA TECNOLOGIA DIGITALE VA A SOSTITUIRE IL LAVORO UMANO

La letteratura economica da tempo afferma che uno degli effetti principali dell'adozione della tecnologia e dello sviluppo tecnologico in genere è la sostituzione del lavoro umano con processi di automatizzazione, portando a un drastico cambiamento del mercato del lavoro. Studi anche recenti continuano a confermare questa presa di posizione, specificando che la tipologia più a rischio è quella della categoria di lavoratori medio-qualificati, la quale si articola in personale d'ufficio e amministrativo di supporto, lavoratori nell'area della

³⁰ *Ibidem.*

produzione manifatturiera, costruzione ed estrazione, trasporti e dell'area vendita e servizi (sempre di supporto)³¹. In un articolo del blog Bruegel, l'intellettuale Bowles afferma che a causa del drastico cambiamento e della naturale velocità del fenomeno della *digital transformation*, non è sicuro che un'economia completamente digitalizzata possa creare sufficiente domanda di lavoro tale da essere in grado di coprire i previsti posti di lavoro smantellati dalla tecnologia³².

OUTSOURCING E INTERNAZIONALIZZAZIONE

La digitalizzazione e l'automatizzazione permessa da tecnologie quali *Cloud computing* e *Big data* comportano anche la possibilità di spostare determinate attività non solo in luoghi o Stati dove queste convergono maggiormente, ma anche in posti in cui si trovano attrezzature, infrastrutture, location e lavoratori specializzati e con qualità tecniche specifiche. Nel settore dell'ICT in particolar modo avviene un notevole fenomeno di *offshoring* che ha come motivo principale una politica di risparmio sui costi oltre che di approvvigionamento di risorse umane e competenze tecniche che altrimenti sarebbero difficili da assicurarsi localmente. In questo contesto un ruolo di rilievo e acceleratore può essere assegnato al crowd-working, ossia l'affidare un lavoro, secondo tradizione eseguito da un agente specificatamente designato, di norma un dipendente, a un gruppo indefinito e di regola piuttosto ampio di persone, come un invito aperto alla collaborazione lavorativa.

Dare un giudizio definitivo sull'impatto netto della digitalizzazione sulle dinamiche del lavoro è ancora impossibile poiché gli effetti della *D.T.* sono ambigui e studi diversi rilevano risultati e azzardano *forecast* differenti³³. Si è in grado nonostante ciò di affermare che la maggior parte dei nuovi lavori creati saranno legati a occupazioni *knowledge-intensive* e *skill-intensive* quali lavori di alto livello manageriale o estremamente tecnici. Anche la richiesta di figure che ricoprano occupazioni di tipo elementare e a basso livello di competenze sarà in

³¹ SPROUL, Sproul, KNOWLES-CUTLER, Angus e GENTLE, Chris, *Agiletown: the relentless march of technology and London's response*, Deloitte LLP, 2014.

³² BOWLES, Jeremy, *The Computerization of European Jobs*, Brussels, 2014, <http://bruegel.org/2014/07/the-computerisation-of-european-jobs/> (in data 17/10/2016).

³³ Si faccia riferimento per esempio ai due report:

BILBAO-OSORIO, Beñat, DUTTA, Soumitra, e LANVIN, Bruno (a cura di), *Insight Report: The Global Information Technology Report 2013. Growth and Jobs in a Hyperconnected World*, World Economic Forum, 2013. In particolare: MAINARDI, Cesare, *Foreword*, p.vii.

EUROPEAN CENTRE FOR THE DEVELOPMENT OF VOCATIONAL TRAINING, *Jobs in Europe to Become More Knowledge and Skills Intensive – Briefing Notes*, Thessaloniki, Cedefop, 2010.

aumento. I lavoratori che soffriranno di più il cambiamento saranno quelli che svolgono un lavoro di routine facilmente sostituibile grazie alle nuove tecnologie, andando incontro, perciò, al rischio di un fenomeno di polarizzazione del lavoro.

1.7. Una nuova organizzazione del lavoro

La trasformazione digitale sfida la concezione tradizionale e conservatrice di lavoro, orario lavorativo e luogo di lavoro, andando anche a mettere in discussione l'adeguatezza dei modelli di previdenza sociale di un ordinamento³⁴. Sotto il profilo macroeconomico, infatti, con riferimento agli sviluppi a livello di mercato del lavoro e a livello sociale, la digitalizzazione comporta un possibile rischio di polarizzazione dell'autonomia lavorativa e dei salari oltre alla già citata inadeguatezza del sistema previdenziale vigente a oggi. A livello microeconomico, invece, per le aziende e per il personale, ci si aspetta più indipendenza temporale e di luogo, maggiori problemi legati alla sicurezza, salute e previdenza sociale e infine nuovi paradigmi relazionali.

FLESSIBILITÀ NELL'ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO

Lavorare in qualsiasi momento e in qualsiasi luogo è stato reso possibile dalla diffusione delle tecnologie digitali che hanno azzerato le barriere restrittive del tempo e luogo fissi. Oggigiorno grazie alle tecnologie mobili, alle opportunità anche gratuite di videoconferenza e alla condivisione di enormi quantità di informazioni e dati su base *cloud*, le dimensioni del dove e quando lavoriamo perdono progressivamente rilevanza e questa modifica delle condizioni di lavoro riguarda non solo il personale ma l'azienda nel suo insieme. Per questo motivo i dipendenti e i datori di lavoro sono liberi di usare a piacimento, come ritengono più opportuno, tempi e spazi dando il via alla generazione di nuovi stili di vita, lavorando da qualunque location e decidendo di spostarsi liberamente. Non si è più costretti a scegliere tra un impiego full-time e uno part-time così da non dover scegliere necessariamente tra carriera e famiglia. Un'altra rilevante opportunità è quella di costituire e gestire efficacemente team di lavoro e aziende virtuali, che vivono al di fuori di un ambiente fisso di lavoro, o ufficio, alla maniera tradizionale, ma svolgono tutte le loro attività da casa o da luoghi di *co-working*. I classici uffici si trasformano in nuovi spazi a disposizione di *meeting* e incontri per un personale flessibile, che si raduna non su base giornaliera, ma che

³⁴ DIRECTORATE-GENERAL FOR INTERNAL POLICIES, *Employment and Skills Aspects of the Digital Single Market Strategy. Study for the EMPL Committee*, European Parliament Publication Office, 2015.

ricerca ambienti che incoraggiano la collaborazione, l'innovazione, lo scambio culturale e di informazioni e la creatività.

UN NUOVO MODO DI LAVORARE E DI CONCEPIRE LE RELAZIONI

Con la tecnologia digitale nuovi modelli lavorativi si sviluppano e sono rapidamente adottati per venire incontro alle emergenti esigenze di una società in trasformazione. Si assiste quindi alla nascita di nuove tipologie d'impiego come il telelavoro, il lavoro da freelance o professionista indipendente e il *crowdsourcing*.

Il termine “*teleworking*”, coniato nel 1973 da Jack M. Nilles, primo teorico nonché padre del telelavoro³⁵, indicava all'epoca ogni forma di sostituzione degli spostamenti di lavoro con tecnologie dell'informazione, come le telecomunicazioni e i computer. Da allora molte definizioni sono state prodotte, ma ben poche di natura ufficiale³⁶. Certo è che negli anni, nell'ambito della teoria organizzativa, tale nozione si è sviluppata attorno al concetto di flessibilità nella gestione delle risorse umane. Attraverso il telelavoro, il personale di un'azienda è in grado di svolgere la sua attività lavorativa al di fuori delle mura della tradizionale location aziendale o ufficio. Solitamente lavorano da casa o in altri spazi di *co-working*, mantenendosi in contatto con colleghi, datore di lavoro, aziende partner, clienti e fornitori mediante forme di tecnologia per la comunicazione quali email, telefonia mobile, videoconferenze, e così via. Grazie al grande vantaggio della flessibilità e al progressivo aumento della sua diffusione delle aziende il telelavoro viene particolarmente sfruttato da figure solitamente caratterizzate da un livello di competenze professionali e digitali elevate. La letteratura economica inoltre sostiene che si può constatare come coloro che hanno un contratto di telelavoro all'interno d'indagini di clima proposti nelle aziende risultino tra i dipendenti più felici³⁷, poiché sono riusciti a migliorare la qualità e il loro stile di vita (conciliando molto spesso vita familiare e vita lavorativa); sono sempre questi inoltre a essere

³⁵ DAGNINO, Emanuele, *What does telework mean in the 21st century? Face to face with Jon Messenger*, 2016, http://adapt.it/englishbulletin/wp/wp-content/uploads/2016/07/Messenger_Bulletin_Final.pdf (in data 11/11/2016).

³⁶ Tra queste si può far riferimento a quella riportata nell'Accordo Quadro europeo sul telelavoro (European Framework Agreement) del 2002 e recepito in Italia nel 2004 con un accordo interconfederale, con il quale si regola questa forma di lavoro sotto diversi aspetti (profilo professionale, salute e sicurezza, formazione, etc.): “una forma di organizzazione e/o di svolgimento del lavoro che si avvale delle tecnologie dell'informazione nell'ambito di un contratto o di un rapporto di lavoro, in cui l'attività lavorativa, che potrebbe essere svolta nei locali dell'impresa, viene regolarmente svolta al di fuori dei locali della stessa”, consultabile all'indirizzo https://www.cliclavoro.gov.it/Aziende/Documents/accordo_interconfederale_telelavoro_9_6_2004.pdf.

³⁷ DI MARTINO, Vittorio e WIRTH, Linda, *Telework: a new way of working and living*, in “International Labour Review”, vol.129, n.5, 1990, pp.529-554.

i dipendenti più affezionati all'azienda e al datore di lavoro e oltre a un aumento della loro produttività rappresentano un innegabile fattore di risparmio sui costi. L'altra faccia della medaglia però rivela diversi effetti negativi: per il lavoratore potrebbe talvolta essere complicato non poter stare in contatto con i colleghi, potrebbe creare isolamento e frustrazione o ancora confondere il limite tra vita privata e vita lavorativa; senza contare per di più la diminuzione delle possibilità di ricevere un *training on-the-job*³⁸. Da parte del datore di lavoro le problematiche maggiori si incontrano nella difficoltà di supervisionare il lavoro di tali dipendenti, per cui non è possibile valutare il telelavoro secondo criteri di quantità delle ore produttive, ma piuttosto per raggiungimento di obiettivi e completamento di mansioni. Si modificano i parametri di valutazione dei dipendenti³⁹ che vanno a fondarsi sulla capacità di raggiungere un traguardo in un determinato tempo che non è relativo, ma assoluto. Ulteriori preoccupazioni sono costituite da problemi di sicurezza e privacy e dalla possibile perdita di brandelli di cultura aziendale e capacità di brainstorming e confronto costruttivo faccia a faccia.

Mediante la capacità del digitale di condividere informazioni con un vasto pubblico, a costi contenuti e anche a distanza si vengono a formare dei modelli di business frammentati che consentono alle aziende di ingaggiare specialisti su richiesta mantenendo una notevole flessibilità del proprio personale per meglio rispondere alle fluttuazioni del mercato. Queste figure lavorative sono costituite da professionisti autonomi altamente qualificati che lavorano in proprio e senza alcun dipendente. Caratteristica peculiare del lavoro come freelance è che non esiste un minimo numero di ore di lavoro per essere considerato tale. Guardando ai dati sul lavoro autonomo⁴⁰ i freelance costituiscono una parte sostanziosa del mercato del lavoro in Europa, con un 25% per lavori scientifico-tecnici e professionali e un 22% nel mondo dell'arte e dell'intrattenimento; apparentemente i motivi che li hanno spinti a diventare freelance è una maggiore flessibilità e libertà personale e un lavoro che risulta essere più interessante.

Da annoverare tra le nuove tipologie lavorative c'è anche l'ancora relativamente recente *crowdsourcing*, o *collective intelligence*, forma aperta di collaborazione per svolgere delle attività che si basa su gruppi di persone le quali, se qualificate per la mansione, possono partecipare operando attraverso piattaforme online. La filosofia alla base del *crowdsourcing* è

³⁸ *Ibidem*.

³⁹ BAILEY, Diane E., e KURLAND, Nancy B., *A review of telework research: findings, new directions, and lessons for the study of modern work*, Journal of Organizational Behavior, 23, 2002, pp.383-400.

⁴⁰ LEIGHTON, Patricia, e BROWN, Duncan, *Future Working: the Rise of Europe's Independent Professionals (iPros)*, European Forum of Independent Professionals (EFIP), 2014.

che potenzialmente ci sono fette di qualsiasi lavoro che possono essere portate a termine da una moltitudine di individui definiti come *crowd*, “massa”⁴¹. I pezzi di attività oggetto di *crowdsourcing* sono generalmente contenuti, indipendenti e omogenei e non richiedono particolari qualifiche tecniche o competenze d’alto livello, benché ci siano le premesse per l’attrazione sulle piattaforme anche di lavoratori più qualificati e con *skill* specifici attraverso l’opportuno supporto tecnologico: al momento la maggior parte delle mansioni si riferiscono ad attività di trascrizione o *editing*, ma all’orizzonte sorgono occasioni di carriera che ruotano attorno a compiti complessi come il design del prodotto⁴². Questo modo di lavorare è iniziato a emergere negli ultimi anni del 2000 come risposta all’aumento di individui in possesso di un buon livello di educazione formale e giovani professionisti alla ricerca di ulteriori e secondarie fonti di reddito e forme di lavoro alternative. Si inserisce in un contesto di lavoro part-time, dunque, e non a tempo pieno, permettendo un alto livello di autonomia e gestione della vita lavorativa. La mancanza di una cornice normativa e l’elevato rischio legato a salari davvero bassi, dal momento che i lavoratori sono facilmente sostituibili, rappresentano un intralcio non da poco all’evoluzione del *crowdsourcing*: proprio a causa delle lacune normative i diritti di proprietà intellettuale sono solitamente basati su accordi tra datore di lavoro e dipendente secondo i termini e le condizioni della piattaforma online (pertanto frequentemente tali diritti sono in possesso dei datori di lavoro)⁴³.

⁴¹ STAHLBROST, Anna, e LASSINANTTI, Josefin, *Leveraging Living Lab Innovation Processes Through Crowdsourcing*, in “Technology Innovation Management Review”, vol.5, issue 12, 2015, pp.28-36.

⁴² KITTUR, Aniket, NICKERSON, Jeffrey V., BERNSTEIN, Michael, GERBER, Elizabeth, SHAW, Aaron, ZIMMERMAN, John, LEASE, Matt, e HORTON, John, “The Future of Crowd Work”, in “Proceedings of the ACM 2013 Conference on Computer Supported Cooperative Work”, New York, ACM, 2013, pp.1301-1318.

⁴³ DIRECTORATE-GENERAL FOR INTERNAL POLICIES, *Employment and Skills Aspects of the Digital Single Market Strategy. Study for the EMPL Committee*, European Parliament Publication Office, 2015.

CAPITOLO 2

COMPETENZE DIGITALI: BUSINESS DEVELOPMENT E INNOVAZIONE ATTRAVERSO LO SVILUPPO DELLE COMPETENZE RICHIESTE DALLA TECNOLOGIA

2.1. Coinvolgere l'HRM nell'Innovazione. Il cambiamento nella domanda di competenze e il ruolo del *top management*

In un panorama come quello tratteggiato nel capitolo precedente, in cui la tecnologia ribadisce per l'ennesima volta il suo intervento fondamentale nel promuovere, e talvolta costringere, il cambiamento a più livelli, le aziende che vogliono fare la differenza intraprendono un percorso alla ricerca di un vantaggio competitivo ottenuto dalla sinergica mescolanza tra *digital transformation* e *human-centred innovation*. La digitalizzazione, infatti, richiede che le organizzazioni e le aziende siano innovative e lavorino verso una continua risposta alle domande dei clienti e dei consumatori e ai loro bisogni sempre in evoluzione. Per raggiungere tale scopo, cionondimeno, è necessario un nuovo approccio alla cultura lavorativa, che si concentri sulla risposta ai bisogni degli *user* e alla promozione di una cultura dell'innovazione e del cambiamento all'interno dell'azienda: le imprese innovative, infatti, sono solitamente alla guida della trasformazione digitale e raggiungono un livello di *digital maturity* in intervalli di tempo ben più ristretti rispetto alle imprese *follower* in questo processo. L'innovazione digitale nella Digital Economy è diventata uno strumento in mano alle organizzazioni per stabilire una leadership di mercato¹ e ciò è riscontrabile soprattutto nelle grandi realtà aziendali di *companies* come Google, Amazon e Netflix, i cui modelli di business ruotano attorno a un continuo costruire e implementare prodotti e servizi digitali. L'impatto che le tecnologie digitali hanno avuto e avranno tuttavia non è solo in una dimensione usuale dell'innovazione in senso stretto, ma rientra in un meccanismo di ripensamento totale di modelli di business e in una vera rivoluzione delle logiche di funzionamento e di competizione sul mercato. L'IT e il digitale hanno così un ruolo da protagonisti nel promuovere e nel far emergere nuovi modelli organizzativi e di *business*

¹ QUINNEY, David, *Driving Business Innovation Through Technology Innovation. CIOs' critical role as digital innovators*, Accenture Strategy, 2015.

innovation, intesa come processo ottenuto tramite nuovi meccanismi di architettura digitale². Il *Business Development* diventa insomma di fondamentale importanza per la creazione di un *long-term value* di un'azienda man mano che tecnologia digitale e *disruptive innovation* si fanno largo nel mondo del lavoro, sia da un punto di vista di organizzazione interna, sia con un focus esterno su relazioni, clienti e mercati. In particolare, il *Digital Business Development* si focalizza su persone, piattaforme e processi che supportano la mission, i valori e gli obiettivi per cui un'azienda utilizza la nuova tecnologia. Quando però si va a parlare di valori di un'azienda e della sua vision ci si scontra con la funzione chiave della cultura di un'organizzazione in un contesto di trasformazione digitale. È giusto domandarsi infatti che cosa venga prima nella *D.T.*: è più determinante la cultura aziendale o l'innovazione? Forse è ammissibile dichiarare che, con un forte impulso alla cultura digitale di un'azienda, l'innovazione poi segue in maniera naturale³, se supportata da una buona *business strategy*.

In questo quadro l'HRM a oggi è spesso ben poco coinvolto nei processi d'innovazione, la quale sovente si concentra soprattutto nello sviluppo e design di nuovi prodotti o servizi, e molto spesso è escluso anche dalla vera e propria generazione di *business model*. L'innovazione tuttavia è un processo estremamente “*people-centric*” e l'HRM ha in questo senso la responsabilità di guidare il cambiamento organizzativo insieme al *top management* e adattarlo a nuove esigenze leggendo in primis quali siano queste e lavorando alla costruzione di una *knowledge* e *talent capacity* per l'azienda⁴. Si potrebbe parlare dunque di management della creatività e del riconoscimento dei talenti, che comprende la previsione di un programma di crescita e sviluppo delle competenze per l'innovazione. L'HRM acquisisce in tal modo un ruolo cruciale nel trasmettere la cultura aziendale direttamente ai lavoratori, aiutandoli a sviluppare quella idea d'innovazione e “pensare digitale” come stile di vita e a farli propri. Se l'innovazione rientra nel cuore dell'impianto organizzativo aziendale, ogni singolo individuo facente parte di quella realtà si trova immerso in un contesto di dinamicità e cambiamento che gli permette di guadagnare e costruire una serie di nuove competenze e capacità e abbattere le eventuali barriere presenti insieme ad un possibile mindset troppo ancorato alla tradizione e alla staticità. I leader e i lavoratori del futuro della Digital Economy

² RESCA, Andrea, e SPAGNOLETTI, Paolo, *Business Development Through Digital Transformation: the Evolution of Amazon.com*, in “Information Systems, Management, Organization and Control: Smart Practices and Effects”, Germania, Springer, 2014, pp. 163-177.

³ TURNER, Leigh, *What Comes First In Digital Transformation: Culture Or Innovation?*, Digitalist Magazine by SAP, <http://www.digitalistmag.com/future-of-work/2016/07/06/what-comes-first-in-digital-transformation-culture-or-innovation-04288459> (in data 23/10/2016).

⁴ HOBBCRAFT, Paul, *Involving HRM in Innovation*, Innovation Excellence blog, <http://innovationexcellence.com/blog/2012/09/06/involving-hrm-in-innovation/> (in data 21/10/2016).

non devono emergere da una buona gestione degli *asset* ora esistenti, ma da circostanze in cui un'azienda è competitiva e ha successo perché composta da persone in grado di operare in contesti di crescente incertezza, diventando più flessibili e adattabili, veloci nel rispondere al modificarsi continuo dei bisogni dei consumatori e dei clienti.

Il vecchio ambiente competitivo caratterizzato da stabilità, prodotti con un ciclo di vita medio-lungo, bisogni dei clienti meno sottoposti a cambiamenti frequenti, mercati nazionali e regionali ben definiti, è oramai da tempo una realtà lontana. All'epoca il vantaggio competitivo di un'azienda risiedeva nel dove essa decideva di competere. A oggi invece, la situazione economica si dispiega in mercati frammentati, prodotti dal ciclo di vita molto breve e competitor a livello globale. Il vantaggio competitivo non si ritrova più nella scelta di dove competere ma piuttosto di come farlo. La parte essenziale della strategia competitiva diventa quindi non la struttura o il prodotto dell'azienda, ma le dinamiche del suo comportamento⁵. Per questa ragione il *top management* deve cambiare il modo di percepire il proprio ruolo e non più agire solo da *decision maker*, controllore, pianificatore del business, ma come un designer dell'organizzazione⁶ stimolando nei lavoratori un atteggiamento d'impegno, esternazione della propria creatività e voglia di imparare e crescere insieme, permettendo loro di acquisire tutte le competenze necessarie per muoversi in un campo d'azione in costante cambiamento e avere la capacità di interpretare gli eventi, adattarsi, giudicare sulla base delle proprie conoscenze. A seguito di questa presa di coscienza, facendosi affiancare dall'HRM, i vertici dell'azienda hanno la responsabilità di creare quelle condizioni che facilitano l'apprendimento e la formazione individuale, di gruppo e dell'organizzazione nel suo insieme, oltre che di un terreno fertile per lo sviluppo dei talenti⁷. Le condizioni cui si fa riferimento possono includere sia un sistema di apprendimento formale, per esempio attraverso corsi di formazione, sia strutture che incoraggino il *learning-on-the-job*, incorporate solitamente in quelle che sono le caratteristiche delle singole situazioni lavorative delle persone in azienda, come il *job design*, l'organizzazione del lavoro, la pianificazione di sistemi d'incentivazione e premi. Nello specifico è molto importante dare al *learning-on-the-job* una particolare attenzione poiché si qualifica, in questo caso, come il sistema di maggior apprendimento individuale sul lavoro e necessita di monitoraggio continuo per verificare i cambiamenti e miglioramenti nelle capacità e *skill* degli individui oltre che nel loro potenziale. Il rischio

⁵ DOCHERTY, Peter, e NYHAN, Barry, *Understanding Industry in Transition*, in "Human Competence and Business Development: Emerging Patterns in European Companies", Germany, Springer, 1997, pp.1-18

⁶ *Ibidem*.

⁷ ASHKENAS, Ron, *You Can't Delegate Talent Management to the HR Department*, Harvard Business Review, 2016, <https://hbr.org/2016/09/you-cant-delegate-talent-management-to-the-hr-department> (in data 26/10/2016).

altrimenti è quello di fornire ai lavoratori delle competenze che non sono in linea con l'area d'azione dell'azienda o, nei casi peggiori, non rendersi conto di fornire solo uno sterile ventaglio di programmi dal contenuto molto tecnico, ma non focalizzati su ciò che serve concretamente al personale.

2.2. Abilità e competenze richieste dalla digitalizzazione: le *digital skill* più rilevanti

Alla luce di ciò che è stato affermato finora, ci si domanda quali siano effettivamente quelle competenze e quelle capacità che debbono essere coltivate, adottate e promosse per un efficiente funzionamento del mercato del lavoro e dello sviluppo delle organizzazioni che investono nel loro futuro digitale. In particolare, è da sottolineare come le abilità più tradizionali, che pre-digitalizzazione rappresentavano i parametri essenziali e sufficienti del bagaglio del lavoratore, non siano state necessariamente soppiantate ed eliminate del tutto dall'avvento di più recenti requisiti minimi, ma si siano a volte gradualmente sommate alle nuove *skill*, magari assumendo alcuni contorni e tratti specifici in relazione al nuovo contesto tecnologico. Prima di tutto però è necessario delineare approfonditamente i concetti di “*skill*” e di “competenza” perché, per quanto spesso siano utilizzati in maniera interscambiabile, hanno in realtà valenze diverse.

PERCHÉ IL CONCETTO DI SKILL NON EQUIVALE A QUELLO DI COMPETENZA

Sia le *skill* sia le competenze si identificano come un'abilità che un individuo ha acquisito mediante formazione, educazione ed esperienza. I due concetti però differiscono alquanto in funzione e in un'ottica di *talent management*.

Le *skill* denotano specifiche abilità acquisite, specifiche attività che si imparano a svolgere e che possono variare molto in termini di complessità. Essere a conoscenza delle abilità di una persona permette di capire se la sua formazione ed esperienza l'hanno preparata per un determinato tipo di attività lavorativa. Esse indicano insomma di quale tipo di abilità un individuo ha bisogno per poter svolgere un'attività o un lavoro. Nonostante ciò, le *skill* non permettono di capire “come” quello stesso individuo può portare a termine un lavoro in maniera ottimale o come agisce nell'ambiente lavorativo per ottenere un buon risultato. È proprio a questo, invece, che servono le competenze: esse traducono e trasportano le abilità individuali in comportamenti da tenersi in ambito lavorativo che consentono di arrivare a un obiettivo. Le competenze dunque definiscono in modo più ampio rispetto alle *skill* i requisiti per ottenere una buona performance lavorativa, perché esse sono costituite anche da conoscenza e abilità, oltre alle *skill* stesse. Una competenza quindi potrebbe incorporare delle

skill, ma è molto più di questa perché contiene abilità e comportamenti e soprattutto l'elemento della conoscenza, che è fondamentale per l'uso delle *skill*. Essa è composta anche da tratti personali, caratteristiche individuali e motivazione della persona, e consiste nello sfruttare risorse psico-sociali del singolo in base allo specifico contesto lavorativo per ottenere il massimo del risultato. Volendo chiarire ulteriormente l'idea, si potrebbe dire che le competenze sono l'organizzazione e l'unione delle *skill*, delle abilità e delle conoscenze tecniche per conseguire una performance lavorativa di successo, mentre le *skill* sono i mattoncini da cui partire per costruire tutto ciò. Entrambe sono essenziali.

COMPETENZE E INTELLIGENZA EMOTIVA: APPROCCI E MODELLI TEORICI

Le competenze debbono intendersi dunque non come un saper fare rigido e preconstituito, ma come un bagaglio flessibile dell'individuo acquisito e sviluppato attraverso una molteplicità di esperienze. Chi si confronta ogni giorno con la gestione delle risorse umane nell'impresa ha la necessità di avere a disposizione strumenti e metodi per individuare, riconoscere e orientare le competenze delle persone a fronte di cambiamenti organizzativi sempre più mutevoli. Tuttavia proprio perché è difficile definire in un unico modo il concetto di competenza (non esiste una definizione univoca), così gli approcci e le metodologie relative sono diversi. Nel dibattito contemporaneo in tema di competenze in particolare ha assunto un ruolo in primo piano l'approccio di tipo individuale, che sottolinea l'importanza di alcune caratteristiche personali dei singoli e che ha come principali esponenti McClelland, Spencer & Spencer e Boyatzis.

McClelland fu il primo a proporre un modello nel 1973⁸ in cui i parametri tradizionali di valutazione delle prestazioni nella vita e sul lavoro non risultano come competenze caratterizzanti, ma piuttosto vengono prese in considerazione empatia, autodisciplina e iniziativa, aspetti quindi legati alla motivazione e alla realizzazione della persona. Quelle di McClelland furono delle intuizioni innovative per l'epoca, che portarono a una concezione e valutazione diversa dell'eccellenza, scostandosi dalle misure allora tradizionali quali la misurazione del Q.I., le valutazioni scolastiche, gli attestati accademici e così via... McClelland infatti affermò che l'eccellenza si ritrova in un insieme di abilità umane di base, come la capacità di leggere e riconoscere le emozioni, che non sono prese in considerazione dai parametri di misurazione classici (il suddetto Q.I., per esempio).

⁸ McCLELLAND, David C., Testing for Competence Rather Than for "Intelligence", in "American Psychologist", vol.28, n.1, 1973, pp.1-14.

L'abilità di comprendere le emozioni altrui è considerata una competenza fondamentale nel mondo del lavoro e Goleman concorda su questo con McClelland e Boyatzis, andando ad approfondire gli studi in materia d'intelligenza emotiva, cioè un'intelligenza non solo razionale, logica e astratta, ma frutto di una combinazione di diverse capacità⁹, che si manifesta in modo preponderante proprio sul luogo di lavoro. Si tratta di abilità quali lo stabilire dei rapporti costruttivi e l'affidarsi all'intuito, abbinata a talenti umani e tratti personali come l'ottimismo, l'adattabilità, lo spirito d'iniziativa.

I naturali successori dell'opera di McClelland, tuttavia, furono Lyle M. Spencer e Signe M. Spencer, che definiscono competenza come:

«Una caratteristica intrinseca individuale che è casualmente collegata ad una performance efficace o superiore in una mansione o in una situazione, e che è misurata sulla base di un criterio prestabilito»¹⁰

e ne identificano cinque livelli o fattori costitutivi, tra cui ritroviamo proprio le *skill* (intese come capacità di eseguire un certo compito fisico o intellettuale), la conoscenza di discipline specifiche, l'immagine di sé (ovvero atteggiamenti e valori di una persona), i tratti (caratteristiche fisiche e propensione ad agire in determinati modi) e infine le motivazioni (le spinte interiori e i framework mentali che guidano l'individuo. Di tutte queste, le *skill* e la conoscenza di discipline specifiche sono le più facili da valutare e da apprendere. Più complicato invece è selezionare le persone secondo le loro caratteristiche più profonde, perché di complessa natura. Nonostante ciò, Spencer e Spencer con i loro studi dimostrano che è possibile insegnare e apprendere le competenze, anche se si tratta di motivazioni profonde. Il modello proposto da Spencer e Spencer, pur rappresentando le radici, insieme a quello di McClelland, della teoria delle competenze, a oggi è in parte superato soprattutto perché trascura un elemento importantissimo, cioè quello del contesto. Le competenze infatti hanno una loro ragion d'essere solo se le capacità, abilità e conoscenze possedute vengono applicate nel giusto contesto, nel momento ideale, e questo non figura nell'approccio di Spencer e Spencer.

Il contributo di Boyatzis in continuità con gli studi di McClelland non può non essere ricordato: anch'egli ha sviluppato un concetto di competenza su più livelli, come Spencer e

⁹ GOLEMAN, Daniel, What makes a Leader?, in "Best of HBR on Leadership", Harvard Business School Publishing, 2004, pp.4-13.

¹⁰ SPENCER, Lyle M., e SPENCER, Signe M., *Competenza nel lavoro. Modelli per una performance superiore*, Milano, FrancoAngeli, 2003.

Spencer, ma inserito in una più generale teoria della personalità (una teoria in chiave olistica, come la definisce lui stesso¹¹). Boyatzis inoltre ha collaborato a degli studi sull'intelligenza emotiva e intelligenza sociale insieme a Goleman¹², operando così un passaggio di testimone tra un pensiero e l'altro, permettendo a Goleman di ampliare ulteriormente la teoria della personalità con una teoria della performance, in modo da dare una visione più completa dell'individuo facendo integrare livello fisiologico, psicologico e comportamentale della persona anche in chiave di predizione delle prestazioni¹³.

Anche Quaglino, infine, suggerisce un modello di competenze, specifico per la formazione aziendale, di tipo analitico, dividendole in conoscenze proprie della professione (sapere generale, tecnico-specialistico), capacità legate al tipo di attività svolte (abilità logico-strategiche, interpersonali e gestionali) e qualità personali per lo sviluppo dei comportamenti nell'organizzazione (di tipo operativo, sociale e soggettivo)¹⁴.

Ciò che si può intuire, ad ogni modo, è che ciascuno di questi modelli cerca di leggere l'intelligenza emotiva, ma che essa è in realtà costituita di molteplici costrutti in conflitto anche tra loro, e in primis si evidenzia il problema di riuscire a definire il concetto d'intelligenza emotiva distinguendola sia dalla nozione di personalità sia d'intelligenza. Poiché essa non è sufficientemente differenziata, né è presente alcuna convalida assoluta sul fatto che essa sia il fattore chiave per l'eccellenza, non è possibile validarne un'unica nozione o un modello d'approccio alle competenze che prevalga su tutti.

LE SOFT SKILL COME BASE NECESSARIA

Gli educatori e i formatori nel mondo del lavoro in genere hanno un discreto successo nell'insegnamento delle *skill* tecniche che sono essenziali strumenti per portare a termine mansioni e attività specifiche. Le *skill* tecniche perciò sono di tantissime tipologie e variano a seconda di ruoli, mansioni, processi, attività, settori lavorativi e così via. Per accrescere la propria produttività, ciononostante, e poter raggiungere migliori livelli di performance un'azienda ricerca personale con forti abilità interpersonali complementari a quelle tecniche.

¹¹ BOYATZIS, Richard E., *Managerial and Leadership Competencies: A Behavioral Approach to Emotional, Social and Cognitive Intelligence*, in "Vision", vol.15, n.2, S.Francisco, 2011, pp.91-100.

¹² Si faccia riferimento per esempio a BOYATZIS, Richard E., e GOLEMAN, David, RHEE, Kenneth, *Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory (ECI)*, in BAR-ON, R., e PARKER, J.D.A. (a cura di), "Handbook of emotional intelligence", San Francisco, Jossey-Bass, 2000, pp. 343-362.

¹³ *Ibidem*.

¹⁴ QUAGLINO, G.Piero, *Modelli di formazione per modelli di competenza*, in DE MASI, D., "Verso la formazione post-industriale", Milano, FrancoAngeli, 1993, pp.151-163.

Hard skill acquisite attraverso la formazione e l'esperienza non suppliscono più come una volta a mancanza di orientamento e delle giuste attitudini personali sul lavoro¹⁵, ma devono essere combinate in maniera sapiente ad alcune più generali abilità:

- Capacità di comunicazione generale.

Essere in grado di comunicare in maniera chiara, concisa ed efficace è vitale in un ambiente di lavoro, tanto che è espressamente richiesto tra i requisiti per accedere a ormai qualsiasi occupazione e mantenerla, a maggior ragione, in un'epoca in cui ci si interfaccia costantemente con i media digitali. Nello specifico sono necessarie sia capacità di comunicazione verbale, per rispondere in maniera adeguata anche in situazioni di stress come discorsi in pubblico o presentazioni, webinar, colloqui, videoconferenze e in generale per mantenere una forte relazione con i clienti e con i propri colleghi; sia di comunicazione scritta, per convogliare messaggi, lettere, email chiare e grammaticalmente corrette, per postare aggiornamenti tramite profili social e comporre report. Questo *skill*, comunque, non si esaurisce qui: bisogna essere dei buoni comunicatori, empatici, in grado di coinvolgere utilizzando un proprio stile... tutti tratti che possono essere raffinati con workshop appositi. A quanto pare tuttavia, questa *skill* è tanto richiesta quanto mancante in una buona fetta dei candidati a un posto di lavoro¹⁶.

- *Business communication*.

Nello specifico l'utilizzo di tecnologie digitali richiede, laddove una volta bastava scrivere lettere, appunti, report e usare il telefono, una buona capacità di destreggiarsi tra i più svariati strumenti di comunicazione, in particolare i social media con il loro enorme potenziale d'influenza sull'*engagement* dei clienti e sulla diffusione di un'immagine aziendale credibile e solida; saper gestire contenuti *up-to-date* e discussioni su diverse piattaforme e blog, curare la grafica di siti web, utilizzare strumenti di videoconferenza.

- Etica.

Può sembrare scontato, ma l'etica è una aspetto importante da un punto di vista

¹⁵ MITCHELL, Geana W., *Essential Soft Skills for Success in the Twenty-First Century Workforce as Perceived by Alabama Business/Marketing Educators*, Alabama, 2008, pp.1-30, https://etd.auburn.edu/bitstream/handle/10415/1441/Mitchell_Geana_57.pdf?sequence=1 (in data 25/10/2016).

¹⁶ *Ibidem*.

professionale e un fattore chiave per il successo di un'azienda. La Responsabilità Sociale delle Imprese (RSI) infatti ha registrato una grandissima crescita nell'ultima decade, anche per via del buon impatto che questa ha sull'immagine e reputazione aziendale se gestita in maniera ottimale. L'etica si affianca a valori quali l'integrità, l'onestà, la morale e per questo, in particolare nei leader delle organizzazioni, sono cercate abilità quali l'*ethical decision-making* ovvero l'aver il coraggio di fare la cosa giusta pur essendo la soluzione più invisibile. In molte imprese viene adottato un codice etico, sono promossi corsi gratuiti in materia e ai dipendenti viene chiesto di firmare una dichiarazione di rispetto dei principi etici aziendali al momento dell'assunzione.

- Lavoro di squadra e collaborazione.

Lavorare in gruppo o *team* permette di combinare sforzi, conoscenze, abilità ed esperienze diverse per raggiungere un obiettivo comune in maniera più efficace e possibilmente in meno tempo. Il proprio ruolo individuale dunque come membro di un team di lavoro è fondamentale perché le aziende sempre più utilizzano questa modalità come strumento per la risoluzione di problemi più o meno specifici, combinando in gruppi persone con caratteristiche e background diversi che andranno a confrontarsi e collaboreranno per un fine comune. Il processo di condivisione, tra membri della stessa azienda, passa attraverso la fiducia reciproca e il riconoscimento degli *effort* individuali ma anche e soprattutto del team. La collaborazione infatti è divenuta una delle più importanti attività strategiche nelle organizzazioni oggi e in particolare l'*open collaboration* nelle imprese nativo-digitali perché questa è lo strumento con cui "l'effetto network" e le regole delle reti di contatti vengono innescate.

- Adattabilità e velocità nell'apprendimento.

Il mantenere l'efficacia nonostante grandi mutamenti nelle mansioni o nell'ambiente lavorativo e la capacità di ristrutturare il proprio lavoro all'interno di una nuova cornice organizzativa, in nuovi processi, strutture, culture. Questa *skill* permette di capire il cambiamento, approcciarsi a esso in maniera positiva e cambiare il proprio comportamento di conseguenza senza aver paura di imparare nuove abilità.

- *Gamification*.

Non si tratta di una contraddizione: sul lavoro un atteggiamento positivo, volto all'imparare e un misto di entusiasmo e divertimento hanno sempre favorito la produttività e la creazione di un ambiente ricco di energia e voglia di mettersi in

gioco. Questo a maggior ragione in un contesto digitale dove serve coltivare un'attitudine giocosa verso la tecnologia e i social in azienda. Divertirsi nel processo di creazione di contenuti e utilizzo dei social permette di poter cogliere più opportunità di utilizzo efficace delle piattaforme. Non deve essere un peso, un compito che si svolge mal volentieri quello di lavorare a stretto contatto col digitale.

Per quanto si cerchi di stilare un elenco esauriente di *soft skill*, questo non sarà mai del tutto completo perché, come già precisato, le abilità dipendono da molteplici variabili e contesti, oppure sono delle “abilità composte”, cioè createsi a partire dal raggruppamento di più *skill* diverse, calate in specifici contesti, e si avvicinano perciò molto più al concetto di “competenza”. È il caso questo delle *skill* di *problem-solving* che comprendono pensiero analitico, pensiero laterale, creatività, iniziativa, pensiero logico, orientamento al risultato... il tutto in una formula ben combinata in una dimensione sia riflessiva sia d'esecuzione¹⁷. Ciononostante è innegabile che alcune *skill* si stiano declinando nel tempo sempre più in funzione dello sviluppo delle ICT o ne vengano identificate di nuove in risposta all'evoluzione digitale e presentino direttamente nella denominazione il loro tratto distintivo di “abilità per il futuro”.

NUOVE E-SKILL PER OGNI OCCUPAZIONE

Attenendosi alla definizione del glossario fornito dall'Eurostat¹⁸ le *e-skill*, o *electronic skill*, sono rappresentate da quelle abilità necessarie per utilizzare, applicare e sviluppare le Information and Communication Technologies (ICT). Si possono individuare all'interno di questo macrogruppo tre precise categorie diverse di *e-skill*:

- *Skill* per i professionisti delle ICT.

Queste sono capacità relative alla ricerca, allo sviluppo, alle attività di design, pianificazione strategica, gestione, produzione, consulenza, marketing, vendita, integrazione e implementazione, installazione, amministrazione, manutenzione supporto e offerta di servizi post vendita, tutti aventi a oggetto sistemi ICT.

¹⁷ LANGLEY, Pat, ROGERS, Seth, *An Extended Theory of Human Problem Solving*, pp.1-2, <http://csl.stanford.edu/~langley/papers/icarus.cs05.pdf> (in data 26/10/2016).

¹⁸ Eurostat's Thematic Glossaries, Digital Economy and Society, <http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Glossary:E-skills> (in data 25/10/2016).

