

Knowledge Management e Human Resources 2.0: strumenti per collaborare, fare formazione e accedere alle informazioni

Seminario di cultura digitale

Eleonora Marini

Matricola: 538951

anno scolastico 2015/2016

Sommario

L'importanza di investire sulla comunicazione interna e sui benefici dei dipendenti.....	3
Il total learning	3
Lo Humanistic Managment.....	5
Dalle intranet ai social network	6
Case study: le reti di vendita Heineken e Open Bar	10
Una panoramica tra gli enterprise social network	11
Il passaggio al digitale in azienda: un momento delicato	12
Smart working: lavorare da casa grazie alle tecnologie digitali	13

L'importanza di investire sulla comunicazione interna e sui benefici dei dipendenti

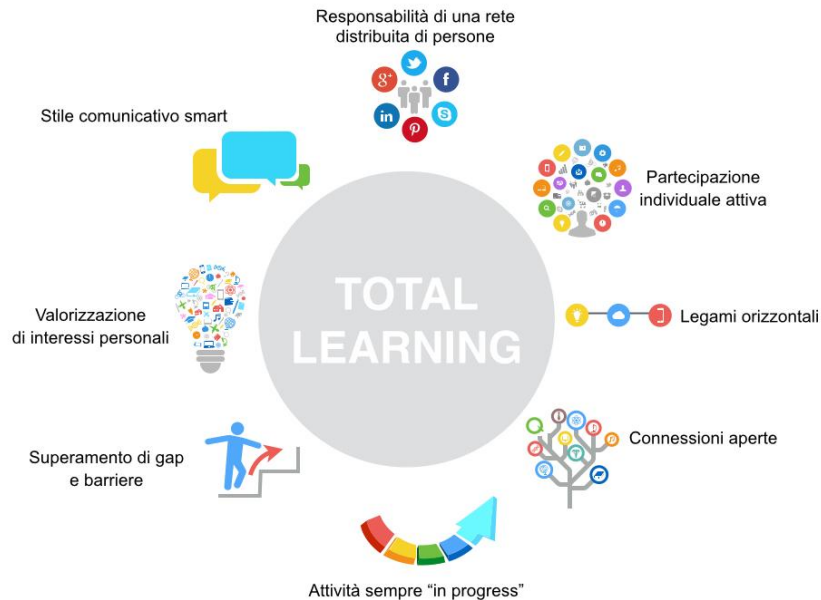
Comunemente nelle realtà aziendali, soprattutto se poco strutturate, la comunicazione digitale è un elemento che emerge e prende forma principalmente rivolto verso l'esterno, orientato ad ottenere l'attenzione del cliente e a stimolare la sua partecipazione. Più raro, anche se sempre più oggetto di attenzione, invece è lo sviluppo di una cultura e di una visione complessiva del digitale, anche come strumento interno per le aziende; prezioso soprattutto ai fini della collaborazione, dell'engagement e, non ultimo, della gratificazione personale dei dipendenti. Come ha sottolineato Patrizio Regis¹, Responsabile di Group Internal Communications UniCredit Italia, alla fine del suo intervento nell'ambito del Seminario di Cultura Digitale dell'università di Pisa: "Alla fine siamo tutti clienti, anche in un'organizzazione". Sempre di più infatti si sviluppa nelle grandi realtà strutturate e nelle multinazionali, l'attitudine a coccolare il dipendente, facendolo sentire valorizzato e importante, offrendogli un sacco di servizi e benefit per migliorare la sua vita al di fuori del lavoro (asili aziendali, aree relax, ristoranti aziendali ecc.), in modo da fidelizzarlo all'azienda e renderlo più motivato e produttivo. Che l'investimento più grande che un datore di lavoro possa fare è sui suoi dipendenti è quantomeno verosimile. Ma la valorizzazione delle competenze e la facilitazione del lavoro non riguarda solo l'idea di coccolare il dipendente, quanto il facilitare alcune dinamiche interne di collaborazione capaci di far sviluppare legami tra i lavoratori, fare formazione interna e generare così una crescita per l'azienda. La conoscenza e la formazione aziendali sembrano aver così bisogno di una politica di management, anche digitale. Le organizzazioni sono infatti sistemi complessi che auto-apprendono continuamente e nel momento in cui questa naturale tendenza viene opportunamente stimolata e indirizzata, si possono raggiungere risultati molto soddisfacenti.

Il total learning

Prendendo in esame il tema della formazione si è considerato il punto di vista di Annalisa Galardi, docente di Comunicazione d'impresa all'Università Cattolica, che nel libro *The human side of digital*² parla del nuovo approccio formativo in termini di "total learning": un'esperienza immersiva e continua che non è più possibile contenere all'interno di un evento puntuale e sporadico. La formazione avviene quindi "ovunque e in ogni tempo, richiedendo al soggetto un ruolo sempre più attivo e non più di essere un target da colpire".

¹ Slide Share, Patrizio Regis, #ISBF15 - Unicredit: Natural Born Advocates, Ottobre 2015, <http://www.slideshare.net/socialminds/isbf15-unicredit-natural-born-advocates>

² C. Colombo, A. Donadio, A. Galardi, V. Marini, L. Solari. *The human side of digital. Era digitale, capitale umano, nuovi paradigmi*. Guerini e Associati, 2015.



(fig. 1 Il total learning)

Come illustra lo schema (fig. 1) che riassume le caratteristiche principali del total learning, questo diventa possibile quando si innesca un meccanismo di comunicazione e condivisione tra i lavoratori, il *social learning*. La tecnologia e il digitale rappresentano quindi parte di questo processo e possono fungere da strumenti abilitanti. Benché il concetto di social learning sia realizzabile anche in un contesto pre-tecnologico (di fatto la *Social Learning Theory*³ elaborata dallo psicologo canadese Albert Bandura risale al 1976), il digitale è sicuramente una risorsa che può tradurre la teoria in pratica, facilitando determinati passaggi. Secondo Annalisa Galardi l'esperienza del total learning costa di tre fasi. La prima, quella del Personal Knowledge Environment consiste nel mettere a disposizione del dipendente materiali didattici e formativi attraverso piattaforme digitali, e sottoforma di risorse multimediali. Dopo la fase della raccolta individuale del materiale arriva quella del Learning Experience Environment, momento in cui si realizza l'esperienza di apprendimento. "In quest'ambito le risorse digitali diventano un potenziale incredibile: business game, contest, simulatori digitali, web app, sono solo alcune degli strumenti che permettono queste esperienze", afferma la professoressa Galardi. Nel caso di un business game si avranno per esempio risorse di budget, personale, clienti e un ambiente dove raggiungere l'obiettivo della crescita dell'azienda. In questa fase intermedia diventa molto importante lasciare che il partecipante porti anche la sua conoscenza pregressa. I campi di azione non devono per questo essere solo quelli preordinati, ma occorre lasciare spazio per far emergere il nuovo, il vero fulcro dell'apprendimento. Infine come ultima fase, alle community di lavoro deve venir chiesto di mettere davvero in pratica nel contesto lavorativo reale quanto appreso in modo più o meno virtuale e attraverso gli strumenti digitali. Ancora una volta è necessario cogliere e valorizzare talenti ed esperienze personali che possono aumentare il valore del sapere organizzativo. Nel capitolo del testo curato da Annalisa Galardi è illustrato un caso di studio dove sono stati messi in atto i principi del total learning, il progetto formativo di Banca Monte dei Paschi di Siena. Tra gli

³ A. Bandura, *Social Learning Theory*, Prentice Hall College Div, 1976.

altri metodi questa esperienza formativa ha fatto uso di una app, una sorta di social network interno, utilizzata dai dipendenti come piattaforma collaborativa, contenente diverse sezioni:

“Community: un’area dedicata alla conversazione alla pari, con un’attenta attività di community management. Il piano editoriale di questa sezione ha previsto vari tipologie di input formativi (letture, video, quiz, commenti, racconti...). I contenuti sono stati spesso proposti con modalità visive, in modo da renderne più immediato l’apprendimento. A livello di struttura, la community è stata progettata in modo di assomigliare in tutto e per tutto ai più diffusi social network: ogni partecipante ha compilato un proprio profilo con una fotografia e una biografia sintetica; ha potuto avviare una discussione, cliccare “mi piace”, caricare documenti o condividere un commento sui materiali proposti. All’interno della community, inoltre, sono stati valorizzati gli strumenti di apprendimento già presenti e in uso nella Banca: la biblioteca aziendale, la digital library e la piattaforma di video formativi. La partecipazione alla vita della community è stata elevata: si sono registrati oltre 1000 accessi, con un buon tempo medio di permanenza.

Video library: una raccolta di brevi video didattici appositamente realizzati per approfondire i diversi stili relazionali dei dipendenti. Quest’area è stata una palestra per allenarsi a riconoscere i comportamenti da mettere in atto per sviluppare relazioni efficaci. I partecipanti hanno effettuato oltre 600 visualizzazioni di questa sezione, con un tempo di permanenza medio di 10 minuti.

Learning Plan: questa sezione ha offerto ai partecipanti la possibilità di compilare direttamente all’interno dell’APP il proprio learning plan, tenendo in considerazione le indicazioni ricevute individualmente. Una volta terminata la compilazione, sia il partecipante sia HR hanno potuto visualizzare il piano d’azione.

Storytelling area: dopo due mesi dall’avvio del progetto, è stata aperta la sezione “Crea la tua storia” che ha consentito di introdurre la metodologia dello storytelling e la gamification all’interno del percorso formativo. I partecipanti sono stati invitati a raccontare una propria storia e a condividere best practice. Le storie sono state condivise all’interno della community e ciascuno è stato invitato a esprimere la propria valutazione dei racconti attraverso il pulsante “Mi piace”. Un evento di follow up ha concluso il percorso proponendosi come momento di bilancio e rilancio delle attività, con finalità anche celebrative.”

Lo Humanistic Management

Il futuro del management in azienda è umanistico e non scientifico. È questa la visione elaborata ormai dodici anni fa da Marco Minghetti, docente di Humanistic Management all’Università di Pavia, insieme a Fabiana Cutrano, autori del manifesto dello Humanistic Management⁴. Secondo gli autori il nuovo approccio si contrappone all’idea dello Scientific Management che affonda le sue radici nelle teorie economiche di Adam Smith, il filosofo della rivoluzione industriale inglese. Se lo Scientific Management, vicino al Taylorismo, persegue la produzione in grandi quantità e crea un’organizzazione del lavoro ripetitiva, standardizzata, sicura quanto sterile, lo Humanistic

⁴ M. Minghetti, F. Cutrano. *Le nuove frontiere della cultura d’impresa. Manifesto dello humanistic management*. Etas, 2004.