- *E-business skill*.
Si identificano come capacità necessarie allo sfruttamento delle opportunità offerte dalle ICT, a cominciare da Internet come tecnologia più nota. Queste sono le *skill* che assicurano una performance più efficiente ed efficace in diverse tipologie di organizzazioni, permettendo di esplorare ventagli di possibilità per portare all'adozione di nuovi modi di effettuare i processi amministrativi, organizzativi e di business o di creare *ex novo* delle imprese.
- *Skill per ICT user*.
Sono le capacità richieste per un'applicazione efficace dei sistemi e dispositivi ICT da parte dei singoli individui, i quali utilizzano questi sistemi come strumento a supporto del loro lavoro. Si tratta perciò di abilità riguardanti l'utilizzazione di software e specifici *tool* per supportare le funzioni di business all'interno di un settore specifico. In questo ultimo caso esse sono chiamate anche *digital literacy* o alfabetizzazione digitale. In questo terzo gruppo di *skill* ricadono tutte quelle abilità universali per vivere, apprendere e lavorare in una *knowledge society* che ogni individuo deve sviluppare¹⁹.

Nel settore dei servizi sempre più velocemente e in un crescente numero di posti di lavoro vengono introdotte tecnologie digitali e di conseguenza il personale nelle aziende accusa la necessità di avere nel proprio bagaglio *e-skill* sia generiche sia specialistiche per poter guadagnare in termini di produttività. Tale necessità può essere esternata in modi differenti a seconda della realtà e del contesto in cui avviene il processo di digitalizzazione. In una dimensione più piccola e circoscritta, come può esserlo una PMI, ciò può concretizzarsi nel creare e impostare una pagina su di un social media. Se si vuole guardare invece a un intervento su più larga scala si consideri il caso della creazione di una serie di occupazioni e lavori totalmente nuovi come il *data mining* per il discernimento e la comprensione di ampi data set o raccolte d'informazioni²⁰ da parte di grandi aziende di ogni settore, come per esempio quello bancario, che nel 2014 ha registrato un'introduzione di nuove tecnologie nel 60% dei luoghi di lavoro²¹.

¹⁹ DIRECTORATE-GENERAL FOR INTERNAL POLICIES, *Employment and Skills Aspects of the Digital Single Market Strategy. Study for the EMPL Committee*, European Parliament Publication Office, 2015.

²⁰ OECD, *Skills and jobs in the Internet Economy*, OECD Digital Economy papers, n.242, OECD publishing, 2014.

²¹ Dati raccolti da Eurofound 2011-2014.

EUROFOUND, *Working Conditions and Job Quality: Comparing Sectors in Europe*, 2014.

Nonostante l'aumento di tecnologie digitali adottate soprattutto nei settori legati alle ICT, i dati raccolti dall'OECD²² sul livello di diffusione delle *e-skill* nella popolazione sottolinea una situazione in cui sussiste un'inevitabile arretratezza di sviluppo delle suddette capacità. Pare infatti che in Europa quasi 1 su 10 adulti non sia in possesso di *e-skill* elementari e che questo sia in diretta correlazione con il livello dei titoli di studio conseguiti e probabilità più elevate di perdere il lavoro perché di tipo mediamente-qualificato e dunque destinato a essere soppiantato dal fenomeno dell'automatizzazione.

Inoltre si deve specificare che le *e-skill* non soltanto sono richieste sul luogo di lavoro una volta assunti, ma anche nel processo di ricerca dell'impiego, per l'accumulo e ottenimento d'informazioni sulle offerte occupazionali, colloqui di lavoro, test e processi di *recruiting* mediante *tracking system* o social media²³.

NUOVE COMPETENZE GENERICHE

In un'ottica di collaborazione tra professionisti dell'HR, che dovrebbero farsi carico di improntare una strategia per la pianificazione e l'allineamento del personale alle esigenze dell'azienda, l'azienda stessa e le università, dovrebbero essere ricercati dei meccanismi di *lifelong learning process* e apprendimento di determinate minime capacità, per iniziare un percorso d'identificazione del talento da coltivare e inserire nella realtà lavorativa in modo da garantire il raggiungimento di obiettivi sostenibili nelle organizzazioni. L'Institute for the Future ha condotto uno studio nel 2011²⁴ per poter determinare le *skill* generiche che un individuo deve possedere in un ambiente digitalizzato e ne sono state indicate dieci:

- *Sense making*.

Consiste nella capacità di determinare il significato più profondo o il senso di quanto è espresso. Si traduce in ragionamento critico, che è in effetti, una delle abilità che le macchine (ancora) non hanno e che, in un progressivo fenomeno di automatizzazione del settore manifatturiero e dei servizi, sarà sempre più richiesta. Sono abilità di pensiero di alto livello che non possono essere codificate.

²² OECD, *Skills and jobs in the Internet Economy*, OECD Digital Economy papers, n.242, OECD publishing, 2014.

²³ OECD, *OECD Skills Outlook 2015. Youth, Skills and Employability*, OECD Publishing, 2015.

²⁴ INSTITUTE FOR THE FUTURE (IFTF), *Future Work Skills 2020. Executive Summary*, 2011.

- *Social intelligence.*

L'abilità di trovarsi in sintonia con gli altri in maniera profonda e diretta, per comprendere e stimolare reazioni e promuovere le relazioni desiderate. La parte emotiva ed emozionale del cervello umano non è, allo stesso modo del *sense making*, replicabile o riproducibile proprio per la complessità delle emozioni. I lavoratori con un buon livello di *social intelligence* sono in grado di constatare velocemente lo stato emotivo degli individui che li circondano e adattare parole, tono di voce e gesti alle circostanze. È uno *skill* chiave soprattutto per quegli individui che devono collaborare e far crescere relazioni basate sulla fiducia, oppure per quei lavoratori che si trovano in un contesto di collaborazione tra grandi gruppi di persone in differenti ambienti. Se si parla di *social IQ* dunque, si dovrà considerarlo ancora un competitive advantage perché non replicabile attraverso la tecnologia.

- Pensiero flessibile, adattabile e innovativo.

Si intende la capacità di pensare e trovare risposte al di là di quanto è definito dalle regole, al di là dei tracciati. Si può anche chiamare *situational adaptability*, cioè l'essere capaci di far fronte a unici, inaspettati risvolti.

- *Cross-cultural competency.*

L'operare senza difficoltà in contesti culturali differenti è sicuramente una capacità che fa la differenza in un'economia di tipo globale. Questa competenza coinvolge altre abilità più tecniche, quelle linguistiche ad esempio, ma anche la tendenza ad adattarsi al cambiamento e di rispondere a nuovi contesti. Questo non sarà un aspetto da curare solo da parte dei lavoratori che si spostano da un'area geografica a un'altra, ma da parte di tutti, dal momento che la differenza culturale viene oramai intesa come arricchimento, diversità e fattore importante per l'innovazione, per cui la diversità si tramuta in una *core competence* nelle organizzazioni.

- *Computational thinking.*

La trasformazione di grandi quantità di dati e informazioni in concetti astratti e la comprensione di ragionamenti basati sui dati. Nei processi di *recruiting* i dipartimenti HR cercheranno sempre di più candidati che hanno familiarità con l'analisi statistica e il ragionamento quantitativo, che siano in grado di "leggere" attraverso le enormi quantità di dati di cui si è via via sempre più forniti e trarre un senso da tutta questa mole di informazioni in espansione grazie anche al *Cloud computing* e *Big data*. Parte del *computational thinking* tuttavia

comprende anche il riconoscimento dei limiti dei modelli e la capacità in ogni caso di agire anche in assenza di dati per portare a termine un processo decisionale.

- Muoversi in ambito transdisciplinare.

Abilità e competenza nel capire e destreggiarsi attraverso una molteplicità di discipline, perché oggi i problemi sono troppo complessi per essere letti e risolti guardandoli solo in un'unica ottica, ma piuttosto incoraggiando la creazione di team multidisciplinari. Ciò richiede la volontà di andare oltre la classica formazione accademica standard e ha bisogno di un carattere curioso a sostegno. I vantaggi per i lavoratori con tale *skill* è anche dato da opportunità di carriera in più aree e settori economici.

- *Design mindset*.

Si esplica nella capacità di rappresentare e sviluppare compiti e processi lavorativi per obiettivi predeterminati. Discernere il tipo di pensiero di cui un processo abbisogna e cambiare il proprio ambiente in base alle necessità.

- *Cognitive load management* e orientamento al risultato.

Discriminare e filtrare le informazioni a seconda della loro rilevanza o priorità e capire come massimizzare il funzionamento cognitivo utilizzando diversi strumenti e tecniche. In un mondo in cui si è sommersi di dati e informazioni spesso inutili, diventa assolutamente necessario focalizzarsi su ciò che è davvero importante tralasciando quello che non ha priorità. In particolare nella tecnologia social questa abilità è vitale per non rischiare di perdere le informazioni significative in mezzo a tutto il “rumore” generato dal resto.

- Collaborazione virtuale.

L'abilità di lavorare in maniera produttiva, creando *engagement* e dimostrando una presenza attiva all'interno di un team virtuale, cioè in un contesto lavorativo nuovo reso possibile dalle tecnologie che azzerano le dimensioni di tempo e spazio. La difficoltà in questo frangente è quella di riuscire a impostare una buona strategia di *engagement* e motivazione per un gruppo disperso di persone. Uno dei metodi sfruttati è proprio quello della *gamification* a livello di piattaforme collaborative, che presuppone una logica di ricezione di feedback immediato da parte dei membri della squadra in risposta a chiari obiettivi da raggiungere, serie di sfide su più livelli, etc. per motivare il gruppo. Il rischio per i team virtuali, tuttavia, è che il singolo membro si senta isolato e non riesca a trovare un ambiente lavorativo produttivo.

- *New media literacy*.

L'alfabetizzazione digitale da un punto di vista mediatico, che si concentra sulla capacità di valutare criticamente e generare contenuti attraverso le nuove forme di media digitali, sfruttandoli ai fini di una comunicazione persuasiva e che crea *engagement*. Consiste nella capacità di valutare e creare da sé propri contenuti anche visivi, dimostrando la conoscenza dei font e dei vari layout. Tale abilità è semplificata notevolmente inoltre dallo sviluppo di strumenti di *editing user-friendly* e accessibili alla maggior parte degli individui. Man mano che la presentazione di *user-generated content* si fa sempre più complessa e ricercata, anche i lavoratori dovranno acquisire capacità molto più sofisticate e raffinate per creare *engagement* e persuadere i propri clienti.

Certamente le suddette *skill* non sono sufficienti di per sé e necessitano di complementari competenze tecniche legate allo specifico settore di appartenenza del lavoratore; così come altrettanto fondamentali sono le *soft-skill* più classiche, come le capacità comunicative, che molto spesso pesano più dell'aspetto tecnico facendo intuire che alle aziende interessano maggiormente alti livelli di esperienza e di educazione nella selezione di un candidato.

DIGITAL LITERACY E NEW MEDIA LITERACY

Alla base di un'ottimale competenza digitale, ad ogni modo, ci si rifà alla capacità di utilizzare consapevolmente, con disinvoltura e applicando un certo senso critico, i digital e i social media, premurandosi di conoscerne i linguaggi, la cultura, le opportunità e i rischi per la privacy e la sicurezza degli *user*. L'alfabetizzazione digitale è dunque una mescolanza di capacità informatica, uso coscienzioso dei (new) media, dei loro significati, effetti e circolazione nella società²⁵. È risaputo ormai che la *digital literacy* di coloro che usano Internet e i *social* in media è piuttosto scarsa, sorprendentemente, nello specifico, tra gli studenti universitari. Per misurare la presenza o meno di *digital literacy* ci si può affidare al modello di Eshet-Alkai²⁶ che individua cinque dimensioni della stessa:

- a) Dimensione foto-visiva: lettura e interpretazione di informazioni derivanti da uno schermo grafico.

²⁵ MURERO, Monica, *Digital literacy. Introduzione ai social media*, Padova, libreriauniversitaria.it edizioni, 2010, pp.8-23.

²⁶ *Ibidem*.

- b) Riproduzione: creazione di nuovi contenuti digitali a partire da altri già esistenti.
- c) Dimensione divisiva: costruire un senso di navigazione a partire da collegamenti ipertestuali.
- d) Dimensione informativa: relativa alla capacità di valutazione delle informazioni.
- e) Dimensione socio-emotiva: capacità di comprendere le regole dello spazio digitale e applicarle alla comunicazione su piattaforme online e *social*.

Come si può intuire ormai i concetti di *information*, *computer*, e *digital literacy* nell'era digitale si mescolano tra loro, ed è difficile delinearne dei confini netti poiché l'uno si interseca con l'altro e con l'altro ancora dal momento che sono tutte nozioni che hanno a che vedere con la capacità di capire e utilizzare le informazioni in molteplici format, ottenute attraverso un'ampia gamma di fonti e presentate attraverso ICT. Chiaramente in quest'ottica tutte e tre le nozioni comprendono l'idea di *(new) media knowledge*²⁷ e il possesso di molteplici *skill* per lavorare con tecnologie digitali: da quelle operative a quelle informative e poi strategiche. La *media literacy* quindi non si esprime in un'unica *skill* o qualità dello *user*, ma piuttosto si riassume in una co-produzione di *engagement* interattivo tra tecnologia e *user*. Di conseguenza il livello di alfabetizzazione cambia al variare ed evolversi della tecnologia e, in un'epoca in cui questa si modifica e apporta cambiamenti a ritmi sostenuti come quelli attuali, le imprese devono stare al passo e investire nella propria alfabetizzazione digitale per essere competitive.

2.3. Abilità e competenze richieste dalla digitalizzazione: le nuove competenze digitali per manager aziendali

In passato una delle più comuni sfide da affrontare in azienda era come far comunicare tra loro il team dei tecnici, caratterizzati dal possesso di ben definite *hard-skill*, con quello invece delle funzioni aziendali. Questa fase è diventata ancor più complicata proprio grazie al proliferare della tecnologia digitale poiché l'introduzione di *digital tools* nelle funzioni aziendali richiede che i business manager imparino a conoscere sufficientemente e ad

²⁷ VAN DIJK, Jan A., G.M., e VAN DEURSEN, Alexander, *Traditional Media Skills and Digital Media Skills: Much of a Difference?* - Conference paper, 2010, https://www.researchgate.net/publication/228982382_TRADITIONAL_MEDIA_SKILLS_AND_DIGITAL_MEDIA_SKILLS_MUCH_OF_A_DIFFERENCE (in data 22/10/2016).

acquisire determinate abilità tecniche. Gli studi mettono in luce come i business manager siano spesso in possesso di deleghe e budget IT quando in realtà non hanno una buona conoscenza di tecnologie digitali al di là di quelle *end-user*, in uso nel quotidiano e sovente solo nella sfera privata²⁸. D'altro canto anche gli ingegneri tecnici devono prepararsi a parlare la lingua delle funzioni aziendali e del *Board* per sincronizzarsi con la controparte. Nel medio-lungo termine perciò, sono necessarie figure professionali che si trovino a proprio agio a cavallo tra funzioni business e IT e che sviluppino delle vere e proprie competenze unendo *hard* e *soft skill* dell'area sia tecnica sia business, capaci di costruire e far funzionare processi collaborativi cross-funzionali. Una difficoltà oggettiva tuttavia risiede nel riuscire a definire quali effettivamente siano le competenze digitali necessarie per i manager, il “chi deve sapere cosa”, fino a che punto e qual è la soglia di competenze perché i manager aziendali e gli specialisti del digitale riescano a “parlarsi”. Una cosa infatti è assolutamente chiara: l'IT non è materia per tutti. I manager aziendali non devono diventare specialisti di IT, ma piuttosto devono sapere come utilizzare la tecnologia e cosa essa può fare per l'impresa. In modo più semplice si potrebbe dire che i manager non-IT devono essere dei fruitori delle tecnologie, curiosi in proposito, sapendosi muovere con consapevolezza e con la volontà di sperimentare le nuove soluzioni tecnologiche. Devono quindi conoscere e capire la tecnologia principalmente da un punto di vista sociale, più che tecnicamente. La loro conoscenza non riguarda il come la tecnologia funziona, ma come un trend sociale è supportato da essa e qual è l'utilizzo che se ne può fare²⁹. Il manager aziendale si focalizza sull'esperienza che si vuole offrire al cliente mentre tecnicamente sarà l'esperto IT a trovare la soluzione per permettere che ciò avvenga. Per far sì che ci sia un'efficace comunicazione tra chi lavora nell'area business e chi invece è uno specialista dell'IT è necessario che da un lato, con il crescente utilizzo della tecnologia mobile, big data e social media, vengano rafforzate le abilità tecniche, di design e analitiche; dall'altro invece, deve essere dato avvio a un processo di sviluppo di senso del business, un *business acumen*, fatto di pensiero creativo e strategico, collaborazione e comunicazione, come parte complementare alle competenze tecnico-specialistiche IT.

Le figure professionali che si ricercano nelle organizzazioni che hanno deciso di investire nella trasformazione digitale sono individui con delle *skill* molto forti in campo ICT.

²⁸ PASINI, Paolo, *ELeadership: competenze digitali per manager delle aziende*, in “Sistemi&Impresa”, n.5, 2016, pp.48-53.

²⁹ HARVARD BUSINESS REVIEW ANALYTIC SERVICES, *Driving Digital Transformation: New Skills for Leaders, New Role for the CIO*, Boston, MA, Harvard Business Publishing, 2015.

Devono sapere, allo stesso tempo, guidare uno staff qualificato (formato da persone con background disciplinari diversi) verso l'identificazione e la creazione di modelli di business e lo sfruttamento delle opportunità di innovazione facendo il miglior uso degli sviluppi in campo ICT, portando come risultato finale valore alla propria azienda. Sarà indispensabile creare delle figure chiave che portino con sé un corpo di conoscenze e un set di competenze che ogni individuo nella Digital Economy deve possedere per ricercare l'innovazione e il vantaggio competitivo attraverso l'ICT: essere in grado di guidare gruppi interdisciplinari, cercare l'innovazione nei modelli di business, sfruttare nuove tecnologie e trend digitali, concepire e tracciare la via per un miglioramento della performance aziendale³⁰. I manager aziendali assumono in tal modo un profilo poliedrico, andando a consolidare delle competenze risultanti dalla combinazione di un numero e un livello sufficiente di *skill* appartenenti a diversi domini. Poiché le competenze richieste differiscono in base al ruolo o carica lavorativa, come anche al settore, servizio o prodotto, grandezza dell'impresa e suo stadio di maturità, non esiste un set definito e statico di abilità per tutti i manager. Infatti, dal momento che le competenze devono essere sintonizzate con gli obiettivi da raggiungere in azienda, da un punto di vista concettuale si può soltanto offrire un paniere di abilità che possono essere combinate insieme in diverso modo, lasciando così ampia libertà di composizione per quanto riguarda le competenze. Le competenze di un manager aziendale sono perciò da intendersi necessariamente accostamenti in evoluzione di *skill* a partire dalla distinzione di alcune aree di pertinenza³¹.

AREA ICT E DIGITAL MANAGEMENT

Le competenze relative alle tecnologie informative possono essere più o meno specifiche in base al ruolo all'interno dell'azienda e si possono ricondurre a sei tipologie di funzioni o macro-aree³²:

³⁰ HUSING, Tobias, FONSTAD, Nils, DASHJA, Eriona, GAREIS, Karsten, CATTANEO, Gabriella, e KORTE, Werner B., *E-leadership Skills for Small and Medium Sized Enterprises – Synthesis Report*, Bonn, Empirica, 2014, pp.1-60.

³¹ In questo lavoro si è fatto riferimento, in particolare, alle aree di competenze distinte in un report appositamente preparato per la Commissione Europea (HUSING, Tobias, FONSTAD, Nils, DASHJA, Eriona, GAREIS, Karsten, CATTANEO, Gabriella, e KORTE, Werner B., *E-leadership Skills for Small and Medium Sized Enterprises – Synthesis Report*, Bonn, Empirica, 2014) e a quelle rilevate in un'indagine della SDA Bocconi relativamente al fabbisogno percepito di competenze digitali da parte di più di 300 business manager (PASINI, Paolo, *ELeadership: competenze digitali per manager delle aziende*, in "Sistemi&Impresa", n.5, 2016, pp.48-53).

³² I sei macro-ambiti del *digital management* come indagati dalla SDA Bocconi e riportati nell'articolo già più volte citato in questa sede (PASINI, Paolo, *ELeadership: competenze digitali per manager delle aziende*, in

- Competenze e capacità di strategia digitale.
Soprattutto la generazione dell'*awareness* del *top management*, l'individuazione dei fabbisogni digitali di un'azienda e la gestione di progetti strategici digitali compresi in una "*roadmap*", in un approccio meditato. *Business planning* e conoscenza delle fonti di finanziamento per investire nel digitale.
- Competenze e capacità di innovazione digitale.
Scoperta dei trend tecnologici e previsioni sullo sviluppo delle ICT nel contesto in cui opera l'azienda.
- Competenze e capacità di valutazione e gestione delle tecnologie digitali.
Saper selezionare prodotti e servizi digitali, valutandone *ex-ante* i possibili benefici e vantaggi oltre che *ex-post*. Project management e definizione delle priorità.
- Allineamento tra business e funzione SI/IT.
Capacità di riconoscere e gestire il valore dei dati (*data governance*), competenze e capacità di tipo analitico, capacità di gestire il cambiamento e i processi di business in un contesto digitale.
- Competenze e capacità di *digital risk management*.
Essere in grado di valutare la sicurezza IT, i rischi dell'impiego di ICT, saper indicare delle contromisure e soluzioni.
- Competenze e capacità di contrattualistica digitale.
Conoscere le patologie contrattuali e riuscire a stabilire nuovi Service Level Agreement in relazione al nuovo mondo digitale sempre più veloce e in *real-time*.

I manager aziendali di cui abbisognano le organizzazioni che intendono maturare da un punto di vista digitale devono essere capaci di prendere decisioni, dare un indirizzo e una linea di gestione all'utilizzo delle ICT. In particolare quindi rientrano poi in questa categoria le competenze di base sulle aree digitali maggiormente aderenti alle attività della propria impresa, per far sì che il *Board* riesca a comunicare efficacemente con gli specialisti digitali, e le competenze di utilizzo delle tecnologie digitali dei consumatori finali (*end-user*), relative quindi all'utilizzo e conoscenze dirette da parte dei singoli delle (nuove) tecnologie e servizi

digitali come internet, applicazioni *mobile*, office, software di comunicazione e collaborazione. Si tratta in quest'ultimo caso di *information* e *digital literacy*, un'alfabetizzazione da accrescere perché sia a livello italiano, sia a livello europeo risulta carente³³.

AREA MERCATO O BUSINESS

In questa classe sono racchiuse le competenze di dominio e di contesto, legate al proprio ruolo in azienda, alle regole e principi che governano i meccanismi nell'impresa e nell'ambiente e contesto in cui essa opera. Sono incluse, per esempio: le conoscenze specifiche del settore e del dominio in cui l'azienda opera, la capacità di apportare un livello tecnico e funzionale di esperienza basato su una padronanza e su una comprensione approfondita e ampia dei processi aziendali; un buona conoscenza delle caratteristiche dei prodotti, della tecnologia e dei mercati emergenti; una profonda competenza settoriale, basata su di un accurata conoscenza dei consumatori o dei clienti; l'abilità di identificare la direzione strategica corretta che concorre alla creazione di valore; la capacità di gestire sfide e opportunità originate e guidate dalla tecnologia; saper fare un buon uso degli sviluppi nelle ICT e renderli un vantaggio per l'azienda; sfruttare l'innovazione nell'individuare e creare nuovi modelli di business che portino valore all'organizzazione.

AREA STRATEGIA, TATTICA E SOFT SKILL

Le *skill* strategiche sono dei gruppi di abilità intrapersonali e interpersonali che guidano in maniera efficace azioni tattiche, pensiero strategico e il processo di *decision making* nei confronti della performance di un'impresa e del valore da essa costruito sfruttando l'innovazione portata dalle ICT. Queste abilità sono formate da una combinazione di capacità previsionale e un atteggiamento ben ponderato relativo al "vivere il qui e ora" guadagnato dalle esperienze passate: in pratica denota la capacità di disegnare un tracciato e creare allo stesso tempo alterazioni e modifiche all'insegna della flessibilità (*business agility*)³⁴ pur rimanendo in linea con gli obiettivi di medio-lungo termine dell'azienda, impiegando efficacemente azioni e schemi che portano all'implementazione delle strategie migliori per raggiungere gli scopi prefissati. Di questo comparto fanno parte anche la capacità di

³³ PASINI, P., *ivi*, pp.49.

³⁴ HUSING, Tobias, FONSTAD, Nils, DASHJA, Eriona, GAREIS, Karsten, CATTANEO, Gabriella, e KORTE, Werner B., *ivi*, p.33.

sviluppare una visione efficace e convincente, essere in grado di cogliere le sfumature più profonde di quanto viene espresso, l'abilità di saper anticipare problemi e cogliere le opportunità di innovazione, l'aver un pensiero incline all'adattabilità e all'organizzazione del lavoro (abilità intrapersonali). Diverse abilità interpersonali e *soft skill* concorrono poi a definire le modalità di interazione con gli altri e la capacità di influenza: sono capacità legate al comportamento e alla comunicazione che per i manager aziendali risultano fondamentali: lavorare in gruppo, gestire il consenso, negoziare, motivare le persone, comunicare con efficacia un'idea nuova, proporre un progetto innovativo e saperlo guidare, saper gestire un gruppo interdisciplinare di lavoro, creare e stringere relazioni andando oltre a confini tradizionalmente definiti (specialisti IT e non IT, partner, etc.).

La definizione di queste competenze digitali, che dall'Unione Europea sono state denominate "competenze di e-leadership", non è uniforme né definitiva. Si tratta di un portfolio di capacità, competenze e abilità che intrecciate insieme permettono il raggiungimento di un obiettivo sfruttando le tecnologie digitali attraverso un lavoro di direzione e coordinazione delle risorse umane e degli utilizzatori delle ICT. Ma proprio perché questa coordinazione è difficile da realizzare, c'è la necessità di determinare e affidare a individui competenti la guida del processo di trasformazione. Nelle organizzazioni più mature ciò avviene per mezzo di e-leader, cioè talenti che possiedono una combinazione di buona parte delle caratteristiche fin qui analizzate e che riuniscono in loro una professionalità spesso derivante da una carriera nell'area ICT convertitasi all'area aziendale, o viceversa. Le loro peculiari formazione e preparazione tuttavia, insieme all'alto livello di competenze cross-funzionali richiesti, li rendono figure assai rare ed estremamente ricercate.

2.4 Digital talent gap e la guerra per i talenti. Sono gli e-leader a guidare il *business development* di un'azienda digitale

Una crescente domanda e una limitata quantità di talento stanno mettendo sotto pressione la realtà di numerose aziende che vorrebbero ampliare le loro competenze digitali. La maggior parte, infatti, è priva delle conoscenze e delle competenze necessarie per riuscire in quello che è il lato digitale della loro fare impresa³⁵. Benché il *top management*

³⁵ Alle stesse conclusioni giungono per esempio sia Capgemini Consulting sia Harvard Business Review Analytic Services:

generalmente capisca le opportunità e le eventuali minacce del *digital business*, molti CEO devono attualmente ancora costruire e comunicare una visione aziendale relativa all'aspetto digitale dell'impresa, oppure devono ancora sviluppare un piano per poter rendere quella visione una realtà. Allo stesso tempo molti dirigenti mancano delle abilità e conoscenze che servono per l'attuazione di una strategia digitale, qualora questa fosse già presente in azienda. Un "acume digitale" è l'ingrediente indispensabile per facilitare e ottimizzare i processi aziendali a tutti i livelli e su più fronti, ma purtroppo la situazione odierna dimostra come sia presente un notevole gap tra ciò di cui le aziende hanno bisogno e l'attuale stato delle cose all'interno delle imprese. Secondo l'indagine condotta da Harvard Business Review Analytic Services³⁶ sono meno di un quarto i business leader che si dichiarano confidenti nel possedere all'interno delle loro aziende le conoscenze e gli *skill* necessari per far fronte alla trasformazione digitale e coglierne le opportunità derivanti. Perfino i Millennials, la Generazione Y, sono fonte di preoccupazione: uno su cinque di loro manca di capacità analitiche³⁷. Le cause di questa scarsità di *skill* sono da ricercare nella diffusione capillare delle tecnologie *mobile* e *social*, e nell'utilizzo di strumenti analitici che sempre più permea le imprese attraverso ogni funzione. A differenza di un tempo il ruolo primario delle tecnologie e *tool* digitali è percepito e tradotto in un forte impatto non circoscritto al solo dipartimento IT. Per questo l'intervento di formazione ed educazione per l'apprendimento di nuove abilità è di portata immensa; senza contare che la tecnologia richiede nuove *skill* ad ogni suo ciclo di vita e di adozione, i quali si sono fatti via via sempre più brevi, facendo sì che il ritmo con cui le risorse umane devono aggiornare le proprie competenze sia più elevato se vogliono rimanere competitive nel veloce cambiamento continuo dell'ambiente digitale. Chi riesce in questo intento può strappare notevoli benefici dal portare a compimento una trasformazione digitale nella propria azienda perché, investendo nelle competenze digitali, i "Digirati", le aziende che si modificano realmente sfruttando le tecnologie digitali, risultano essere più redditizi del 26% rispetto ai loro competitor del settore³⁸.

Questa carenza di talenti, che non permette l'individuazione di un numero sufficiente di e-leader per far fronte ai processi di maturazione digitale nelle aziende, provoca una vera e

CAPGEMINI CONSULTING, *Digital Skill Survey*, 2013.

HARVARD BUSINESS REVIEW ANALYTIC SERVICES, *Driving Digital Transformation: New Skills for Leaders, New Role for the CIO*, Boston, MA, Harvard Business Publishing, 2015.

³⁶ *Ibidem*.

³⁷ Dati Capgemini Consulting, 2013.

³⁸ Dati Capgemini Consulting e MIT Center of Digital Business Research in: CAPGEMINI CONSULTING, MIT CENTER OF DIGITAL BUSINESS RESEARCH, *The Digital Advantage: How Digital Leaders Outperform Their Peers in Every Industry*, 2012.

propria guerra tra le imprese per accaparrarsi i migliori giocatori in campo. Ciò che differenzia questa caccia ai talenti rispetto al passato è che la domanda di competenze cross-funzionali fa sì che non si circoscriva il raggio d'azione ad alcuni specifici dipartimenti, ma che l'intero fenomeno coinvolga e si manifesti attraverso tutta l'organizzazione e sistema aziendale. Il problema principale al momento è che le aziende non stanno ancora investendo nello sviluppo delle competenze digitali al loro interno, pur percependo e dichiarandosi convinte che la trasformazione digitale sia un'opportunità dal punto di vista competitivo. I programmi di formazione in generale risultano infatti molto spesso non allineati con la strategia digitale, e ciò si riflette anche sulla scarsa importanza data al budget da investire nella coltivazione e formazione di competenze in questo ambito. Sembra dunque che le organizzazioni siano eccessivamente caute e conservatrici nell'acquisizione di *skill* digitali e che neppure coinvolgano il dipartimento HR in maniera attiva nel *digital skill development*: è lecito domandarsi a tal proposito, se non l'HR, chi dunque stia a capo della gestione e dia propulsione alla trasformazione delle competenze interne alle organizzazioni. Nella maggior parte dei casi è il reparto IT che si fa carico di queste funzioni, il quale però ha sovente difficoltà nel relazionarsi con le funzioni aziendali e quindi anche a offrire una formazione efficace, che "raggiunga" tutti. L'impedimento sta proprio nella mancanza di un linguaggio comune, mancanza di figure professionali che facciano da raccordo tra funzioni IT e business.

E-LEADERSHIP E BUSINESS DEVELOPMENT

La difficoltà di comunicazione e di un giusto blend tra funzioni aziendali e funzioni IT porta anche gravi risvolti in materia di innovazione e *business development*. Ci sono molti modi per identificare e dare avvio a nuove opportunità o soluzioni di crescita per un'impresa, eppure la maggior parte delle aziende si affida ancora ai metodi più tradizionali focalizzandosi su nuovi prodotti, nuovi mercati, nuovi brand, fusioni e acquisizioni (M&A), dimenticandosi invece che in un'economia digitale si è costretti a fare i conti con il *change management*, la gestione del cambiamento, in termini di possibilità uniche di sfruttare il potere di *knowledge sharing*. Le aziende devono iniziare a valutare, impacchettare e condividere le loro *best practice*, i set di conoscenze, e i loro talenti altamente qualificati e utilizzarli come risorse per promuovere la crescita aziendale interna. Si tratta di introdurre un nuovo modo di pensare che per forza di cose reinventa interi settori economici e ha un impatto molto forte sui modelli di business, mercati, dipendenti e risorse umane in genere, clienti e ambiente di lavoro. In breve, nella Digital Economy è necessario stabilire una forte cultura di (e-)leadership e *knowledge sharing* per raggiungere delle durevoli performance positive in azienda, rispondere alle esigenze di un fare impresa in chiave *agile*, e incoraggiare l'apprendimento di abilità e

competenze per la creazione di talenti e futuri leader in un mondo governato dalle tecnologie digitali. Le aziende con le performance migliori infatti sono quelle che nutrono talenti ad ogni livello, attraverso una linea di sviluppo della leadership che va dai manager ai supervisor ai quadri intermedi e così via, per accrescere le competenze interne attraverso un sistema di tipo *bottom up*³⁹, a piramide inversa, che è tipico delle organizzazioni *agile*. Inoltre le imprese *high-performer* sono quelle che per sfruttare al meglio il sistema di leadership interno fanno “parlare” tra loro le funzioni aziendali e quelle specialistiche IT, promuovendo una cultura della collaborazione e del lavoro di squadra anche attraverso pratiche come quella del *mentoring* tra gli appartenenti delle une e delle altre, in un’ottica di massimizzazione del risultato e di allineamento tra *e-leadership strategy* e *business strategy*. Le aziende che implementano programmi di sviluppo della e-leadership sono più portate a conseguire risultati economici migliori rispetto ai competitor che non investono nella formazione digitale dei propri dipendenti, nella condivisione delle conoscenze, nei programmi di *mentoring* e *inverse-mentoring*. Nutrire talenti nella propria azienda vuol dire avere a disposizione leader per il futuro, con competenze di tipo transdisciplinare, tecnologicamente competenti e con una mentalità volta allo sfruttare al meglio le occasioni di crescita messe a disposizione dalla diffusione di *cloud computing*, *mobile*, *social* e *big data*. Gli e-leader infatti sono talenti che possono originare potenzialmente da qualsiasi livello della gerarchia aziendale e che, soprattutto, sanno destreggiarsi in un clima di cambiamento e mutamenti continui e rapidi come quelli della tecnologia digitale, perché vedono in questa opportunità di crescita e innovazione.

³⁹ BERSIN, Josh, *It's Not The CEO, It's The Leadership Strategy That Matters*, Forbes, 2012, <http://www.forbes.com/sites/joshbersin/2012/07/30/its-not-the-ceo-its-the-leadership-strategy-that-matters/#1b07899d5a3e> (in data 29/10/2016).

CAPITOLO 3

DALLA LEADERSHIP ALL'E-LEADERSHIP

3.1. E-leadership: nascita di un neologismo

Lo sviluppo di competenze per la gestione della trasformazione digitale non è un punto di arrivo, ma piuttosto un tragitto, un viaggio che aiuta le imprese innovative a schivare la trappola della distruzione creatrice di Schumpeter. L'e-leadership infatti sfrutta i trend tecnologici nascenti o emergenti e di conseguenza si adatta allo sviluppo digitale e al suo fluire sul mercato, rivelandosi un fattore indispensabile anche in un'ottica di innovazione. Essa però non si costruisce secondo dinamiche completamente nuove, ma chiaramente ha radici ben più profonde.

IN PRINCIPIO FU LA LEADERSHIP...

Peter Drucker definì il leader come «qualcuno che ha follower»¹ sottolineandone chiaramente la natura relazionale che distingue la leadership, ossia la capacità di influenzare, orientare, dirigere le azioni e le opinioni, dal management, cioè il portare a termine qualcosa avendone la responsabilità. Volendo essere più incisivi, al leader si chiede di essere una guida per gli individui per il raggiungimento degli obiettivi organizzativi: avere leadership è dunque questione di relazioni di fiducia, apprendimento e crescita con il fine ultimo, in realtà, di generare nuovi leader. La leadership infatti si esplica al suo stato più elevato in una trasformazione dei propri follower in nuovi leader. Oggigiorno ai leader è chiesto di accorgersi dei bisogni di cambiamento, promuoverlo, esserne a capo indicandone la direzione, affiancando e sostenendo le persone sia sotto il profilo organizzativo, sia sotto quello individuale. In tal senso la leadership si denota come trasformazionale, cioè sostiene e motiva i follower nell'identificazione e raggiungimento degli obiettivi². Secondo il modello di Bass la leadership esplica il suo ruolo intorno a quattro perni (le 4I di Bass): la considerazione Individuale (come attenzione ai bisogni dei singoli), la stimolazione Intellettuale (stimolare la creatività al di là di formali riconoscimenti), la motivazione Ispirazionale (dare un significato

¹ DRUCKER, Peter F., *Your Leadership Is Unique. Good News: There is no one "leadership personality"*, 1996, <http://boston.goarch.org/assets/files/your%20leadership%20is%20unique.pdf> (in data 03/11/2016).

² QUAGLINO, G.Piero, e GHISLIERI, Chiara, *Avere leadership*, Milano, Raffaello Cortina, 2004.

al lavoro in prospettiva futura) e infine l'influenza Idealizzante (ottenere, dare e gestire la fiducia dei follower). Andando oltre, tuttavia, a una lettura così riassuntiva, si trova nella leadership anche un altro tratto caratterizzante, l'*empowerment*, cioè una serie di comportamenti che permettono di far acquistare agli altri la forza necessaria per raggiungere risultati individuali o collettivi: la leadership ha il compito di portare i lavoratori a sentirsi personalmente responsabili dei processi e delle strategie della propria azienda³, riuscendo a tirare fuori il meglio dalle persone, a tutti i livelli organizzativi. A tale scopo è necessario anche un fattore di stampo etico nel profilo del leader, ossia la credibilità e, di conseguenza, la fiducia, poiché quest'ultima relazione di mutua affidabilità, si guadagna solo tramite la prima. Manager e leader quindi non sono sinonimi, benché spesso i termini siano utilizzati in modo interscambiabile: il primo si occupa di "fare le cose nel modo giusto", focalizzandosi e puntando al controllo della gestione aziendale nel "qui e ora"; il leader invece, con la sua visione ampia e che guarda agli obiettivi, pensa in termini di innovazione e sviluppo in una dimensione futura, configurandosi come colui che "compie le cose giuste"⁴. Leadership vuol dire dunque affrontare il cambiamento.

Il contributo che una buona leadership può dare alla performance generale di un'organizzazione è significativo se maturato attraverso un accurato monitoraggio dell'ambiente e del clima aziendale, buoni processi di *decision-making* e supporto all'innovazione. La leadership dovrebbe poter essere uno dei principali supporti richiesti da un'azienda ai propri manager. Alcune ricerche suggeriscono che sia da attribuire alla leadership un'influenza diretta sulle performance aziendali e in particolare un forte intervento nella scelta e adozione delle strategie di business⁵. Gli studiosi hanno identificato una lunga lista di caratteristiche e attributi propri dei leader, come l'essere brillanti, stare in allerta, essere intelligenti, responsabili e saper guidare team e gruppi di lavoro, essere competenti nel proprio campo, oltre che da un punto di vista amministrativo e sociale, essere energici, dinamici, elastici e soprattutto buoni comunicatori. Tuttavia non c'è una lista universale in cui sono appuntati tratti intramontabili della personalità di un valido leader perché questi cambiano in base al contesto. In particolare, alcuni concetti relativi alla leadership

³ *Ibidem*.

⁴ BENNIS, Warren, e NANUS, Burt, *Leader. Anatomia della leadership*, Milano, Franco Angeli, 1988.

⁵ Nello specifico, una varianza del 15% per quanto riguarda la performance generale e una varianza del 35% circa nella scelta della strategia di business. Per cui direttamente o indirettamente la leadership è responsabile per circa la metà della variazione delle performance osservate nelle imprese. BOWMAN, Edward H., e HELFAT, Constance E., *Does Corporate Strategy Matter?*, in "Strategic Management Journal", n.22, 2001, pp.1-23.

trasformativa possono avere una grande influenza sulla creatività e sull'innovazione, per esempio il saper definire una visione come espressione di un'immagine del futuro costruita attorno a valori organizzativi, e saper esprimere messaggi positivi e incoraggianti riguardo all'organizzazione, comunicando e costruendo motivazione e fiducia⁶. Si è riscontrato così, che, nelle aziende innovative o in cui è in atto un processo di trasformazione digitale e gli investimenti in nuove tecnologie sono ingenti, alcune qualità di leadership trasformativa risultano particolarmente appropriate perché contestualizzate in un ambiente ad alta complessità, incertezza o novità. Nello specifico, una "leadership responsabile" che sia efficace deve agire su sei livelli⁷: un primo livello riguarda lo sviluppo della consapevolezza delle proprie responsabilità principali e un'intrinseca spinta ad eccellere; al secondo posto vengono la capacità di leggere l'ambiente circostante e il raccogliere informazioni e report utili; essere in grado di definire le regole, i processi e gli obiettivi che supportano un'ottimale esecuzione del lavoro di squadra; l'essere in grado di includere, coinvolgere attivamente e responsabilizzare i singoli membri di gruppi o team cui si è a capo; fondamentale è il saper interagire in modo convincente e positivo con le persone e saper sviluppare i talenti individuali; infine, provvedere a una ragionevole e ponderata gestione della performance nel proprio team o gruppo. In un contesto maggiormente influenzato dal consistente peso dell'area ICT però, la leadership aziendale tende a concentrarsi di più su comportamenti legati alle mansioni e agli incarichi più che su comportamenti riguardanti la gestione delle relazioni⁸, ostacolando, rallentando e limitando la portata della sua azione e disallineando le funzioni IT con quelle prettamente aziendali, che, da parte loro, spesso non comprendono la lingua dei tecnici.