Management mette al centro la valorizzazione di tutte le potenzialità delle persone che operano nel contesto aziendale, che diventa comunità. Per la sua flessibilità intrinseca lo Humanistic Management è, secondo Marco Minghetti, il modello che meglio può rispondere alla complessità della società odierna: “Le organizzazioni ispirate e gestite attraverso la prospettiva paradigmatica dello Scientific Management si pongono come soggetti collettivi chiusi, con una visione lineare/sequenziale del processo decisionale. Appare evidente l’inadeguatezza di un tale procedere a fronte di un mondo “complesso”, vale a dire plurale, nonché in rapido e continuo mutamento nel tempo e nello spazio remoto e di prossimità”. Fondandosi sull’idea di collaborazione, partecipazione, community, virtualità dei contenuti e confronto, lo Humanistic Management si realizza a pieno quando abilitato da un ambiente di comunicazione aziendale digitale adeguato. In questo senso gli strumenti da tempo utilizzati a livello aziendale, le intranet in primo luogo, devono evolversi e dare sempre più importanza alla user experience, alla discussione, alla collaborazione e avere la capacità di far arrivare le informazioni giuste alle persone interessate. Un’evoluzione che porta questi ambienti a diventare sempre più social e forse addirittura a lasciare il posto a dei veri e propri social network interni aziendali.

Dalle intranet ai social network

Il gruppo Nielsen Norman, società di consulenza e analisi nel campo della user experience, stila ogni anno una classifica delle 10 migliori intranet aziendali⁵ al mondo. Anche Unicredit Italia, grazie al management della comunicazione interna guidata da Patrizio Regis, è entrato nel 2015 in questa classifica, segnando il primato italiano. Nonostante la dominanza nord-americana nella classifica, nel 2016 l’Italia ha replicato grazie all’azienda di costruzioni Salini Impregilo SpA, che si è posizionata all’ottavo posto. Un segno positivo questo, indice di come anche nel nostro paese la sensibilità sul tema della buona comunicazione interna aziendale stia crescendo. Il punteggio della classifica viene stilato, afferma il gruppo Nielsen Norman, secondo criteri di abilità di progettazione, supporto dei contenuti, la ricerca UX, il responsive design, una grafica moderna, e un ottimo utilizzo di SharePoint, il software per la condivisione e collaborazione aziendale di Microsoft.

Una visione ancora più forte vede le intranet, per quanto moderne e promotrici di buone pratiche, strumenti obsoleti, che si collocano al pari della posta elettronica e non favoriscono il dialogo ma sono invece il luogo del monologo. Secondo questa visione il vero passo in avanti è quello di utilizzare degli enterprise social network. È quanto sostiene CIPD⁶, società britannica esperta di risorse umane, che ha pubblicato una ricerca risalente a maggio 2014, dove illustra, attraverso i case study di sette aziende, i benefici che i social network possono portare all’interno dell’impresa. Questi strumenti sono infatti ancora perlopiù appannaggio della vita privata ma è molto interessante la sperimentazione che ne viene fatta in ambito lavorativo. Nel dettaglio gli strumenti utilizzati dalle aziende esaminate sono stati sia social network molto diffusi come Facebook e Twitter, ma anche piattaforme settoriali create per gli ambienti lavorativi, come Yammer,

⁵ Nielsen Norman Group. *2016 Intranet Design Annual*. <https://www.nngroup.com/reports/intranet-design-annual/>

⁶ CIPD Report. *Putting social network to work: lessons from employers*. Giugno 2014. <http://www.cipd.co.uk/hr-resources/research/social-media-work-lessons-employers.aspx>

sviluppato da Microsoft, Work Mate, creata ad hoc per il gruppo SouthEastern, società ferroviaria inglese, e Academy online, allo stesso modo creata dall'azienda per la formazione interna dei dipendenti di Santa Fe Group.



(fig. 2 I benefici legati ai social network in azienda)

La ricerca CIPD offre una panoramica ampia rispetto a quello che può essere l'utilizzo dei social network all'interno dell'azienda e, come si vede dallo schema (fig. 2), analizza anche aspetti legati alla comunicazione verso il cliente e quindi verso l'esterno e al recruitment aziendale. I punti che invece risultano più importanti ai fini di questa relazione sono quelli che mettono in luce il valore che le tecnologie di comunicazione social assumono al fine di facilitare e abilitare determinate pratiche di collaborazione e apprendimento sul luogo di lavoro. Non prenderemo quindi in considerazione le categorie "Recruitment" e "Promote the organization".

Employee Voice. Ascoltare la voce dei dipendenti sui social può rivelarsi un metodo molto più efficace rispetto alla tradizionale indagine o questionario. Uno spazio forum all'interno di un social network aziendale può aiutare l'azienda a incanalare le critiche dei dipendenti in uno spazio di ascolto trasparente e aperto, prevenendo la formazione di spazi di discussione e critica esterni che potrebbero danneggiare l'immagine della compagnia, per esempio gruppi Facebook o peggio ancora le bacheche dei profili personali dei dipendenti.

Corporate Comms. Attraverso un enterprise social network i dipendenti possono usufruire di un nuovo modo per scambiarsi informazioni funzionali, alternativo alla mail. Il vantaggio è quello di

poter avere consapevolezza della ricezione del messaggio e rendere lo scambio di informazioni più dinamico e meno formale.

Employee Relations. Anche le relazioni sindacali possono avere un proprio spazio su un social network interno. Nelle situazioni meno gravi una comunicazione diretta e semplice può permettere di dissipare malintesi, raggiungere accordi e quindi prevenire scioperi e problematiche legate al malcontento dei lavoratori.