...CHE IN SEGUITO RICHIESE UNA "E-"

Ecco dunque che, nella società dei dati, della conoscenza, del digitale, nell'economia caratterizzata dalle reti di contatti, in cui potere e informazione sono gestiti in modo informale attraverso *hyperlink*, piattaforme social e, in generale, la mediazione delle tecnologie digitali, il modo e l'ambiente in cui si lavora sono sottoposti a drastici cambiamenti. Si modifica il modo di interfacciarsi tra leader e follower: il nuovo ambiente di lavoro diventa un e-

⁶ TIDD, Joe, e BESSANT, John, *Strategic Innovation Management*, John Wiley & Sons Inc., 2014, pp.61-79.

⁷ Così come indicati da Massimo Magni nel suo lavoro per la SDA Bocconi in collaborazione con CDRsearch: MAGNI, Massimo, *Responsible (e-)Leadership - Lead Responsibility: for You, for the Others*, SDA Bocconi, 2015.

⁸ *Ibidem*.

environment e necessita di nuove competenze, racchiuse in un unico concetto di e-leadership. Il ruolo base e le responsabilità del leader tradizionale non cambiano fondamentalmente: non deve diventare un “guru” dell’IT e prendere il posto dei tecnici. Egli deve, tuttavia, conoscere il digitale, sapere come utilizzarlo per andare incontro alle esigenze del personale in azienda e costruire relazioni, fiducia e comprensione⁹. Grazie alla tecnologia tutti sono più connessi, le aziende possono collegare e raggiungere gli altri più facilmente, la comunicazione tra individui prescinde dal tempo e dallo spazio costringendo leader e follower ad adattarsi a un nuovo “sistema nervoso” tra (e all’interno di) organizzazioni. Questo nuovo sistema, questa società fatta di network e reti di contatti, dà la possibilità ai leader di esercitare un enorme potere per raggiungere chiunque in un’organizzazione, con tutti i rischi a questo connessi. È estremamente importante per un’azienda avere una leadership che sappia adattarsi alla sfida che rappresenta questo modo di lavorare, che indichi la via per adottare nuove tecnologie oppure implementarne di già esistenti, modificare l’utilizzo di *feature* esistenti oppure dismetterle totalmente. I dirigenti d’azienda quindi sono arrivati al punto di riconoscere che lo sfruttare le potenzialità del mondo IT questa volta non consiste nel puntare sulla tecnologia in sé, ma sullo sviluppare e impegnare le corrette competenze di leadership per gestire efficacemente la tecnologia. Alcuni principi di leadership rimarranno sempre gli stessi, ma l’e-leadership non è solo un’estensione del concetto di leadership tradizionale, è piuttosto un cambiamento sostanziale nel modo di relazionarsi tra membri di un’organizzazione e tra aziende, in cui si cerca di bilanciare novità e tradizione, elemento umano ed elemento tecnologico¹⁰. È un adattarsi alla nuova realtà, un cambiamento necessario alla sopravvivenza. L’e-leadership si può a ragione descrivere come una combinazione di leadership (per guidare staff interdisciplinare e influenzare i giusti follower oltre barriere e confini di tipo funzionale e geografico), senso degli affari (inteso come business, per innovarne i modelli e produrre valore in azienda) e senso del digitale (il potere di immaginare e indicare la via per il cambiamento in azienda, per migliorarne la performance sfruttando le tendenze tecnologiche come opportunità di innovazione).

In un tempo in cui tutto è in mutamento e in divenire a ritmi spaventosamente rapidi, l’e-leader, colui che ha la capacità di saper guidare le persone in una realtà digitale, è un ibrido interdisciplinare a capo di un team multi-livello, che ha il compito di indicare la via del

⁹ KHAWAJ, Mohammad, *E-Leadership: The Emerging New Leadership for the Virtual Organization*, 2010, http://www.qurtuba.edu.pk/jms/default_files/JMS/3_1/01_khawaj.pdf in data 16/11/2016).

¹⁰ DASGUPTA, Probal, *Literature Review: e-Leadership*, in “Emerging Leadership Journeys”, vol.4, iss.1, 2011, pp.1-36.

cambiamento.

3.2. Come si guida il cambiamento. Una *digital roadmap*

In verità, indipendentemente dalle dimensioni o dal fatturato, qualsiasi impresa è potenzialmente in grado di raggiungere buoni livelli di e-leadership, purché in essa si trovino leader che capiscano perché la tecnologia digitale sia importante e soprattutto quale sia il suo utilizzo migliore. Comprendere i meccanismi del digitale non è più un'abilità riservata agli specialisti IT: è importante che anche le funzioni aziendali afferrino le possibilità strategiche delle nuove tecnologie. Eppure, specialmente in Italia dove la consapevolezza degli investimenti nel digitale è più bassa rispetto ad altri Paesi dell'Unione Europea, si fatica a capire da dove debba partire il cambiamento e in che modo debba essere portato avanti. Al momento l'approccio più comune è quello di tipo sperimentale, ossia a piccoli passi¹¹, senza una vera e propria pianificazione strategica o mappa per la digitalizzazione dell'azienda. Ciò avviene perché il *top management* è tuttora o poco consapevole o molto cauto nell'intraprendere questa via. Certo è, che la leadership digitale parte dall'alto, e dev'essere promossa e supportata dai vertici aziendali per provocare un cambiamento nell'interesse dell'organizzazione: da lì deve generare il *commitment*, una visione generale e il piano economico-finanziario perché la digitalizzazione si concretizzi. A onor del vero, una buona parte dei Managing Director o CEO capisce molto bene l'insieme di opportunità e minacce del digitale, ma in generale sono ben pochi coloro che riescono a tradurre il tutto in un'articolata visione e strategia per l'azienda. E questo step non è delegabile. Alcuni, comunque, seguono percorsi di sviluppo personale e iniziano a intraprendere un piano di interventi a cascata che, partendo dalla dirigenza, arrivano al *middle management*, dando il via a una vera e propria "*call for action*"¹² e pianificazione coinvolgendo i manager e facendoli diventare in questo modo dei veri e propri agenti del cambiamento. L'attenzione portata in questo caso dai leader sugli aspetti emotivi e relazionali dei processi di *change* è molto importante poiché sottolinea quanto sia i processi sia le persone debbano essere gestite con consapevolezza e cura in tali frangenti¹³. Le persone infatti devono essere coinvolte in modo da figurare come protagoniste del processo, devono poter possedere gli strumenti per

¹¹ PASINI, Paolo, *ELeadership: competenze digitali per manager delle aziende*, in "Sistemi&Impresa", n.5, 2016, pp.48-53.

¹² *Ibidem*.

¹³ GIORGI, Gabriele, e MAJER, Vincenzo, *Intelligenza organizzativa - Competenze emotive ed organizzative per l'eccellenza*, Firenze, Giunti O.S. Organizzazioni Speciali, 2012.

capire, curiosare, conoscere le proprie potenzialità e trasformare la propria paura del cambiamento in *commitment*: in questa maniera anche l'azienda sarà capace di identificare meglio i talenti, decidere valide strategie di sviluppo e costruire anche piani di carriera che facciano esaltare le competenze individuali. È un processo questo, di sviluppo di una cultura organizzativa incentrata sull'individuo come fonte di intelligenza emotiva e quindi, a scalare, gruppi e organizzazioni emotivamente intelligenti in una prospettiva su più livelli integrati¹⁴.

Il primo passaggio da fare, dunque, è definire una vision, per poi identificare le competenze necessarie in futuro a sostenere il processo di trasformazione. Questa analisi deve essere effettuata a partire da una forte volontà del *top management* e allo stesso tempo con il coinvolgimento anche delle funzioni IT e HR; quest'ultima sarà inoltre la principale responsabile di un'analisi dello *skill gap* risultante dalla differenza fra le capacità, e i talenti richiesti in futuro, e quelli presenti attualmente in azienda, indagati tramite una verifica delle competenze digitali dei lavoratori. Si tratta di decidere quale strategia adottare per diminuire il *gap* sfruttando i talenti già presenti e quelli che si possono nutrire e far crescere nel tempo. Proprio a tal proposito, a sostegno dell'importanza della sua gestione da parte dei leader, l'intelligenza emotiva risulta efficace per la valutazione delle prestazioni, per la formazione, per il marketing, per le diagnosi organizzative e per gli *assessment* delle competenze. Una volta verificate le competenze presenti in azienda si provvede a implementare il metodo di formazione più conveniente, ad esempio un programma di *reverse mentoring*, monitorando poi costantemente i progressi nell'apprendimento delle *e-leadership skill*. In un'ottica organizzativa, ciononostante, non esiste un unico modello di *digital management* efficace, tra CIO o CDO, per esempio, o *insource* e *outsource*. Sicuramente qualcuno può rivestire meglio di altri il ruolo di agente primario del mutamento in atto, per naturale predisposizione o per background e formazione, oltre che mindset, più congeniale.

3.3. CIO: leader ideale nella digitalizzazione?

Secondo alcune ricerche¹⁵ il rapporto di “dare e avere”, di scambio, che si dovrebbe instaurare tra gli IT e i business leader, man mano che loro stessi e le tecnologie evolvono, potrebbe essere facilitato dal ruolo chiave che i Chief Information Officer (CIO) sarebbero in grado di ricoprire come leader e *digital coach*. I leader delle funzioni aziendali infatti hanno

¹⁴ *Ibidem*.

¹⁵ Prima fra tutte quella condotta da Harvard Business Review Analytic Services e sponsorizzata dalla Red Hat: HARVARD BUSINESS REVIEW ANALYTIC SERVICES, *Driving Digital Transformation: New Skills for Leaders, New Role for the CIO*, Boston, MA, Harvard Business Publishing, 2015.

bisogno di un aiuto nella comprensione dei trend digitali e loro manifestazioni, per cui il CIO in un'organizzazione potrebbe essere l'elemento di connessione tra IT e business grazie alla sua possibilità di essere “voce dell'innovazione digitale”, affiancandosi ai colleghi del ramo aziendale per sviluppare le soluzioni digitali idonee al contesto. Diventa così una *best practice* l'incorporare nelle linee di business l'IT, annullando quelli che prima erano dei confini ben definiti e incoraggiando a far nascere i processi di apprendimento e quelli decisionali in circostanze di dialogo e collaborazione, non formali e freddi meeting. Il compito del CIO diventa quello di definire quali conoscenze digitali e quali competenze devono essere apprese dalle funzioni aziendali e quali invece possono essere lasciate in mano al dipartimento IT. In tal modo in un'impresa diventa possibile ottenere il meglio da entrambi i domini, incoraggiando uno stretto rapporto per esempio tra CIO e, spesso, Chief Marketing Officer (CMO), poiché per migliorare la comunicazione interna e i passaggi di apprendimento digitale i leader non possono agire in solitudine, ma in stretta collaborazione tra loro. In un contesto simile ci si aspetterebbe che il dipartimento HR svolgesse un'azione importante poiché si qualifica come partner naturale del processo. Eppure gli studi sottolineano come i responsabili HR nelle aziende prese in considerazione si siano rivelati i più deboli dal punto di vista di acume digitale¹⁶. Al contrario, i CIO vengono identificati come gli individui con maggiori possibilità di divenire *digital coach* o “*master*” che condividono con i colleghi le proprie conoscenze, nel perfetto esplicitarsi della filosofia *agile*: lavorare bene insieme collaborando.

Il compito dei leader digitali in materia di e-leadership dovrebbe toccare anche il sistema di apprendimento e sviluppo delle competenze nelle risorse umane, iniziando in primis con il ridurre i gap relativi all'acume digitale nelle funzioni business che sono principalmente causati da scarsa conoscenza in ambito di *data analytics* (*data mining*, etc.). Molti manager aziendali si affidano allo studio e ricerca indipendente per scoprire le nuove tecnologie, ma sovente nelle organizzazioni questa voglia di curiosare e gli interessi dei singoli non sono incoraggiati e supportati da una cornice multidimensionale affinché essi possano ampliare le loro conoscenze e competenze. Le imprese potrebbero utilizzare dei KPI per la condivisione di conoscenze e per l'attività di *coaching* e *mentoring* nell'organizzazione; programmi che prevedano un supporto formale alla gestione della curva di apprendimento sono necessari se le imprese si aspettano di rimanere competitive e al passo con la tecnologia. Inoltre, se il ruolo del dipartimento IT diventa fondamentale nel coadiuvare il resto dell'azienda nel processo di trasformazione digitale, allora i tecnici dovranno migliorare le

¹⁶ *Ibidem.*

loro capacità di comunicazione. Ad oggi sono ancora molti i leader IT che mostrano carenze sotto il profilo della comunicazione e questo è recepito come una barriera al dialogo tra IT e business team: si tratta di sviluppare una tassonomia comune per capirsi l'un l'altro in termini di punti di forza, obiettivi e aspirazioni.

3.4. E-leader e la gestione del cambiamento. Chi sono i mutanti?

Avendo effettuato un *excursus* delle capacità che necessitano le aziende catapultate nella Digital Economy, è difficile non pensare alla magnitudine del cambiamento in atto nel nostro sistema economico. Sembra che, più che un cambiamento, quella che ci si trova ad affrontare sia una vera e propria “mutazione” del tessuto non solo economico, ma anche politico, sociale e culturale. La portata del cambiamento è talmente grande e nutre in sé talmente tante conseguenze da poter essere identificata in un’invasione barbarica in chiave moderna, da un punto di vista anche antropologico, come suggerisce Alessandro Baricco nel suo “I barbari. Saggio sulla mutazione”¹⁷. I barbari sono quegli individui che, all’epoca di internet e della diffusione del digitale, stanno imponendo nuove idee di qualità, velocità, profondità. In breve, stanno imponendo un nuovo modo di vivere e ricercare il senso delle cose, delle azioni, della vita stessa. Si potrebbe definire un modo diverso di dipingere e levigare il mondo, di un diverso sapere e diffondersi della conoscenza, di lavorare, di muoversi e pensare nella vita quotidiana. È questa una mutazione endogena, causata da una modifica radicale delle modalità di utilizzo dei modelli informativi, propri dell’era digitale, un’esperienza mediatica dalle mille sfaccettature, frammentata ed eclettica e sempre più quantitativamente presente nella vita di tutti i giorni, che porta ad approcciare un nuovo modo di apprendimento e di instaurare relazioni pienamente mediato dalle tecnologie.

Fin dai tempi della comparsa dei primi computer (e finendo in ogni caso parzialmente in una nicchia) ci avevano provato gli hacker a smuovere e dare uno scossone alla civiltà culturale tradizionale con il loro pensare creativo, la loro tecnofilia e una nuova definizione di standard etici. Per hacker s’intenda, in questa sede, il significato autentico del termine come riportato da alcune fonti accreditate quali *The Jargon File*¹⁸: in breve, un hacker è un

¹⁷ BARICCO, Alessandro, *I barbari. Saggio sulla mutazione*, Milano, Feltrinelli, 2006.

¹⁸ Documento originariamente scritto da Raphael Finkel a Stanford nel 1975 e ora mantenuto da Eric S. Raymond, esponente della cultura hacker. Si tratta di un compendium comprensivo di slang, tradizione, folklore, humor e principi della cultura *hackish* ed è un documento di pubblico dominio, affinché possa essere usato liberamente, condiviso e modificato. Ne esiste anche una versione stampata, *The New Hacker's Dictionary*, MIT Press.

professionista del computer con un mindset innovativo e una grande passione per l'esplorazione. Alla base della cultura *hackish* si pone la convinzione che la diffusione del sapere sia un bene positivo e potente e che sia un dovere etico quello di condividere liberamente il proprio bagaglio di competenze per facilitare l'accesso alle informazioni e alle risorse tecnologiche. Le relazioni sociali degli hacker dunque hanno luogo in un network, facilitato dalla tecnologia, dove vige il libero e aperto scambio di idee. L'etica hacker è un fattore culturale che emerge dalla Network Society. Si deve sottolineare inoltre, come si evince anche dalla prospettiva che fornisce Pekka Himanen nel suo libro *L'etica hacker e lo spirito dell'età dell'informazione*¹⁹, che essa non ha a che fare solo con i *computer scientist* o i nerd o i geek, quest'ultimi così ben rappresentati dalla rivista Wired U.S., magazine che ha contribuito non poco a rendere *mainstream* il significato del termine geek e a definire il profilo del tecno-consumatore a partire dagli anni '90. Si tratta di una trasformazione culturale molto più ampia e condivisa, in termini di numero e tipologie di persone che potrebbero esservi comprese, non tanto perché l'etica hacker potrebbe benissimo essere applicata anche all'esterno della sfera tecnologica, ma soprattutto perché quella sfera tecnologica è ormai inevitabilmente imprescindibile e salda nella vita quotidiana di tutti oggi. La condivisione del sapere e la possibilità di fare esperienze e scambiarsi informazioni si moltiplicano così in maniera esponenziale e universale grazie all'innovazione tecnologica e all'utilizzo massiccio dell'IT, cambiando radicalmente il modo di leggere il proprio mondo.

Baricco dal canto suo azzarda un paradigma della mutazione come progressivo divenire orizzontale dell'acquisizione del sapere, uno spostarsi lungo "traiettorie" esperienziali²⁰ espandendo le proprie possibilità di conoscenza e interazione senza soffermarsi troppo a lungo nella dimensione della profondità. Dunque, sfruttare le dinamiche di superficie (da non confondere con l'essere superficiali²¹) e accelerare le dinamiche relazionali, di network e reti. I barbari perciò si muovono velocemente, e lo fanno spostandosi per deviazioni laterali (la

¹⁹ HIMANEN, Pekka, *L'etica hacker e lo spirito dell'età dell'informazione*, Feltrinelli, 2007.

²⁰ *Ibidem*.

²¹ Così invece sembrano intendere diversi intellettuali, particolarmente in Italia, Paese in cui la paura dei barbari entra a far parte del corredo genetico della cultura e del carattere della popolazione in un articolato e sofisticato rapporto spesso contraddittorio con la modernità. Sembra infatti che in Italia la paura del nuovo, l'imbarbarimento della società contemporanea dovuto innanzitutto a un vettore tecnologico e le contraddizioni create dallo scontro di nuovi modelli di lettura della realtà e trasmissione delle conoscenze sfocino sovente in pretesti per polemiche in primo piano fra partiti fortemente inchiodati alle proprie posizioni, senza ricerca di comprensione. Ne è un esempio il dibattito scaturito dalla pubblicazione sulla rivista Wired di un articolo di Alessandro Baricco (riportato sul sito del quotidiano Repubblica http://www.repubblica.it/spettacoli-e-cultura/2010/08/26/news/barbari_2026-6516602/) ed Eugenio Scalfari (<http://ricerca.repubblica.it/repubblica/archivio/repubblica/2010/09/02/barbari-non-ci-leveranno-la-nostra.html>) a proposito di superficialità/profondità e la barbarie in atto.

“mossa del cavallo”²²), cercando di coprire l’ampiezza maggiore, il numero di esperienze più alto possibile, ragion per cui si caratterizzano per l’essere multitasking, eclettici, non specializzati, ma piuttosto impegnati a costruire link tra esperienze, saperi, discipline, sequenze, perché è il nuovo modo di comunicare che lo richiede, come già negli anni Sessanta McLuhan insegnava: non solo il messaggio veicolato plasma la natura umana, ma anche e soprattutto le caratteristiche del mezzo di comunicazione²³. Le intuizioni di McLuhan ad oggi risultano sempre più fondamentali per comprendere la realtà di un’economia che mescola così efficacemente innovazione tecnologica e *deregulation* dei mercati modificando a fondo il nostro modo di vivere e di fare impresa. Si potrebbero prendere ad esempio nomi di grandi aziende che provengono dalle fila delle orde barbariche e che incarnano molto bene i nuovi valori: Netflix, iTunes, Nespresso, per citarne alcune. Sono aziende in grado di monitorare l’ambiente esterno e analizzare in termini di proprio interesse e opportunità le caratteristiche di questo, scegliendo attentamente come mercato target quello in cui l’innovazione manca da lungo tempo. Sono perciò organizzazioni che si caratterizzano per una spiccata *strategic agility*, ossia la capacità e attitudine a cambiare direzione in base ai segnali ambientali, l’essere dinamici e adattabili, per creare non solo nuovi prodotti o servizi ma anche nuovi modelli di business per generare valore. Il “movimento” quindi è di fondamentale importanza per i barbari e per le aziende che riflettono questa filosofia dell’agilità, ed è uno spostarsi laterale, implicando dinamiche di superficie, fuggendo la specializzazione e la conoscenza troppo profonda (pur essendo sempre possibile, ma *time consuming*), spaziando tra varie discipline e navigando tra reti di contatti cercando di sfruttare i network per la propria conoscenza e sapere, creando nuove esperienze per se stessi e per i clienti, modificando il linguaggio con cui comunicano (perché intriso di nuovi valori e nozioni tecnologiche). Chi sono perciò questi barbari se non gli e-leader di cui si è tratteggiato il profilo finora? Non sono forse loro a essere delle creature dinamiche, veloci, dalle molte sfaccettature, che si muovono con disinvoltura tra l’IT e le funzioni aziendali generando reti all’interno e tra le aziende sfruttandole al meglio? Non sono forse loro a fare da anello di congiunzione tra un nuovo orizzonte e una “civiltà” che ha troppo spesso paura del cambiamento e che non ha ancora compreso che è necessario sapersi muovere nella mutazione e non contro di essa?

La mutazione, il cambiamento, il dinamismo sono parte naturale dei cicli di vita, sia

²² Così la definisce Alberto Abruzzese: il gesto necessario ad ogni mutazione, l’andare lateralmente per andare dritto.

ABRUZZESE, Alberto, *Punto Zero. Il crepuscolo dei barbari*, Roma/Bologna, Luca Sossella Editore, 2015.

²³ McCLUHAN, Marshall, *Understanding Media: The Extensions of Man*, Chapter 1: The Medium is the Message, <http://web.mit.edu/allanmc/www/mcluhan.mediummessage.pdf> (in data 04/11/2016).

umani che delle imprese, e un meccanismo elastico e mutevole rappresenta variabilità e opportunità. La guerra al cambiamento, ai barbari, viene spesso immaginata come unica soluzione difensiva. Perché invece non riconoscere la necessità di nuove frontiere e prepararsi a trasformare tali occasioni in “ponti”? L’ideale sarebbe integrare le proprie diversità e costruire un sistema di condivisione e formazione reciproca: la coltivazione dei talenti e il riconoscimento degli e-leader sono la chiave per avere accesso a una mutazione inevitabile in ogni caso, ma ricca di opportunità per chi ne sa davvero cogliere il significato.

CAPITOLO 4

IDENTITÀ DIGITALE: ESTETICA ORGANIZZATIVA O GENESI DI UNA MUTAZIONE?

4.1. Identità digitale. La realtà dei mutanti che oscilla tra online e offline

La società del XXI secolo si è evoluta in un mondo ibrido composto da dimensioni digitali e fisiche in cui i nuovi *user* navigano, surfano, attraverso ecosistemi informativi in bilico tra offline e online. I barbari di cui si è trattato nel Capitolo 3 infatti, non sono soltanto i nativi digitali e gli e-leader, ma un pochino, barbari, lo stiamo diventando tutti, un po' alla volta, chi opponendo più resistenza e chi abbracciando in modo entusiasta i nuovi paradigmi del digitale. I mutanti sono coloro che meglio riescono a comprendere le opportunità delle tecnologie e le utilizzano per catturare e condividere le proprie esperienze multidimensionali, rappresentando se stessi in relazione al mondo in cui sono immersi. Tutto ciò è reso possibile da una rapida digitalizzazione che innova in modo rivoluzionario i modelli tradizionali di business e fa nascere nuove opportunità: il diffondersi di *mobile device* sempre più di qualità, applicazioni intuitive e un sistema di iperconnettività attraverso le piattaforme social ha accelerato l'integrazione delle persone nella catena del valore delle aziende. Così facendo, qualsiasi individuo può potenzialmente diventare *co-designer*, *co-producer*, discutere e valutare i servizi di un'azienda in forum pubblici, etc. Con questi cambiamenti le persone hanno guadagnato potere nel far sentire la propria voce, trovare informazioni e influenzare gli altri con le proprie opinioni, producendo una chiara conseguenza: la generazione e condivisione di una crescente e ingente mole di dati. Le aziende e i loro dipendenti, *stakeholder* e *shareholder*, fornitori e competitor si lasciano dietro in continuazione delle *digital footprint* in Internet e nei *social* e *business network*. In tal modo la comunicazione digitale aziendale e i suoi data set si identificano online come l'azienda, il brand, il proprietario, l'investitore, il dipendente, il cliente, il servizio e tutta una serie di altri elementi che, nel miglior caso, formano insieme un quadro coerente. È questo un modo di delineare una propria identità digitale, una rappresentazione non fisica di una cosa o persona fisica, la quale comprende tantissimi attributi, qualità e caratteristiche che la riguardano o la descrivono. Gli *user* sfruttano l'ambiente digitale che si sta evolvendo attraverso sistemi integrati che mescolano *device* e servizi (smartphone, Internet, tablet, gaming, e-commerce, etc.), per avere esperienze sempre più personalizzate e su misura, muovendosi su traiettorie

senza soluzione di continuità e producendo e condividendo i propri contenuti digitali nel fare ciò. I *creative content* rappresentano dunque un modo per ri-creare la propria identità fisica, “umana”, nei nuovi ambienti digitali, presentando agli altri gli aspetti che più si desidera convogliare, in relazione al contesto e alla situazione¹. Il risultato è la generazione di identità digitali che sono più fluide e flessibili di quelle fisiche, proprio perché vivono nello spazio virtuale, e quindi possono essere meglio intagliate, definite e cesellate².

IDENTITÀ NEL DIGITAL DOMAIN

L'identità digitale di una persona o azienda è definita dall'insieme di tutte le informazioni (qualsiasi informazione) disponibili su di essa online, sia generate direttamente dal soggetto stesso sia fornita da terzi.

Il concetto di identità è particolarmente complesso e si spiega in parte col fatto che in differenti situazioni sociali, in diversi contesti, l'individuo tenta di manipolare e controllare l'impressione che gli altri si fanno di lui, cercando di ottenere allo stesso tempo informazioni per farsi un'opinione di loro a sua volta. Prende il via così un processo di *impression management*, allo scopo di presentare l'impressione che più si desidera in quel frangente³. L'identità è in costante costruzione proprio perché si esplica attraverso i continui contatti con le persone e attraverso le esperienze sociali che rinforzano la percezione d'identità già esistente o ne creano ulteriori sfaccettature⁴. Presentare se stessi attraverso un sito web, blog o piattaforma social necessita un'intenzionale scelta di testi, foto, grafica, dati, audio file per creare una certa impressione, per attuare una specie di “sistema di presenza personale”. Tuttavia, per ora, la ricerca e la letteratura in materia di *online e digital identity* si focalizza soprattutto sui problemi dell'anonimato e della sicurezza e privacy dei dati, piuttosto che esaminare i processi attraverso i quali gli individui creano ed esplorano le loro identità digitali, interagendo in continuazione con esse e confondendo quindi i confini tra spazio virtuale e spazio reale, o meglio, integrando le due dimensioni tra loro. Il web infatti non è un

¹ BOYD, Danah, *Identity Production in a Networked Culture: Why Youth Heart MySpace*, paper presentato all' American Association for the Advancement of Science, St. Louis, MO, 2006, <http://www.danah.org/papers/AAAS2006.html> (in data 08/11/2016).

² SATCHELL, Christine, e FORTH, Marcus, *The Re-creation of Identity in Digital Environments and the Potential Benefits for Non Profit and Community Organisations*, in “Journal of Community, Citizen's and Third Sector Media and Communication, Is. 4, 2008, pp.15-27.

³ DWYER, Catherine, *Digital Relationships in the 'MySpace' Generation: Results From a Qualitative Study*, paper presentato al 40th Annual Hawaii International Conference on System Sciences, Hawaii, 2007, <http://csis.pace.edu/dwyer/research/DwyerHICSS2007.pdf> (in data 09/11/2016).

⁴ YOUNG, Kirsty, *Managing Online Identity and Diverse Social Networks on Facebook*, in “Webology”, vol.10, n.2, 2013, pp.1-18.

nuovo mondo, ma un riflesso elettronico del mondo in cui viviamo e di conseguenza l'identità digitale deve essere trattata come un fenomeno in relazione dialettica tra presenza online e un contesto sociale ben più ampio. L'utilizzo di Internet per cercare e trovare informazioni sulle identità di altri non è nuovo, ma è innovativa l'immediatezza della comunicazione via piattaforme social e la natura interattiva dei profili che gli individui si possono in esse costruire, non soltanto da soli, quanto anche attraverso il contributo degli altri⁵. Per esempio, gli *status update* (e la possibilità di commentare determinati post) su un social non sono concepiti come mero testo isolato, ma sottintendono (in base al contesto) una provocazione, un invito al dialogo, un'interazione tra autore e audience. L'identità digitale si distingue perciò per essere co-costruita. Essa è inoltre pubblica e permanente perché, per quanto si sia in grado di gestire al meglio i propri dati e impostazioni per la privacy, ci si lascerà sempre dietro una *digital footprint*. In generale comunque, il mondo digitale ha permesso agli *user* di rappresentare se stessi in un modo in cui l'autore può controllare e gestire i contenuti da lui prodotti e che gli altri possono vedere di lui.

La dimensione digitale diventa, anche attraverso l'utilizzo sempre più massiccio di *personal device*, un ambiente in cui condividere idee, un posto in cui le persone possono comunicare, intrattenere o influenzare gli altri, un luogo in cui gli *user* possono contribuire alla costruzione di qualcosa di molto vasto e dal carattere iperdinamico (*user-generated content*). Ciò può portare a conseguenze sia positive che negative, ma sicuramente non è possibile ignorare quanto profondamente stia modificando le dinamiche sociali e lavorative. Il digitale ha creato un nuovo dominio, separato e allo stesso tempo incorporato in numerosi aspetti della vita delle persone, nel quale si originano, coscientemente o meno, identità digitali tramite l'utilizzo di determinate *feature* tecnologiche e tramite la propria *digital literacy*. Gli individui sono in grado di utilizzare i nuovi domini tecnologici e scegliere di essere rappresentati nei modi che ritengono loro confacenti: quando qualcuno partecipa, prende parte all'utilizzo della tecnologia digitale, è investito della possibilità di diventare produttore, autore e creatore di contenuti, contribuendo allo sviluppo di quell'ambiente, potendo così non limitarsi ad essere un mero consumatore di contenuti⁶. Non solo ciò consente agli *user* di costruire una loro inconfondibile identità, ma li aiuta anche a connettersi col mondo digitale in quanto nuovo dominio contestuale. Gli individui in questo modo possono avere accesso ai social network sia come agenti sia come impresa, condividendo le proprie esperienze,

⁵ *Ibidem*.

⁶ VELLA, Anthony J., *A Digital Identity: Creating Uniqueness in a New Contextual Domain*, in "E-learning and Digital Media", vol.10, n.3, 2013, pp.285-293.

competenze e contribuendo allo sviluppo delle conoscenze⁷. Dal momento che viviamo in un'età della partecipazione, partecipiamo e gestiamo i contenuti che vogliamo mostrare e soprattutto a chi vogliamo comunicarli nel modo più responsabile. Il digitale offre infinite possibilità per condividere, rappresentare i propri talenti, il proprio modo di esprimersi e utilizzare il linguaggio o le storie e contribuire a una propria *online persona* che nella vita si interseca continuamente con la corrispettiva identità fisica perché, come i mutanti insegnano, oramai siamo di fronte all'impossibilità di una divisione di regimi espressivi. Non è possibile segregare le forme simboliche, i media e tutte le declinazioni delle tecnologie informative, all'interno di domini gerarchicamente netti, fissati e approvati. Piuttosto è probabile che i nuovi canoni si ritrovino tra questi domini e regimi, ai loro confini sfumati e comunicanti⁸, tra un'identità fisica che si estende nel virtuale e viceversa.

4.2. Corporate identity vs. professional identity

La pervasività con cui i social media in particolare si sono fatti strada nelle vite delle persone e nella pratica quotidiana ha contribuito a rendere progressivamente sempre più sottile la distinzione tra spazi personali e lavorativi. Le persone si trovano immerse in network che miscelano e mescolano insieme diverse sfere della vita. L'identità digitale deriva da un processo di auto-definizione e manipolazione di spunti provenienti da queste diverse sfere, perciò sovente un individuo non possiede una sola identità online, ma diverse, ciascuna delle quali rappresenta un ruolo di quella persona nella vita. Le identità digitali sono quindi create all'interno di contesti specifici e possono essere più complesse da definire rispetto alle identità offline. La gestione di questa complessità porta a individuare il concetto di *online persona* che di fatto rispecchia l'idea di Jung di identità in uno determinato contesto⁹.

Nell'ambiente professionale, nello specifico, il confine sottile tra *online personae* indotto dai social, utilizzati sia a casa sia in ufficio, è molto più difficile da delineare: la diffusione del telelavoro e la pratica di un "nomadismo virtuale"¹⁰ nel quale gli spazi personali e lavorativi spesso si sovrappongono evidenziano la necessità di riconsiderare il modo in cui pensiamo all'identità lavorativa. Le tecnologie digitali e social infatti, vengono

⁷ HARTLEY, John, *The Uses of Digital Literacy*, St. Lucia, Queensland, University of Queensland Press, 2009.

⁸ PELLIZZI, Federico, *I barbari, la letteratura e i nuovi media (1990-2007)*, in "Cahiers d'études italiennes", vol.11, 2010, pp.195-213.

⁹ FIESELER, Christian, MECKEL, Miriam, e RANZINI, Giulia, *Professional Personae – How Organizational Identification Shapes Online Identity in the Workplace*, in "Journal of Computer-Mediated Communication", vol.20, 2015, pp.153-160.

¹⁰ *Ibidem*.

sempre più utilizzate come strumenti professionali strategici per la comunicazione aziendale e PR in particolare, offrendo un accesso e una finestra di contatto con clienti e *stakeholder*. I professionisti operano dunque online sia come se stessi sia come rappresentanti della loro organizzazione e l'identità digitale risulta così di fondamentale importanza per una corretta comunicazione dei messaggi che si vogliono convogliare.

A questa dimensione individuale dell'identità digitale del lavoratore si affianca, allo stesso tempo, la *corporate digital identity*. L'identità delle aziende nel dominio digitale infatti risulta in un insieme di costanti interazioni in *real time* per un'esigenza di identificazione e generazione di una maggiore visibilità. L'identità aziendale è in pratica l'articolazione di ciò che un'organizzazione è, che cosa rappresenta, che cosa fa e come traduce tutto ciò in impresa e business, in particolar modo in relazione agli *stakeholder* e all'ambiente in cui essa è inserita¹¹. Nel tempo poi, la *corporate identity* è stata spesso identificata con il *corporate brand*. L'identità aziendale è un fattore chiave per la differenziazione tra imprese e perciò è d'importanza strategica; d'altro canto sempre più attenzione è stata focalizzata nell'ultimo decennio sul *corporate marketing*, inteso come filosofia che guarda ai clienti, agli *stakeholder* e alla struttura sociale ed etica messa in atto da un orientamento e una cultura a livello organizzativo. Esso è quindi caratterizzato da una visione dell'azienda basata sull'identità di questa: è una prospettiva che attribuisce importanza all'identità aziendale e al *corporate branding*¹². L'identità aziendale, insomma, racconta al mondo quale è il modo di un'organizzazione di comportarsi, comunicare, anche attraverso segni e simboli a un audience interno ed esterno. Questa identità è quindi riferita alle caratteristiche uniche che sono radicate nei comportamenti dei membri di un'organizzazione e poiché la gestione dell'identità è cosa complessa, essa richiede un approccio di tipo multidisciplinare¹³. L'obiettivo del *Corporate Identity Management* è di stabilire una reputazione favorevole con gli *stakeholder*, la quale si spera venga tradotta da questi in una propensione ad acquistare i prodotti o i servizi dell'azienda, a lavorare o a investire in essa. Una reputazione positiva consente alle organizzazioni di ottenere un vantaggio competitivo oltre a risultare in una migliore

¹¹ TOPALIAN, Alan, *Experienced Reality: The Development of Corporate Identity in the Digital Era*, in "European Journal of Marketing", vol.37, n.7/8, 2003, pp.1119-1132.

¹² BALMER, John M. T., e HE, Hong-Wei, *A Grounded Theory of the Corporate Identity and Corporate Strategy Dynamic: a Corporate Marketing Perspective*, in "European Journal of Marketing", vol.74, n.3/4, 2013, pp.401-430.

¹³ BALMER, John M. T., e VAN RIEL, Cees B. M., *Corporate Identity: the Concept, Its Measurement and Management*, in "European Journal of Marketing", vol.31, n.5/6, 1997, pp.340-355.

performance organizzativa¹⁴. In questo senso è utile riuscire a identificare il livello di accettazione da parte del personale dell'identità aziendale voluta ed espressa dal *top management*: è fondamentale capire cosa sia importante per i dipendenti e collaboratori, con particolare attenzione ai valori dominanti dei singoli. La versione aggregata di queste informazioni, infatti, fornisce un'idea abbastanza chiara dell'identità di un'organizzazione, facendo riferimento così al linguaggio usato quotidianamente, ideologie, rituali e valori del personale. Riuscire a stabilire la *corporate identity* che si desidera vuol dire posizionare (*positioning*) l'intera azienda come si vuole, dando il via a una strategia di *corporate branding* o anche a un processo di trasferimento verticale dell'immagine del brand. Un'identità e una reputazione positiva è tra gli asset più valevoli di un'azienda, perciò è opportuno dedicarci costante attenzione e attuare le giuste strategie di management.

CORPORATE DIGITAL IDENTITY MANAGEMENT

Il *Corporate Identity Management* riveste quindi un ruolo in primo piano all'interno dell'azienda, anche nel contesto digitale. L'ecosistema digitale infatti, determina l'iperconnettività dell'azienda, le sue comunicazioni interne ed esterne, la sua politica della trasparenza e sicurezza. Grazie alle tecnologie informative e alla condivisione di conoscenza saranno promossi network strutturati in maniera efficiente anche in relazione ai costi. I network aziendali così emergerebbero come unità operative, anche se è da ricordare che essi non assicurano posizioni salde, oggettive e fisse: un'azienda non potrà mai essere proprietaria di un network e neppure controllarlo perché essi non hanno un centro, in particolare le reti costruite online, dove gli spostamenti e le rimozioni dei nodi sono visibili e recuperabili in un processo di posizionamento dinamico continuo¹⁵. L'impatto del network dipende dalle caratteristiche del processo, dai costi e benefici, dall'efficacia e dalla reputazione dell'azienda. Quest'ultima è il fattore chiave per partnership e ulteriori relazioni, è riconoscibile nei network e promuove e coadiuva la formazione dell'identità: LinkedIn con la sua possibilità di confermare *skill* ed esperienza dei membri ne è un chiaro esempio.

Con il digitalizzarsi delle aziende si manifesta una sfida non da poco per la *corporate digital identity*: le imprese con migliori capacità d'adattamento ai nuovi trend e con le competenze necessarie a sfruttarli sono quelle più produttive perché adottano un atteggiamento proattivo e *technology-oriented*. L'adattabilità e l'utilizzo degli strumenti

¹⁴ *Ibidem*.

¹⁵ FEHER, Katalin, *Corporate Digital Identity: Key Factors of Policy and Business*, Global Illuminators Publishing, vol.2, 2015, pp.352-363.

tecnologici più nuovi ha inoltre influenza sui partner, i quali a loro volta accrescono l'efficienza e la loro competitività. Questo quadro comunque denota come un ambiente digitale non si crei da solo naturalmente: l'immagine che si vuole avere online presuppone un controllo dall'alto, generato da sforzi e investimenti nello sviluppo delle competenze necessarie che ruotano attorno all'utilizzo ottimale delle piattaforme e diventano una questione di cooperazione strategica, per monitorare la qualità della collaborazione¹⁶, in un'ottica di costruzione del brand, della fiducia, di *engagement* dei dipendenti e della sicurezza digitale. Una strategia per l'identità digitale di un'azienda è quindi imprescindibile, sia per quanto riguarda la sicurezza dei dati, sia per i flussi di comunicazione interni ed esterni che si dipanano online. Una *digital identity strategy* garantisce autenticità, sostiene la coerenza e la rilevanza e opera a favore della riduzione dei rischi (*data leakage*).

IDENTIFICAZIONE NELL'AZIENDA E IDENTITÀ PROFESSIONALE

Non bisogna dimenticare, nonostante tutto ciò che si è ribadito finora, che un'azienda, per quanto organizzazione con una propria identità, è formata dai singoli individui che vi operano all'interno e come tali si esprimono anche in maniera indipendente da essa, dando luogo a una produzione di identità su più livelli. Molto frequentemente sono le aziende stesse a promuovere e incoraggiare la formazione di una forte identità professionale interna perché ciò porta valore. Per formazione d'identità, in tal caso, si intende lo sviluppo di una personalità distinta di un individuo, vista come un'entità persistente e rilevabile in alcune caratteristiche possedute dalla persona per cui attraverso quelle viene riconosciuta o identificata dal punto di vista lavorativo. L'identità professionale si sviluppa grazie alla compartecipazione di tre fattori: la formazione specifica dell'individuo, il suo essere professionale e lo sviluppo di una propria identità¹⁷. Il percorso di trasformazione attraverso cui una persona integra il sapere, *skill*, valori e i comportamenti di un professionista competente con la propria identità peculiare e i suoi principi è il processo che in maniera continua sostiene la crescita personale e professionale anche sul lavoro attraverso il tutoraggio, la riflessione e le esperienze che rafforzano le *best practice*, tradizioni ed etica del lavoro¹⁸.

L'identificazione, o la mancanza di essa, con uno specifico ruolo è una delle forze

¹⁶ *Ibidem*.

¹⁷ TREDE, Franziska, *Role of Work-integrated Learning in Developing Professionalism and Professional Identity*, in "Asia-Pacific Journal of Cooperative Education", vol.13, n.3, 2012, pp.159-167.

¹⁸ *Ibidem*.

trainanti dietro la volontà di integrare quel ruolo con altri settori nella vita di una persona: più un individuo si identifica con un ruolo, più si auto-definirà attraverso di quello, diventando essenzialmente quello. L'identificazione con l'azienda quindi si riferisce a una percezione di somiglianza di essa con una categoria sociale, perciò tale connessione genera un senso di appartenenza attraverso il quale le caratteristiche e gli obiettivi dell'organizzazione diventano via via sempre più integrati o congrui con quelli dell'individuo¹⁹. Più il legame di identificazione è forte, più risoluto è il suo potere di delinarsi, ragion per cui questi individui svilupperanno una loro identità professionale anche online in linea con quella corporativa, pur nutrendo e coltivando un proprio network caratteristico. L'allineamento sotto il profilo intellettuale e valoriale tra l'azienda e il singolo lavoratore deve tuttavia essere leggibile da terzi, altrimenti risulta evidente la frammentazione tra identità professionale e identità aziendale, andando a far perdere forza alla rete di contatti che si cerca di sviluppare online sfruttando anche le convergenze delle due dimensioni.

Ad ogni modo, l'utilizzo dei social nel campo della comunicazione anche da un punto di vista professionale ha registrato un grande incremento per i vantaggi significativi che vengono offerti, in particolare ai professionisti dell'area *Marketing&Communication*: la comunicazione mediata attraverso queste tecnologie infatti permette di raggiungere un'ampia fascia di *stakeholder* e allo stesso tempo creano l'occasione per proporsi come portavoce o referente principale per il pubblico. Un generale senso di identificazione nell'impresa, inoltre, è stato riscontrato avere un notevole effetto positivo sulla fiducia in se stessi nell'utilizzo professionale dei social e quindi nella definizione della *digital identity*, perché la persona si sente più sicura delle proprie capacità professionali, incluso un utilizzo lavorativo dei social.

Questo campo d'analisi tuttavia è ancora poco sondato e gli studi in materia sono per la maggior parte "esplorativi"²⁰, lasciando ampio margine d'indagine sugli orizzonti futuri di ricerca sulla generazione di *professional digital identity*.

4.3. La gestione dei contenuti digitali

Alla radice della creazione delle identità digitali, siano esse di persone fisiche o di aziende, sta la possibilità di creare, modificare e condividere contenuti sulle piattaforme più disparate. Si viene a creare così una vera e propria scia di dati che ogni identità si lascia

¹⁹ FIESELER, Christian, MECKEL, Miriam, e RANZINI, Giulia, *Professional Personae – How Organizational Identification Shapes Online Identity in the Workplace*, in "Journal of Computer-Mediated Communication", vol.20, 2015, pp.153-160.

²⁰ Così definiscono la loro stessa ricerca gli autori del paper di cui sopra.

dietro, la cosiddetta *digital footprint*. La creazione e diffusione di contenuti digitali è quindi diventata un'attività sempre più importante per il marketing e in generale le aziende investono notevoli risorse in questo campo. I contenuti sono il bene più prezioso per il marketing perché è fondamentale per la comunicazione, stimola l'engagement e ha un forte impatto sul supporto alle vendite. In particolare nel campo delle *Public Relations (PR)*, ossia la gestione della diffusione delle informazioni tra un'azienda e il suo pubblico/audience, i dati relativi ai contenuti divengono utilissimi per migliorare i processi comunicativi²¹. I contenuti digitali derivanti dalla proliferazione dei vari canali (multicanalità) sono tutti dati, *big data* per la precisione, che possono essere trasformati in conoscenze e idee preziose. Le PR consistono essenzialmente nel far mantenere agli *stakeholder* una determinata impressione e opinione dell'azienda e con i *big data* è reso possibile capire quale sia tale impressione, come cambia nel tempo, come migliorarla. Chi sa leggere dunque tra le righe dei *big data* ha la capacità di capire chi sono gli *stakeholder*, da dove vengono, in che valori credono e via dicendo. Tutte queste informazioni possono essere usate per creare, per esempio, un messaggio su misura in base alle caratteristiche di singoli *stakeholder*, uno dei quali dovrebbe sempre essere un influenzatore. Nell'epoca dei *digital media* però, come si è già visto nei paragrafi precedenti, potenzialmente qualsiasi cliente di un'azienda può diventare un *influencer*.

IL POTERE DEGLI INFLUENCER

Ci sono diversi strumenti per misurare e verificare l'influenza sui social: punteggio Klout, i like su Facebook e così via... Al di là dei parametri social però, se si guarda al semplice concetto di "influenza" come capacità di esercitare una forza convincente/persuasiva o produrre effetti sulle azioni, comportamenti e opinioni degli altri, si può intuire che dietro all'essere un *influencer* ci sia molto più di una fredda serie di statistiche. L'influenzare gli altri, infatti, è qualcosa di strettamente legato al possesso di qualità quali il carisma e una buona dose di credibilità. Nessuno decide di giudicare o farsi un'opinione su qualcuno o qualcosa affidandosi solamente a delle statistiche e algoritmi. Michael Wu, Principal Scientist of Analytics della Lithium Technologies, semplificando notevolmente ed efficacemente il dibattito su cosa sia l'influenza, sintetizza il concetto in sei punti cardine²²:

²¹ VAN RIJMENAM, Mark, *Think Bigger: Developing a Successful Big Data Strategy for Your Business*, U.S., AMACOM, 2014, pp.5-123.

²² LITHIUM TECHNOLOGIES, *The Science of Social: Beyond Hype, Likes & Followers*, 2012.

- **Credibilità.**
Essa dipende da molti fattori ma quello essenziale è, nel contesto, la competenza dell'*influencer* in uno specifico dominio.
- **Larghezza di banda.**
La capacità di trasmettere la propria specifica conoscenza attraverso i social.
- **Rilevanza.**
Quanto effettivamente il bisogno del target di avere informazioni coincide con le competenze dell'*influencer*. Se le informazioni fornite dall'influenzatore non sono rilevanti per il target, allora saranno ignorate.
- **Timing.**
Offrire la propria conoscenza specialistica al target nell'esatto momento in cui il target ne ha bisogno.
- **Allineamento.**
Si riferisce all'allineamento dei canali social, cioè l'usufruire dello stesso canale per comunicare tra *influencer* e target. Se il target utilizza un social diverso allora l'informazione o non arriverà o arriverà troppo tardi.
- **Fiducia.**
Quanto il target si fida dell'influenzatore in termini di informazioni di cui abbisogna. Anche se l'*influencer* è credibile, il target deve fidarsi, altrimenti l'informazione che passa sarà sempre ridotta d'importanza.

Sono definite *influencer* quindi le persone che hanno un'ampia rete di contatti, e perciò sono in grado di diffondere un messaggio largamente e velocemente, e allo stesso tempo sono credibili e hanno una buona risonanza. Essi sono di grande aiuto per l'azienda se si riesce a capire dove trovarli e come approcciarli. Sei tipologie di dati possono essere impiegati per trovare queste figure, sempre secondo Wu²³:

- **Dati sulla velocità di coinvolgimento.**
Quanto qualcuno è coinvolto effettivamente in base alla frequenza di condivisione via social network o numero di tweet o post nei blog.

²³ WU, Michael, come riportato in VAN RIJMENAM, Mark, *Think Bigger: Developing a Successful Big Data Strategy for Your Business*, U.S., AMACOM, 2014, pp.5-123.

- Dati sulla *social equity*.
Il numero di follower in un social network o visitatori di un blog.
- Dati relativi alle citazioni.
Frequenza con cui qualcuno è citato in tweet, post, commenti: più alto è il numero, maggiore è la credibilità.
- Dati sullo stato.
Questi tuttavia spesso non sono troppo esaustivi, ma aiutano a creare una cornice per un quadro più nitido.
- Dati autodichiarati.
Quei dati che l'influencer stesso fornisce, e per questo vengono considerati meno attendibili in genere. Sono tipicamente quelli di LinkedIn.
- Dati Social Graph.
Rivelano come il network dell'*influencer* sia costituito perché relativi alle sue relazioni.

Le tecnologie *Big Data* permettono di aggregare, immagazzinare e analizzare tutte queste informazioni per trovare gli *influencer*. Una volta identificati bisogna capire che cosa affermano e come possono essere influenzati positivamente.

IL TARGET E L'EFFETTO VIRALE

Gli *influencer* possono aiutare a diffondere il messaggio, ma questo per essere costruito correttamente deve presupporre una buona conoscenza del giusto target di clienti cui indirizzarlo nel momento giusto. Per leggere il proprio target è bene avere diversi dati, non solo *big data*, ma anche quelli derivanti da programmi di fedeltà, CRM, review e social media tutti connessi tra loro, in modo da avere una visione a 360° del cliente. Capire quale contenuto sia il più adatto per un potenziale cliente o *influencer* non è sufficiente, perché un messaggio deve avere dietro una buona dose di *catchiness*, di cosiddetta "*stickiness*" e la capacità di diventare virale. Questo ovviamente è piuttosto difficile, ma con l'aiuto dei *big data* che combinano dati social e pubblici, il messaggio convogliato può diventare molto personalizzato e divertente, le persone lo troveranno interessante e vorranno dividerlo. Inoltre per convogliare meglio il contenuto è utile usare strumenti narrativi visivi come le infografiche, che permettono di comprendere meglio anche combinazioni di data set complessi. Per tenere poi monitorato il processo di ricezione del messaggio e vedere come esso sia recepito dal target si possono sfruttare ancora una volta i *big data*, scoprendo così

quali sono i sentimenti delle persone nei confronti dei contenuti prodotti e come ne parlano. Per di più raccogliendo feedback in real time è possibile rimediare a eventuali errori il più velocemente possibile. Grazie agli strumenti per l'analisi dei *big data* e i corretti algoritmi diventa molto più facile capire se una crisi sta per abbattersi sull'impresa e possibilmente anche prevenire il disastro. Si possono inoltre analizzare dati interni ed esterni per capire se un messaggio negativo è divulgato tra il pubblico e provare a bloccarlo prima che diventi virale.

BIG DATA E CRM

Tutti i data set raccolti, se in combinazione con un buon sistema di *Customer Relationship Management (CRM)*, permettono di apportare in azienda valore reale grazie alla possibilità di effettuare analisi su flussi di dati molto consistenti con l'utilizzo di particolari algoritmi: *Pattern analysis* (per scoprire nuovi pattern nei data set), *Sentiment analysis* (permette di capire cosa dicono i clienti dei prodotti o dei servizi), *Marketing analysis* (analisi delle interazioni tra azienda e cliente e tra i clienti stessi per ottimizzare le decisioni e i messaggi da convogliare), *Recommendation analysis* (seleziona i migliori consigli ai clienti per accrescere il tasso di conversione), *Influence analysis* (determina quali sono i clienti con maggior influenza nel bacino generale della clientela dell'azienda). L'utilizzo di Big Data technologies in combinazione con il CRM può davvero far ottenere a un'azienda un vantaggio competitivo.

Si deve tener conto, tuttavia, che i metodi e gli strumenti per analizzare i contenuti digitali variano notevolmente in base alla tipologia. Mentre in passato i dati erano per la maggior parte tutti strutturati, ora essi sono per il 90% non strutturati e giungono in diversi formati (Figura 1) oltre che da ogni dove, grazie alla grande diffusione di *personal device*.

USER-GENERATED CONTENT: UN NUOVO PASSAPAROLA

L'avvento di Internet, e più tardi dei social media, ha trasferito le conversazioni, che prima esistevano solo nella dimensione fisica, nello spazio digitale dove esse possono essere create e condivise pubblicamente. Ad oggi questi contenuti prendono sempre più la forma di esperienze multimediali generate senza troppa difficoltà da chiunque detenga un minimo di conoscenza in materia di tecnologie digitali: gli *User-Generated Content (UGC)* sono infatti, nella loro forma più semplice, contenuti prodotti o condivisi da un qualsiasi *user*, il quale perciò perde il tradizionale ruolo del consumatore passivo a favore di una figura da protagonista. Sotto l'etichetta di UGC si possono annoverare i contenuti più vari: dallo *status*

Dati strutturati	Dati semi-strutturati	Dati non strutturati	Dati strutturati complessi
<ul style="list-style-type: none"> • Flat files • GEO location data • HTML5 microdata • Legacy data • Log files • Microformats • Sensor data • Spreadsheets 	<ul style="list-style-type: none"> • Metadata tags • EDI documents • RSS feeds • XML objects 	<ul style="list-style-type: none"> • BLOBs • Business records requiring control • Content management data • Digital assets • Dynamic content • Email, text messages, chat • Intellectual property data • Social data • Web data • Static documents • Taxonomies • Voice recognition data 	<ul style="list-style-type: none"> • XML based dataset

Figura 1 – Tipologie di *Big Data* (fonte: VAN RIJMENAM, Mark, *Think Bigger: Developing a Successful Big Data Strategy for Your Business*, 2014)

update e semplici post e testi, ai commenti, foto, video, recensioni e voti online. Il livello di maturità della tecnologia social e mobile a cui si è giunti ha incentivato il proliferare di tipologie diverse di informazioni e un generale miglioramento della qualità di UGC. L'80% dei contenuti online è *user-generated*²⁴ e nella dimensione digitale i microformati stanno crescendo erodendo il campo d'azione dei contenuti dei canali mediatici tradizionali.

Le nuove piattaforme sono quindi luoghi dominati da individui reali e personalità vere, non da brand o aziende, che si muovono secondo dinamiche di *influencing* e *following* forse più potenti di quelle di brand e aziende stessi. Il panorama degli autori di UGC comprende sia *content creator* esperti, semi-professionali, sia persone normali che riflettono in una community online quello che è il suo mondo reale fatto di passioni, interessi, talenti e opinioni. Dallo studio²⁵ emerge inoltre che i Millennials spendono all'incirca il 30% del loro tempo dedicato ai media con UGC, un 33% con media tradizionali (stampa, TV, radio) e un 37% con altri media non specificati. Come se non bastasse essi si dedicano di più ai canali social che alla TV, evidenziando la loro propensione e familiarità con le attività di *content curation* e *creation*, viste come parte di una routine del tutto naturale.

²⁴ Dati: Ipsos MediaCT & Crowdtap in: IPSOS MEDIACT e CROWDTAP, *The Marketer's Guide to User-Generated Content*, 2014.

²⁵ *Ibidem*.

L'influenza degli UGC agisce come il passaparola nella realtà fisica: se il 92% dei consumatori dichiara di fidarsi di più di raccomandazioni e opinioni di individui loro pari e affini, non stupisce poi rilevare che gli UGC risultano più memorabili e incisivi del 35% rispetto ai contenuti proposti su altri media, e che per un buon 50% ottengono più fiducia. Gli UGC diventano quindi importantissimi nella costruzione dell'immagine di un brand perché sono onnipresenti, influenti e d'impatto: metà delle persone posta contenuti almeno una volta al giorno, con il desiderio di connettersi ad altri facendo sapere la loro opinione e informandoli riguardo a topic precisi, prediligendo contenuti in formato fotografico o semplice *status update*.

QUESTIONE DI CONTENT MANAGEMENT E MULTICANALITÀ

Data la grande varietà di contenuti generata, e quindi di dati raccolti dalle imprese, non stupisce affatto che lo studio condotto da Accenture²⁶ sulla gestione dei contenuti digitali indichi un grande livello di difficoltà sotto un profilo di management, con il 63% dei professionisti del marketing in Italia che dedica più tempo alle attività operative piuttosto che alla gestione strategica dei dati. La crescita esponenziale dei contenuti avvenuta negli ultimi anni, ironicamente, potrebbe diventare la principale sfida per il marketing che, per definizione, si nutre di questi contenuti. Le aziende infatti investono moltissimo per riuscire a sfruttare al massimo la mole di contenuti derivanti dai molteplici canali, ma appena il 35% dei direttori del marketing intervistati afferma che questi investimenti sono effettivamente abbastanza sicuri. Invece di dedicare tempo ad attività fondamentali di marketing e branding più di metà dei direttori intervistati trascorrono più tempo in attività di *content tagging*, documentazione preliminare e così via. La difficoltà di gestione è ricondotta alla mancanza di specializzazione tra il personale, tecnologie non sufficientemente all'avanguardia e problemi di natura generale legati ai processi, tra cui una mancanza di allineamento tra funzioni Marketing e IT. In un'ottica a lungo termine la gestione dei contenuti dovrebbe essere vista come una questione aziendale e per questo necessiterebbe una coordinazione a livello centrale di tutte le attività a esso legate, per valorizzare di più i contenuti stessi, non tanto la loro gestione, anche se è vero che più che mai ora è necessario sfruttare al meglio tutta la nuova intelligenza di sistema per delineare strategie di business multicanali che dall'online richiamino alla realtà offline e viceversa. Le nuove piattaforme avanzate di DCM sono capaci di visualizzare i dati, interpretarli, condividerli, archivarli e anche pianificare i contenuti e

²⁶ ACCENTURE DIGITAL, *Content: The H2O of Marketing*, State of Content, 2016.

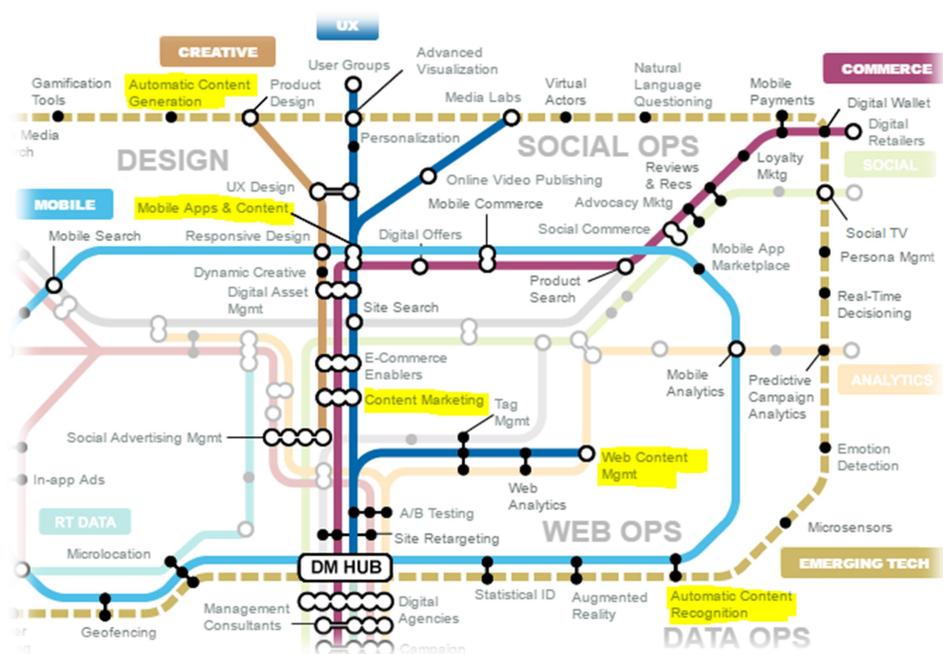


Figura 3 – Le “stazioni” relative al Content Management nella *Gartner Digital Marketing Transit Map* (Fonte: Gartner)

La sfida relativa ai contenuti digitali con cui le aziende devono fare i conti è quella di produrre e fornire esperienze sempre più personalizzate attraverso il *Digital Content Management (DCM)*, attività che richiede buone fonti di dati dei consumatori, contenuti rilevanti e interessanti e un’abilità di adattamento notevole a contesti via via sempre diversi. Le persone richiedono esperienze nuove e personalizzate; chiedono un’automatizzazione dei processi perché vogliono risposte veloci ai loro bisogni. È in atto un cambiamento culturale: una modifica sia nel modo di fare business sia nella velocità di risposta al cambiamento. Attraverso un’efficiente DCM, *social channel mining* e *advanced analytics* è possibile assorbire dati, fare forecast per decidere qual è l’esperienza migliore, assemblare quell’esperienza e offrirla nel contesto e nel momento più giusto grazie alla tecnologia *mobile*, in-store, tablet, etc. Ma tutto ciò deve essere fatto in millisecondi, puntando su real-time, velocità di risposta, unicità e spettacolarità delle esperienze, come rileva lo studio Accenture 2013 sulla *customer experience*²⁸: i mutanti sono già tra noi e hanno cambiato le regole del gioco.

²⁸ ACCENTURE INTERACTIVE, *Content x Context = Customer Experience*, 2013.

Nel 1999 Pine e Gilmore pubblicarono un libro intitolato *The Experience Economy*²⁹ in cui all'epoca teorizzarono un passaggio da un'economia dei servizi a una basata sulle esperienze, secondo i cui canoni lo scopo di un acquisto (sia esso di un prodotto o di un servizio) non è più il possesso di ciò che si è comprato, ma la coinvolgente esperienza che se ne trae nel "viverlo". L'esperienza quindi è un tipo di offerta completamente nuova secondo gli autori. Essa va ad aggiungersi a commodity, beni e servizi, ma si presenta, a differenza di questi, come un'offerta disegnata per essere il più personale e memorabile possibile³⁰, che catturi le persone e le guidi in un viaggio gratificante. Le esperienze dunque costituiscono un'offerta completamente distinta da quella dei servizi, perché sono eventi memorabili che coinvolgono sul piano personale un consumatore sempre più evoluto e alla ricerca di emozioni e sensazioni diverse e continue, che si muove in un mercato sempre più saturo. Inoltre, perché quest'offerta sia efficace, deve essere una vera esperienza interattiva, al punto che il cliente ha la stessa o addirittura maggiore influenza sull'evento di chi invece è proprio il designer di questo. Gli autori affermano che le aziende, di conseguenza, devono creare esperienze che coinvolgano l'audience e trasformino la *value proposition* del loro brand.

Diciassette anni dopo il panorama economico e sociale prospettato da Pine e Gilmore in effetti sembra essersi realizzato: un mondo potenziato e digitalmente accresciuto che si muove secondo standard real-time e in cui i Millennials si sentono inevitabilmente a loro agio nel controllare e utilizzare i loro *device* frequentemente per migliorare le loro esperienze personali, in una sapiente miscela di ingredienti online e offline. Si tratta di esperienze totali, a 360°, in cui si svolge una continua conversazione biunivoca tra aziende e target/audience, attraverso il digitale, il *mobile*, le relazioni sociali e il passaparola e mai come ad oggi si è arrivati alla produzione di una mole così grande di informazioni. Non a caso si parla dunque di marketing esperienziale e del suo ruolo in primo piano nello sfruttamento di tutti questi segnali. In particolare Schmitt propone una diversa visione e classificazione delle esperienze³¹ attraverso i SEM (*Strategic Experience Modules*) che rappresentano cinque fasi del *Customer Experience Management* (CEM):

²⁹ In Italia uscito come PINE, Joseph e GILMORE, James, *L'economia delle esperienze. Oltre il servizio*, Milano, Rizzoli Etas, 2000.

³⁰ *Ibidem*.

³¹ FERRARESI, Mauro, e SCHMITT, Bernd H., *Marketing esperienziale. Come sviluppare l'esperienza di consumo*, Milano, FrancAngeli, 2006.

- *Sense.*
Esperienza che coinvolge i sensi.
- *Feel.*
Esperienza che coinvolge sentimenti ed emozioni.
- *Think.*
Esperienza cognitiva.
- *Act.*
Esperienze che coinvolgono anche la dimensione fisica.
- *Relate.*
Esperienze derivanti da interazioni e relazioni con gli altri.

Tutti questi elementi devono essere associati in ottica di marketing esperienziale per attirare il target attraverso esperienze che coinvolgono i sensi e che richiamano alla memoria, e provocano, stati d'animo particolari e sentimenti legati al proprio brand, generando poi stimoli collegati all'intelletto che guidano all'azione e al mettere in relazione la persona con se stessa e gli altri. Si va alla ricerca così di una nuova intensità, conferendo valore a pochi momenti di qualità in un panorama di beni e servizi che contengono poco significato perché frutto della produzione di massa. Le esperienze dunque devono essere soltanto esperienze intense, individuali e irripetibili, ma anche condivise, perché solo in relazione agli altri esse acquistano un maggior valore unitario³² (e su questo fronte i media in generale, ma soprattutto i social, hanno un ruolo chiave nel creare e propagare significati e sensazioni).

L'esperienza, tuttavia, probabilmente non è l'ultimo step di ciò che Pine e Gilmore chiamano "progressione del valore economico". I due studiosi dichiarano infatti che la fase successiva a quella dell'economia delle esperienze è quella dell'economia della trasformazione: essa si configura come risultato di una serie di esperienze guidate dalle aziende per permettere ai clienti di imparare, agire e alla fine raggiungere le loro aspirazioni e obiettivi. Le trasformazioni vanno oltre, quindi, alle esperienze, perché portano un cambiamento benefico irreversibile nella vita del cliente, e questo avviene quando le esperienze vengono tagliate su misura, create esattamente perfette per quel determinato individuo, personalizzandole talmente tanto da procurargli proprio ciò di cui ha bisogno in quel dato momento.

È utile notare che la dimensione dell'esperienza in tal senso andrà a permeare anche lo

³² RULLANI, Enzo, *La fabbrica dell'immateriale. Produrre valore con la conoscenza*, Roma, Carocci, 2004.

stile e la creazione di contenuti in un'azienda: se infatti il cliente e il suo viaggio attraverso una serie di emozioni e sensazioni stanno al centro dell'offerta, allora la comunicazione azienda-cliente sarà di fondamentale importanza e dovrà essere coerente con la *value proposition*. Sotto questo profilo bisogna perciò evidenziare anche il rilievo che è necessario conferire alla gestione dell'esperienza per le risorse umane, come fa notare Schmitt³³: il successo è condizionato dall'interazione tra fornitore di esperienza e cliente. Per questo motivo ci si deve assicurare che le risorse umane creino l'esperienza di relazione desiderata, essendo consapevoli e responsabili del risultato; il lavoratore deve identificarsi con il suo target e coinvolgerlo nel processo produttivo del servizio esperienziale. Come riporta l'autore: «Comprendere l'importanza del proprio ruolo e avere la libertà di trovare nuovi modi per migliorare l'esperienza del cliente»³⁴ è fondamentale per i lavoratori perché l'elemento critico è, in buona parte, determinato dalla persona che realizza l'offerta e dalle modalità in cui lo fa, avendo la possibilità di cambiare il modo in cui si guarda al mercato anche in un'ottica di *business development* per l'azienda.

Nella Parte Seconda di questo lavoro si è cercato di esaminare come i concetti chiave fin qui espressi si possano applicare a un caso aziendale concreto relativo a una realtà organizzativa di piccole-medie dimensioni, ma con ampi orizzonti di sviluppo sul fronte HRM, tecnologie digitali e innovazione, facendo parte di quella categoria di imprese che offre servizi *knowledge-intensive* che fanno forte affidamento su conoscenze altamente professionali.

³³ SCHMITT, B.H. in FERRARESI, Mauro, e SCHMITT, Bernd H., *Marketing esperienziale. Come sviluppare l'esperienza di consumo*, Milano, FrancAngeli, 2006. p.195.

³⁴ *Ibidem*.

PARTE SECONDA

IL CASO AZIENDALE DELLA COMMUNITY PROFESSIONALE S-IN

CAPITOLO 5

S-IN - PROFILO AZIENDALE

5.1. Introduzione al caso aziendale

In questa parte della trattazione si è sviluppato uno studio empirico su un'azienda reale, con l'obiettivo di capire, approfondire ed esaminare le possibili soluzioni che possono essere adottate dall'azienda per raggiungere una buona maturità digitale in linea con la volontà del *top management* di rafforzare la presenza e *digital identity* della società.

L'azienda con la quale si ha collaborato, S-IN S.r.l., opera nell'ambito dei servizi informatici nel mondo scientifico, dalla consulenza fino alla distribuzione di software specialistici per il mondo della *Life Science*. Si è tenuto conto particolarmente quindi del contesto in cui si inserisce, facendo essa parte di quella categoria di imprese che offrono *Knowledge Based Business Services* (KIBS), in cui un buon processo di *digital transformation* aziendale permette di cogliere e ottimizzare le opportunità in termini di innovazione e *Business Development*. Si vedrà, inoltre, come tali opportunità non passino solamente attraverso un miglioramento dei processi di business *per se*, ma anche e soprattutto per mezzo di un ruolo strategico dello *Human Resource Management*. Le analisi empiriche in questa parte del lavoro sono dunque focalizzate sull'osservazione delle modalità con le quali l'azienda potrebbe intraprendere un processo di definizione e precisazione della propria strategia organizzativa e digitale in risposta esigenze di sviluppo (proprie e del suo capitale umano) e ai trend emergenti nel mercato in cui opera. La possibile definizione della strategia e i diversi interventi che l'impresa può intraprendere vengono spiegati e motivati riprendendo le riflessioni teoriche e basandosi sulle considerazioni relative alle teorie organizzative presentate nella Parte Prima. Così facendo è possibile instaurare un link tra l'ampia trattazione precedente sulla *digital transformation*, e-leadership, competenze e identità digitali e l'analisi empirica a conclusione dell'elaborato, trovando conferma della propria validità.

Seguendo la mappa metodologica tratteggiata da Cardano¹, si è dapprima indagato il background aziendale attraverso i canali principali di comunicazione con il pubblico di S-IN: il sito internet (da cui si sono ricavate le informazioni base relative alle aree di attività e

¹ CARDANO, Mario, *Tecniche di ricerca qualitativa. Percorsi di ricerca nelle scienze sociali*, Roma, Carocci, 2003.

detteggi sui suoi partner) e piattaforme social (LinkedIn, ampiamente usato soprattutto per le relazioni commerciali, e ResearchGate, per coloro che nell'azienda hanno contribuito a diverse pubblicazioni accademiche).

Sono stati effettuati inoltre alcuni incontri in azienda, durante i quali sono stati approfonditi gli ambiti in cui S-IN lavora, vedendone sia lo stato attuale sia i possibili sviluppi, ricavando informazioni sulla situazione corrente del mercato in cui opera: un mercato di nicchia, ristretto in cui l'alta specializzazione e l'ambito *business to business* rendono difficile capirne le dinamiche e il quadro generale. Per quanto riguarda il funzionamento interno di S-IN, la società si presenta come un'unione di professionisti che lavorano coordinandosi ma mantenendo una loro indipendenza, anche a livello amministrativo, non essendo per la maggior parte dipendenti, ma a partita IVA. La sede di Vicenza è inoltre quasi esclusivamente sede amministrativa, ove si svolgono, oltre all'amministrazione, le altre funzioni di staff: Risorse Umane, Front Office, Information Technology e alcune funzioni di Marketing. I professionisti di S-IN invece si dividono tra lavoro in sede presso il cliente e lavoro da casa/telelavoro, anche per la dispersione geografica dei professionisti stessi.

Gli incontri di persona con parte del personale di S-IN sono stati integrati nell'arco di sei mesi da interviste individuali della durata di due ore ciascuna finalizzate all'approfondimento dei dati e delle materie per sviluppare il presente lavoro: in particolare si sono svolte conference call con il Responsabile HR, interviste di persona con il Sales Representative e con il Project Manager, videoconferenze con l'Application Scientist, un Sales Director e uno Chief Scientific Officer.

È stato effettuato inoltre un focus group presso la sede di Vicenza con la partecipazione di quasi tutta l'azienda, di persona o in teleconferenza.

Si ritiene opportuno quindi presentare una descrizione approfondita dell'azienda che è oggetto delle analisi empiriche che seguiranno nei prossimi capitoli e per la quale si è cercato di lavorare alla definizione di alcuni interventi in materia di strategia digitale, sviluppo della leadership e ruolo dell'HR a favore del *Business Development*.

5.2. Presentazione e storia aziendale

La società italiana S-IN Soluzioni Informatiche ha sede a Vicenza ed è una realtà aziendale operante nel settore dei servizi informatici-scientifici: offre servizi di consulenza, ricerca a contratto, previsioni in silico, e servizi in qualità di distributore di software specializzato nel settore Life Science. Quindici persone operano in S-IN con una dinamica di funzioni e contrattualistica abbastanza varia al suo interno. La maggior parte del personale

scientifico, per esempio, non è dipendente, ma libero professionista. Le risorse umane dell'azienda sono in numero piuttosto contenuto e sono tutti individui caratterizzati da un'impronta *technology intensive*, essendo S-IN dichiaratamente imperniata sulle capacità di alto livello del personale stesso, necessarie per la gestione e il lavoro con particolari tipi di software in determinati ambiti specialistici. S-IN lavora a stretto contatto con molteplici aziende, centri di ricerca e organizzazioni internazionali dei settori della chimica, farmaceutica, alimentare e cosmetico, e si è specializzata negli ambiti della modellazione molecolare, delle analisi (Q)SAR, della tossicologia computazionale, del *data storage* e della gestione delle informazioni chimiche, del Quality by design e di analisi multivariata.

L'odierna S-IN S.r.l. nasce nel 2011, sulle fondamenta di una precedente S.a.s. creata dal Dott. Massimo Mabilia. Il fondatore attualmente non ricopre più nessun incarico all'interno della società, ma veste solo la qualità di socio nelle assemblee. L'esperienza in America di Massimo Mabilia nel campo della farmaceutica molecolare per imprese di questo settore è stato l'elemento ispiratore della nascita della società, la quale poi è divenuta una realtà al suo ritorno in Italia, grazie alla collaborazione con l'attuale Managing Director. A partire dalla decisione del Dott. Mabilia di non svolgere più un ruolo attivo nella società, S-IN ha avviato una fase di strutturazione interna, facendosi affiancare da un Counsellor strategico per quanto concerne il ramo business-aziendale. Il percorso di trasformazione non è stato privo di difficoltà dal momento che il Dott. Mabilia ricopriva numerose funzioni all'interno di S-IN stessa e il venir meno di una sua parte attiva nell'impresa ha generato alcuni vuoti nei ruoli aziendali, che sono stati via via ricoperti non con una premeditata strategia, ma a seconda delle necessità e delle esigenze emergenti via via che l'impresa andava riorganizzandosi. Il nuovo impianto aziendale interno è quindi partito a svilupparsi dallo Human Resource con una ricostruzione dell'organigramma dell'impresa e la definizione di nuovi ruoli, come quello del project manager, che in precedenza non comparivano in ambito aziendale. In seguito si è passati attraverso la creazione e revisione della *job description* e a un'analisi delle competenze distintive e dei comportamenti attinenti a queste utilizzando come punto di riferimento la base valoriale dell'azienda. Questa evoluzione ha portato a notevoli sforzi da parte del personale di S-IN, ma i risultati non tardano ad arrivare e si specchiano sia in una migliore organizzazione interna sia, dal punto di vista economico, in un aumento del 30% del fatturato nell'ultimo anno. Un passaggio fondamentale è stato compiuto inoltre nel 2014 quando, sempre nel contesto di strutturazione aziendale, S-IN inizia a utilizzare il CRM SUGAR, un CRM open-source che ha permesso la dismissione del precedente database in Access, trasferendolo nella nuova piattaforma, facilitando la generazione di una più precisa e importante segmentazione dei clienti grazie alla semplificazione del processo di

identificazione di target per i vari ambiti.

5.3. Core business e general management

L'oggetto dell'attività di S-IN si esplica in cinque diverse aree operative aventi ognuna sue peculiari caratteristiche e impatto organizzativo differente anche in virtù delle prospettive di sviluppo che si possono intravedere per i singoli dipartimenti. Le 5 aree che caratterizzano il *core business* dell'azienda sono "Computational Toxicology", "Molecular Modeling and Qsar", "Chemical Data Storage and Management", "Quality By Design" ed infine "Area Progetti".

COMPUTATIONAL TOXICOLOGY

Il dipartimento di Computational Toxicology è quello su cui l'azienda attualmente concentra la maggior parte delle proprie attenzioni, soprattutto in un'ottica di sviluppo futuro, ragion per cui i progetti di *business development* di S-IN sono primariamente incentrati su quest'area. Con il termine Computational Toxicology si definisce quella disciplina scientifica che si occupa dell'integrazione di informazioni e dati provenienti da differenti fonti al fine di sviluppare modelli matematici e informatici atti a comprendere e a fare previsioni più precise sugli effetti dannosi sulla salute degli organismi biologici, dovuti all'interazione di questi con agenti chimici. Si tratta per esempio di previsioni relative a inquinanti industriali e prodotti farmaceutici. La ricerca di questa tipologia di interazione viene fatta a diversi livelli: molecolare, cellulare, individuale e anche su popolazione intera. La complessità del lavoro attinente a quest'area è l'elevato grado di multidisciplinarietà presente, in quanto si spazia dalla chimica, alla biochimica, alla medicina, alla biologia fino ad arrivare alla matematica, all'ingegneria e alle scienze informatiche. Il cliente-tipo per quest'area di S-IN è solitamente un privato, prevalentemente aziende farmaceutiche, aziende chimiche o altre aziende di servizi. Il servizio offerto da S-IN in questo dipartimento è composto da un report sulla tossicità di determinate sostanze ottenuto a seguito di un processo di screening. Lo screening può avvenire effettuando gli studi di tossicità in 3 differenti modalità: attraverso lo studio cosiddetto "in vivo", che prevede la sperimentazione su organismi viventi; attraverso il test "in vitro", che prevede lo studio da laboratorio in provetta; infine attraverso l'approccio "in silico", che riproduce fenomeni di natura chimico biologica attraverso una simulazione matematica al computer. L'attività di S-IN ciononostante non deve essere confusa con quella di un laboratorio chimico-biologico che svolge a livello pratico gli esperimenti sopracitati. Quello che difatti S-IN offre in questo campo è un particolare insieme di servizi di screening,

test e reportistica a livello informatico. Nello specifico l'azienda fornisce al cliente 3 tipi di servizi e consulenza:

- Servizi per BPR (Biocidal Products Regulation).

Consistono nel fornire al cliente le previsioni su proprietà (eco)tossicologiche e fisico-chimiche di sostanze contenute nei biocidi. Queste previsioni vengono generate attraverso il metodo in-silico di tipo non-testing, e S-IN si occupa anche della fase di assistenza e formazione del cliente in merito alle modalità con cui i metodi non-testing possono essere utilizzati all'interno delle linee guida della normativa nel migliore dei modi. La regolamentazione europea BPR n. 528/2012², relativa all'immissione sul mercato e all'uso di biocidi, utilizzati per la tutela dell'uomo, degli animali, dei materiali o degli articoli contro organismi nocivi, quali parassiti o batteri, prevede infatti, oltre alla riduzione al minimo indispensabile del ricorso alla sperimentazione animale, regole generali e specifiche per l'adattamento dei requisiti dei dati forniti. La normativa contempla la possibilità di rinunciare alla fase di testing qualora non fosse ritenuta necessaria, e le informazioni richieste potrebbero essere fornite utilizzando alternative quali i dati "in vivo" pre-esistenti, l'approccio basato sul "peso dell'evidenza" (WoE) o il metodo "relazione quantitativa struttura-attività" (QSAR).

- Servizi per ICH M7 (International Conference on Harmonisation).

Si tratta della valutazione della geno-tossicità delle impurità attraverso un modello basato su differenti approcci statistici in combinazione con una valutazione di esperti (secondo quanto richiesto dalle linee guida ICH M7³), e del fornire supporto al cliente nella presentazione dei risultati secondo ciò che prescrive la normativa. La ICH M7 si occupa delle impurità contenute all'interno dei prodotti farmaceutici che potrebbero causare danni alla struttura del DNA quando presenti in basse quantità, portando a mutazioni e quindi alla possibilità di formazione di cellule cancerogene. Al fine di indagare sui possibili

² Consultabile nel sito dell'ECHA (European Chemicals Agency): <https://echa.europa.eu/it/regulations/biocidal-products-regulation> (in data 04/11/2016).