Shared Purpose. Una visione condivisa, team di lavoro motivati e legati all'azienda sono obiettivi che con un lavoro mirato sulla comunicazione interna si possono raggiungere. Ma un social network aziendale può anche offrire al dipendente una visione d'insieme dell'azienda, che spesso in alcuni contesti si può perdere, ricordandogli continuamente qual è il suo contributo al fine di realizzare il lavoro complessivo.

Workplace Community. Un social network virtuale può ricordare ai dipendenti di essere parte di una comunità vera, quella aziendale che condivide valori e obiettivi.

Operational Agility. L'agilità operativa e di comunicazione può avere delle ricadute importanti anche sull'esperienza del cliente. Il caso riportato da CIPD riguardo l'azienda di grandi magazzini britannici Mark and Spencer ne dà un esempio. La comunicazione interna veloce del social network aziendale ha permesso di far comunicare i dipendenti dell'intera catena e trovare per un cliente un oggetto non reperibile in quel determinato negozio.

Insight and Innovation. Ancora una volta fare ricerca tra i lavoratori attraverso l'attività social dei dipendenti e i dati di insight che ne derivano.

Learning and development. I social come risorsa per la formazione o comunque di supporto a essa: per distribuire materiale, potenziare l'attività di supporto peer to peer, supportare l'apprendimento autonomo.

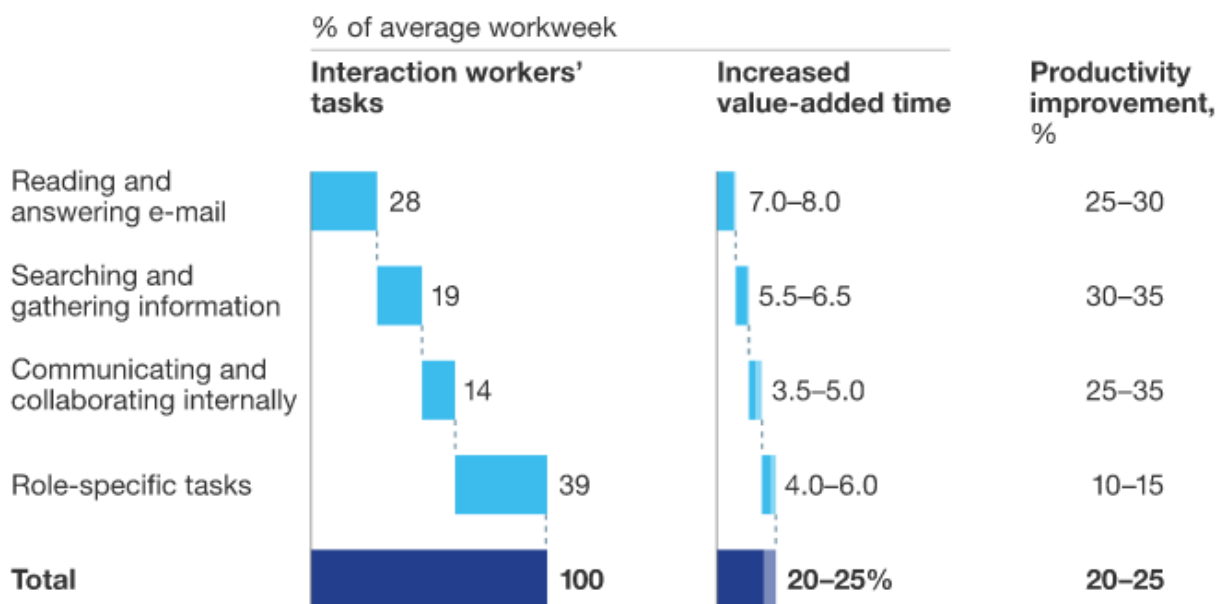
Distributed leadership. Le relazioni di superiorità si fanno meno rigide in un ambiente dove ognuno può far sentire la propria voce. I social network interni possono addirittura rappresentare un luogo dove nascono dal basso nuove figure che possono informalmente influenzare le scelte dell'azienda e dare un contributo significativo nell'ambito delle decisioni e sentendo riconosciuto il valore del loro lavoro e delle loro opinioni. In questo ambito si colloca l'esperienza di Santa Fe Group, azienda fornitore di servizi che ha utilizzato Academy Online come strumento di confronto e formazione digitale. "Una delle ragioni per le quali penso che sia stato un successo è che abbiamo reso quel luogo attrattivo per i dipendenti. Abbiamo creato un sistema di ricompense per il fatto di dare dei riconoscimenti. Non si trattava però di ciò che il dipendente sa, ma di quello che riesce a capire. I ragazzi hanno molto valore e hanno bisogno di poterlo condividere con altre persone". Testimonia Michelle Parry Slater di Santa Fe Group.

Le tecnologie social come chiave di volta per sbloccare diversi settori economici sono anche il tema del report redatto dalla società di consulenza McKinsey&Company nel 2012, "*The social economy: Unlocking value and productivity through social technology*".⁷ La ricerca analizza in quattro settori

⁷ Report McKinsey Global Institute July 2012, *The social economy: Unlocking value and productivity through social technologies*
<http://www.mckinsey.com/industries/high-tech/our-insights/the-social-economy>

chiave: beni di consumo confezionati, servizi finanziari al dettaglio, manifatturiero avanzato, e servizi professionali, sia i vantaggi e il valore che i social network possono portare sia nell'ambito della comunicazione verso il cliente sia in quello della comunicazione interna dell'azienda. Su questo ultimo fronte la società di consulenza mette in evidenza i risultati che riguardano la produttività dei lavoratori e il risparmio di tempo.

Improved communication and collaboration through social technologies could raise the productivity of interaction workers by 20 to 25 percent.