³ Si consulti il sito della ICH, (International Council for Harmonisation): <http://www.ich.org/ichnews/newsroom/read/article/ich-m7-guideline-reaches-step-4-of-the-ich-process.html> (in data 04/11/2016).

effetti sugli esseri umani si utilizza la mutazione inversa a livello batteriologico, per prevedere la quale si utilizzano, tra i vari metodi, la revisione della letteratura disponibile e la valutazione di *computational toxicology*. Secondo le linee guida dell' ICH M7, affinché la valutazione sulla genotossicità e mutagenicità sia valida e accettata da agenzie quali FDA ed EMA, questa deve essere condotta attraverso l'uso di due metodologie complementari di relazione quantitativa struttura-attività QSAR "in silico" che si completano a vicenda: la metodologia cosiddetta "*expert rule-based*" e la metodologia "*statistics-based*". Questo significa che il risultato di un'analisi scientifica ottenuta al computer deve essere valutato attraverso l'utilizzo di conoscenze specialistiche.

- Servizi per REACH (Registration, Evaluation, Authorisation and Restriction of Chemicals).

Anche in questo caso i servizi offerti da S-IN sono servizi a livello di bioinformatica e servizi QSAR, in quanto S-IN provvede alla predizione delle proprietà (eco)tossicologiche e fisico-chimiche attraverso test in-silico non-testing. La vastità delle informazioni da raccogliere è tuttavia di natura decisamente maggiore rispetto a quanto accade nel caso delle regolamentazioni di cui sopra, perché il regolamento REACH⁴, entrato in vigore nel 2007, si prefigge un obiettivo su più ampia scala: migliorare la protezione della salute umana e dell'ambiente dai rischi chimici, salvaguardando al contempo la competitività dell'industria chimica europea. Per raggiungere l'obiettivo si richiede la registrazione, valutazione e autorizzazione all'interno di un database di oltre 30.000 sostanze e prodotti chimici, presenti non solo nei processi industriali, ma anche tutti i prodotti in generale utilizzati nel mercato europeo, importazioni comprese. Le imprese devono adeguarsi al regolamento entro il 2018, il che richiede un'enorme quantità di lavoro per quanto concerne non solo le attività di screening e testing, ma anche tutta la relativa burocrazia. Proprio per queste ragioni, i clienti di S-IN in questo caso, a differenza di quanto accade per ciò che concerne il BPR e l'ICH M7, non sono direttamente le aziende farmaceutiche o chimiche o imprese (utilizzatrici finali dei servizi offerta da S-IN), ma piuttosto dei soggetti intermedi tra S-IN e l'utilizzatore finale, ovvero

⁴ Per un quadro sintetico si veda: <http://reach.sviluppoeconomico.gov.it/reach-in-breve> (in data 04/11/2016).

delle società di servizi di dimensioni molto grandi, che si occupano di tutta la complicata gestione della documentazione burocratica richiesta dal regolamento REACH ad aziende e imprese per adeguarsi: queste società, infatti, si fanno carico di acquistare da S-IN i servizi di screening in-silico, dopodiché saranno loro a fornire alle imprese il pacchetto completo da presentare all'Agenzia europea per le sostanze chimiche (ECHA).

Cercando di delineare un quadro complessivo dell'offerta di S-IN per quanto concerne la disciplina della Computational Toxicology, si può affermare che l'azienda, forte della sua esperienza pluridecennale in materia di analisi "in silico non-testing" (caratterizzata dalla combinazione di un sistema basato sul metodo statistico QSAR con un sistema basato sulle conoscenze specialistiche di personale qualificato), e potendo contare sul capitale umano stesso dell'azienda di profilo scientifico, è in grado di individuare e utilizzare per il cliente la metodologia di test/screening più adatta in accordo con gli specifici requisiti del caso in esame, fornendo inoltre servizi di supporto quali consulenza e formazione su come i metodi non-testing possono essere applicati nel modo migliore all'interno delle linee guida del regolamento considerato, sia esso il BPR, l'ICHM7 oppure il REACH. A livello di organigramma aziendale, il personale di S-IN impegnato in questa area è rappresentato dal Sales Director, un Chief Scientific Officer, un Sales Representative, e due Application Scientist.

MOLECULAR MODELING AND QSAR

Questo rappresenta il settore "storico" di S-IN, quello in cui l'azienda ha iniziato la propria attività economica, e tutt'ora rappresenta la *cash-cow* del suo portafoglio business. In quest'area l'azienda si occupa di due attività legate tra loro: da un lato offre un servizio di consulenza e collaborazione per la fase di ricerca preclinica che riguarda la progettazione dei farmaci, dall'altro si occupa della distribuzione del software leader nel settore di modellazione molecolare e analisi QSAR, cioè Schrödinger. Considerando che l'attività di ricerca preclinica tendenzialmente è svolta prevalentemente da chimici, biologi e farmacologi all'interno dei centri di ricerca delle aziende farmaceutiche, ma questi in Italia sono ormai un numero esiguo, quella che è da considerarsi come principale attività di S-IN in questo ramo è sicuramente la parte concernente la distribuzione del software. Quando si parla di Schrödinger si fa riferimento ad un software costoso molto complesso e altamente configurabile in base alle necessità del tipo di ricerca in esame, grazie alla sua natura modulare, e proprio questa sua complessità richiede che la vendita non avvenga tramite un canale diretto software-house

tedesca – utilizzatore finale, quanto piuttosto tramite un distributore radicato nel territorio che faccia da intermediario, aiutando il cliente nella scelta del modulo adatto ed assistendolo nella fase di installazione e soprattutto nel rinnovo delle licenze annuali. S-IN si occupa esattamente di queste attività nel territorio italiano, dove detiene l'esclusività della distribuzione ufficiale del software, e il principale cliente è rappresentato dalle università, che generalmente si rivolgono di loro iniziativa a S-IN per l'acquisto della licenza (“*Token*”). In questo caso dunque, a differenza invece di quanto avviene per il settore di Computational Toxicology, non vi è la necessità di una ricerca attiva del potenziale cliente da parte di S-IN. Il personale di S-IN impiegato in Molecular Modeling è composto da un Sales Director e un Application Scientist. L'azienda continua a puntare molto anche in prospettiva futura su quest'area, poiché, nonostante il mercato farmaceutico si sia notevolmente saturato in Italia, soprattutto negli ultimi anni, quelle che si stanno aprendo sono potenzialmente importanti possibilità nel settore della scienza dei materiali. A riprova di ciò lo stesso sito di Schrodinger⁵ mostra una progressiva tendenza a concentrarsi su questo “nuovo” tipo di mercato che si sta delineando dalle incoraggianti potenzialità di crescita.

CHEMICAL DATA STORAGE AND MANAGEMENT (ADMS)

Si traduce in attività gestionali sistematiche di raccolta, catalogazione e ricerca all'interno di un database di un'enorme quantità di dati analitici estremamente eterogenei quali dati sulle strutture molecolari, sulla tossicità, dati biologici e in particolare dati spettrali ottenuti attraverso lo studio della rifrazione, particolarmente utilizzato nel settore dell'industria alimentare. Queste attività sono di sostanziale importanza per il settore della ricerca molecolare, dal momento che tutti i *forecast* ottenuti a livello informatico con i test “in silico” necessitano in partenza di attingere alle informazioni sulle sostanze archiviate in questi database, le quali devono essere non solo disponibili ma anche fruibili, ovvero l'archiviazione deve essere ordinata allo scopo di rendere facile un utilizzo incrociato di più dati. Anche in questo settore, similmente a quanto succede per il Molecular Modeling, S-IN si occupa della parte della distribuzione, in via esclusiva per il territorio italiano e parte della Svizzera, della piattaforma software utilizzata per questa attività di gestione dati, ovvero ACD/LABS⁶, oltre a fornire attività di consulenza su progetti singoli. In questa area, esattamente come in quella di Computational Toxicology, c'è una forte ricerca attiva dei

⁵ <https://www.schrodinger.com/> (in data 04/11/2016)

⁶ <http://www.acdlabs.com/> (in data 04/11/2016).

potenziali clienti da parte di S-IN. Le persone coinvolte in questo caso sono un Sales Director, un Sales Representative, un Project Manager e due Application Scientist.

QUALITY BY DESIGN (QBD)

Comprende servizi di supporto alle aziende relativamente alla progettazione di processi produttivi e allo studio e ottimizzazione di quelli già in essere nell'ottica di miglioramento dell'efficienza. La ricerca della soluzione migliore viene portata avanti mediante l'ausilio di tecniche statistiche multivariate come la PCA (analisi delle componenti principali), le regressioni PLS, O2PLS, PLS-DA e le tecniche di disegno di esperimenti (DoE). Il software utilizzato e distribuito da S-IN sul territorio italiano per svolgere questo tipo di analisi è MKS UMETRICS⁷. Dell'area QbD fanno parte un Sales Representative in veste ufficiale e uno in veste per ora non ufficiale perché la sua attività principale rimane nell'area ADMS). Questa area era stata l'area di minor rilevanza per S-IN, quella in cui l'azienda impiegava sempre meno risorse, fino ad arrivare addirittura alla valutazione di chiuderla completamente, principalmente per la mancanza di mercato. In breve, la strada che era stata scelta era quella di lasciare attivo il servizio offerto solo in maniera passiva, in termini di portafoglio business dell'azienda, qualora qualcuno si fosse interessato, ma senza alcuna attività di promozione del servizio o di ricerca clienti. A gennaio 2016 tuttavia, si è verificato un veloce cambio di direzione: S-IN ha ripreso in mano l'area, a causa di pressioni esterne del mercato che stanno spingendo le aziende verso questi modelli di QbD, alla ricerca di un incremento dell'efficienza: a livello generale infatti si rileva come, senza un approccio QbD, il prodotto avrà un ciclo di vita breve sul mercato. S-IN in questo senso ha colto l'opportunità di business iniziando ad organizzare dei corsi di formazione “*on site*” per le aziende interessate, sia per conseguire l'attestato ufficiale per il software Umetrics, sia per corsi più generici rivolti a chi non fosse interessato all'attestato ufficiale. Questi corsi di formazione da un lato permettono all'azienda di ottenere margini molto buoni, attorno al 75%, dall'altro permetterebbero di sfruttare una sorta di possibilità di *cross-selling*: se l'azienda investisse risorse nell'organizzazione di “*follow-up*” alla fine dei corsi, si potrebbe convincere il cliente appena formato ad acquistare il software Umetrics (sul quale S-IN ha comunque un margine ristretto), ma soprattutto gli si potrebbe offrire un servizio di consulenza atto ad accompagnarlo nei primi progetti in cui utilizza il software, su cui S-IN può trarre un buon margine.

⁷ <http://umetrics.com/> (in data 04/11/2016).

AREA PROGETTI

Si tratta di un'area sorta solo 5-6 anni fa e di natura particolare, poiché si differenzia da tutte le aree descritte in precedenza in quanto S-IN non eroga servizi, come consulenze, supporto e attività di screening ed altre nel ramo dell'informatica molecolare, commissionati da soggetti privati o università, ma si trova ad essere coinvolta in cosiddetti "progetti finanziati", ovvero lavori su larga scala e di media-lunga durata (dai 6 mesi fino ad un paio di anni) commissionati da enti internazionali o altre agenzie. L'azienda perciò deve svolgere una determinata attività di tipo continuativo, caratterizzata da una specifica *timeline* comprensiva di consegne intermedie; tutto ciò rientra sotto la nomenclatura di "Progetto", di cui S-IN è a tutti gli effetti Project Manager. Le persone che si occupano dell'area progetti sono un Sales Director e due Application Scientist.

Il quadro completo dell'organigramma aziendale si chiude con i ruoli di staff nei diversi ambiti: il Responsabile amministrativo, che supervisiona e organizza gli aspetti amministrativi, contabili e finanziari dell'azienda; l'attività di front office è svolta dall'Office Supervisor; l'HRM e l'attività di marketing è svolta dall'HR e Marketing and Communications Manager; infine, per quanto riguarda l'area IT, sono presenti uno Chief Technology Officer e un IT Manager.

È interessante evidenziare, inoltre, come l'organigramma aziendale rifletta e metta in evidenza da un punto di vista contrattuale la divisione tra liberi professionisti e dipendenti: i primi, figure di line, sono soci di S-IN (tranne un'eccezione); i secondi, che ricoprono ruoli di staff, sono assunti come dipendenti.

Al momento della stesura del presente lavoro una nuova dipendente è entrata a far parte delle risorse umane di S-IN, ma per motivi di tempo e novità della sua posizione è stato impossibile includerla nell'analisi e nelle interviste che hanno coinvolto nello specifico solo cinque professionisti e la Responsabile HR e Marketing.

CAPITOLO 6

LE COMPETENZE DIGITALI IN S-IN

6.1. Talent management: ruolo chiave dell'HRM nel riconoscimento e sviluppo del talento

S-IN si configura, come messo ben in luce dal ritratto fornito nel precedente capitolo, come un'azienda che offre KIBS, cioè *Knowledge Intensive Business Services*, servizi dunque che implicano un solido sapere professionale di base e che forniscono fonti primarie di conoscenze fattive. Una caratteristica peculiare di queste aziende è la relazione di tipo integrativo che si instaura con i clienti in termini di scambio e completamento di conoscenze, la quale genera miglioramenti nei processi e nel management oltre ad attività con maggior valore ed efficacia¹. Proprio per queste ragioni le KIFs (*Knowledge Intensive Firms*) riconoscono nel capitale umano un ruolo centrale nell'azienda ed essenziale al loro successo, che deriva dalla capacità di valorizzare al meglio le proprie risorse.

In S-IN, dunque, le persone sono l'*asset* più prezioso, per stessa ammissione della Responsabile HR. Tuttavia, in quanto KIF è da evidenziare come non sia la semplice gestione delle risorse umane a differenziare un'organizzazione rispetto ai competitor, ma più precisamente la gestione delle “giuste” risorse umane, la qualità delle persone che vi lavorano supportata da una buona dose di motivazione necessaria alla creazione di un team in grado di lavorare in modo collaborativo per il perseguimento degli obiettivi dell'impresa. È di cardinale importanza quindi valutare le potenzialità e le competenze delle proprie risorse umane coerentemente con le posizioni che queste devono ricoprire, poiché rappresentano il cuore della definizione di una strategia d'impresa *Human Capital-centric*, in cui alla base del lavoro si trovano elementi quali l'interdisciplinarietà, lavoro di squadra, cooperazione e attitudine a innovare. È chiaro che in questo contesto sono necessarie persone con un alto livello di studi e preparazione accademica e professionale. Sebbene il riuscire a ottenere nella propria azienda il maggior numero possibile di collaboratori di talento sia un ottimo punto di partenza, ciò non è sufficiente se non si mettono in atto le corrette strategie e iniziative per la loro gestione, in modo da implementare una buona politica di *employer branding* comunicando l'azienda al mercato del lavoro, prestando attenzione allo sviluppo di un ambiente di lavoro che risponda alle esigenze dei singoli individui, monitorando il clima

¹ BETTIOL, Marco, DI MARIA, Eleonora, e GRANDINETTI Roberto, *Market extension and knowledge management strategies of knowledge-intensive business services*, in “Knowledge Management Research & Practice”, vol. 9, iss. 4, 2011, pp.305-314.

organizzativo e investendo sullo sviluppo delle competenze professionali. Ciò vuol dire individuare i talenti, ma allo stesso tempo costruire le impalcature necessarie al loro manifestarsi e svilupparsi all'interno dell'impresa.

SMART WORKING E TALENT MANAGEMENT

Viene quindi a generarsi una crescente attenzione per il cosiddetto *Smart Working*², cioè un approccio innovativo all'organizzazione del lavoro, basato su modelli caratterizzati da flessibilità e autonomia del personale in risposta a un aumento della responsabilizzazione sui risultati. S-IN dimostra di aver intrapreso questa strada da tempo, avendo da sempre promosso una cultura organizzativa e di management incentrata su una gestione per obiettivi, responsabilizzazione, delega e tolleranza all'errore. Nel sistema di *talent management* di un'azienda alla base della strategia indicata dalla Direzione HR è di cruciale importanza che ci sia un focus sulla realizzazione personale delle risorse umane, e questo in S-IN certamente non manca. Questo deve essere inoltre appaiato a un forte *commitment* da parte del *top management* a favore di principi quali la collaborazione e la comunicazione in un clima aperto e trasparente, la personalizzazione e la flessibilità delle condizioni lavorative, la responsabilizzazione e l'empowerment dei singoli lavoratori e un atteggiamento volto alla valorizzazione dei talenti e dell'innovazione attraverso il riconoscimento delle capacità delle persone. In una cornice di *talent management*, inteso come ricerca e selezione, sviluppo e rewarding, valutazione e gestione delle performance e *workforce planning*³, lavorare in modo "smart" comporta uno sfruttamento congiunto di diverse leve tra cui l'utilizzo delle nuove tecnologie digitali in azienda (*cloud, social, mobile e big data* sono indispensabili per supportare i nuovi modi di lavorare), policy organizzative flessibili e su misura e una ridefinizione del concetto e degli stili di leadership.

La leadership sembra posizionarsi tra le aree tematiche più bisognose d'intervento secondo quanto percepito dalle aziende in fase di trasformazione digitale in un'ottica di *talent management*: nello studio condotto da Deloitte⁴ l'86% del campione di aziende denuncia il bisogno di una ristrutturazione della *leadership and talent pipeline*. Si tratta quindi di un momento che rappresenta un'occasione per la funzione e Direzione HR di riscoprire il ruolo

² OSSERVATORI DIGITAL INNOVATION, *Smart Working e sistemi di Talent Management: quali opportunità per la direzione HR?*, Politecnico di Milano School of Management, 2014.

³ OSSERVATORI DIGITAL INNOVATION, *Talent Management Transformation. Sviluppo di nuove competenze e professionalità in Italia*, Politecnico di Milano School of Management, 2015.

⁴ DELOITTE, *Global Human Capital Trends 2014*, Deloitte University Press, 2014.

di promotore e guida del cambiamento, il quale è in buona parte culturale, oltre che tecnologico. I dati in Italia⁵ riferiscono una notevole diffusione delle soluzioni ICT a supporto delle attività aziendali, che tuttavia non è bilanciata da un altrettanto maturo utilizzo delle stesse. Questo denota quanto a una grande urgenza da parte delle organizzazioni di affrontare tematiche relative alla leadership e allo sviluppo di talento e competenze nell'epoca digitale, molto spesso non corrisponda una *readiness* dal punto di vista di iniziative adottate dal dipartimento HR in termini di supporto al business e valorizzazione del capitale umano come *asset* strategico. Il 55% dei Direttori HR che sono stati interpellati nello studio condotto dall'Osservatorio HR Innovation del Politecnico di Milano⁶ identificano come una delle principali sfide nella propria azienda quella relativa alla gestione e sviluppo dei talenti all'interno di un più grande quadro di innovazione da cui le imprese italiane non possono più fuggire. La consapevolezza che la diffusione del digitale sia un fenomeno che investe tutte le aree del business è ormai presente e il ruolo chiave dell'HRM è riconosciuto in termini di acquisizione e sviluppo di nuove competenze e nuove professionalità oltre che nella preparazione di piani a medio-lungo termine per garantirne l'aggiornamento e la crescita. La *digital transformation* in tema di nuove competenze e figure professionali comporta dunque conseguenze sia nei processi di ricerca e *recruiting* del personale sia nei processi di formazione e *reskill*.

A maggior ragione quindi l'HRM è di fondamentale importanza per l'individuazione, sviluppo e gestione dei talenti manageriali e professionali e per l'implementazione di una *leadership pipeline*, che nell'era della digitalizzazione può essere anche chiamata, come si è visto, *e-leadership*. L'*e-leader*, infatti, solitamente non si presenta già naturalmente e pienamente sviluppato: è il potenziale di una persona che deve essere coltivato ed eventualmente, infine, sbocciare in talento. Ecco perché la crescita e formazione sul campo rappresentano parti necessarie per l'apprendimento, ottenibili tramite programmi di *coaching*, *mentoring* e infine rilascio di feedback in quanto dialogo aperto sulla performance di un individuo.

6.2. Competenze da coltivare per guidare l'azienda verso una maggiore maturità digitale

In S-IN, soprattutto a causa delle dimensioni dell'azienda, costituita attualmente da 8 dipendenti e 5 collaboratori, molti di questi programmi o processi di monitoraggio del

⁵ Si faccia riferimento a OSSERVATORI DIGITAL INNOVATION, *HR Transformation: una rivoluzione a metà*, Politecnico di Milano School of Management, 2014.

⁶ *Ibidem*.

personale da un punto di vista di performance, competenze e clima aziendale, cui si è fatto riferimento finora, sono svolti in modo informale o affidati direttamente ai supervisor o referenti d'area/dipartimento. Il rapporto tra lavoratore e diretto superiore infatti è talmente stretto che per quanto riguarda la ricezione e generazione di feedback sull'attività lavorativa si opera, per così dire, in "real time", se non addirittura in un'ottica preventiva. Lo stesso si può affermare per le indagini di clima che sono quindi non strutturate perché, ad oggi, non sussiste una conformazione tale per una rilevazione di tipo sistematico e perché, a livello organizzativo, il flusso di informazioni è libero e giunge direttamente senza troppe difficoltà alla Responsabile HR. Questo stretto legame tra le singole risorse umane poi concerne anche l'attività di *coaching* e quella di *mentoring*, le quali, si può dire, vengono svolte in maniera intrinseca e spontanea per ogni dipartimento, poiché i lavoratori sono affiancati dal primo momento in cui entrano in azienda da colleghi che li aiutano ad ottenere risultati migliori nello svolgimento del lavoro, individuazione e risoluzione di problemi, confronto, o ancora alimentano l'autostima della persona, si offrono come guide e incoraggiano allo sviluppo del proprio patrimonio professionale.

Per quanto riguarda le singole performance, inoltre, l'azienda si affida anche a una misurazione dell'*effort* sulle attività svolte, a indicare dunque una produttività dei singoli per area. Si tratta anche questa di una misurazione a livello qualitativo in cui si riscontra una certa difficoltà tecnica nel misurare esattamente la prestazione soprattutto perché i parametri cambiano in base all'area/dipartimento d'interesse e dunque è complesso riuscire a ottenere una valutazione omogenea. È da sottolineare inoltre che questo è un metodo adottato da poco e quindi l'azienda non dispone ancora di un bagaglio storico di dati abbastanza consolidato cui fare riferimento per un esame più puntuale.

Relativamente a una valutazione delle competenze in S-IN, l'azienda ha predisposto a partire dal 2015 un monitoraggio basato su una serie di competenze distintive derivanti direttamente dai valori aziendali: una volta l'anno viene effettuata un'autovalutazione da parte del lavoratore relativa alla propria passione, all'orientamento al risultato e all'eccellenza.

L'individuazione, quindi, e la valutazione di particolari attitudini, competenze o *skill* a livello individuale al momento è effettuata in S-IN attraverso un metodo ibrido: in parte composta da criteri di misurazione relativi all'aspetto propriamente tecnico-professionale (possesso di requisiti tecnici necessari per corrispondere alla *job description*), in parte basandosi su una griglia di valori aziendali imprescindibili (perché definiscono la vera e propria cultura aziendale, "l'essere e far parte di S-IN"), in parte su una valutazione qualitativa delle singole performance.

CARATTERISTICHE DI UN TALENTO

Come già sottolineato in precedenza, è impossibile fornire una definizione valida a livello universale di talento, anche se sotto il profilo aziendale questo è un individuo che detiene allo stesso tempo competenze tecniche proprie del suo dominio, una buona *learning agility* e una serie di altre *skill* e competenze, non tutte visibili dall'esterno e soprattutto di cui non è possibile stilare una lista precisa fatta di un numero finito di voci: esse sono, potenzialmente, infinite e dipende dal contesto in cui opera l'azienda, settore, dipartimento, obiettivi, etc. stabilire quali siano le più rilevanti da ricercare nelle risorse umane.

Relativamente alle competenze riguardanti la *job description*, S-IN ha codificato la tabella riassuntiva riportata qui in basso (Figura 4), la quale permette un'identificazione chiara e senza troppe controversie delle competenze professionali per un individuo che ricopre il relativo ruolo:

Skill tecniche Applications e Research Scientist
Conoscenza approfondita degli aspetti scientifici necessari nell'area organizzativa di appartenenza, aggiornati attraverso una continua attenzione verso le attività svolte dalla comunità scientifica corrispondente (e.g. letteratura, pubblicazioni, blog, news, conferenze) e comprovati da una corrispondente esperienza sul campo
Conoscenza analitica: a) delle funzionalità specifiche contenute nei software dei partner, venduti da S-IN e/o b) degli aspetti tecnici e scientifici sottesi al servizio di consulenza offerto
Essere in grado di eseguire in modo indipendente, autonomo, creativo le attività relative ai servizi di consulenza e/o essere in grado di intervenire in termini di sviluppo / personalizzazione/creatività sui software venduti da S-IN (si intende: con personalizzazioni / sviluppi / programmazioni / aggiunta righe di codice)
Saper valutare se lo sviluppo / la personalizzazione/il servizio può essere seguita con le competenze delle persone di S-IN o se si riscontra una necessità di esternalizzazione nello sviluppo
Saper quantificare l'effort di un intervento di S-IN, sia questo un servizio o un'implementazione /sviluppo sui software dei partner di S-IN
Skill tecniche Project Manager
Essere in grado di eseguire in modo indipendente, autonomo, creativo le attività relative ai servizi di consulenza
Essere in grado di implementare i sw parte del portafoglio offerta di S-IN, nell'ottica della esigenze specifiche del cliente
Saper leggere le necessità, esigenze tecniche nei processi organizzativi dei clienti, in modo da proporre l'offerta S-IN
Essere in grado di intervenire in termini di programmazione / di integrazione di sistema, seguendo le esigenze dei clienti, sui sw parte del portafoglio offerta di S-IN
Saper valutare se lo sviluppo / la personalizzazione/ il servizio può essere seguito con le competenze delle persone di S-IN o se si riscontra una necessità di esternalizzazione nello sviluppo
Saper quantificare l'effort di un intervento di S-IN, sia questo un servizio o un'implementazione / sviluppo sui software dei partner di S-IN
Skill tecniche Sales Representative
Essere in grado di qualificare un cliente / un potenziale cliente in termini di

esigenze, desideri (sia espliciti, che non dichiarati), facendo leva sull'ascolto attivo. Interpretare questi elementi in termini di potenzialità specifiche di vendita per S-IN in quel contesto
Essere in grado di negoziare, persistere con tenacia nella proposta al cliente / al potenziale cliente (anche di fronte al rifiuto) e di agire pro-attivamente rispetto ad obiezioni e critiche del cliente / potenziale cliente
Conoscere da un punto di vista tecnico i prodotti (servizi/software) offerti da S-IN (aggiornamenti), nonché il mercato (esigenze, problemi, caratteristiche, processi) di riferimento
Essere in grado di presentare l'offerta (software e servizi) incontrando le esigenze del cliente, attraverso elementi tecnici (use cases, software) e facendo leva sull'efficacia comunicativa
Saper creare / trovare nuove opportunità / potenziali clienti, espandendo con costanza e perseveranza il network di relazioni
Curare i follow-up sia da un punto di vista tecnico (mantenere la relazione tra cliente e Applications Scientist), che relazionale (relazione personale costante con il cliente)
Mantenere rapporti solidi con i clienti identificando come espandere il business dell'organizzazione
Essere in grado di elaborare offerte "creative", cercando di massimizzare il margine e il business di S-IN, in parallelo con la soddisfazione del cliente

Figura 4 – Skill tecniche professionisti (Fonte: S-IN)

SOFT SKILL E COMPETENZE DI E-LEADERSHIP: UN FRAMEWORK PER S-IN

Più complesso è, invece, l'inquadramento delle altre competenze e *soft skill*, che tuttavia rappresentano quelle capacità attitudinali dei talenti, cruciali per il successo, specialmente se l'azienda ha dato segni di voler intraprendere un percorso di crescita superiore sotto il profilo digitale, come nel caso di S-IN. L'azienda infatti fa riferimento a tre competenze base essenziali (Figura 5) le quali sono caratteristiche della naturale espressione dell'anima aziendale, ma non sono sufficienti a dipingere un quadro più esaustivo che faccia da supporto a una strategia di maturazione digitale e sviluppo dei talenti interni a S-IN, con uno sguardo allo scenario tecnologico futuro, in particolare volto a un aumento qualitativo della presenza dell'azienda e dei singoli lavoratori sui social media. Sarebbe quindi ideale integrare le competenze già individuate con le seguenti proposte definite dopo aver studiato il modo di operare in S-IN e le sue possibilità di fare la differenza in ottica di *talent management* e e-leadership.

- *Communication skill.*

Essere dei buoni comunicatori, empatici, in grado di coinvolgere utilizzando un proprio stile è essenziale soprattutto quando si ha a che fare con la presenza sui social. Queste sono skill che possono essere raffinate con workshop appositi.

Competenze Distintive (basate sui valori S-IN)	Comportamenti messi in atto	1° AUTO VALUTAZIONE (da 1 a 5) febbraio 2015
Ruoli: Applications, Research Scientists, IT Manager, Proje		
Passione, orientamento allo sviluppo, dinamismo Forza che spinge l'individuo ad essere consciamente / inconsciamente interessato, motivato, entro un sistema in equilibrio dinamico. La passione viene trasposta, sia verbalmente che materialmente, nelle attività eseguite	Curiosità, aver voglia di cimentarsi, di studiare, di migliorarsi, di imparare soprattutto dai feedback / dalle critiche / dagli errori	
	Propensione al cambiamento e spirito di iniziativa, entrepreneurship	3
	Orientamento allo sviluppo di sé stessi e dei colleghi	
	Avere il coraggio di sbagliare, di fare scelte autonome in situazioni di incertezza/ difficoltà, di accettare l'errore	
MEDIA		3,0
Orientamento ai risultati Saper valutare le proprie attività, essere in grado di farle diventare valore economico, tensione a massimizzare il profitto per l'organizzazione	Capacità di tenere sotto controllo l'impatto in termini di costi delle proprie azioni, uso della logica e del ragionamento per identificare vantaggi e svantaggi di diverse possibili soluzioni, conclusioni o metodi per risolvere una problematica	
	Attitudine al pensiero laterale, propensione al pensiero creativo finalizzato alla lettura del mercato e al contemporaneo sviluppo del business	2
	(per i responsabili) capacità di individuare le persone più idonee per ciascun compito, di calibrare i propri sforzi, di ottimizzarli e di gestire lo stress correlato motivando le persone e coordinandone le azioni	
MEDIA		2,0
Eccellenza Rappresenta la tensione verso il livello qualitativo più alto potenzialmente raggiungibile nel prodotto, nel servizio, nell'arricchimento dei rapporti umani, nell'intelligenza organizzativa e nella cultura aziendale	La condizione di riferimento è cercare di dare costantemente il massimo, per ottenere il beneficio / il risultato più soddisfacente per sé stessi, per il gruppo / l'unità organizzativa di appartenenza, l'azienda, i propri fornitori, i clienti, tutti i portatori di interesse	
	Comporta la ricerca paziente e costante di un'energia supplementare, in grado di generare incrementalmente un delta positivo in termini di miglioramento	3
MEDIA		3,0

Figura 5 – Le tre competenze distintive in S-IN nell'esempio di applicazione del metodo di autovalutazione del singolo individuo (Fonte: S-IN)

- *Collaboration skill e teamwork.*

Ci si riferisce in questo caso al processo di condivisione tra membri della stessa azienda: bisogna saper "giocare bene in squadra", basandosi su fiducia reciproca e riconoscimenti per gli *effort* individuali, ma anche e soprattutto del team. Anche in un'azienda con una "cultura della cooperazione" ci possono essere individui con più difficoltà nel condividere e partecipare: bisogna in tal caso coinvolgerli un po' alla volta, in piccole quantità. La collaborazione è una delle più importanti attività strategiche nelle organizzazioni oggi: l'*open collaboration* diventa perciò una *core competence* delle aziende nativo-digitali perché è il modo in cui "l'effetto network" e le regole delle reti di contatti vengono innescate.

- *Working out loud & Open work process.*

In un'ottica di *team development* e *leadership communication* tutti possono

contribuire a narrare il proprio lavoro in modo da sviluppare la cultura della collaborazione e del dialogo. Il WOL consiste nel lavorare con *collaboration tools* e narrare il proprio *workstream* all'interno dell'azienda per far partecipare i colleghi e i collaboratori. Si tratta di un processo non necessariamente formale. L'utilizzo di un social media in un'ottica di storytelling per esempio potrebbe essere un punto di partenza, introducendo il concetto di co-curation dei contenuti e *open collaboration* (all'interno di S-in) generando corresponsabilità e condivisione nei processi di crescita del business.

- *Creatività e problem-solving skill.*

Motivazione e desiderio intenso di risolvere un problema portano ad un'alta probabilità di riuscita. In questo caso però anche l'atteggiamento mentale è cruciale, perché senza positività non si riescono a intravedere soluzioni e non si ha fiducia nella propria creatività.

- *Gamification e learning skill.*

Coltivare un'attitudine giocosa verso il lavoro in primis, ma anche la tecnologia e i social in azienda. Divertirsi nel processo di creazione di contenuti e utilizzo dei social per poter cogliere più opportunità di utilizzo efficace delle piattaforme. Non deve essere un peso, un compito che si svolge mal volentieri quello di curare il proprio profilo social e i propri post: la chiave sono il divertimento e l'entusiasmo nei confronti della tecnologia e nel volersi mettere in gioco e imparare nuove *skill* utili per l'azienda e per sé stessi. Trovare un proprio stile nell'apprendimento, un proprio metodo per imparare e mettere in atto poi quello che si è appreso.

- Orientamento al risultato (profilo tecnologico).

S'intende un approccio ragionato e consapevole ai social e all'utilizzo delle tecnologie per il business, cioè l'utilizzo di quelle che effettivamente aiutano a realizzare un obiettivo concreto e di valore. Non tutti gli strumenti social per esempio saranno adottati da tutte le persone in un'azienda. Verranno piuttosto sfruttati quelli che aiuteranno i singoli a lavorare in maniera più efficace. Si rifugge la tecnofobia, ma non si tollera neppure l'adozione di strumenti superflui e che generano confusione. L'ideale sarebbe iniziare a coinvolgere i lavoratori nell'adozione di nuove tecnologie facendoli riflettere concretamente sui problemi e sugli specifici obiettivi che loro vogliono ottenere e che possono, grazie all'ICT, essere raggiunti più facilmente.

- *Personal knowledge management* ed efficienza.
Si sottolinea qui la capacità di gestione delle proprie conoscenze e del proprio "senso digitale" in modo da non annegare in un mondo troppo denso di strumenti e processi digitalizzati, anche superflui. Saper ridurre attività di cui si può fare a meno e concentrarsi su quelle che sono invece più rilevanti: questo rileva sulla produttività di un lavoratore. Saper convogliare le giuste informazioni al target selezionato in maniera efficace con contenuti e in modalità più o meno sofisticate.
- Senso etico e politica della trasparenza.
Cultura del condividere e dell'apertura ai nuovi *digital tools* in totale trasparenza e costruendo fiducia, forti relazioni (tra lavoratori, fornitori, clienti) e convogliando le informazioni giuste dove devono essere trovate. Si ottengono così migliori processi di *decision making* e un più forte *engagement* anche dei lavoratori stessi.
- Intelligenza emotiva.
Intelligenza che non ha natura cognitiva ed è un sottoinsieme dell'intelligenza sociale. L'abilità di trovarsi in sintonia con gli altri in maniera profonda e diretta, per comprendere e stimolare reazioni e promuovere le relazioni desiderate. Goleman⁷ ne riconosceva cinque caratteri fondamentali: conoscere le proprie emozioni al loro manifestarsi, controllarle, motivare se stessi, riconoscere le emozioni negli altri e gestire le relazioni con gli altri in modo positivo. Essa sta alla base per una leadership efficace.
- Capacità interpersonali.
Per relazionarsi al meglio con gli altri, colleghi o superiori, creando un clima di fiducia e rispetto, migliorando il pensiero strategico e i processi di *decision making* in un'ottica di performance aziendale.
- *New media literacy*.
Capacità di valutare criticamente e generare contenuti attraverso le nuove forme di media digitali, sfruttandoli ai fini di una comunicazione persuasiva e che crea *engagement*. Man mano che la presentazione di *user-generated content* si fa sempre più complessa e ricercata, anche i lavoratori dovranno acquisire capacità molto più sofisticate e raffinate per creare *engagement*.

⁷ GOLEMAN, Daniel, *Intelligenza emotiva*, Milano, Rizzoli, 1996.

- *Network leadership.*
Essere in grado di esercitare una forte influenza, esprimere se stessi e coinvolgere altri in obiettivi comuni, mettere insieme e convogliare input forniti da colleghi, curare le cosiddette *weak ties*, essere in grado di coinvolgere e farsi coinvolgere, dialogare, accrescere il proprio consenso. Ciò presuppone anche un network ampio ma ben disegnato, una rete di contatti di base ampia, ma rivolta al giusto target, in modo da poter lavorare in maniera mirata sui segmenti di interesse. Si sfrutta al massimo così il potere del network e dei contatti.
- Spirito d’iniziativa e fiducia nelle proprie capacità.
Necessità di una persona che "guidi" il processo di digitalizzazione, che si assuma la responsabilità di certe decisioni e metta al primo posto la costruzione dell'identità aziendale (anche in un contesto virtuale, per esempio sulle piattaforme social) rispetto al suo singolo ruolo.
- Muoversi in ambito transdisciplinare.
Abilità e competenza di capire e sapersi muovere in una molteplicità di discipline, perché i problemi ormai sono troppo complessi per essere letti e risolti guardandoli solo in un'unica ottica, ma piuttosto incoraggiando la creazione di team multidisciplinari che dialoghino tra loro.

Infine, proprio a conclusione e coronamento del concetto di transdisciplinarietà e necessità di figure che in azienda assumano il compito di indicare la strada per lo sfruttamento ottimale, ma ragionato e strategico, delle risorse digitali, non si può non ricordare che in base alle aree digitali maggiormente aderenti alle attività di S-IN, ai diversi ruoli che le persone ricoprono in azienda e alla capacità di utilizzare in maniera efficace le tecnologie, a partire da quelle *end-user*, devono essere sviluppate più specifiche competenze relative al settore ICT, indicate anche nella Parte Prima di questo elaborato:

- Competenze e capacità di strategia digitale.
Non tanto relative all'*awareness* del *top management*, che in S-IN è ben cosciente della rilevanza di una buona *digital strategy*, quanto all'individuazione più precisa dei fabbisogni digitali dell'azienda e all'applicazione di un approccio meditato, in particolare ai social, lasciandosi indietro l'iniziale metodo "trial and error" e favorendo piuttosto la pianificazione di una "*digital roadmap*".

- Competenze e capacità di innovazione digitale.
Intese come l'essere il più possibile aggiornati relativamente agli ultimi trend tecnologici e sfruttarne le potenzialità di innovazione nel "fare impresa", introducendoli nei processi aziendali delle singole aree per ottimizzarli, come si sta tentando di fare con un utilizzo più consapevole ed efficiente di LinkedIn.
- Competenze e capacità di valutazione e gestione delle tecnologie digitali.
Saper selezionare prodotti e servizi digitali, valutandone *ex-ante* i possibili benefici e vantaggi, per non andare incontro a uno spreco di risorse finanziarie, tempo ed energie.
- Allineamento tra funzione business e funzione IT.
Favorire il dialogo tra le due funzioni, facendo sì che il linguaggio utilizzato sia comune e comprensibile da entrambe le parti. *Data governance*, competenze e capacità di tipo analitico, capacità di gestire il cambiamento e i processi di business in un contesto digitale. In realtà in S-IN questa capacità è già piuttosto sviluppata grazie al lavoro sinergico dell'IT Manager e dello Chief Technology Officer.
- Competenze e capacità di *Digital risk management*.
Essere in grado di valutare la sicurezza IT e i rischi dell'impiego di ICT. Competenze facilmente sviluppabili in azienda tramite corsi di formazione appositi.

Se è possibile riscontrare un buon numero di queste competenze in un singolo individuo, ecco dunque individuato un potenziale talento, un'opportunità per l'azienda di far crescere il lavoratore e crescere essa stessa insieme a lui poiché i talenti, gli e-leader, sono una risorsa chiave che genera valore se inserita in un ambiente in cui le è permesso svilupparsi e dare avvio a un sistema di propagazione della leadership attraverso l'intera azienda (la già menzionata *(e-)leadership pipeline* che permette il dispiegamento del ruolo di e-leader, ma anche un piano di supporto alla crescita ed educazione dei futuri e-leader e talenti).

È pur vero però, che non sempre è possibile individuare un unico soggetto che incorpori tutta questa gamma di competenze, anzi: non tutti gli studiosi sono concordi nel dire che una (e-)leadership "classica" sia la soluzione ai bisogni di dinamicità, flessibilità e ampliamento della base del sapere ed esperienza delle organizzazioni. C'è infatti chi indica la *shared leadership* come miglior soluzione possibile alle sfide di un'espansione globale e della

6.3. Shared (e-)leadership: identificare i talenti e formare un team. L'azienda mutante

La leadership condivisa, grazie al suo uso combinato delle migliori capacità di più talenti, talvolta è la soluzione migliore in alcune realtà aziendali dove, per esempio, o i talenti/leader sono difficili da identificare per via del sovrapporsi di più funzioni, o si tende a lavorare moltissimo in piccoli team e un individuo è membro di (almeno) un gruppo, per cui, per parlare della performance dell'intera impresa, bisogna prima parlare di una *team performance*. Quest'ultima infatti chiede che le risorse umane si adattino velocemente alle richieste di un ambiente economico che viaggia ad altissima velocità ed è raro che una sola persona, l'(e-)leader, abbia tutte le conoscenze e le competenze necessarie a dirigere una tale mole di lavoro. La *shared leadership* dunque permetterebbe di massimizzare l'impiego delle risorse umane in un'organizzazione attraverso l'*empowerment* degli individui e dando loro la possibilità di ricoprire la posizione di leader nella propria area di maggior competenza⁹. Lavoratori differenti possono così assumere doveri e funzioni di leader ogni volta che la loro area di competenza sia fondamentale al conseguimento di un obiettivo a livello di team e di azienda. Indipendentemente dal titolo o dalla posizione ufficiale ricoperta da una persona, essa può assumere, formalmente o informalmente, e in diversi momenti, comportamenti da leader e quindi influenzare chi gli sta attorno.

Condividere la leadership in azienda non è cosa facile, ma in determinate condizioni è possibile, se non addirittura ottimale, perché consente ai leader di avere l'opportunità di focalizzarsi sulle aree in cui hanno più talento. Certo bisogna avere a disposizione individui molto capaci e qualificati a cui demandare il compito di guidare e influenzare il lavoro degli altri senza valicare i confini di influenza degli altri leader, per cui è necessario definire i limiti del potere decisionale. Inoltre, per far fiorire questa tipologia di leadership è fondamentale un clima lavorativo in cui le persone si sentano libere di prendere l'iniziativa per quanto riguarda gli incarichi assegnati, dando alla *workforce* più qualificata e competente discrezione e autonomia nelle mansioni e nell'utilizzo di risorse. La *shared leadership* opera meglio quando si devono portare a termine obiettivi estremamente complessi che richiedono conoscenze e *skill* in aree differenti, ma soprattutto ha bisogno di un forte *commitment* da parte dei lavoratori. Per questo si potrebbe suggerire anche questa soluzione a un'organizzazione come

⁸ GOLDSMITH, Marshall, *Sharing Leadership to Maximize Talent*, Harvard Business Review, 2010, <https://hbr.org/2010/05/sharing-leadership-to-maximize> (in data 07/11/2016).

⁹ *Ibidem*.

S-IN, che non ha ancora terminato il processo di identificazione dei suoi e-leader, ma che è cosciente della necessità di un ripensamento delle dinamiche di costruzione del management dei talenti e della e-leadership per raggiungere una maggiore maturità digitale e organizzativa.

Il fatto più interessante di questo modello di leadership, infatti, è il suo perfetto adattamento agli schemi di movimento e spostamento di quelli che nel Capitolo 3 sono stati definiti come “barbari”. In un panorama di risintonizzazione della strategia digitale, l’azienda potrebbe effettivamente assumere i tratti caratteristici delle imprese “mutanti”, anche grazie all’applicazione di un sistema di e-leadership come questo, che porta sostanzialmente a un appiattimento della struttura aziendale, in contrasto con il più tradizionale modello di impresa articolata gerarchicamente. L’appiattimento infatti consisterebbe in uno scivolamento, in uno spostamento a lato e in un allargamento della base del potere, dell’autorità e dei processi decisionali in orizzontale. Lavorando quindi sulle dinamiche di superficie e di congiunzione delle esperienze di cui parlava Baricco, spostandosi su traiettorie e dando a ogni individuo l’opportunità di dimostrare il proprio valore in aree trasversali dell’impresa, l’azienda stessa estenderebbe le proprie possibilità di conoscenza e successo, divenendo un’“azienda barbara”, “azienda mutante”.

CAPITOLO 7

CULTURA AZIENDALE E HRM

7.1. HRM strategico. Il riscatto dell'HR e il suo impatto sull'innovazione

Troppo spesso si pensa che l'innovazione sia una responsabilità del team di prodotto o di una business unit. Essa invece è il risultato di menti creative e di persone che collaborano insieme in un ambiente che incoraggia e promuove l'innovazione. Ecco perché innovare non è solo questione di tecnologia, ma soprattutto un processo collaborativo con individui appartenenti a diverse aree che contribuiscono all'implementazione di nuove idee. Il modo migliore di fare innovazione, quindi, è attrarre e mantenere le risorse umane più talentuose, provvedendo con continuità al miglioramento delle loro capacità e creando in azienda una forte cultura dell'innovazione. Fino a poco tempo fa i professionisti delle Risorse Umane sono stati confinati per la maggior parte in ruoli di supporto alle organizzazioni. Storicamente infatti l'HR ha sempre agito nella retroguardia rispetto ad altri dipartimenti quali il Marketing e il *Business Development*, principalmente perché non in grado di “parlare” la lingua delle funzioni aziendali fatta di numeri. L'orizzonte però sta cambiando, e sempre più aziende si rendono conto che il dipartimento HR ha tutto il potenziale per diventare molto più dinamico e utile all'impresa. Già nel 1998 Ulrich ha puntualmente discusso il ruolo vitale e strategico che i leader HR devono andare a ricoprire nelle proprie aziende¹, costruendo un unico set di competenze organizzative che forniscano all'azienda un vantaggio competitivo, sviluppando una miscela particolare di risorse, processi e valori che rendano difficile ai competitor l'eguagliarli. L'HRM può aiutare a definire le strategie e i processi di pianificazione strategica di un'organizzazione in molti modi: le imprese che vogliono differenziarsi puntano sulle persone per creare valore e perciò l'HRM diventa una priorità, scostandosi dal tradizionale ruolo cosiddetto “*hire and fire*”, per focalizzarsi maggiormente su elementi strategici del *Business Development*. In queste imprese la cultura dell'innovazione è sostenuta da investimenti nel capitale umano e *knowledge capital*, dunque il dipartimento HR diviene un partner fondamentale. In tal modo le competenze e *skill* dei lavoratori possono essere accresciute e migliorate attraverso una definizione sistematica delle funzioni HR, rendendo

¹ ULRICH, Dave, *A New Mandate for Human Resources*, in “Harvard Business Review”, vol.76, iss.1, 1998, pp.124-134.

così le imprese più efficienti e motivando il proprio personale.

In un'età in cui il sapere è in rapido cambiamento e l'innovazione figura come un punto critico per la sostenibilità e il successo di un'azienda, l'organizzazione del capitale umano accresce d'importanza poiché un HRM ben incorporato nella strategia organizzativa promuove e facilita l'innovazione. In particolare, questo aspetto è cruciale per le aziende che offrono KIBS, come S-IN, il cui vantaggio competitivo risiede proprio nel capitale intellettuale, inteso come conoscenze, informazioni, esperienze e proprietà intellettuale assicurati per mezzo di personale altamente qualificato ed educato². L'essere innovative infatti può essere addirittura considerato uno dei fattori che identificano le KIFs, ma non è sufficiente: è necessaria infatti una forte enfasi sulla conoscenza al di là di altri input e un ruolo centrale delle risorse umane alla sopravvivenza dell'impresa. Tale focus sul capitale umano relativamente alle KIFs sottolinea l'importanza di un efficiente management del personale per ottenere una buona capacità innovativa. Tuttavia gli studi empirici in materia, nati con l'intento di comprendere meglio la natura di questa relazione, sono pochi e relativamente recenti³. Eppure c'è un generale accordo nell'affermare l'importanza dell'allineamento tra pratiche di HRM e strategia organizzativa in un'ottica di contributo all'innovazione, sia diretto che indiretto, sostenendo un link tra sistemi di miglioramento della performance, modelli di compensazione basati su incentivi e opportunità interne di carriera. I cambiamenti che stanno avvenendo in quanto a tecnologia, economia globale e carenza di talenti hanno forti ripercussioni sull'ambiente lavorativo e la maggior parte delle aree funzionali come HR, marketing, finanza, produzione e *operations* subiscono modifiche nel loro sviluppo. Il funzionamento delle imprese inoltre dipende in buona parte dal dipartimento HR che provvede a fornire le organizzazioni di dipendenti competenti e alla promozione della cultura innovativa oltre che al nutrimento di una *leadership pipeline* che trattiene i talenti e aiuta nel dialogo a vari livelli. Bisogna ricordare, infatti, che l'HRM non è proprietà di particolari specialisti: esso dovrebbe essere visto come un aspetto essenziale a tutti i livelli di management, poiché non è costituito da semplici *best practice* per le persone, ma si tratta di gestione del lavoro e delle persone nell'intera azienda, sia singolarmente, sia collettivamente, per cui sia gli HR manager sia i manager di linea diventano responsabili per tutti i processi di

² Per un'indagine più precisa si faccia riferimento a JORGENSEN, Frances, *The HRM Practices of Innovative Knowledge-Intensive Firms*, in "International Journal of Technology Management", vol.56, n.2/3/4, 2011, pp.123-137.

³ *Ibidem*.

HRM⁴. Il ruolo dell'HRM cambia dunque significativamente, portando anche il dipartimento HR a svolgere diverse funzioni che spaziano trasversalmente all'interno di un'organizzazione, aumentando la propria influenza nel processo di *decision making* riguardante il generale indirizzo dell'organizzazione aziendale⁵ e configurandosi così come SHRM (*Strategic Human Resource Management*)⁶.

Effettivamente si possono delineare tre fronti su cui l'HRM influisce nel promuovere l'innovazione in un'azienda: il *recruiting* e *training* di talenti, la creazione e diffusione di una cultura aziendale volta all'innovazione e un modello di *compensation* e *reward* che motivi le persone. In base a queste tre linee d'azione è stato analizzato il caso S-IN, cercando di offrire alcune chiavi di lettura e, ove possibile, suggerimenti per un possibile miglioramento nell'approccio aziendale.

RECRUITING E TRAINING

Per prima cosa un ruolo centrale dell'HR è riscontrabile nella pianificazione di un piano strategico per l'organizzazione, fatto attraverso una sistematica attività di *matching* tra interessi, *skill*, talenti e competenze del personale con gli obiettivi a lungo termine e le opportunità aziendali⁷. L'analisi di posizione e quella delle relative competenze sono di importanza strategica e sono basate sull'utilità e necessità di avere delle procedure regolari che forniscano un fondamento razionale e riscontrabile su cui costruire un approccio coerente alla gestione del personale. Il reclutamento del personale è, infatti, un'opportunità strategica senza alcun dubbio, la quale non si basa sul semplice rimpiazzo di una persona o copertura di un gap nella *workforce*, ma dovrebbe consistere in un processo di ricerca e ottenimento di specifiche tipologie di competenze ed esperienze lavorative per l'azienda, in particolare quelle che non possono essere costruite dall'interno. Attrarre e trattenere i talenti, individui con le competenze necessarie all'azienda, sono attività HR direttamente imputabili alla capacità organizzativa dell'organizzazione. Migliorare, quindi, le competenze del personale attraverso programmi di *training* e formazione è visto come un possibile fattore di generazione di

⁴ BAL, Yasemin, BOZKURT, Serdar, e ERTEMSIR, Esin, *A Study on Determining the Relationship Between Strategic HRM Practices and Creating Innovation in Organizations*, in "Contemporary Management Quarterly", vol.13, iss.2, 2014, p.23.

⁵ KOKILA, Mohan, e GOMATHI, S., *Innovation and Global HRM by 2050*, in "International Journal of Pharmaceutical Sciences and Business Management", vol.2, iss.8, 2014, pp.21-32.

⁶ BAL, Yasemin, BOZKURT, Serdar, e ERTEMSIR, Esin, *A Study on Determining the Relationship Between Strategic HRM Practices and Creating Innovation in Organizations*, in "Contemporary Management Quarterly", vol.13, iss.2, 2014, p.23.

⁷ *Ibidem*.

competitive advantage: in un contesto di *learning-on-the-job* il capitale umano da parte sua acquisisce nuovi *skill* mentre si prepara a sostenere future responsabilità; l'azienda invece punta alla formazione del capitale umano perché così diventa specifico di quell'impresa e dunque difficilmente, per così dire, replicabile dai competitor. Attraverso queste pratiche le aziende più competitive sviluppano e migliorano le abilità delle proprie risorse umane e implementano una strategia di business. Attraverso un *action training* inoltre, è possibile sviluppare quella (e-)leadership cui tanto si è fatto riferimento in questo lavoro: essa infatti è vitale per la crescita aziendale.

Certamente ciò non è sufficiente per tracciare una strategia innovativa. Avere del capitale umano altamente qualificato e con le giuste competenze è un fattore critico, ma oltre a questo bisogna riuscire a convogliare i valori e l'importanza di determinate competenze da inserire in un contesto più ampio, che ne espliciti il senso e dia degli obiettivi all'interno di una visione organica del fare impresa: la cultura aziendale.

S-IN sotto questo profilo dimostra di aver già raggiunto una buona consapevolezza: proprio grazie anche alle specifiche qualità e requisiti professionali che richiede il loro *core business*, hanno da sempre prestato una grande attenzione al reclutamento di personale che portasse valore all'azienda e che detenesse determinate competenze specifiche, per introdurre in azienda talento. Come già riportato nel Capitolo 6, l'azienda è passata attraverso un'accurata analisi di posizione e una compilazione finale esaustiva delle *job description* e *skill* tecniche richieste. L'attenzione tuttavia è stata focalizzata solo sui ruoli di *line*. Il processo di maturazione digitale che S-IN ha iniziato a intraprendere, inoltre, ha risvegliato nel tessuto aziendale il bisogno di riflessione su una strategia digitale che prevede innanzitutto l'individuazione e lo sfruttamento di alcune nuove competenze, finora parzialmente in secondo piano. Ne consegue una necessità di identificare gli strumenti più efficaci e allo stesso tempo immediati per facilitare il riconoscimento e il successivo sviluppo dei talenti in S-IN, andando a imbastire e nutrire una *e-leadership pipeline* fondamentale per il futuro sviluppo del business. Una aiuto in questa direzione può essere offerto dall'utilizzo del Personal Business Model Canvas, come sarà illustrato nel Capitolo 8.

CULTURA AZIENDALE E INNOVAZIONE

La capacità di creare, proteggere e architettare una cultura organizzativa è di fondamentale rilievo per l'HR, poiché essa è uno dei driver dell'innovazione. La cultura organizzativa e i valori di un'azienda sono strettamente legati, per cui la cultura dovrebbe essere una componente di attuazione dei valori aziendali, i quali solitamente si originano dai livelli più alti dell'organizzazione (in ogni caso è necessario un forte supporto, pianificazione

e nutrimento da parte del *top management*) e la cultura poi diffonde attraverso le azioni del personale. Il modo per indirizzare queste azioni risiede nel processo di comunicazione e rinforzo dei valori cardine dell'impresa, in una sequenza che in sintesi potrebbe essere espressa così: Identificazione → Comunicazione → Reclutamento → Training → Formazione → Rafforzamento⁸. Inoltre, mentre la *corporate culture* nella sua totalità non è necessariamente responsabilità assoluta dell'HR, le persone assunte e la formazione e gli imperativi culturali relativi al business sono veicolati principalmente attraverso i leader HR, perciò essi possono fare davvero la differenza sul grado di innovazione e *Business Development* raggiunto. Tuttavia ad oggi ancora in molte realtà aziendali si riscontra come manchino sistemi di leadership e strumenti necessari ad innovare, come anche la scelta dei giusti investimenti da fare in nuove tecnologie. Le organizzazioni per di più dovranno rivalutare anche la misurazione della gestione della performance, per vedere se ai dipendenti è dato abbastanza tempo e spazio per sperimentare, generare idee e presentarle al management oltre ad aver trasmesso loro un atteggiamento positivo nei confronti dei rischi calcolati: anche su questo deve lavorare il dipartimento HR come promotore di una cultura che attiri i talenti necessari. Sotto questo profilo l'HR opera un lavoro di design della *workforce* e della cultura che meglio si accompagna all'azienda.

Come si vedrà nei paragrafi a seguire, il sistema valoriale di S-IN svolge un ruolo in primo piano nell'azienda, poiché, da quanto è emerso dalle interviste, i lavoratori si rispecchiano notevolmente in essi, facendoli vivere nel loro lavoro attraverso comportamenti precisi e ben identificati. Benché sprovvisti di un'esplicita vision e mission aziendale la *corporate culture* di S-IN è riconoscibile nel modo di operare del proprio personale ed è fortemente sentita e cara alle risorse umane. Inoltre la comunicazione all'interno dell'impresa è fluida e incoraggiata da un *top management* particolarmente attento in questo senso, perciò il confronto e la presa di coscienza dei valori fondamentali di S-IN è un procedimento in continuo svolgimento ed evoluzione, che in buona parte ruota anche attorno al Responsabile HR/Marketing.

COMPENSATION E REWARD

Di pari passo con gli sforzi di un'azienda in ambito di reclutamento e selezione e design della cultura organizzativa, un sistema di compensazione totale permette di offrire condizioni

⁸ KOKILA, Mohan, e GOMATHI, S., *Innovation and Global HRM by 2050*, in "International Journal of Pharmaceutical Sciences and Business Management", vol.2, iss.8, 2014, pp.21-32.

tali da attrarre e mantenere il personale in azienda anche motivandolo. Tale sistema include strategie di compenso, strumenti di performance management e altri programmi specifici di riconoscimento e premi. La misurazione della performance e il processo di assegnazione di feedback devono essere allineati alla strategia di business dell'impresa e alla sua cultura organizzativa. Nello specifico nelle KIFs è importante garantire la diffusione del sapere nell'azienda (asset intangibile, ma fondamentale per un vantaggio competitivo) anche attraverso incentivi che si basano sull'effettiva condivisione da parte dei lavoratori di conoscenze con i propri colleghi nel portare a compimento le loro mansioni. Le aziende stanno quindi sperimentando con più flessibili pacchetti di soluzioni che includono elementi variabili dello stipendio legati alla performance sul lavoro, competenze, sviluppo di particolari abilità o ancora l'adozione di determinati comportamenti promossi dall'azienda nel campo della leadership e del *team work*. Poche tuttavia sono le organizzazioni che misurano i giusti parametri quando si tratta di promuovere lo sviluppo di individui innovativi o che offrono servizi ad alto contenuto di conoscenza proprio per la difficoltà di inquadrare la materia, di intrinseca natura variabile e dinamica, in rigidi schemi quantitativi.

Il sistema valoriale di S-IN in questo caso può fornire da piattaforma su cui costruire un modello di *compensation* finora non totalmente implementato dall'azienda, che tuttavia potrebbe portare dei notevoli benefici in termini di performance per l'azienda e motivazione per i lavoratori, la cui performance finora viene letta attraverso il raggiungimento di obiettivi predeterminati (gestione per obiettivi) e la misurazione dell'*effort* impiegato nelle diverse attività svolte.

7.2. Comunicazione della *corporate culture*. La base valoriale di S-IN come punto di partenza per un modello di *compensation*

Precedentemente si è affermato come in S-IN manchino un'esplicita mission e vision, assenti anche nel sito web e nei dépliant destinati alla comunicazione con i clienti. Questo potrebbe far supporre che l'impresa non abbia una visione chiara e un'identità aziendale forte, in aggiunta al fatto che i professionisti che lavorano nella società (e ricoprono ruoli di *line*) ad un primo sguardo potrebbero apparire come entità totalmente indipendenti e staccate tra loro (oltre che dai dipendenti, i quali lavorano in *staff*), unite solamente da una sovrastruttura societaria. In verità, entrando nell'impresa e avendo intervistato i singoli lavoratori, traspare una notevole coesione e una radice identitaria molto forte che è dovuta passare attraverso due processi: la raccolta dell'eredità del fondatore Massimo Mabilia (consistente in valori impliciti trasmessi nell'ambiente aziendale, tra cui un'originaria concezione dell'impresa molto vicina a quella di una cooperativa, in cui tutti i membri sono sullo stesso piano,

vengono trattati in modo egualitario e in cui particolare enfasi si pone sulla politica della trasparenza) e un lavoro di esplicitazione dei valori ereditati dal fondatore stesso. Quest'ultimo è stato un passaggio obbligato nella fase di strutturazione aziendale conseguente al ritiro del fondatore, ed è risultato nella redazione di un documento sulle competenze distintive ed esplicitazione delle stesse, grazie anche all'aiuto di uno psicologo del lavoro.

Tutto il processo di elaborazione che è avvenuto in seno all'azienda conferma quanto riportato da recenti contributi sulle teorie organizzative in ambito di identità organizzativa⁹, le quali dimostrano quanto sia importante che i membri di un'organizzazione sappiano chi sono come azienda e che tale sapere consensuale ha una grande influenza su attività, comportamenti e processi di *decision-making* aziendali oltre a chiarificarne la mission. Sapere qual è la propria natura come azienda permette di inquadrarne le caratteristiche essenziali, longeve e distintive perché radicate a fondo. Nelle KIFs inoltre la capacità tecnologica e delle conoscenze professionali è vista come un fattore strategico per l'organizzazione, data la sua influenza sulla performance aziendale e le potenzialità di sfruttamento delle opportunità in un dato ambiente.

L'identità organizzativa di S-IN come set di significati condivisi dai lavoratori, riguardanti cosa sia essenziale, duraturo e distintivo per l'azienda, si è creata e sviluppata attraverso processi di affermazione, rivendicazione, proposte e contestazioni tra i membri dell'impresa, in un processo continuo di comunicazione e collaborazione alla produzione collettiva di senso (*sensemaking process*¹⁰) che permette di condividere i principali significati da loro percepiti di essere parte di quella realtà e come ciò si esplica in offerta di servizi altamente professionali e innovativi. L'interazione tra i lavoratori quindi è stata fondamentale poiché attraverso quella si è potuto (e si continua a) lavorare sulla comunicazione interna coinvolgendo i membri nel condividere e discutere i propri punti di vista ed esperienze associate a fatti e circostanze relative alla loro condizione di capitale umano in questa realtà aziendale. In tal modo tutti vengono a prender parte del *sensemaking process* e contribuiscono al trasferimento di conoscenza e alla negoziazione dell'identità di S-IN, rispondendo contemporaneamente a due bisogni: quello di definirsi come collettività e quello di capire come operare per promuovere innovazione, miglioramento e cambiamento attraverso un

⁹ Si faccia riferimento a BUENO, LONGO, e SALMADOR, *A Study on the Relations between Organizational Identity and Intellectual Capital: Empirical Evidence in New Technology Based Firms at Madrid Science Park*, 2010, come riportato in

ACOSTA, Julio C., e LONGO, Mónica, *Sensemaking processes of organizational identity and technological capabilities: an empirical study in new technology-based firms*, in "Innovar: Revista de Ciencias Administrativas y Sociales", vol. 23, iss.49, 2013, pp.115-130.

¹⁰ *Ibidem.*

confronto continuo. Muovendosi attraverso procedimenti di collaborazione e diffusione del sapere si è creato in S-IN un ambiente lavorativo che permette alla *workforce* di condividere esperienze, problemi, idee, conoscenze individuali, sensazioni, sentimenti per evolversi come organizzazione e come collettività creatrice di valore. I valori condivisi che ne risultano vanno a rispecchiarsi nella collaborazione tra lavoratori e promozione del loro welfare e carriera attraverso uno stile di management aziendale che supporta il proprio capitale umano e ottiene una percezione generale dell'organizzazione e dei comportamenti della *workforce* che è in linea con gli obiettivi aziendali. Si favorisce inoltre la creazione di un'atmosfera di *commitment* nei confronti dell'azienda e fiducia nei propri colleghi, un ambiente lavorativo aperto al dialogo e allo scambio di idee e conoscenze.

LA BASE VALORIALE DI S-IN

Portando avanti queste pratiche, S-IN riesce a meglio definire la sua strategia aziendale, identificando gli obiettivi e delineando le policy più corrette da applicare. Il passo successivo potrebbe essere proprio quello di esplicitare una mission condivisa, di cui i membri dell'organizzazione sono in buona parte già consci, che imprima all'impresa una direzione strategica chiara e traduca in una forte cultura aziendale i valori enunciati. Questi nello specifico sono:

- **Intelligenza di relazione.**
Fa riferimento al modo in cui le persone interagiscono, si interfacciano, comunicano all'interno dell'organizzazione e con i clienti/fornitori.
- **Responsabilità individuale.**
Qualsiasi posizione nella struttura organizzativa comporta dei doveri e la responsabilità di tenere determinati comportamenti organizzativi. Una volta definito e chiarito quale sia il ruolo della persona all'interno della società, questa può iniziare il suo percorso verso l'acquisizione di tutte le responsabilità, rispondendo in maniera adeguata alle richieste.
- **Flessibilità e adattività.**
È un modo di rispondere agli eventi, centrato sulla capacità di attivarsi in base alle mutevoli condizioni ambientali.
- **Passione, orientamento allo sviluppo e dinamismo.**
Forza che spinge l'individuo ad essere consciamente/inconsciamente interessato, motivato, entro un sistema in equilibrio dinamico. La passione viene trasposta, sia verbalmente che materialmente, nelle attività eseguite.

- Orientamento ai risultati.
Saper valutare le proprie attività, essere in grado di trasformarle in valore economico, tensione a massimizzare il profitto per l'organizzazione.
- Eccellenza.
Rappresenta la tensione verso il livello qualitativo più alto potenzialmente raggiungibile nel prodotto, nel servizio, nell'arricchimento dei rapporti umani, nell'intelligenza organizzativa e nella cultura aziendale.

I sei valori individuano sia caratteristiche scientifiche sia un aspetto più attento alla parte commerciale e di vendita del prodotto/servizio dovuto alla nascita anche di figure diverse all'interno dell'impresa stessa come il Project Manager e il Sales Representative.

Inoltre per ogni valore si sono identificati dei comportamenti tipici che esprimessero il valore stesso, così da rendere da una parte il collegamento pratico tra valore e relativa azione, dall'altra far riflettere i membri di S-IN sui comportamenti messi in atto (Figura 6).

Lo step successivo che S-IN deve ancora compiere è, proprio partendo da questi valori interni, riuscire ad esprimerli e comunicarli all'esterno in maniera organica ed esplicita, oltre che implicita nei comportamenti dei vari membri di S-IN stessa.

In altre parole, bisogna rendere chiara la cultura aziendale di S-IN permettendole di esplicitarsi in un'efficace comunicazione anche esterna (ai fornitori, clienti, prospects, etc.) dell'identità aziendale attraverso i canali istituzionali come il sito internet, ma soprattutto i social professionali come LinkedIn o ResearchGate di cui già si fa ampio uso nell'impresa.

DEFINIRE UN MODELLO DI COMPENSATION PER UNA KNOWLEDGE WORKFORCE

Un'esplicazione più incisiva inoltre può essere raggiunta anche tramite il supporto della *e-leadership pipeline* che coinvolgerebbe l'intera azienda e farebbe propri i talenti e i leader nelle vesti di campioni della *corporate culture* e dei valori di S-IN. Avere un codice valoriale riconosciuto infatti non è condizione sufficiente per migliorare la performance aziendale in un'ottica di HRM: alla base deve esserci anche una buona motivazione dei lavoratori che deve essere tenuta sempre viva anche attraverso un valido modello di *compensation*, oltre che per mezzo di riconoscimenti più o meno formali a livello d'impresa.

Competenze Distintive (basate sui valori di S-IN)	Comportamenti messi in atto
<p>Intelligenza di relazione</p> <p>Fa riferimento al modo in cui le persone interagiscono, si interfacciano, comunicano all'interno dell'organizzazione e con i clienti/fornitori</p>	<p>Essere in grado di impostare le relazioni sia all'interno dell'organizzazione che con i clienti sulla base della consapevolezza, dell'autostima, dell'equilibrio e della reciprocità, in modo da valorizzare la persona e favorire la creazione di un clima positivo e gradevole (sorriso, dressing, shaving, postura) facendo anche grande attenzione alla puntualità e flessibilità (anche negli orari) e ai dettagli</p> <p>Essere empatici, intelligenti dal punto di vista emotivo, partire dalla capacità di ascolto per analizzare e rielaborare, riconoscere gli altri / stimolare le opinioni e i contributi individuali finalizzandoli</p> <p>Saper comunicare (scritto / verbale, gestuale / prossemica, in italiano / inglese) in modo chiaro e comprensibile, cambiando registro a seconda del medium utilizzato / dell'audience con cui viene condiviso il messaggio / del contesto in cui il messaggio si colloca</p> <p>Pacatezza e obiettività nell'approccio e nella gestione dei conflitti, attitudine all'auto-controllo e al governo delle proprie emozioni, ricerca della negoziazione al fine di raggiungere un accordo e un reciproco beneficio</p> <p>Saper lavorare in team (gestione dei gruppi, delle riunioni, delle priorità)</p>
<p>Responsabilità individuale</p> <p>Qualsiasi posizione nella struttura organizzativa comporta dei doveri e la responsabilità di tenere determinati comportamenti organizzativi. Una volta definito e chiarito quale sia il ruolo della persona all'interno della società, questa può iniziare il suo percorso verso l'acquisizione di tutte le responsabilità, rispondendo in maniera adeguata alle richieste</p>	<p>Senso organizzativo, essere in grado di comprendere come è organizzata l'azienda, di rappresentare i processi organizzativi e di riconoscerne le principali criticità</p> <p>Svolgere le proprie attività con dedizione e precisione</p> <p>Capacità di organizzare / programmare il proprio lavoro con velocità e puntualità (abbinamento efficacia / efficienza, compito / tempo), capacità di delegare</p> <p>Manifestare interesse ed affezione verso la vita aziendale</p>
<p>Flessibilità / adattività</p> <p>E' un modo di rispondere agli eventi, centrato sulla capacità di attivarsi in base alle mutevoli condizioni ambientali</p>	<p>Percezione del continuo avvenire delle situazioni e capacità di collocare i singoli eventi in una visione organica</p> <p>Essere in grado di cogliere la pregnanza dei compiti, di definire le priorità, di agire in sintonia con ciò che viene proposto dalla quotidianità in azienda</p> <p>Saper operare in multi-tasking</p> <p>Possedere apertura mentale e un orientamento alla risoluzione dei problemi</p>
<p>Passione, orientamento allo sviluppo, dinamismo</p> <p>Forza che spinge l'individuo ad essere consciamente / inconsciamente interessato, motivato, entro un sistema in equilibrio dinamico. La passione viene trasposta, sia verbalmente che materialmente, nelle attività eseguite</p>	<p>Curiosità, aver voglia di cimentarsi, di studiare, di migliorarsi, di imparare soprattutto dai feedback / dalle critiche / dagli errori</p> <p>Propensione al cambiamento e spirito di iniziativa, entrepreneurship</p> <p>orientamento allo sviluppo di sé stessi e dei colleghi</p> <p>avere il coraggio di sbagliare, di fare scelte autonome in situazioni di incertezza/ difficoltà, di accettare l'errore</p>
<p>Orientamento ai risultati</p> <p>Saper valutare le proprie attività, essere in grado di farle diventare valore economico, tensione a massimizzare il profitto per l'organizzazione</p>	<p>Capacità di tenere sotto controllo l'impatto in termini di costi delle proprie azioni, uso della logica e del ragionamento per identificare vantaggi e svantaggi di diverse possibili soluzioni, conclusioni o metodi per risolvere una problematica</p> <p>Attitudine al pensiero laterale, propensione al pensiero creativo finalizzato alla lettura del mercato e al contemporaneo sviluppo del business</p> <p>(per i responsabili) capacità di individuare le persone più idonee per ciascun compito, di calibrare i propri sforzi, di ottimizzarli e di gestire lo stress correlato motivando le persone e coordinandone le azioni</p>
<p>Eccellenza</p> <p>Rappresenta la tensione verso il livello qualitativo più alto potenzialmente raggiungibile nel prodotto, nel servizio, nell'arricchimento dei rapporti umani, nell'intelligenza organizzativa e nella cultura aziendale</p>	<p>La condizione di riferimento è cercare di dare costantemente il massimo, per ottenere il beneficio / il risultato più soddisfacente per sé stessi, per il gruppo / l'unità organizzativa di appartenenza, l'azienda, i propri fornitori, i clienti, tutti i portatori di interesse</p> <p>Comporta la ricerca paziente e costante di un'energia supplementare, in grado di generare incrementalmente un delta positivo in termini di miglioramento</p>

Figura 6- Competenze Distintive (basate sui valori di S-IN) e rispettivi comportamenti (Fonte: S-IN)

A causa della natura speciale e delle caratteristiche peculiari del personale in una KIF, un sistema di retribuzione e *compensation* tradizionale non si adatta sufficientemente allo sviluppo dell'organizzazione. La diffusione del sapere, l'informatizzazione e la digitalizzazione sono i nuovi e futuri paradigmi della Knowledge Economy e quindi sono anche i trend da inglobare nei modelli organizzativi aziendali, facendo leva sulla creazione, diffusione e applicazione della conoscenza come tratti distintivi della propria azienda *knowledge-based*. Quest'ultima risulterà, dunque, particolarmente dipendente dal suo capitale umano rispetto a un'azienda tradizionale e un suo *knowledge worker*, allo stesso modo, avrà caratteristiche molto differenti rispetto a un lavoratore di un'impresa tradizionale: da un punto di vista organizzativo infatti, il lavoro sarà portato avanti da gruppi di esperti/individui specializzati riuniti in team interdipartimentali e una buona parte della coordinazione e del controllo sulle attività si appoggerà sull'autocoscienza del personale stesso, poiché anche nei processi di decision-making i *knowledge worker* hanno molta più autonomia.

Dalle interviste con il personale di S-IN sono emersi alcuni profili che denotano la natura peculiare dei *knowledge worker*. Innanzitutto traspare una ricerca di efficienza e autonomia nella gestione del proprio lavoro: è vero che questo in parte è dovuto al fatto che molti di loro sono liberi professionisti, ma è anche da ricordare che ciò si spiega come conseguenza di un aumento della complessità, specializzazione delle tecnologie, processi e dei saperi, per cui in una KIF è impossibile per un business manager essere coinvolto perfettamente in ogni settore e area. Si vengono a creare così delle aree di specifica competenza dei singoli lavoratori che hanno un maggior controllo e comprensione di quel tipo di attività, facendone dunque un piccolo regno autonomo di conoscenza, adattandolo alle esigenze e ai cambiamenti esterni in maniera flessibile e con una buona velocità di risposta. Da questo scaturisce che i lavoratori di S-IN, i professionisti, hanno una loro unica filosofia professionale, esperienza e competenza, sapere professionale e sono devoti in primis alla loro professione, prima ancora che all'organizzazione; ragion per cui ciò li sostiene nel dimostrare questo loro profilo indipendente all'interno dell'azienda.

Da un punto di vista relativo alla soddisfazione dei bisogni dei lavoratori, invece, in S-IN al di là della soddisfazione di necessità base come quelle di un ambiente lavorativo sereno, sicuro, psicologicamente sano e legato a fattori di sicurezza e salute (riscontrabili anche in aziende tradizionali), si evidenziano bisogni di livello più elevato quali: rispetto, riconoscimento, realizzazione del lavoratore, ricerca del successo lavorativo, soddisfazione derivante dalla costruzione di valide relazioni sociali, e così via. In azienda quindi si rileva un desiderio di ricerca di sviluppo continuo sia su un piano professionale e lavorativo, sia su quello personale e individuale, ponendo l'accento su soddisfazioni derivanti da una buona

carriera e progresso lavorativo e ricerca continua di apprendimento secondo la visione del *lifelong learning process*.

Per rispondere coerentemente ai bisogni di questa tipologia di *workforce*, per motivare un *knowledge worker*, far sì che convogli entusiasmo nel suo lavoro, bisogna far attenzione anche alla remunerazione e prendere le misure necessarie per venire loro incontro fornendo degli incentivi. Studi empirici relativi alla *compensation* in KIFs e a sistemi di *reward* dell'innovazione sono ancora pochissimi e carenti, ma alcuni a cui si può far riferimento¹¹ indicano come compensazione salariale e premi siano anche per i *knowledge worker* (così come per i lavoratori tradizionali) fattori efficaci di compensazione, seguiti da crescita e sviluppo personale e infine indipendenza e autonomia lavorativa in ottica di autorealizzazione. A ben vedere in S-IN possiamo trovare una buona corrispondenza tra le esigenze dei *knowledge worker* e la risposta propositiva contenuta nei valori aziendali, poiché grazie a una struttura aziendale abbastanza piatta con un focus sul capitale umano e sull'innovazione e relazioni di tipo egualitario fra i membri dell'organizzazione, le risorse umane prendono più sul serio la questione relativa allo sviluppo della leadership e sentono che i loro principi e ricerca di benefici sono presi in considerazione. Per questo motivo si è pensato di utilizzare i valori dell'azienda come punto di partenza per la proposta di un modello di *compensation* in S-IN.

Ad oggi l'azienda ha sviluppato un documento per il calcolo dei compensi solamente relativo ai professionisti, perciò si è potuto analizzare la composizione solo di questo, dal momento che ancora non si è giunti a un modello esaustivo di calcolo delle retribuzioni dei dipendenti. In questo studio dunque ci si è concentrati sull'opportunità di un modello di *compensation* per il personale di *line*. Il prospetto per la composizione dei compensi dei professionisti di S-IN presenta quattro parametri di misurazione: il totale disponibile, una retribuzione fissa, il peso responsabilità e il peso efficienza/efficacia. La responsabilità a sua volta si compone di tre diversi elementi: ruolo, onere di coordinamento e onere di gestione, i quali, in base al proprio peso, concorrono tutti insieme a quantificare la responsabilità per ogni lavoratore. Mentre tutti i parametri utilizzati sono stati ben definiti nella loro composizione e valutazione, quello relativo all'efficienza/efficacia ha ottenuto un valore standard uguale per tutti i professionisti, con l'intento di farlo intervenire in un futuro prossimo per la definizione dei premi di produttività.

¹¹ Si possono prendere in esame i risultati presentati da SUN, Yan, e CAO, Shengwei, *The Staff Salaries Model of Knowledge-Intensive Enterprises*, in DENG, Mingran, e YE, Jianmu, (curatori) "Proceedings of the 7th International Conference on Innovation & Management", Wuhan, 2010, pp.870-873, consultabile all'indirizzo: <http://icim.vamk.fi/2014/uploads/UploadPaperDir/7thICIM2010.pdf> (in data: 10/11/2016).

7.3. Misurazione della performance. Proposta di un cruscotto di indicatori per S-IN

In quanto KIF, la costruzione di un *pattern* per la *compensation* dei lavoratori di S-IN non si basa tanto su fattori tradizionali, ma piuttosto si trova in una cornice di misurazione dell'efficienza del *knowledge management*. Di fatto, per stessa ammissione del Responsabile HR, il capitale umano è ciò su cui si fonda l'intera l'azienda, definendosi dunque come primario centro di costo. Per la valutazione quindi della performance aziendale con un focus sulle risorse umane appare indicato in particolare il metodo della Balanced Scorecard (BSC) che permette non solo di pianificare obiettivi, ma anche di costruire un utile framework organizzativo per l'azienda. All'interno del sistema di misurazione selezionato si è cercato di individuare, a partire dalla base valoriale di S-IN, un piccolo cruscotto di indicatori che potranno essere utilizzati per la definizione di un modello di *compensation* per i professionisti.

DAL MANAGEMENT BY OBJECTIVES ALLA BALANCED SCORECARD

Il *Management by Objectives* (MBO) è un modello che aiuta le organizzazioni a migliorare la performance attraverso una chiara definizione degli obiettivi. Il principio base su cui opera questo metodo è l'importanza che tutta l'azienda abbia una buona visione e comprensione degli obiettivi da raggiungere, andando così far leva sul commitment e sul livello di partecipazione poiché tutti i membri dell'organizzazione si sentiranno coinvolti. È un modello quindi che migliora la produttività, i profitti e la performance insieme. Questo modello è stato il primo a presentare una soluzione che permette alle aziende di legare la strategia all'implementazione: fu proposto da Drucker nel 1954¹² e a suo tempo rivoluzionò il modo di gestire la leadership e il management aziendale, insegnando alle organizzazioni come mantenere i propri dipendenti al passo con le mete prefissate e focalizzati sulla ricerca di risultato, virando da una struttura gerarchica di leadership aziendale a un sistema che ne coinvolgesse l'intera organizzazione.

Il fattore leadership torna quindi di nuovo a galla come elemento fondamentale per una buona performance aziendale, che nel caso del MBO viene monitorata con un approccio sistematico che mira ad allineare gli obiettivi dell'impresa con quelli dei singoli lavoratori, coinvolgendo questi ultimi nella pianificazione attraverso una comunicazione degli obiettivi

¹² DRUCKER, Peter, *The Practice of Management*, HarperBusiness, 1954, come riportato da Kaplan in KAPLAN, Robert S., *Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard. Working Paper*, Harvard Business School, 2010.

strategici dal *top management* ai team operativi e ai dipendenti.

Gli obiettivi fissati sono rivisti periodicamente per monitorare il progresso e lavorano così su un sistema di *reward*. Esso è un approccio abbastanza rigido. Gli obiettivi introdotti devono essere, secondo i criteri proposti dal più recente modello SMART: Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time-related. L'approccio MBO inoltre prevede un processo di implementazione che si sviluppa in sei fasi: applicazione del MBO per un periodo operativo, revisione e definizione degli obiettivi aziendali, fissazione di obiettivi specifici per i lavoratori in base agli obiettivi aziendali, monitoraggio del progresso, valutazione della performance al termine del periodo operativo, premiazione dei lavoratori che hanno raggiunto i risultati prefissati.