Source: International Data Corporation (IDC); McKinsey Global Institute analysis

(fig. 3 l'ottimizzo dei tempi e l'aumento della produttività nelle aziende che utilizzano i social network aziendali)

La compagnia di consulenza ne fa quindi una semplicissima questione di risparmio di tempo nello svolgere tutte le attività quotidiane comunicative, di relazione e di ricerca di informazioni con il quale il dipendente si trova alle prese nella sua vita di tutti i giorni. Secondo lo studio mediamente l'utilizzo dei social per fini comunicativi interni ottimizza i tempi e quindi la produttività dei dipendenti del 20-25% (fig. 3), con i risultati più positivi nell'ambito della ricerca di informazioni, della collaborazione interna e della gestione delle mail.

Ma il cambiamento e l'innovazione difficilmente si traducono in qualcosa di semplice e meccanico. I risultati dello studio *"The social economy"*, i cui risultati sono stati pubblicati ormai quattro anni fa rappresentavano e rappresentano un'analisi del potenziale potere di questi strumenti digitali in tutti i settori economici, un segnale di quello che potrebbe rivelarsi un fenomeno di una portata ancora maggiore rispetto agli ambiti analizzati dalla McKinsey. Per poter tradurre tutto questo in una realtà consolidata occorre però un cambiamento di approccio, occorre che le aziende si predispongano al cambiamento. Lo precisa la stessa società di analisi alla fine dell'articolo che

introduce il report⁸: “Per sfruttare appieno i vantaggi delle tecnologie sociali, le organizzazioni devono trasformare le loro strutture, processi e culture: avranno bisogno di diventare più aperte e meno gerarchico per creare una cultura di fiducia. In ultima analisi, il potere delle tecnologie sociali dipende la partecipazione piena ed entusiasta di dipendenti che non hanno paura di condividere i loro pensieri e nella consapevolezza che i loro contributi saranno rispettati. La creazione di queste condizioni sarà molto più impegnativa dell’attuazione delle tecnologie stesse”.

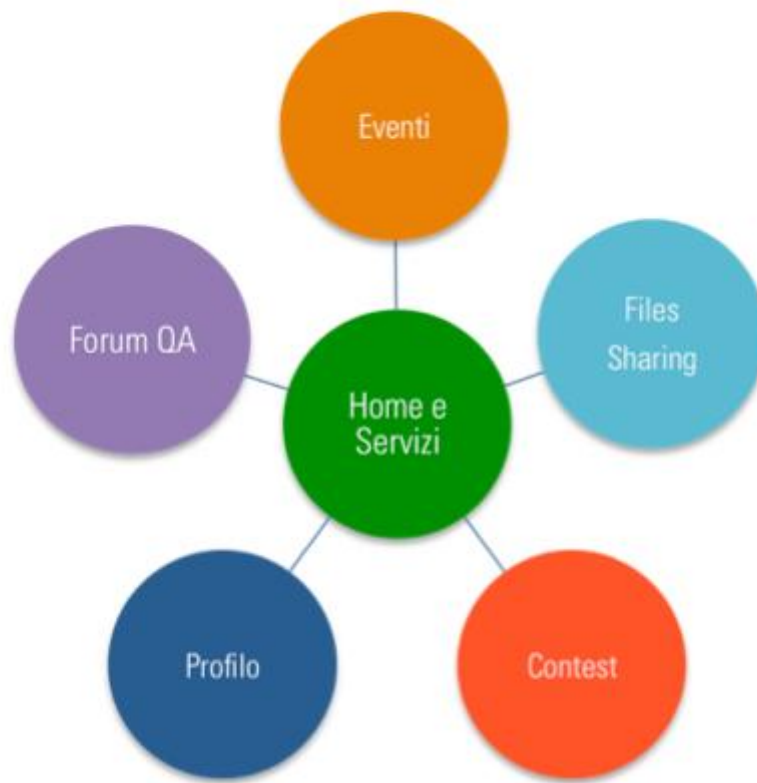
Sia la ricerca di CIPD che quella di McKinsey mettono in luce un aspetto molto importante dei social all’interno dell’azienda, il loro lato piacevole, l’appeal che sanno esercitare sulle persone. Se molto spesso questo può portare ad un giudizio negativo rispetto a questi strumenti, che sono visti come qualcosa di superfluo, ludico, alla moda e poco funzionale, occorre sottolineare come sia proprio questo aspetto di attrattività a costituirne la forza: “Il fascino innato di interagire socialmente e lo stimolo intellettuale che le persone derivano dal condividere quello che sanno, esprimere le proprie opinioni, imparare ciò che gli altri sanno e pensano”, precisa l’articolo McKinsey. In breve, il fatto che sia piacevole in qualche modo, non significa che sia contrario ai doveri dellavoratore, ma anzi stimola l’utilizzo di strumenti utili a rendere più snello il flusso lavorativo.