Il metodo di MBO è efficiente nel motivare i membri di un'organizzazione e nel migliorare l'esame della performance aziendale; tuttavia i suoi criteri estremamente rigorosi relativi agli obiettivi a volte lo rendono inadeguato o incompleto. La Balanced Scorecard in questo senso sembrerebbe essere un modello perfezionato di MBO, poiché gli obiettivi non sono soltanto rivisti periodicamente, ma vengono forniti giusti strumenti per monitorare il progresso in real-time. Sotto questo profilo la BSC può essere vista come un'estensione del MBO. Sviluppato da Kaplan e Norton nel 1992, l'approccio Balanced Scorecard al management è diventato particolarmente popolare con la pubblicazione del libro dei due studiosi *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action* nel 1996. Da allora la matrice BSC viene adottata in moltissime realtà aziendali, ma a causa della notevole complessità d'implementazione è possibile trovarne format di utilizzo diversi e molto variabili tra loro da azienda ad azienda. La BSC consiste in un framework creato per tradurre la mission e la vision aziendali e la generale strategia di business in obiettivi specifici, quantificabili e monitorabili in termini di performance organizzativa¹³. Il suo è un approccio omnicomprensivo in quanto permette di fare valutazioni non solo secondo parametri passati, ma anche tramite la generazione di forecast secondo quattro macro-prospettive come indicato nella Figura 7:

- Prospettiva Finanziaria.
Aiuta a capire quali risultati deve ottenere l'azienda per poter dimostrare agli azionisti/proprietari di aver ottenuto successo in termini economico-finanziari.

¹³ KAPLAN, Robert S., *Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard. Working Paper*, Harvard Business School, 2010.

- Prospettiva dei Clienti.
Quali risultati ottenere per aver successo sul mercato.
- Prospettiva dei Processi Interni.
In quali processi l'azienda deve ottenere buoni risultati e come misurarli.
- Prospettiva dell'Innovazione e della Crescita.
Indica le capacità di apprendimento, adattamento e miglioramento necessarie per raggiungere gli obiettivi strategici.

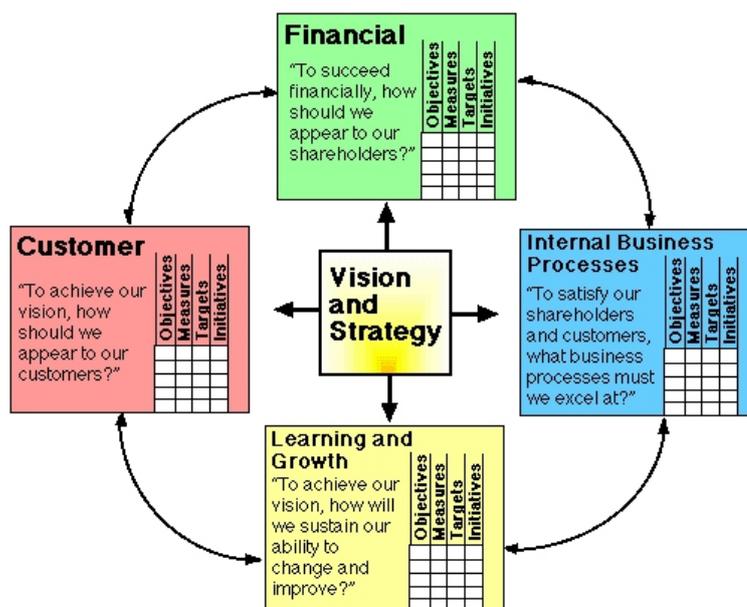


Figura 7 – Le 4 prospettive del metodo BSC (Fonte: Value Based Management.net)

Per ognuna delle quattro aree considerate devono essere indicati: obiettivi (ciò che si vuole ottenere come risultato per avere una buona performance), misure (modalità di misurazione del raggiungimento degli obiettivi di cui sopra), valori target (valori posti come obiettivo), iniziative (azioni e programmi per il conseguimento degli obiettivi).

Nella pratica la BSC è più di un framework all'interno del quale formulare e pensare obiettivi e in questo senso essa opera come una roadmap per la vision, mission e strategia aziendale, unificando obiettivi a breve termine e a medio-lungo termine attraverso quattro attività¹⁴:

- Tradurre la visione in realtà quotidiana affidandosi a parametri di misurazione;

¹⁴ PERFORMANCE MANAGEMENT REVIEW, *Mini-Tutorial: Balanced Scorecard, i concetti base*, 2012, <http://www.performancemanagementreview.org/balanced-scorecard-i-concetti-base/> (in data 04/10/2016).

- Comunicare e legare tra loro i diversi livelli di un'organizzazione, permettendo ai singoli individui di comprendere come la propria produttività concorra a supportare la strategia generale;
- Pianificare il business dopo aver selezionato le misure per tutte e quattro le prospettive permettendo alle aziende di identificare i fattori trainanti, quelli che influiscono maggiormente sui risultati desiderati e quindi stabilendo delle *milestone* per monitorarne il progresso;
- Cogliere l'opportunità offerta dalla matrice BSC per riflettere sulle inferenze e aggiustare il proprio comportamento organizzativo secondo le teorie delle relazioni causa-effetto, poiché l'approccio comprende anche feedback strategici e revisioni/valutazioni.

Il ruolo degli specialisti HR è quello di aiutare l'organizzazione a raggiungere i propri obiettivi di business assicurandosi di trovare e assumere talenti, farli crescere, formarli ed educarli e gestirli nel modo migliore per assicurare una coerenza in tale processo, aiutando a sviluppare un sistema di leadership trasformativa nell'azienda, che motivi i collaboratori e che li faccia identificare con la mission aziendale, creando quella spinta innovativa, o almeno volta alla creatività e allo sviluppo, di cui ogni impresa ha bisogno per crescere. Mentre gli obiettivi del Dipartimento HR e la sua strategia (per quanto riguarda interventi sulla motivazione dei lavoratori, per esempio) possono anche essere chiari, sono necessari degli indicatori concreti che permettano di misurare l'effettivo progresso o scostamento da un punto di vista oggettivo rispetto a ciò che è stato prefissato come risultato desiderato. Il metodo BSC, dunque, può essere molto utile anche in chiave HR, purché si individuino i parametri più significativi e li si distinguano chiaramente in *lagging indicator* (focalizzati sul passato, misurano l'output e rappresentano la situazione corrente ma non il modo di modificare l'approccio futuro) e *leading indicator* (focalizzati sul futuro, misurano l'input da introdurre per ottenere un miglior risultato in prospettiva futura).

La complessità del procedimento di individuazione di indicatori a tal proposito per S-IN sta proprio nel fatto di riuscire a bilanciare parametri molto tradizionali quali i classici indici di bilancio, con misure di tipo qualitativo che forniscono la chiave di lettura per una dimensione aziendale non rappresentabile da soli valori numerici.

INDICATORI PER LA DEFINIZIONE DEL MODELLO DI COMPENSATION IN S-IN

La volontà dell'azienda di adottare dei comportamenti mirati alla definizione di una strategia più chiara sotto il profilo *digital* e sotto quello della *corporate identity*, ha portato a

riflettere sulla composizione di un possibile paniere di indicatori utili, all'interno del framework BSC, a fare degli assessment periodici del progresso rispetto agli obiettivi organizzativi prefissati. Inoltre, avendo gli indicatori radice nel sistema di valori identificati come distintivi di S-IN, essi possono anche servire come riferimenti per una strategia organizzativa che espliciti in modo più chiaro la mission e vision aziendale e che possibilmente aiuti S-IN in un cammino verso un processo di design di un efficace sistema premiante per i propri collaboratori, in un'ottica di incentivazione dello sviluppo e crescita dei talenti.

Quando si tratta di misurare la performance di un *knowledge worker* deve essere chiaro che è meglio basarsi non soltanto su indicatori di output, quanto anche di outcome¹⁵, perché spesso misure quantitative di output (che dipendono da input dei lavoratori) non sono completamente significative. È il caso per esempio della produzione di un articolo accademico: il processo di produzione del paper non è efficacemente misurabile in termini quantitativi perché è difficile affermare che un paper scritto in 6 mesi è migliore di un paper scritto in 3, dal momento che la velocità di stesura non è indice di *skill* elevate, sapere specifico ed esperienza dell'autore (non solo, almeno). Alla fine dunque il valore del paper non sta nel fatto che è stato scritto (output), ma nell'outcome del suo utilizzo. Così un paper scritto sì, ma poco letto o utilizzato, è da considerarsi un output, mentre un paper che è letto, citato di frequente e aggiunge valore alle teorie su un determinato argomento, è da ritenersi un outcome. La chiave per la definizione di una cornice robusta ma flessibile per misurare la performance di un *knowledge worker*, dunque, risiede in un sistema di misurazione che si fonda anche su outcome predeterminati e concordati. Questi sono inoltre sistemi validi in un determinato contesto, cioè sono consapevolmente aggiornati e contestualizzati in relazione a ciò che una data *business unit* abbisogna in termini di outcome e risultati per il raggiungimento di un obiettivo aziendale. Sono per di più da tagliarsi su misura per fornire ai lavoratori incentivi che loro ritengono significativi e per fare ciò è necessario applicare una serie di misurazioni multidimensionali, ad esempio dati o informazioni presi da un range di fonti che contemporaneamente verificano quantità e qualità, aspetti tangibili e intangibili nell'offerta di servizi. Ecco perché per la definizione di tali parametri e indicatori è indispensabile la collaborazione e il coinvolgimento delle persone interessate, includendo i lavoratori nel processo di decisione delle misure della loro produttività, proprio perché,

¹⁵ WHARTON UNIVERSITY OF PENNSYLVANIA, *Productivity in the Modern Office: A Matter of Impact*, 2013, <http://knowledge.wharton.upenn.edu/article/productivity-in-the-modern-office-a-matter-of-impact/> (in data 18/11/2016).

oltretutto, il loro è un sapere specialistico. Gli indicatori qui proposti sono dunque suggerimenti di macro MBO, da cui partire per implementare la selezione accurata di obiettivi misurabili da parte dei lavoratori stessi aventi le conoscenze necessarie per inquadrare i bisogni specifici della propria *business unit*. Gli indicatori riportati sono spesso anche multidimensionali, misurano, cioè, la performance sia in termini quantitativi sia qualitativi.

Parametri qualitativi

- *Attività di content creation.*
Pubblicazioni accademiche, ma soprattutto *digital content generation* che lascia dietro di sé un *footprint* digitale e quindi aumenta le possibilità di visibilità per l'autore in quanto professionista e per la sua azienda. La produzione di contenuti dovrebbe essere misurata sia in termini di quantità, sia di qualità e *content curation*. È indice di definizione dell'identità sia professionale del singolo individuo, sia aziendale di S-IN come impresa e brand. Fa parte degli elementi che delineano l'immagine che un'azienda propone al suo target. Più sono i contenuti e migliore la qualità di questi, maggiore sarà il riconoscimento per il lavoratore che vi ha contribuito.
- *Social networking presence.*
Lasciare la propria *digital footprint* e far sentire la propria presenza nei canali "giusti". Ottimizzare l'utilizzo di questi e sfruttare le ampie opportunità di comunicazione che creano.
- *Corporate/Brand reputation.*
Rispondere alle domande, commentare e interagire con i clienti e *prospects* sui social contribuisce a sviluppare una buona reputazione se fatto con coerenza rispetto al proprio lavoro e valori aziendali. Questo, insieme alla professionalità, all'esperienza e alla competenza, aiuta a promuovere sé stessi e la propria azienda. Fondamentale è rimanere vigili per sapere che cosa i clienti pensano e dicono di S-IN e di chi vi lavora.
- *Brand persuasion score.*
Aumentare e monitorare la probabilità che coloro che vengono individuati dall'azienda come *prospects* comprino il servizio offerto. Si tratta anche in questo caso di una misura dell'identità dell'azienda così come percepita dall'esterno, dall'audience a cui si comunicano determinati messaggi più o meno efficacemente, curando PR, presenza sui social, partecipazione a eventi, etc. A questo si può aggiungere anche il monitoraggio e miglioramento della *lead*

conversion.

- Mantenimento dell'*engagement* dei clienti.

Se è il cliente a stare al centro della filosofia aziendale, allora importantissimo è non solo offrirgli un servizio di altissima qualità, ma accompagnarlo anche attraverso un'esperienza in cui lui senta che la competenza professionale di S-IN non si limita al confezionamento del servizio puro e semplice. S-IN è in grado di creare un forte legame con il cliente grazie al design del servizio su misura, le modalità e gli accorgimenti nel curare la reportistica, l'assistenza e la consulenza per il cliente, la gestione e l'attenzione nei confronti dei bisogni delle persone. È opportuno sfruttare al massimo queste potenzialità, esportando anche l'esperienza offerta in altre dimensioni, tipicamente social o attraverso eventi come *follow up* a proseguimento di un'esperienza.

- Sviluppo di e-leadership.

La dimostrazione di abilità e competenze proprie dei talenti è da premiare nel personale. Si deve perciò creare un tessuto aziendale in cui nutrire un sistema di leadership che percorra l'intera impresa migliorandone la produttività, promuovendo attività di *coaching* e (*inverse*) *mentoring*, formazione e diffusione della conoscenza, responsabilizzazione del personale e attenzione allo sviluppo dell'intelligenza emotiva. Può assumere carattere quantitativo se si comprende anche la misurazione del Roit (*Return on invested talent*), concetto introdotto da Hesketh¹⁶, consistente in una metrica che permette di capire quanto in azienda i talenti siano valorizzati, anche nel tempo.

Parametri quantitativi

- *Search engine ranking* e SEO.

L'azienda si piazza ai primi posti tra i risultati forniti dai principali motori di ricerca? E i professionisti che hanno contribuito alla redazione di paper accademici pubblicati anche online? L'ottimizzazione sui motori di ricerca non è aspetto da sottovalutare, anche perché passa attraverso un'accurata *keyword analysis* che è ciò che permette un buon allineamento tra l'azienda e il target di riferimento: se si parlano linguaggi diversi difficilmente ci si comprende o ci s'incontra nella vastità della dimensione digitale. Un'analisi delle parole chiave

¹⁶ VOTTA, Renato, *HR Metrics. Misurare il valore aggiunto della Direzione Umane e della Formazione ai tempi della crisi*, FrancoAngeli, 2012, p.46.

permette una miglior identificazione dei contenuti da condividere e attraverso quale canale diffonderli.

- *Planned effort vs. Actual effort*

La varianza tra quantità di lavoro stimata per la realizzazione di un determinato servizio e la quantità di lavoro effettivamente impiegata. Indice di scostamento dal programma preventivato secondo la propria organizzazione del lavoro, anche in termini di profusione di energie e impegno oltre che di tempo. In questo senso la presenza di una misurazione dell'*effort* da parte di S-IN può essere utile nel comprendere se il personale effettua errori di programmazione della propria attività o se vengono commessi errori in fase di esecuzione che hanno ripercussione sulla rilevazione finale. Una buona aderenza ai parametri prospettati e preventivamente programmati può essere premiata sia individualmente, sia per area (premi collettivi).

- *Team and general management responsibility.*

Da qui derivano gli oneri di coordinamento, per cui, a parità di ruolo all'interno di S-IN, un gruppo più numeroso da coordinare e gestire comporta una maggiore responsabilità che deve essere riconosciuta a livello retributivo. Allo stesso modo un maggior riconoscimento viene dato a chi ha responsabilità maggiori in termini di attività gestionali.

- *Time-to-Market.*

Comprendere quanto tempo impiega un servizio a passare dalla fase di ideazione a quella di commercializzazione può essere molto utile ed è una variabile che lavora a stretto contatto con qualità ed efficienza del servizio, le quali nel percorso non devono perdersi. Degli standard di time-to-market sono dunque utili alla verifica del livello di efficacia del sistema di consegna del servizio e percezione del suo valore da parte del cliente. Si tratta di un *process metric*.

- Fatturato relativo a nuovi clienti.

Si verifica il numero di nuovi clienti procurati e il relativo fatturato, riconoscendo gli sforzi e premiando i risultati di chi si è dimostrato in linea con gli obiettivi di crescita.

Nel paniere proposto sono presenti sia MBO per misurare i risultati di breve periodo (ad esempio il fatturato relativo a nuovi clienti), sia degli indicatori di Performance Management che consistono anche nella valutazione delle capacità e comportamenti oltre che dei risultati. A differenza del MBO, infatti, le attività HR lette attraverso l'approccio BSC per la gestione

della performance puntano alla sostenibilità dei risultati nel tempo, comprendendo così sia obiettivi qualitativi (comportamenti agiti), sia quantitativi (risultati per il business), favorendo in tal modo una più esaustiva strategia aziendale. Gli indicatori qui proposti sono soltanto il risultato di un'analisi parziale che dovrà essere ripresa e approfondita dall'azienda, anche perché, per ragioni di privacy e di tutela, non è stato possibile consultare gli schemi numerici aziendali che mettono insieme indicatori già in uso, la loro pesatura per i diversi ruoli e gli elementi utili a rilevare i numeri e le relative quantificazioni delle incentivazioni. Si può in ogni caso affermare, in conclusione, che valutare le persone anche in base ai risultati e ai comportamenti rappresenta un'importante leva di motivazione e di *engagement* per i singoli, e di sviluppo per l'intera organizzazione se associati a una chiara visione della strategia e degli obiettivi aziendali oltre a precise politiche di incentivazione e sviluppo delle competenze in relazione alle necessità di business.

CAPITOLO 8

CONCLUSIONI

8.1. Una mappa per gestire il cambiamento. Il Personal Business Model Canvas a servizio dell'e-leadership e dell'intelligenza emotiva

Fin dall'inizio di questo elaborato si è parlato di mutazione e cambiamento. La trasformazione digitale è un fenomeno a cui non ci si può opporre e che investe la dimensione socio-economica, ma anche personale, di chi fa impresa, modificandone il lavoro, il modo di operare, di comunicare e di relazionarsi con clienti e colleghi. Si è visto inoltre come, per poter essere competitive e crescere in siffatto ambiente, le aziende debbano sviluppare al loro interno delle nuove competenze, *skill* dell'era digitale, andando a scoprire i talenti al proprio interno o attirandoli e curandone poi la formazione. Attirare e identificare le persone "giuste" e sviluppare le loro competenze permette alle aziende di sfruttare al massimo le opportunità di innovazione e *business development* da un punto di vista di crescita aziendale supportato dall'attivarsi di un meccanismo per la creazione di un sistema di e-leadership interno che sfrutta i trend tecnologici emergenti adattandosi allo sviluppo digitale e al suo confluire sul mercato, rappresentando un fattore indispensabile in ottica innovativa. Lo sviluppo di una e-leadership inoltre va di pari passo con l'intelligenza emotiva delle risorse umane, competenza fondamentale nel mondo del lavoro, la quale infatti, a livello aggregato risulta essere un fattore essenziale di successo organizzativo¹. L'intelligenza organizzativa che si viene a creare in tal modo in azienda è formata da elementi sociali ed emotivi degli individui che ne fanno parte, in relazione al clima e alla cultura aziendale, come risultato di un accumularsi di intelligenza emotiva in un determinato setting². Ne consegue che *l'organizational emotional intelligence* rappresenta un buon parametro discriminante tra organizzazioni, tanto più che essa non è prodotta dalla sola individualità delle persone, ma possiede un lato relazionale che ha a che vedere con i rapporti con colleghi, superiori, cultura e politica aziendale. L'intelligenza emotiva a livello aggregato quindi può rappresentare un vantaggio competitivo, influenzando il comportamento organizzativo grazie al coinvolgimento delle risorse umane,

¹ GIORGI, Gabriele, e MAJER, Vincenzo, *Intelligenza organizzativa - Competenze emotive ed organizzative per l'eccellenza*, Firenze, Giunti O.S. Organizzazioni Speciali, 2012.

² *Ibidem.*

conducendo ad alti livelli di produttività in quanto a team work, sviluppo del talento, qualità del servizio offerto, visione customer-centrica e innovazione. A livello organizzativo, in particolare, essa è fondamentale per la crescita della consapevolezza e l'abilità allo stesso tempo di raggiungere gli obiettivi valorizzando le persone secondo le loro proprie competenze. L'intelligenza emotiva perciò è strettamente legata alla (e-)leadership trasformativa, che mira a coinvolgere e guidare, indicando la direzione nel cambiamento e modellando la vision aziendale, motivando ed entusiasmando i lavoratori per il raggiungimento di uno scopo e una mission comune. L'e-leader ha il compito di accorgersi dei bisogni di cambiamento, promuoverlo, affiancare e sostenere le persone sia sotto il profilo organizzativo, sia sotto quello individuale motivando i propri follower. Egli dunque si assume la responsabilità di "trainare" i colleghi nel processo di mutazione ed è la chiave per la costruzione di un clima lavorativo che sia formativo, incoraggiante e che punta alla collaborazione tra individui e dipartimenti aziendali.

Come si è visto in dettaglio nel Capitolo 6, S-IN trarrebbe grandi vantaggi dall'individuazione dei suoi e-leader, dando una spinta propulsiva all'adozione di una strategia digitale coerente e ben coordinata tra i diversi dipartimenti, dando forma, attraverso il loro agire, alle competenze e abilità necessarie per mezzo della loro vision e rafforzando le competenze emotive e organizzative dell'impresa attraverso la formazione dei collaboratori. Questo percorso, tuttavia, deve essere guidato, a partire dalla presa di coscienza dei singoli membri dell'organizzazione della propria intelligenza emotiva e competenze. Per prima cosa infatti è necessario verificare chi può essere in grado di sviluppare quella cultura dell'intelligenza emotiva in S-IN su cui basare la propria *e-leadership pipeline*.

UN BUSINESS MODEL CANVAS PER OGNI E-LEADER

La proposta di utilizzo del Canvas applicato al singolo individuo anziché a un'impresa è la risposta all'esigenza di una realtà aziendale, come quella di S-IN, di identificare i propri talenti e e-leader e capire da dove iniziare a costruire quella *e-leadership pipeline* che ne sostenga la crescita e soprattutto fornisca opportunità di innovazione e *Business Development*, tenendo conto di competenze, attitudini e qualità "soft" che in altri contesti sarebbero sottovalutate o non prese in considerazione, intelligenza emotiva in primis. Il Personal Canvas quindi può essere visto come uno strumento di misurazione qualitativa e sviluppo professionale individuale, applicabile sia ai professionisti sia ai dipendenti dell'azienda.

Il Personal Business Model Canvas³ è uno schema relazionale adattato da Timothy Clark a partire dal ben più noto Business Model Canvas organizzativo, ideato da Alexander Osterwalder e Yves Pigneur. Il Canvas classico è un modello che consente, lavorando su 9 blocchi, di costruire visivamente un progetto o una mappa del proprio business, individuando come un'impresa produca guadagni attraverso la generazione di valore per i clienti. La versione personale di Clark trasferisce lo stesso concetto nell'ambito dello sviluppo professionale individuale: essa si basa sulla logica che ogni persona è un modello di business, e per la precisione è il modello di business più importante che ci sia. Tale strumento quindi serve a mettere in luce non solo le abilità e competenze dei singoli, ma anche a spiegare il meccanismo con cui la persona individua e sviluppa un valore da offrire e le persone a cui offrirlo, traendone a sua volta dei vantaggi. La sua applicazione al caso S-IN potrebbe favorire l'individuazione degli e-leader e delle loro specifiche competenze, sia tecnico-professionali, sia *soft skill* e competenze emotive, mettendole tutte in relazione con il contesto aziendale e formulando un quadro più chiaro di ciò che ognuno può offrire in termini di valore.

In un Business Model personale (Figura 8) dunque, a differenza del classico Canvas, la risorsa chiave è la persona, in tutte le sue declinazioni: talenti, doti, abilità, competenze, ma anche personalità, interessi e mezzi o strumenti posseduti e gestiti. Inoltre esso tiene conto anche di elementi “*soft*” quali Costi non quantificabili (lo stress, per esempio) e Benefici dello stesso genere (gratificazione, senso di realizzazione, gestione ottimale del tempo, etc.).

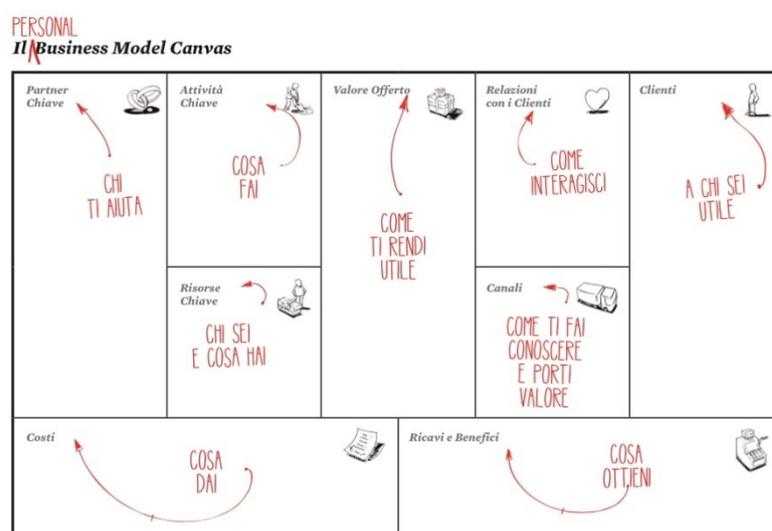


Figura 8 – Il Personal Business Model Canvas (Fonte: CLARK, T., *Business Model You*, 2014)

³ CLARK, Timothy, OSTERWALDER, Alexander e PIGNEUR, Yves, *Business Model You. Il metodo in una pagina per reinventare la propria carriera*, Milano, Hoepli, 2014.

I nove blocchi considerati sono:

- Risorse chiave (Chi sei/Cosa hai).

Includono: interessi, doti capacità e competenze, personalità. Esse indicano cosa un individuo possiede: possono essere nozioni, esperienze, contatti personali o professionali, risorse tangibili e intangibili. In primis è bene indicare gli interessi, ossia ciò che entusiasma una persona. A seguire si individuano doti (capacità di coordinamento di team virtuali, *computational thinking*, etc.) e capacità specifiche (legate alla professione, ad esempio Project Manager, IT specialist, etc.). Da menzionare in particolar modo se si possiede: un'ampia rete di contatti, grande esperienza nel proprio settore, pubblicazioni accademiche, brevetti depositati, ed eventuali risorse tangibili (strumentazione particolare, etc.).

Questo blocco permette di capire come le qualità dei singoli si intersechino con le prospettive e strategie dell'azienda, oltre ad offrire un valido *insight* sui punti di forza di ciascuno, per organizzare meglio i lavori e raggiungere gli obiettivi con più precisione e in minor tempo.

- Attività chiave (Cosa fai).

Rientrano qui attività regolari fondamentali per il proprio lavoro. Non serve elencare tutte le attività, ma quelle caratterizzanti e distintive.

Questo blocco permette di avere una “visione d'insieme” facilitando il raggiungimento di obiettivi, comprendendo il valore delle proprie attività e di quelle dei colleghi.

- Clienti (A chi sei utile).

In questo caso devono essere indicate le persone che nell'azienda dipendono dall'aiuto del singolo individuo per lo svolgimento di uno specifico lavoro, ad esempio il proprio superiore o responsabile di area, le persone a cui si deve rendere conto, colleghi per cui si è indispensabili all'interno di un team di lavoro o nell'organizzazione.

L'area Clienti aiuta a migliorare la comprensione dei bisogni degli altri collaboratori in azienda, permettendo di migliorare la collaborazione e il coordinamento interno dell'impresa.

- Valore offerto (Come ti rendi utile).

Qui si definisce il modo in cui si aiutano le persone indicate nel blocco precedente a raggiungere e ottenere un certo risultato. Ad esempio il fornire una

determinata reportistica al collega può voler dire in S-IN un grande risparmio di tempo, oppure l'acquisto di informazioni indispensabili. Si tratta di capire quali vantaggi si offrono, come le Attività chiave si traducano in Valore.

Delineando bene questo blocco si può capire come coinvolgere e motivare al meglio la persona, come potrebbe migliorare la sua performance, aumentare la soddisfazione personale e migliorare il clima aziendale.

- Canali (Come ti fai riconoscere/Come porti Valore).

Si tratta di capire come una persona comunica con gli altri, come fa a far sapere di essere indispensabile nel team e nell'azienda e quindi il modo in cui interagisce nell'azienda. I canali possono comprendere: relazioni scritte, report, colloqui, caricamento di file su server, presentazioni, webinar, passaparola, presenza al momento opportuno in determinati luoghi, chiacchierata informale, teleconferenza.

Questo è il modo di capire come lo scambio interno di conoscenze e collaborazioni ha luogo in S-IN, facendo conoscere le proprie competenze da un'area all'altra. Se la comunicazione è fluida allora si riscontra una buona performance e una riduzione dei tempi di lavoro.

- Relazioni con i Clienti (Come interagisci).

Qui si delinea il modo di relazionarsi con gli altri, in modo più o meno diretto, con più o meno frequenza, curando particolari legami e altri meno magari.

Nel presente blocco si ha una lettura di come mantenere e sviluppare le relazioni tra colleghi.

- Partner Chiave (Chi ti aiuta).

Si trovano qui incluse le figure che supportano il singolo e lo aiutano a svolgere il suo lavoro. Possono essere mentori, coach, semplici colleghi, etc. Sono coloro che motivano, consigliano e offrono opportunità di crescita. Nessuno può far tutto da sé, perciò c'è sempre qualcuno che affianchi o offra sue competenze specifiche.

Tutto ciò si traduce in collaborazione proficua in termini di tempo e un miglioramento delle capacità di problem solving in azienda.

- Ricavi e Benefici (Cosa ottieni).

Tutte le varie forme di guadagno, da quelle più materiali a quelle “*soft*” come la soddisfazione, gratificazione, stima, apporto particolarmente positivo dato sul lavoro.

Il proprio grado di soddisfazione è spesso lasciato in secondo piano, mentre

grazie al Canvas è possibile prenderne coscienza e dargli un equo valore.

- Costi (Cosa dai).

Tipicamente si possono ricondurre a tempo, denaro ed energie. Anche lo stress, l'insoddisfazione o l'irritazione nei confronti degli altri possono essere qui elencati.

Affidandosi al Personal Canvas, S-IN ha così la possibilità di verificare come ogni suo membro sia percepito nell'azienda, se ha le qualità e i requisiti necessari per potersi prendere la responsabilità di assumere un ruolo guida nella società in termini di coordinamento degli sforzi dei lavoratori a raggiungere obiettivi, motivare, pensare fuori dagli schemi e promuovere la creatività. Il canovaccio offerto da questo modello di analisi, inoltre, aiuta a comprendere da chi l'e-leader dovrà essere aiutato nel suo compito, con che modalità gli è più facile ed efficace comunicare e la sua capacità di relazionarsi e fare "da ponte" tra funzioni aziendali e funzioni tecniche facendo davvero la differenza e aumentando l'efficienza e la produttività generale dell'azienda.

Nel panorama odierno di un'economia caratterizzata da cicli tecnologici sempre più brevi e crisi di mercato (lo stesso mercato farmaceutico in cui opera S-IN con la sua area MolMod è oramai saturo in Italia), l'utilizzo di strumenti come il Canvas per un intendimento più profondo delle dinamiche relazionali in un'azienda e un approccio alla psicologia del lavoro diventa via via sempre più vitale per le aziende. Per di più il cambiamento tecnologico comporta una mutazione nel mondo aziendale, in cui per sopravvivere diventa fondamentale sviluppare competenze distintive, esclusive, sempre più spesso non misurabili solamente in numeri⁴. Da questo quadro nasce un *assessment* qualitativo da cui si può leggere come sviluppare l'approccio futuro di S-IN al digitale: non è detto che l'e-leader sia uno solo, anzi, spesso la collaborazione e l'intervento complementare di più personalità competenti e di riferimento in azienda corrisponde a un miglior sistema di coordinamento dei lavori massimizzando l'impiego del capitale umano. Ciò che è certo è che l'azienda ha necessità di stabilire una *roadmap* e una e-leadership forte che guidi tutto il personale attraverso una verifica del proprio fabbisogno digitale aziendale e all'applicazione di un approccio meditato, in particolare ai social, dove si trovano le maggiori opportunità di esplicazione dell'identità digitale di S-IN.

⁴ GIORGI, Gabriele, e MAJER, Vincenzo, *Intelligenza organizzativa - Competenze emotive ed organizzative per l'eccellenza*, Firenze, Giunti O.S. Organizzazioni Speciali, 2012.

8.2. Identità digitale nei settori *knowledge-intensive* e produzione di contenuti. L'utilizzo dei social network in S-IN

L'identità digitale è ciò che un'azienda comunica di se stessa attraverso le tecnologie informative lasciando traccia della sua presenza in maniera indelebile attraverso la generazione, modifica e condivisione di contenuti di ogni genere. Proprio per questo è necessario avere una *policy* ben definita per quanto riguarda *content creation* e *content curation* e una direzione chiara in cui si vuole sviluppare l'immagine e identità aziendale: l'e-leadership dovrebbe qui intervenire per delineare una “*digital roadmap*” che non solo descriva le tecnologie da adottare, ma soprattutto le modalità del loro utilizzo. Un'identità digitale poco rilevante o frammentata rende difficile, per esempio, l'identificazione dell'azienda da parte di possibili clienti. Allo stesso tempo l'immagine fornita da generici ma ingenti interventi di marketing e branding può sviare o far perdere fiducia a un certo tipo di target.

Nel settore dei servizi professionali, come anche finanziari e ogni altra *knowledge-intensive industry*, i clienti focalizzano la loro attenzione maggiormente sulla competenza, esperienza e abilità di coloro che offrono il servizio più che sull'identità e immagine data dall'azienda. Eppure molte aziende sprecano risorse in operazioni di marketing generiche e poco personalizzate dimenticandosi invece che probabilmente, in quanto a comunicazione dell'immagine desiderata, il loro asso nella manica consiste nei contenuti, *insight* e idee che ogni giorno le loro risorse umane elaborano.

PRODURRE CONTENUTI IN S-IN SFRUTTANDO LA COMPETENZA PROFESSIONALE INTERNA

S-IN rientra perfettamente in questo contesto di strategia digitale. In breve, nel settore dei servizi professionali non si ottiene molto da interventi generalisti e a vario scopo sui social, ma piuttosto c'è molto da guadagnare da piccoli, ben focalizzati interventi e presidio dei giusti media che catturano clienti o potenziali clienti attraverso contenuti ponderati e rilevanti per il loro bisogno di informazione. Il motto per la strategia social di S-IN potrebbe essere quindi qualcosa come “Interventi piccoli, mirati e in linea con i bisogni di uno specifico gruppo di clienti”. Per mettere in atto questa linea d'azione in modo efficace, ad ogni modo, bisogna avere la disponibilità di contenuti allo stato grezzo e conoscenze, che di certo nel settore KIBS non mancano; contenuti di qualità infatti sono la base fondamentale. Se l'azienda riesce a motivare, coordinare e creare *engagement* tra i suoi stessi esperti interni, supportandoli poi nello sviluppo e mantenimento di buone relazioni con i lettori e audience esterni a essa, allora una buona parte del percorso verso una maturità social è compiuto.

Proprio questa difficoltà nel coinvolgere i propri professionisti interni sembra essere un aspetto delicato in S-IN, al quale si potrebbe porre rimedio sviluppando una cosciente e chiara e-leadership, che va a motivare, ispirare e radunare gli sforzi di tutti i membri dell'organizzazione. Unendo infatti gli intenti, convogliando in modo capillare una vision e facendo identificare le risorse umane con una chiara mission, il risultato sotto il profilo dell'immagine e dell'identità aziendale nella dimensione digitale non potrà che essere positivo, perché a tutti sarà ben visibile l'importanza di mettere in mostra la consistenza del proprio sapere e il valore della propria specializzazione per attrarre nuovi clienti. In questa maniera, inoltre, la reputazione che l'azienda già ha nella dimensione fisico-reale riesce a confluire in quella digitale-virtuale. Lo step seguente, poi, consiste nell'aggiungere velocità alla propria produzione di contenuti: le pubblicazioni accademiche sono senza alcun dubbio materiale di grande qualità e affidabilità, così come la redazione di *white papers* e altre pubblicazioni formali, ma non stanno al passo con i ritmi incalzanti dettati dal target e dai clienti. S-IN deve provare a considerare di essere più veloce e agile nel gestire un flusso di contenuti in formato grezzo (abbozzati, non rifiniti) che hanno il potenziale esatto per trasformarsi in blog post, contributi su LinkedIn di vario genere e forme di *online content* come video, podcast o articoli più complessi e lunghi. Questo procedimento risiede in buona parte in un eccellente sistema interno di diffusione del sapere e collaborazione, ma è una sfida che, con l'aiuto dell'e-leadership, può essere vinta. Sarà interessante vedere come, nel processo di maturazione di una strategia digitale, S-IN riuscirà a trovare (eleggendolo a vetrina perfetta) un valido sbocco in una delle piattaforme social che già usa per i suoi contenuti specialistici, magari presentandoli con un tono rilassato, che faccia intendere un riconoscimento nell'audience di figure sue pari (cosiddetti "*peers*"). L'intento infatti è quello di far percepire l'importanza dello scambio di conoscenze e non dare l'idea al target di assistere a una severa lezione accademica. Il ritmo del cambiamento tecnologico si fa sempre più serrato e le aziende per essere più competitive modificano i loro canali di comunicazione: ciò significa che S-IN, come ogni altra impresa, deve dimostrare la propria differenziazione in modo sempre più chiaro e definito. Per mettere in mostra la propria competenza e i propri professionisti, S-IN si dovrà affidare, a ragione, a ricerca e analisi, per cui saranno i lavoratori stessi a guidare e iniziare a meglio definire la loro identità digitale: sia come singoli professionisti, sia come community professionale, sviluppando quindi un'efficace comunicazione dell'identità aziendale attraverso una solida e-leadership.

Prende forma in tal modo una *digital identity* guidata e promossa dalle risorse umane stesse nella loro individualità e professionalità, che l'azienda nel suo complesso può sfruttare per migliorare la sua immagine di brand e facendola entrare in maggior sintonia, per

collegarla in modo più autentico e integrato, con il lavoro effettivamente svolto in S-IN.

I SOCIAL NETWORK IN S-IN: ALCUNI CAMBIAMENTI IN ATTO E OPPORTUNITÀ

Dalle prime interviste con i professionisti alla stesura di questo elaborato sono trascorsi sei mesi durante i quali si sono registrati, anche per merito di frequenti scambi di opinioni, riflessioni e discussioni in tema social network, alcune modifiche nell'utilizzo da parte dell'azienda delle due principali piattaforme social in S-IN: ResearchGate e LinkedIn.

ResearchGate è uno strumento particolarmente efficace per chi, in S-IN, fa molta attività di ricerca e collabora alla stesura di paper, da destinarsi a pubblicazioni anche cartacee su riviste accademiche. Esso infatti è un social network che riguarda le discipline di natura scientifica: permette di condividere dei file, pubblicare i propri testi scientifici, partecipare a dei forum, discutere di temi specifici. ResearchGate, proprio come LinkedIn, consente di riassumere le proprie informazioni di base e rende disponibile, a chiunque, le pubblicazioni scientifiche, agevolando così la circolazione del sapere. Il suo scopo, infatti, è quello di collegare i vari ricercatori del mondo e rendere più immediato l'accesso e la condivisione della propria produzione scientifica, della conoscenza e dell'esperienza.

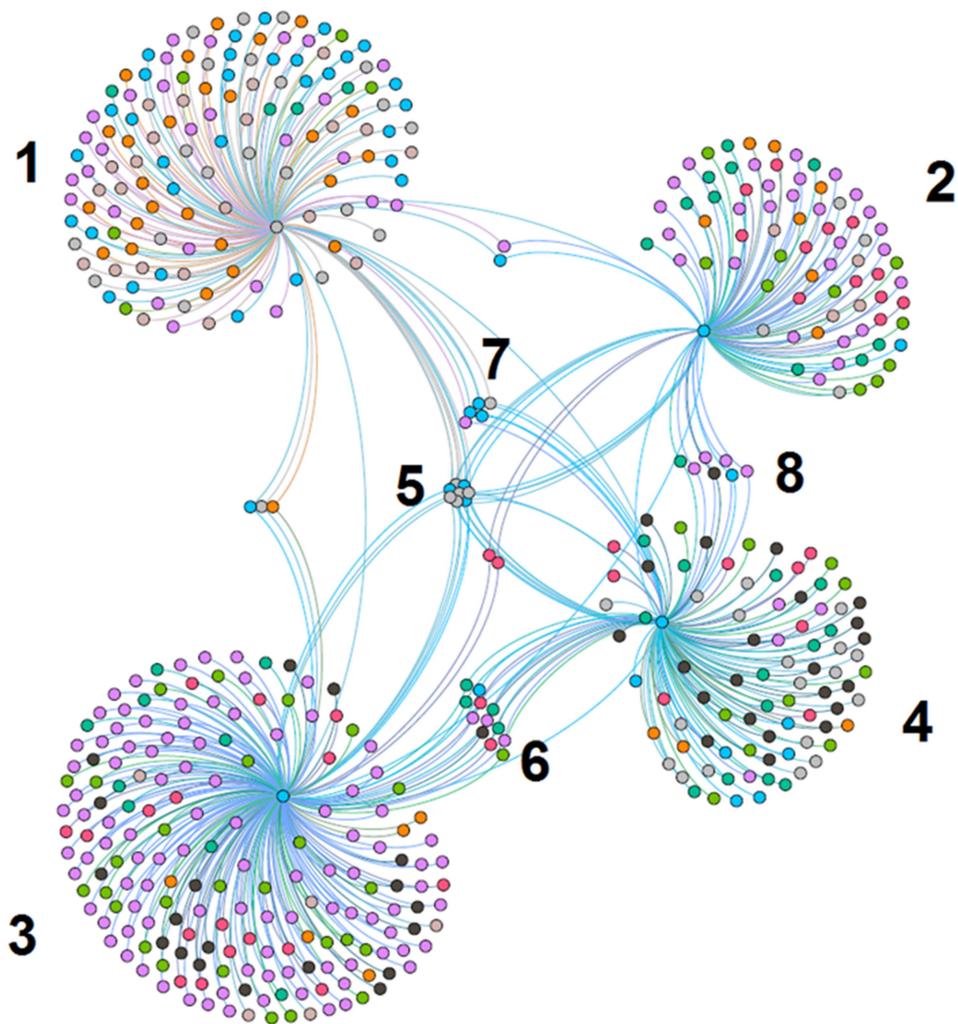
Nell'azienda vicentina sono due le persone che si avvalgono di più di questo social: un Application Scientist e il Project Manager. Quest'ultimo in particolare è molto presente sulla piattaforma: il social network viene controllato quotidianamente e la presenza di un buon servizio di notifiche via mail consente all'utente di monitorare cosa accade nella propria rete di contatti. Inoltre, ResearchGate rappresenta, per il Project Manager, quello che per gli altri collaboratori di S-IN è LinkedIn, cioè una vetrina, attraverso cui diventa possibile informarsi sulle persone, sul loro background e sulle loro caratteristiche. Tra i suoi contatti sono presenti persone con cui lavora o ha lavorato, oppure altri individui che segue unicamente perché è interessato al loro operato scientifico. Egli inoltre pubblica i suoi paper su ResearchGate e legge anche i commenti che questi ricevono, ma raramente risponde. A seguito di una serie di confronti durante le interviste e quindi anche per mezzo del focus group avvenuto in azienda, anche altri collaboratori hanno manifestato la volontà di esplorare di più un social come ResearchGate che si configura come strumento alquanto funzionale alle loro professioni: particolarmente il Chief Scientific Officer ha rivalutato le potenzialità del social in questione e prevede di iniziare a farne uso a breve.

L'altro strumento di grande valore per il personale intervistato è LinkedIn, social network presente in più di 200 Paesi, che consente la creazione, lo sviluppo ed il consolidamento di rapporti di tipo professionale. È il social maggiormente utilizzato in S-IN. Esso consente di pubblicare offerte di lavoro e di ricercare potenziali candidati. Questi ultimi

possono, a loro volta, utilizzare le informazioni, contenute al suo interno, per sapere qualcosa in più sui reclutatori.

Questo social era da sempre stato concepito in S-IN come vetrina in cui mostrare le proprie competenze e consultare quelle degli altri, strumento ideale per approcciare nelle prime fasi di *presale*, raccolta informazioni sul background delle persone e *prospects* e sviluppo di una rete professionale di contatti. I post e le condivisioni o i “like” si sono sempre mantenuti circoscritti all’area di competenza dei singoli lavoratori e limitati di numero: solo il Chief Scientific Officer pubblicava i propri paper sul social network, i quali, tuttavia, nell’ultimo periodo sono diminuiti a causa del cambiamento di attività che da tecnica è diventata per lei commerciale e di consulenza.

Da allora, grazie anche all’appoggio del Managing Director, e al suo approccio proattivo, e al commitment del Responsabile HR, si sta iniziando a sperimentare e promuovere un utilizzo più consapevole e mirato al risultato anche di questa piattaforma, per la quale, innanzitutto, è accresciuta la coscienza dell’opportunità di un piano editoriale da predisporre a breve. Per alcuni account è stata scelta l’opzione premium, decidendo così di fare un investimento nel digitale e monitorare i benefici in termini di accresciuta produttività e miglioramento dei processi, primo fra tutti la ricerca di nuovi clienti e l’individuazione di *prospects*. I dati sulle nuove modalità di utilizzo sono ancora troppo pochi per poter essere significativi, ma è da evidenziare in questa sede come si stiano esplorando nuovi orizzonti in termini di *data analytics* con un primo studio della natura dei contatti di ciascun network LinkedIn dei lavoratori, incrociandoli con il database dei contatti del CRM di S-IN, Sugar. Durante il focus group avvenuto a Vicenza, infatti, era stato presentato un primo tentativo di incrocio di dati relativi al network di quattro dei professionisti, cercando di riassumere in un sociogramma contatti di LinkedIn e di ResearchGate suddivisi per aree d’appartenenza (Pharma, Food, Health, Toxicology, QSAR, IT, Uncategorized) e tra quelli considerati commerciali e quelli non commerciali. Questo è stato un primo approccio “*trial*” al bisogno di razionalizzare e comprendere più a fondo come poter sfruttare le reti di contatti in azienda, effettuando per esempio una miglior segmentazione. Il risultato, osservabile nella Figura 9, è un network complesso composto di 8 cluster, alcuni dei quali formati da contatti comuni, analizzato anche in percentuali d’appartenenza alle diverse aree di attività e influenza dei quattro collaboratori che si sono prestati a questo primo esame. Benché alcune variabili e criteri utilizzati fossero da rivedere e perfezionare, il prototipo parziale di incrocio dei dati di network ha risvegliato l’interesse dell’intera azienda per un’analisi più precisa e meglio pianificata delle proprie reti, in un’ottica anche di implementazione futura del processo di targeting dei clienti. Si è deciso perciò, come primo step di un’analisi che coinvolge l’intera



LEGENDA

- (1) PHARMA non comm 32.04%
- (7) UNCATEGORIZED non comm 10.29%
- (8) PHARMA comm 9.9%
- (4) TOXICOLOGY non comm 8.35%
- (3) HEALTH non comm 7.96%
- (5) QSAR non comm 7.96%
- (6) IT non comm 7.96%
- (2) FOOD non comm 6.02%
- (14) UNCATEGORIZED comm 3.69%
- (9) FOOD comm 2.14%
- (11) TOXICOLOGY comm 1.36%
- (13) IT comm 1.36%
- (10) HEALTH comm 0.97%
- (12) QSAR comm 0%

Contatti non comm = 80.58%

Contatti comm = 19.42%

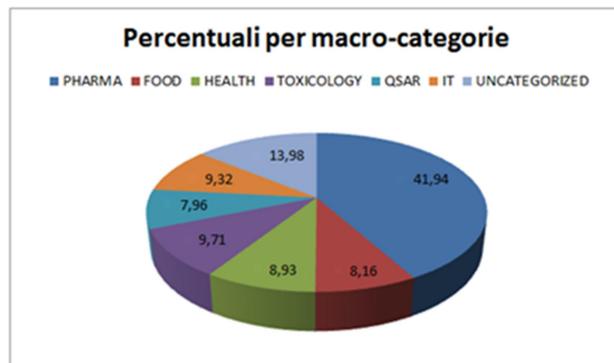


Figura 9 - Il sociogramma composto di quattro tra i professionisti (Fonte: S-IN)

azienda stavolta, di incrociare i dati del database di contatti presenti nel CRM aziendale Sugar con i contatti di LinkedIn per ogni singolo lavoratore in S-IN, sia professionista che dipendente. Col tempo e con l'acquisizione progressiva di e-leadership *skill*, S-IN potrà imparare a utilizzare sapientemente i dati relativi al proprio network, raffinando le categorie di clienti, trovando nuove modalità e parametri con cui filtrarli e incrociarli e approdando in tal modo a nuove soluzioni per il proprio business, sfruttando il digitale e gli *insight* che se ne possono ricavare: i profili professionali di LinkedIn, per esempio, sono ricche fonti di dati su carriere e informazioni sui diversi settori e mercati in cui operano i contatti. Una volta che i dati saranno utilizzati in maniera efficace, l'azienda potrà ottenere risultati misurabili funzionali al miglioramento, per esempio, del messaggio che l'azienda vuole esprimere, o all'affinamento del target a cui indirizzarlo. Uno dei vantaggi maggiori di LinkedIn infatti è che permette di targettizzare con precisione il proprio segmento di clienti e *prospects*, raggiungendo proprio quei contatti con la maggior influenza nelle proprie organizzazioni: il 39% degli *user* di LinkedIn è composto di fatto da Manager, Direttori e Chief Officer⁵.

Le grandi opportunità di sfruttamento del network di LinkedIn, tuttavia, giacciono proprio nei contenuti. Il social network professionale infatti è la prima piattaforma di distribuzione di *content*, dal momento che guida il traffico social verso blog, altre piattaforme e siti web. Le pagine di contenuti in LinkedIn inoltre ricevono sei volte più attenzione di tutte le altre componenti del sito⁶ poiché è la fonte da cui i professionisti traggono informazioni precise riguardo a un settore, guide veloci a *best practice*, e molto altro. Generare quindi contenuti di valore e canalizzarli attraverso LinkedIn può aiutare molto nel raggiungere il target corretto, oltre a rappresentare un'ottima opportunità di rafforzamento della credibilità aziendale: producendo contenuti nuovi, innovativi e che catturano l'attenzione (badando a riportare i corretti rimandi al proprio profilo aziendale), ci si pone tra i contatti da tenere in considerazione in un determinato mercato o network. Che sia utilizzato per una strategia di branding o integrato con altre tecnologie o applicazioni, LinkedIn è una risorsa perché è il luogo dove ormai, nell'era digitale, qualsiasi sia la dimensione dell'azienda, si fa business.

8.3. Considerazioni finali. *Business Development* e innovazione nell'era digitale: una questione di e-leadership e visione olistica

La trasformazione digitale rappresenta una sfida che sovverte e disarticola il modo di

⁵ ALROY, Alon, *Maximizing The Professional Identity On LinkedIn*, 2016, <http://www.brandquarterly.com/maximizing-professional-identity-linkedin> (in data: 16/11/2016).

⁶ *Ibidem*.

“fare business”, mutando in maniera irreversibile e inarrestabile i paradigmi del mondo economico concepito in maniera tradizionale e barattando questi con dinamiche di pensiero, comunicazione e lavoro completamente innovative. La lettura in chiave sociologica presentata da Alessandro Baricco della mutazione cui è sottoposta la società odierna, è perfettamente rappresentabile in una prospettiva manageriale in un contesto di organizzazione aziendale nell’era della Digital Economy, età in cui, se da una parte molte aziende riconoscono la valenza del ritmo e della portata di questi cambiamenti, dall’altro faticosamente hanno determinato esattamente come strutturare una strategia organizzativa in risposta a nuovi bisogni. Cambia il modo in cui le imprese competono nel proprio mercato, cambiano le loro *functional e operational capability* per la crescita e il *Business Development* e cambia l’organizzazione del lavoro, che diventa sempre più virtuale e con relazioni mediate dalle tecnologie informative. La questione passa, perciò, anche attraverso il bisogno di sviluppare nuove competenze interne all’azienda, alla ricerca di un vantaggio competitivo che non dipende soltanto dall’adozione di nuove tecnologie per migliorare i processi, ma soprattutto dalle modalità di utilizzo di queste, cioè dalle capacità delle risorse umane di aderire se non guidare la digitalizzazione nell’ambiente lavorativo. Per un efficiente funzionamento del mercato del lavoro e un buono sviluppo delle organizzazioni che investono in un futuro digitale i requisiti richiesti ai lavoratori non sono più soltanto abilità tradizionali e *hard skill*, o pure competenze tecniche, ma piuttosto un ventaglio molto ampio di nuove competenze generali, *soft skill* e *e-skill*: il nuovo paradigma si basa sulle competenze digitali, oltre che sulle imprescindibili competenze tecniche specifiche del proprio ruolo. Queste *e-skill* debbono inoltre intendersi non come un saper fare rigido e precostituito, ma come un bagaglio flessibile dell’individuo, che ne mette in luce le caratteristiche personali, modulato in particolar modo da quell’importantissima capacità di comprendere le emozioni altrui, fondamentale nel lavoro, che è l’intelligenza emotiva. Il ritratto del lavoratore dell’età digitale è quindi un’opera d’arte complessa, che non rigetta del tutto i canoni di ciò che fu prima di lei, ma che li sfrutta, smantella e ricompona per rispondere alle proprie esigenze di comunicazione nuove, multidimensionali e multicanale, esprimendo tutta la sua natura “barbara”⁷ e rivoluzionaria nel fare ciò. I lavoratori dell’era digitale sono figure eclettiche, abituate al telelavoro, alla gestione di team virtuali, persone adattabili e veloci nell’apprendimento, con un atteggiamento curioso nei confronti delle novità e delle tecnologie, una spiccata *social intelligence* per coltivare ampi network di relazioni e la

⁷ Baricco li definisce così i protagonisti della mutazione:
BARICCO, Alessandro, *I barbari. Saggio sulla mutazione*, Milano, Feltrinelli, 2006.

capacità di muoversi in ambiti transdisciplinari. Non bastano poche e molto solide competenze specialistiche: la professionalità del futuro si costruisce attraverso un articolato sistema di livelli di *skill*. Ciò inoltre è particolarmente vero per quelle figure che sono incaricate di guidare le aziende. I manager aziendali, dunque, dovranno essere dotati non solo di un buon *business acumen* e intelligenza emotiva, ma anche di abilità nell'area ICT e Digital Management, specifiche competenze relative alla propria area di mercato e skill strategiche e tattiche che guidano i processi di decision making per la performance e la crescita dell'impresa. Gli individui che raccolgono in sé una buona parte delle competenze così delineatesi sono quelle figure che in studi e indagini recenti vengono denominati dalla Commissione europea "e-leader", sottolineando il loro valore all'interno di una strategia per l'acquisizione di una maturità digitale in azienda e allo stesso tempo prendendo coscienza dell'esistenza di un imponente *digital talent gap* nella società ed economia odierna.

La trasformazione digitale quindi è un problema di leadership, e, per la precisione, di e-leadership, ossia di identificazione di una figura che guidi il cambiamento digitale e indichi la direzione agli altri in azienda, facendo da "ponte" tra le diverse esigenze dei dipartimenti. Tutto questo inoltre non è possibile se non c'è il supporto o il *commitment* del *top management* nel coinvolgere tutta l'impresa nel processo, fornendo strumenti per capire, curiosare e conoscere le proprie potenzialità senza avere paura del cambiamento. Il CIO, per esempio, pur essendo una figura ideale di e-leader perché incorpora molti dei requisiti necessari, ben poco può fare senza il supporto del CEO o del *Board* e della sua visione aziendale che si traduce in *corporate culture* e identità aziendale, sia online che offline. Oggigiorno, infatti, non esiste più un rigido confine tra dimensione fisica e dimensione digitale dell'identità di un'azienda, della sua immagine di brand e di quella di chi vi lavora: la comunicazione della propria identità, che sia *corporate*, *professional* o *personal identity*, e quindi anche dei propri valori, ormai passa per forza attraverso il digitale grazie alla continua produzione e diffusione di contenuti condivisi su piattaforme che ne permettono una comunicazione ampia e allo stesso tempo mirata. Il *Corporate Digital Identity Management* e la gestione dei contenuti digitali diventa un'attività chiave per le aziende all'interno di una strategia digitale coerente ed implica un'ottima padronanza e conoscenza dell'IT e il possesso delle nuove competenze digitali per farsi strada tra Big Data, e Content Marketing, Dipartimento IT e funzioni aziendali. Si tratta di riuscire a riconoscere e sviluppare all'interno delle aziende i talenti, quegli individui che andranno a svolgere un ruolo in primo piano nel portare le organizzazioni alla maturità digitale, in grado di fare da tramite tra esigenze digitali e aspetti più tradizionali del business, calibrando elemento umano e tecnologico nella strategia per il successo dell'impresa. In proposito sarà proprio l'HRM a rivelarsi una risorsa chiave,

assumendosi la responsabilità non solo di individuare i talenti, ma costruire le impalcature necessarie al loro manifestarsi e svilupparsi all'interno dell'impresa, un ristrutturare la *leadership* e *talent pipeline* poiché, in quanto gestione delle risorse umane, l'HRM deve promuovere un cambiamento culturale che vada di pari passo con quello tecnologico. Sotto questo profilo il ruolo del Dipartimento HR è stato sempre limitato o sottovalutato, legato solitamente ad attività di supporto agli altri dipartimenti. In questo elaborato, invece, si è cercato di evidenziare come il *Business Development* di un'azienda e la sua capacità innovativa dipenda anche in buona parte dal contributo di un HRM strategico che opera su tre fronti: l'attrarre e nutrire talenti, portando allo sviluppo interno di competenze proprie dell'e-leadership di cui l'azienda ha bisogno; il contributo allo sviluppo e diffusione di una cultura e identità aziendale a supporto dell'innovazione; lo sviluppo di un sistema di *compensation* e *reward* che motivi e trattienga in azienda il talento, che vada di pari passo con gli sforzi di design della cultura organizzativa e della formazione e sviluppo di competenze nei lavoratori. Lo studio del caso aziendale ha dato conferma alla visione olistica con cui si è cercato di portare avanti il presente lavoro: è fondamentale prendere coscienza del fatto che la trasformazione digitale offre la possibilità di cogliere grandi opportunità di *business development* e innovazione, se si inizia con il pianificare una strategia chiara, che coinvolga tutta l'organizzazione, e non un approccio "*trial-and-error*". Si nota infatti come alla base di un sano approccio al cambiamento sia necessario preparare il terreno ideale in azienda, attraverso lo sviluppo di una forte e-leadership, una comunicazione efficace della cultura aziendale, il permettere ai lavoratori di essere ispirati dalla visione aziendale e di identificarsi con la mission, facendo sì che il capitale umano si rispecchi nell'identità dell'organizzazione, nei suoi valori e ne sia orgoglioso. Benché sia in atto una trasformazione tecnologica, infatti, la risorsa più importante delle aziende rimarrà sempre il personale, soprattutto in termini di innovazione, processo estremamente "*people-centric*".

Lo scopo di questa tesi è quello di dare una chiave di lettura alternativa al fenomeno della digitalizzazione, in relazione alle opportunità di innovazione e *business development*, coinvolgendo anche l'HRM e le sue grandi potenzialità, spesso ancora sottovalutate, di preparare le aziende a un cambiamento inevitabile che ormai non è più all'orizzonte: è già in atto e non è possibile arrestarlo. Né sarebbe saggio voltargli le spalle e negarlo. Bisognerebbe piuttosto coltivare un'attitudine al "vedere" il cambiamento, contestualizzarlo nella propria organizzazione, ai suoi processi aziendali e soprattutto alle risorse umane su cui l'impresa può contare. La via migliore risiede nella ricerca del giusto equilibrio, la corretta misura tra digitale e non digitale, tradizione e novità, mantenendo ciò che non si vuole perdere, ma preparando il terreno per ciò che si vuole lasciar mutare, affinché diventi nuovo e a sua volta

innovi.

BIBLIOGRAFIA

- ABRUZZESE, Alberto, *Punto Zero. Il crepuscolo dei barbari*, Roma/Bologna, Luca Sossella Editore, 2015.
- ACCENTURE DIGITAL, *Content: The H2O of Marketing*, State of Content, 2016.
- ACCENTURE INTERACTIVE, *Content x Context = Customer Experience*, 2013.
- ACOSTA, Julio C., e LONGO, Mónica, *Sensemaking processes of organizational identity and technological capabilities: an empirical study in new technology-based firms*, in “Innovar: Revista de Ciencias Administrativas y Sociales”, vol. 23, iss.49, 2013, pp.115-130.
- ASSINTEL, *Report 2015 - Il mercato del software e dei servizi in Italia*, 2015.
- BAILEY, Diane E., e KURLAND, Nancy B., *A review of telework research: findings, new directions, and lessons for the study of modern work*, Journal of Organizational Behavior, 23, 2002, pp.383–400.
- BAL, Yasemin, BOZKURT, Serdar, e ERTEMSIR, Esin, *A Study on Determining the Relationship Between Strategic HRM Practices and Creating Innovation in Organizations*, in “Contemporary Management Quarterly”, vol.13, iss.2, 2014, p.23.
- BALMER, John M. T., e HE, Hong-Wei, *A Grounded Theory of the Corporate Identity and Corporate Strategy Dynamic: a Corporate Marketing Perspective*, in “European Journal of Marketing”, vol.74, n.3/4, 2013, pp.401-430.
- BALMER, John M. T., e VAN RIEL, Cees B. M., *Corporate Identity: the Concept, Its Measurement and Management*, in “European Journal of Marketing”, vol.31, n.5/6, 1997, pp.340-355.
- BARICCO, Alessandro, *I barbari. Saggio sulla mutazione*, Milano, Feltrinelli, 2006.
- BENNIS, Warren, e NANUS, Burt, *Leader. Anatomia della leadership*, Milano, FrancoAngeli, 1988.
- BETTIOL, Marco, DI MARIA, Eleonora, e GRANDINETTI Roberto, *Market extension and knowledge management strategies of knowledge-intensive business services*, in “Knowledge Management Research & Practice”, vol. 9, iss. 4, 2011, pp.305-314.
- BILBAO-OSORIO, Beñat, DUTTA, Soumitra, e LANVIN, Bruno (a cura di), *Insight Report: The Global Information Technology Report 2013. Growth and Jobs in a Hyperconnected World*, World Economic Forum, 2013.
- BOWMAN, Edward H., e HELFAT, Constance E., *Does Corporate Strategy Matter?*, in “Strategic

Management Journal”, n.22, 2001, pp.1-23.

BOYATZIS, Richard E., e GOLEMAN, David, RHEE, Kenneth, *Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory (ECI)*, in BAR-ON, R., e PARKER, J.D.A. (a cura di), “Handbook of emotional intelligence”, San Francisco, Jossey-Bass, 2000, pp. 343-362.

BOYATZIS, Richard E., *Managerial and Leadership Competencies: A Behavioral Approach to Emotional, Social and Cognitive Intelligence*, in “Vision”, vol.15, n.2, S. Francisco, 2011, pp.91-100.

CAPGEMINI CONSULTING e MIT CENTER OF DIGITAL BUSINESS RESEARCH, *The Digital Advantage: How Digital Leaders Outperform Their Peers in Every Industry*, 2012.

CAPGEMINI CONSULTING, *Digital Skill Survey*, 2013.

CAPITANI, Giancarlo, *Rapporto Assinform 2015: l'andamento del mercato ICT*, 2015.

CARDANO, Mario, *Tecniche di ricerca qualitativa. Percorsi di ricerca nelle scienze sociali*, Roma, Carocci, 2003.

CLARK, Timothy, OSTERWALDER, Alexander e PIGNEUR, Yves, *Business Model You. Il metodo in una pagina per reinventare la propria carriera*, Milano, Hoepli, 2014.

DASGUPTA, Probal, *Literature Review: e-Leadership*, in “Emerging Leadership Journeys”, vol.4, iss.1, 2011, pp.1-36.

DELOITTE, *Global Human Capital Trends 2014*, Deloitte University Press, 2014.

DI MARTINO, Vittorio e WIRTH, Linda, *Telework: a new way of working and living*, in “International Labour Review”, vol.129, n.5, 1990, pp.529-554.

DIRECTORATE-GENERAL FOR INTERNAL POLICIES, *Employment and Skills Aspects of the Digital Single Market Strategy. Study for the EMPL Committee*, European Parliament Publication Office, 2015.

DOCHERTY, Peter, e NYHAN, Barry, *Understanding Industry in Transition*, in “Human Competence and Business Development: Emerging Patterns in European Companies”, Germany, Springer, 1997, pp.1-18.

DRUCKER, Peter, *The Practice of Management*, HarperBusiness, 1954, come riportato da Kaplan in KAPLAN, Robert S., *Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard. Working Paper*, Harvard Business School, 2010.

EUROFOUND, *Working Conditions and Job Quality: Comparing Sectors in Europe*, 2014.

EUROPEAN CENTRE FOR THE DEVELOPMENT OF VOCATIONAL TRAINING, *Jobs in Europe to Become More Knowledge and Skills Intensive – Briefing Notes*, Thessaloniki, Cedefop, 2010.

EUROPEAN COMMISSION, *A Digital Single Market Strategy for Europe – Analysis and Evidence*, 2015.

FEHER, Katalin, *Corporate Digital Identity: Key Factors of Policy and Business*, GlobalIlluminators Publishing, vol.2, 2015, pp.352-363.

FERRARESI, Mauro, e SCHMITT, Bernd H., *Marketing esperienziale. Come sviluppare l'esperienza di consumo*, Milano, FrancAngeli, 2006.

FIESELER, Christian, MECKEL, Miriam, e RANZINI, Giulia, *Professional Personae – How Organizational Identification Shapes Online Identity in the Workplace*, in “Journal of Computer-Mediated Communication”, vol.20, 2015, pp.153-160.

FITZGERALD, Michael, KRUSCHWITZ, Nina, BONNET, Didier, WELCH, Michael, *Embracing Digital Technology: A New Strategic Imperative. Research review*, MIT Sloan Management Review, 2013.

GIORGI, Gabriele, e MAJER, Vincenzo, *Intelligenza organizzativa - Competenze emotive ed organizzative per l'eccellenza*, Firenze, Giunti O.S. Organizzazioni Speciali, 2012.

GOLEMAN, Daniel, *Intelligenza emotiva*, Milano, Rizzoli, 1996.

GOLEMAN, Daniel, *What makes a Leader?*, in “Best of HBR on Leadership”, Harvard Business School Publishing, 2004, pp.4-13.

HARSHAK, Ashley, SCHMAUS, Benedikt e DIMITROVA, Diana, *Building a digital culture: How to meet the challenge of multichannel digitization*, Strategy& (originariamente: Booz & Company), 2013.

HARTLEY, John, *The Uses of Digital Literacy*, St. Lucia, Queensland, University of Queensland Press, 2009.

HARVARD BUSINESS REVIEW ANALYTIC SERVICES, *Driving Digital Transformation: New Skills for Leaders, New Role for the CIO*, Boston, MA, Harvard Business Publishing, 2015.

HARVARD BUSINESS REVIEW ANALYTIC SERVICES, *The Digital Transformation of Business*, Boston, MA, Harvard Business Publishing, 2015.

HIMANEN, Pekka, *L'etica hacker e lo spirito dell'età dell'informazione*, Feltrinelli, 2007.

HUSING, Tobias, FONSTAD, Nils, DASHJA, Eriona, GAREIS, Karsten, CATTANEO, Gabriella, e KORTE, Werner B., *E-leadership Skills for Small and Medium Sized Enterprises – Synthesis Report*, Bonn, Empirica, 2014, pp.1-60.

INSTITUTE FOR THE FUTURE (ITF), *Future Work Skills 2020. Executive Summary*, 2011.

IPSOS MEDIACT e CROWDTAP, *The Marketer's Guide to User-Generated Content*, 2014.

JORGENSEN, Frances, *The HRM Practices of Innovative Knowledge-Intensive Firms*, in "International Journal of Technology Management", vol.56, n.2/3/4, 2011, pp.123-137.

KANE, Gerald C., PALMER, Doug, PHILLIPS, Ahn Nguyen, KIRON, David e BUCKLEY, Natasha, *Strategy, not Technology, Drives Digital Transformation: Becoming a digitally mature enterprise. Research report*, MIT Sloan Management Review e Deloitte University Press, 2015.

KAPLAN, Robert S., *Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard. Working Paper*, Harvard Business School, 2010.

KITTUR, Aniket, NICKERSON, Jeffrey V., BERNSTEIN, Michael, GERBER, Elizabeth, SHAW, Aaron, ZIMMERMAN, John, LEASE, Matt, e HORTON, John, "The Future of Crowd Work", in "Proceedings of the ACM 2013 Conference on Computer Supported Cooperative Work", New York, ACM, 2013, pp.1301-1318.

KOKILA, Mohan, e GOMATHI, S., *Innovation and Global HRM by 2050*, in "International Journal of Pharmaceutical Sciences and Business Management", vol.2, iss.8, 2014, pp.21-32.

LARRIVEE, Bob, *A Holistic Approach to Digital Transformation*, AIIM WhitePaper, 2016.

LEIGHTON, Patricia, e BROWN, Duncan, *Future Working: the Rise of Europe's Independent Professionals (iPros)*, European Forum of Independent Professionals (EFIP), 2014.

LITHIUM TECHNOLOGIES, *The Science of Social: Beyond Hype, Likes & Followers*, 2012.

MAGNI, Massimo, *Responsible (e-)Leadership - Lead Responsibility: for You, for the Others*, SDA Bocconi, 2015.

McCLELLAND, David C., *Testing for Competence Rather Than for "Intelligence"*, in "American Psychologist", vol.28, n.1, 1973, pp.1-14.

MURERO, Monica, *Digital literacy. Introduzione ai social media*, Padova, libreriauniversitaria.it edizioni, 2010, pp.8-23.

OECD, *OECD Skills Outlook 2015. Youth, Skills and Employability*, OECD Publishing, 2015.

OECD, *Skills and jobs in the Internet Economy*, OECD Digital Economy papers, n.242, OECD publishing, 2014.

OSSERVATORI DIGITAL INNOVATION, *HR Transformation: una rivoluzione a metà*, Politecnico di Milano School of Management, 2014.

OSSERVATORI DIGITAL INNOVATION, *Smart Working e sistemi di Talent Management: quali opportunità per la direzione HR?*, Politecnico di Milano School of Management, 2014.

OSSERVATORI DIGITAL INNOVATION, *Talent Management Transformation. Sviluppo di nuove competenze e professionalità in Italia*, Politecnico di Milano School of Management, 2015.

OSSERVATORIO COLLABORATIVE BUSINESS APPLICATION, *Cresce la Social Business Collaboration*, Politecnico di Milano School of Management, 2015.

PASINI, Paolo, e PEREGO, Angela, *Digital Transformation e Impresa digitale. Report*, Milano, SDA Bocconi, 2014.

PASINI, Paolo, *ELeadership: competenze digitali per manager delle aziende*, in “Sistemi&Impresa”, n.5, 2016, pp.48-53.

PELLIZZI, Federico, *I barbari, la letteratura e i nuovi media (1990-2007)*, in “Cahiers d'études italiennes”, vol.11, 2010, pp.195-213.

PINE, Joseph e GILMORE, James, *L'economia delle esperienze. Oltre il servizio*, Milano, Rizzoli Etas, 2000.

QUAGLINO, G.Piero, e GHISLIERI, Chiara, *Avere leadership*, Milano, Raffaello Cortina, 2004.

QUAGLINO, G.Piero, *Modelli di formazione per modelli di competenza*, in DE MASI, D., “Verso la formazione post-industriale”, Milano, FrancoAngeli, 1993, pp.151-163.

QUINNEY, David, *Driving Business Innovation Through Technology Innovation. CIOs' critical role as digital innovators*, Accenture Strategy, 2015.

RESCA, Andrea, e SPAGNOLETTI, Paolo, *Business Development Through Digital Transformation: the Evolution of Amazon.com*, in “Information Systems, Management, Organization and Control: Smart Practices and Effects”, Germania, Springer, 2014, pp. 163-177.

RULLANI, Enzo, *La fabbrica dell'immateriale. Produrre valore con la conoscenza*, Roma, Carocci, 2004.

SATCHELL, Christine, e FORTH, Marcus, *The Re-creation of Identity in Digital Environments and the Potential Benefits for Non Profit and Community Organisations*, in “Journal of Community, Citizen’s and Third Sector Media and Communication, Is. 4, 2008, pp.15-27.

SOLIS, Brian, SZYMANSKI, Jaimy, *State of Digital Transformation Report*, Altimeter Group, 2014.

SPENCER, Lyle M., e SPENCER, Signe M., *Competenza nel lavoro. Modelli per una performance superiore*, Milano, FrancoAngeli, 2003.

SPROUL, Sproul, KNOWLES-CUTLER, Angus e GENTLE, Chris, *Agiletown: the relentless march of technology and London’s response*, Deloitte LLP, 2014.

STAHLBROST, Anna, e LASSINANTTI, Josefin, *Leveraging Living Lab Innovation Processes Through Crowdsourcing*, in “Technology Innovation Management Review”, vol.5, issue 12, 2015, pp.28-36.

TIDD, Joe, e BESSANT, John, *Strategic Innovation Management*, John Wiley & Sons Inc., 2014, pp.61-79.

TOPALIAN, Alan, *Experienced Reality: The Development of Corporate Identity in the Digital Era*, in “European Journal of Marketing”, vol37, n.7/8, 2003, pp.1119-1132.

TREDE, Franziska, *Role of Work-integrated Learning in Developing Professionalism and Professional Identity*, in “Asia-Pacific Journal of Cooperative Education”, vol.13, n.3, 2012, pp.159-167.

UHL, Axel, LARS, Alexander Gollenia, *Digital Enterprise Transformation: A Business-Driven Approach to Leveraging Innovative IT*, Farnham, Gower Publishing, 2014.

ULRICH, Dave, *A New Mandate for Human Resources*, in “Harvard Business Review”, vol.76, iss.1, 1998, pp.124-134.

VAN DIJK, Jan A., G.M., e VAN DEURSEN, Alexander, *Traditional Media Skills and Digital Media Skills: Much of a Difference? - Conference paper*, 2010, https://www.researchgate.net/publication/228982382_TRADITIONAL_MEDIA_SKILLS_AND_DIGITAL_MEDIA_SKILLS_MUCH_OF_A_DIFFERENCE (in data 22/10/2016).

VAN RIJMENAM, Mark, *Think Bigger: Developing a Successful Big Data Strategy for Your Business*, U.S., AMACOM, 2014, pp.5-123.

VELLA, Anthony J., *A Digital Identity: Creating Uniqueness in a New Contextual Domain*, in “E-learning and Digital Media, vol.10, n.3, 2013, pp.285-293.

VOTTA, Renato, *HR Metrics. Misurare il valore aggiunto della Direzione Umane e della Formazione ai tempi della crisi*, FrancoAngeli, 2012, p.46.

WESTERMAN, George, BONNET, Didier, e MCAFEE, Andrew, *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*, Boston, MA, Harvard Business Review Press, 2014.

YOUNG, Kirsty, *Managing Online Identity and Diverse Social Networks on Facebook*, in "Webology", vol.10, n.2, 2013, pp.1-18.

SITOGRAFIA

ABRUZZESE, Alberto, *Punto Zero. Il crepuscolo dei barbari*, http://gabrielecaramellino.nova100.ilsole24ore.com/2015/05/26/la-frontiera-e-il-punto-zero/?refresh_ce=1 (in data 31/10/2016).

ACDLABS, <http://www.acdlabs.com/> (in data 04/11/2016).

ALROY, Alon, *Maximizing The Professional Identity On LinkedIn*, 2016, <http://www.brandquarterly.com/maximizing-professional-identity-linkedin> (in data 16/11/2016).

ASHKENAS, Ron, *You Can't Delegate Talent Management to the HR Department*, Harvard Business Review, 2016, <https://hbr.org/2016/09/you-cant-delegate-talent-management-to-the-hr-department> (in data 26/10/2016).

BARICCO, Alessandro, *2026, la vittoria dei barbari*, 2010, http://www.repubblica.it/spettacoli-e-cultura/2010/08/26/news/barbari_2026-6516602/ (in data 30/10/2016).

BERSIN, Josh, *It's Not The CEO, It's The Leadership Strategy That Matters*, Forbes, 2012, <http://www.forbes.com/sites/joshbersin/2012/07/30/its-not-the-ceo-its-the-leadership-strategy-that-matters/#1b07899d5a3e> (in data 29/10/2016).

BOWLES, Jeremy, *The Computerization of European Jobs*, Brussels, 2014, <http://bruegel.org/2014/07/the-computerisation-of-european-jobs/> (in data 17/10/2016).

BOYD, Danah, *Identity Production in a Networked Culture: Why Youth Heart MySpace*, paper presentato all'American Association for the Advancement of Science, St. Louis, MO, 2006, <http://www.danah.org/papers/AAAS2006.html> (in data 08/11/2016).

CHEMSAFE, <http://www.chemsafe-consulting.com/> (in data 04/11/2016).

DAGNINO, Emanuele, *What does telework mean in the 21st century? Face to face with Jon Messenger*, 2016, http://adapt.it/englishbulletin/wp/wp-content/uploads/2016/07/Messenger_Bulletin_Final.pdf (in data 11/11/2016).

DRUCKER, Peter F., *Your Leadership Is Unique. Good News: There is no one "leadership personality"*, 1996, <http://boston.goarch.org/assets/files/your%20leadership%20is%20unique.pdf> (in data 03/11/2016).

DYWYER, Catherine, *Digital Relationships in the 'MySpace' Generation: Results From a Qualitative Study*, paper presentato allo 40th Annual Hawaii International Conference on System Sciences, Hawaii, 2007, <http://csis.pace.edu/dwyer/research/DwyerHICSS2007.pdf> (in data 09/11/2016).

ECHA (European Chemicals Agency), <http://www.echa.europa.eu/it/home> (in data 04/11/2016).

EUROSTAT, Eurostat's Thematic Glossaries, Digital Economy and Society, <http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Glossary:E-skills> (in data 25/10/2016).

GARTNER, *Gartner Digital Marketing Transit Map*, <https://www.gartner.com/technology/research/digital-marketing/transit-map.jsp> (in data 19/11/2016).

GOLDSMITH, Marshall, *Sharing Leadership to Maximize Talent*, Harvard Business Review, 2010, <https://hbr.org/2010/05/sharing-leadership-to-maximize> (in data 07/11/2016).

HOBcraft, Paul, *Involving HRM in Innovation*, Innovation Excellence blog, <http://innovationexcellence.com/blog/2012/09/06/involving-hrm-in-innovation/> (in data 21/10/2016).

ICH (International Council for Harmonization), <http://www.ich.org/home.html> (in data 04/11/2016).

KHAWAJ, Mohammad, *E-Leadership: The Emerging New Leadership for the Virtual Organization*, 2010, http://www.qurtuba.edu.pk/jms/default_files/JMS/3_1/01_khawaj.pdf (in data 16/11/2016).

KNIME, <http://tech.knime.org/knime-community> (in data 04/11/2016).

LANGLEY, Pat, ROGERS, Seth, *An Extended Theory of Human Problem Solving*, pp.1-2, <http://csl.stanford.edu/~langley/papers/icarus.cs05.pdf> (in data 26/10/2016).

LINKEDIN, <https://www.linkedin.com/> (in data 04/11/2016).

MAZZOCCO CARLO, *Innovazione, comunità professionali e pubblica amministrazione. Il caso CSI*, 2011, <http://www.slideshare.net/MAZ81/innovazione-comunit-professionali-e-pubblica-amministrazione-il-caso-csi#btnNext> (in data 19/11/2016).

McCLUHAN, Marshall, *Understanding Media: The Extensions of Man*, Chapter 1: The Medium is the Message, <http://web.mit.edu/allanmc/www/mcluhan.mediummessage.pdf> (in data 04/11/2016).

MITCHELL, Geana W., *Essential Soft Skills for Success in the Twenty-First Century Workforce as Perceived by Alabama Business/Marketing Educators*, Alabama, 2008, pp.1-30, https://etd.auburn.edu/bitstream/handle/10415/1441/Mitchell_Geana_57.pdf?sequence=1 (in data 25/10/2016).

PERFORMANCE MANAGEMENT REVIEW, *Mini-Tutorial: Balanced Scorecard, i concetti base*, 2012, <http://www.performancemanagementreview.org/balanced-scorecard-i-concetti-base/> (in data 04/10/2016).

REACH (Registration, Evaluation, Authorisation of Chemicals),

<http://reach.sviluppoeconomico.gov.it> (in data 04/11/2016).

RESEARCHGATE, <https://www.researchgate.net/> (in data 04/11/2016).

SCALFARI, Eugenio, *I barbari non ci leveranno la nostra profondità*, 2010, <http://ricerca.repubblica.it/repubblica/archivio/repubblica/2010/09/02/barbari-non-ci-leveranno-la-nostra.html> (in data 31/10/2016).

SCHRODINGER, <http://www.schrodinger.com/> (in data 04/11/2016).

S-IN Soluzioni Informatiche, <http://www.s-in.it/> (in data 04/11/2016).

SUGAR CRM, <https://www.sugarcrm.com/> (in data 04/11/2016).

SUN, Yan, e CAO, Shengwei, *The Staff Salaries Model of Knowledge-Intensive Enterprises*, in DENG, Mingran, e YE, Jianmu, (curatori) "Proceedings of the 7th International Conference on Innovation & Management", Wuhan, 2010, pp.870-873, consultabile all'indirizzo: <http://icim.vamk.fi/2014/uploads/UploadPaperDir/7thICIM2010.pdf> (in data: 10/11/2016).

TURNER, Leigh, *What Comes First In Digital Transformation: Culture Or Innovation?*, Digitalist Magazine by SAP, <http://www.digitalistmag.com/future-of-work/2016/07/06/what-comes-first-in-digital-transformation-culture-or-innovation-04288459> (in data 23/10/2016).

UMETRICS, <http://umetrics.com/about-us/resellers> (in data 04/11/2016).

VAN DIJK, Jan A., G.M., e VAN DEURSEN, Alexander, *Traditional Media Skills and Digital Media Skills: Much of a Difference? - Conference paper*, 2010, https://www.researchgate.net/publication/228982382_TRADITIONAL_MEDIA_SKILLS_AND_DIGITAL_MEDIA_SKILLS_MUCH_OF_A_DIFFERENCE (in data 22/10/2016).

WHARTON UNIVERSITY OF PENNSYLVANIA, *Productivity in the Modern Office: A Matter of Impact*, 2013, <http://knowledge.wharton.upenn.edu/article/productivity-in-the-modern-office-a-matter-of-impact/> (in data 18/11/2016).