Case study: le reti di vendita Heineken su Open Bar

C’è un settore lavorativo che per sua natura non frequenta molto gli uffici, non ha un luogo di lavoro determinato e più di altri rischia di rimanere tagliato fuori dal contesto aziendale: è quello della forza di vendita. I venditori costituiscono una rete che si estende spesso su tutto il territorio nazionale e la possibilità di coordinarsi e confrontarsi può risultare una risorsa importante per l’azienda. Una risposta in questo senso l’ha data il Gruppo Heineken Italia, che ha sviluppato “Open Bar”, una piattaforma di social collaboration nativa mobile per la sua rete di venditori. In questo ambiente virtuale, creato studiando le aspettative e le abitudini lavorative degli utenti, i venditori possono interagire, accedere a documenti e scambiarsi informazioni. La piattaforma social è stata strutturata intorno ad alcuni settori fondamentali:

- Forum Q&A, il cuore dello strumento, che permette appunto lo scambio di informazioni e conoscenze tra venditori e venditori ma anche tra i venditori e le funzioni di sede.
- Files Sharing, che dà accesso a materiale come i loghi e quello legato al trade marketing.
- Contest, qui le persone possono condividere best practice e spunti. Inoltre un sistema basato su un gioco spinge i lavoratori ad ottenere sempre migliori risultati e condividerli.
- Eventi, dove poter venire a conoscenza degli eventi organizzati dall’azienda e rompere così le barriere territoriali.
- Un profilo personale consultabile che aiuta a conoscere la storia di quel dipendente, le sue esperienze e competenze.

⁸ Report McKinsey Global Institute July 2012, *The social economy: Unlocking value and productivity through social technologies*
<http://www.mckinsey.com/industries/high-tech/our-insights/the-social-economy>



(fig. 4 Le macroaree di Open Bar)

I risultati? Secondo Mario Perego⁹, direttore delle Risorse Umane di Heineken Italia, Open Bar mette in collegamento circa centotrenta persone e i suoi utenti presentano una media di circa 5 domande al giorno nella sezione Forum. A queste viene data una risposta tempestiva, spesso veicolata dagli utenti esperti, che snellisce il lavoro e fa sì che questo venga svolto secondo le logiche dettate dall'azienda. La condivisione di immagini, foto e video realizzate sul campo rende diretta ed efficace la condivisione di best practice e genera partecipazione e una buona competizione tra i venditori. Le email e le telefonate sono catalizzate sulla piattaforma che permette risposte veloci e mirate anche tramite l'utilizzo di mention dirette a persone specifiche all'interno di Open Bar. Anche la ricerca libera di informazioni è rapida e facilitata da un sistema interno di tag.

Una panoramica tra gli enterprise social network

Quali sono gli strumenti social più diffusi per connettersi con i propri colleghi, collaborare e accedere alle informazioni? La domanda interna ha fatto crescere un'offerta di enterprise social network abbastanza ampia che si differenzia dai social network diffusi per uso personale. In quanto strumenti di lavoro le aziende sono (o dovrebbero essere) disposte a pagare, quindi molto spesso l'utilizzo di queste piattaforme comporta dei costi quando si supera un certo numero di dipendenti.

⁹ Marco Minghetti, Nòva, Il sole 24 ore, Le aziende invisibili, *Mobile First per le reti di vendita? La risposta di Heineken si chiama Open Bar*, 3 maggio 2016 <http://marcominghetti.nova100.ilsole24ore.com/2016/05/03/mobile-first-per-le-reti-vendita-la-risposta-di-heineken-si-chiama-openbar/>

Non esiste quindi nessun meccanismo di pubblicità interno e l'attenzione dell'utente non rappresenta un guadagno per l'azienda che fornisce il servizio. Una seconda differenza consiste nel fatto che la sopravvivenza di questi ambienti non dipende strettamente dal numero di iscritti totali e dalla diffusione su larga scala. Quello che conta ai fini del funzionamento interno sono le connessioni che si riesce a stabilire tra colleghi, un ambiente quindi relativamente ristretto. Questa caratteristica crea per i player un mercato ampio, all'interno del quale c'è posto per realtà diverse e non solo per i colossi.

1. **Yammer** *“Abbiamo sempre troppe informazioni. La sfida ora è capire come trarre valore da grandi quantità di informazioni in un modo che questo abbia senso, invece di cercare di controllarle. Non si possono controllare le informazioni”*. (Nick Matthews, Responsabile client Yammer per Europa, Africa e Medio Oriente). Simile a Facebook per grafica ed esperienza utente, Yammer è il social network acquistato da Microsoft nel 2012. I network delle compagnie sono privati e si può accedere solo tramite una posta elettronica certificata. Gli insight forniscono una panoramica del sentiment dei dipendenti.
2. **Tibbr** Anche in questo caso la grafica è simile a Facebook con la possibilità di affermare le proprie competenze e gli argomenti che ci interessano e i progetti ai quali si è lavorato e con chi. Una panoramica generale informa su quello che sta accadendo all'interno del proprio network attraverso l'uso di infografiche. L'enterprise social network è inoltre collegato con LinkedIn e ha introdotto un servizio di video chat.
3. **Jive**, implementato per il cellulare ha la caratteristica di fornire un profilo personale le caratteristiche. Si possono seguire le persone, i gruppi e, similmente a Facebook, Jive consiglia non chi “potresti conoscere”, ma chi “dovresti conoscere” nell' ambito lavorativo. Rende facile comunicare con i co-workers quali obiettivi devono ancora essere completati.
4. **Social Cast** Qui si possono creare gruppi di discussione privati o pubblici, condividere documenti e gestire i progetti con un organizer che ricorda cosa è necessario fare oggi. Inoltre è possibile conoscere la gerarchia aziendale.
5. **Convo** Supporta 33 tipologie di file e basa molta della sua attività sulla discussione online basata su immagini e video, sulle quali i dipendenti possono creare dei mini-dibattiti.
6. **Social Text** Dotato di una pagina personalizzabile dove i dipendenti possono inserire collegamenti a vari siti come Wikipedia, Facebook, Gmail o ancora SlideShare. È possibile creare una bio che descrive la propria storia professionale. Inoltre possiede dei tool per la creazione di contenuti. Social Text dà consigli su con chi mettersi in contatto creando un grafico che mappa le persone con interessi e competenze simili.
7. **Connections** Creato da IBM nella home scorrono profili, communities e forum di discussione. Si integra perfettamente con le applicazioni Microsoft quali Windows Explorer, il pacchetto Office e Outlook.

Il passaggio al digitale in azienda: un momento delicato

Le imprese che vogliono abbracciare il digitale su vari fronti, spinte dalla volontà di facilitare e snellire alcuni processi potrebbero ottenere l'effetto contrario e aumentare il livello di complessità del lavoro, soprattutto quando si tratta di aziende tradizionali, nate in un contesto pre-digitale.

Ancora una volta è uno studio portato avanti dalla McKinsey&Company ¹⁰ che analizza la tematica, auspicando la necessità per aziende vecchio stampo, di dotarsi di un Enterprise Architect, ovvero una figura o un team di persone in grado di avere una visione globale dei meccanismi interni della compagnia, dei suoi processi operativi, dei sistemi informativi a supporto, dei flussi informativi, delle tecnologie utilizzate, al fine di accompagnare dolcemente l'azienda nella nuova dimensione digitale e diminuire il rischio di dare vita ad un sistema di lavoro ancora più complesso. Secondo la ricerca portata avanti dalla società di consulenza infatti le aziende già in piedi da tempo spesso credono di avere la dinamicità interna di una startup, ma molto spesso non è così. Compito importante dell'Enterprise Architecture è quello di favorire una maggiore comunicazione tra il settore Information Technology e quello Business dell'azienda. La ricerca firmata McKensey sottolinea proprio come nei casi analizzati l'Enterprise Architecture abbia aumentato sensibilmente questo scambio.

Smart working: lavorare da casa grazie alle tecnologie digitali

Viene detto “lavoro agile” e ha come obiettivo quello di permettere al dipendente di poter gestire con maggiore flessibilità la vita privata e gli impegni lavorativi svolgendoli da casa. Un tempo era chiamato telelavoro, ma è stato uno strumento impiegato soprattutto nei casi di lavoratori disabili e non è mai riuscito a porsi come una vera alternativa al lavoro in ufficio. Oggi in Italia lo smart working si sta trasformando in una realtà: lo scorso 27 luglio infatti, la commissione Lavoro del Senato ha dato il via libera al disegno di legge sul lavoro autonomo che attende l'esame dell'aula. Cosa prevede lo smart working per il momento? Intanto contratti lavorativi regolari e un trattamento al pari dei dipendenti in ufficio. Inoltre, una volta abbattuti i doveri del lavoratore legati al tempo e al luogo di lavoro acquisiranno una nuova importanza il raggiungimento dei risultati e le responsabilità personali. Al dipendente inoltre dovranno essere fornite le strumentazioni tecnologiche necessarie, anche in materia di protezione dei dati riservati su cui potrebbe lavorare. A testimonianza del fatto che questa nuova forma di lavoro ben si adatta ai nuovi scenari socio-economici, ci sono i dati raccolti dall'Osservatorio Smart Working della School of Management del Politecnico di Milano¹¹: secondo questa ricerca nel 2015 quasi il 50% delle aziende italiane ha sperimentato il lavoro “agile” in varie forme, pur senza una regolamentazione strutturata. In questo scenario appare evidente che le aziende dovranno attrezzarsi per poter gestire al meglio queste nuove forme di rapporti lavorativi e ancora una volta il digitale e gli strumenti della social organization saranno alla base del cambiamento. In particolare un'attenzione speciale dovrà essere dedicata alla progettazione del Talent Management: i dipendenti che svolgono il proprio lavoro da casa non devono infatti essere considerati di serie B, ma le proprie risorse dovranno essere valorizzate al pari degli altri. Per raggiungere tali scopi il social web e le app si riveleranno degli alleati fondamentali per gestire il nuovo contesto lavorativo, in particolare nell'ambito della formazione e del learning, della valutazione del lavoro e condivisione degli obiettivi con i colleghi e ovviamente in quello degli enterprise social network, risorsa basilare per poter svolgere il proprio lavoro con i colleghi senza condividere uno spazio fisico.

¹⁰ McKinsey. *How enterprise architects can help ensure success with digital transformations* <https://www.mckinsey.it/idee/how-enterprise-architects-can-help-ensure-success-with-digital-transformations>

¹¹ Osservatori.net, *Smart Working: scopriamo le carte!* 20/10/2015 http://www.osservatori.net/it_it/osservatori/executive-briefing/smart-working-scopriamo-le-carte

A questo proposito riportiamo l'esperienza di Merck, azienda chimica farmaceutica con una divisione anche italiana. Fondata nel 1966 Merck, nonostante la veneranda età, è riuscita ad adattarsi alle trasformazioni del contesto lavorativo, accogliendo a pieno la Digital transformation. In questo caso l'azienda prima di procedere ha cercato di colmare i gap digitali tra i più di 600 dipendenti italiani. In seguito ha introdotto un digital Work Place: EVA. Integrato con tutti i tool di Microsoft EVA ha permesso a tutti i dipendenti di scambiarsi documenti, collaborare e organizzare le informazioni in maniera molto più agile, ma soprattutto ha reso possibile l'introduzione dello Smart Working. Grazie all'affermarsi di questo nuovo strumento è diventato infatti evidente come buona parte delle attività che venivano svolte sul luogo di lavoro potevano svolgersi anche a distanza. Per questo i dipendenti Merck possono oggi scegliere di lavorare un giorno alla settimana da casa, e attualmente è il 28% ad usufruire di questa possibilità. "...lo Smart Working cambia un po' l'approccio alla gestione delle risorse umane. Bisogna diventare più bravi nel definire gli obiettivi dei dipendenti e nel misurarne i risultati, dato che le persone andranno sempre più valutate sulle loro effettive performance, più che sul tempo di permanenza in azienda", così afferma Antonio Messina¹², Presidente ed Amministratore Delegato di Merck Serono S.p.A., società italiana del Gruppo Merck.

¹² Marco Minghetti. Nòva, Il sole 24 ore, Le aziende invisibili, *Può un'azienda abbracciare la #DigitalTransformation...con 350 anni di storia alle spalle?* 4 Febbraio 2016 <http://marcominghetti.nova100.ilsole24ore.com/2016/02/04/puo-unazienda-abbracciare-la-digitaltransformationcon-350-anni-di-storia-alle-spalle/>

Sitografia

1. Marco Minghetti, Nòva, Il sole 24 ore, Le aziende invisibili, socialhr, come utilizzare al meglio i social media interni alle aziende?
http://marcominghetti.nova100.ilsole24ore.com/2014/07/22/socialhr-come-utilizzare-al-meglio-i-social-media-interni-alle-aziende/?refresh_ce=1
2. McKinsey. *How enterprise architects can help ensure success with digital transformations*
<https://www.mckinsey.it/idee/how-enterprise-architects-can-help-ensure-success-with-digital-transformations>
3. Report McKinsey Global Institute July 2012, *The social economy: Unlocking value and productivity through social technologies* <http://www.mckinsey.com/industries/high-tech/our-insights/the-social-economy>
4. 6 gradi, Corriere della Sera. *Quattro miti da sfatare sui social network in azienda*. 12 Giugno 2013 <http://seigradi.corriere.it/2013/06/12/quattro-miti-da-sfatare-sui-social-network-in-azienda/>
5. CIPD Report. *Putting social network to work: lessons from employers*. Giugno 2014.
<http://www.cipd.co.uk/hr-resources/research/social-media-work-lessons-employers.aspx>
6. Ninja Marketing, UniCredit nella *Top 10 degli Intranet Design Awards 2015: il racconto dei protagonisti* , 2015. <http://www.ninjamarketing.it/2015/02/04/unicredit-top-10-intranet-design-awards-2015-nngroup/>
7. Nielsen Norman Group. *2016 Intranet Design Annual*
<https://www.nngroup.com/reports/intranet-design-annual/>
8. Marco Minghetti, *Le nuove frontiere della cultura d'impresa. Manifesto dello Humanistic Management*, 2004. <http://www.marcominghetti.com/opere/il-manifesto-dello-humanistic-management/>
9. Slide Share, Patrizio Regis, *#ISBF15 - Unicredit: Natural Born Advocates*, Ottobre 2015,
<http://www.slideshare.net/socialminds/isbf15-unicredit-natural-born-advocates>
10. Marta Panicucci, International Business Time. *Smart Working: il lavoro agile presto sarà legge. Ecco i diritti e i doveri dei dipendenti "smart"*, 6 agosto 2016,
<http://it.ibtimes.com/smart-working-il-lavoro-agile-presto-sara-legge-ecco-diritti-e-doveri-dei-dipendenti-smart-1461536#>
11. Cristiana Gamba, Il Sole 24 Ore, *Addio Telelavoro, debutta lo smart working. Lavorare da casa aumenta la produttività?*, 29 gennaio 2016,
<http://www.ilsole24ore.com/art/notizie/2016-01-29/addio-telelavoro-debutta-smart-working-lavorare-casa-aumenta-produttivita-125526.shtml?uuid=ACbNXoJC>
12. Marco Minghetti, Nòva, Il Sole 24 Ore, Le aziende Invisibili, *Smart Working e sistemi di talent management: quali opportunità per la Direzione HR?* 23 Maggio 2014,
<http://marcominghetti.nova100.ilsole24ore.com/2014/05/23/smart-working-e-sistemi-di-talent-management-quali-opportunita-per-la-direzione-hr/>
13. Osservatori.net, *Smart Working: scopriamo le carte!* 20 ottobre 2015
http://www.osservatori.net/it_it/osservatori/executive-briefing/smart-working-scopriamo-le-carte
14. Marco Minghetti, Nòva, Il sole 24 ore, Le aziende invisibili, *Mobile First per le reti di vendita? La risposta di Heineken si chiama Open Bar*, 3 maggio 2016

<http://marcominghetti.nova100.ilsole24ore.com/2016/05/03/mobile-first-per-le-reti-vendita-la-risposta-di-heineken-si-chiama-openbar/>

15. Marco Minghetti. Nòva, Il sole 24 ore, Le aziende invisibili, *Può un'azienda abbracciare la #DigitalTransformation...con 350 anni di storia alle spalle?* 4 Febbraio 2016

<http://marcominghetti.nova100.ilsole24ore.com/2016/02/04/puo-unazienda-abbracciare-la-digitaltransformationcon-350-anni-di-storia-alle-spalle/>

Bibliografia

1. M. Minghetti, F. Cutrano. *Le nuove frontiere della cultura d'impresa. Manifesto dello humanistic management*. Etas, 2004.
2. C. Colombo, A. Donadio, A. Galardi, V. Marini, L. Solari. *The human side of digital. Era digitale, capitale umano, nuovi paradigmi*. Guerini e Associati, 2015.
3. A. Bandura, *Social Learning Theory*, Prentice Hall College Div, 1976.