

# Come ottimizzare l'*Employee Experience*

 ROSARIO SICA

*Amministratore Delegato  
e Presidente di OpenKnowledge*

---

Il journey dei dipendenti non è meno importante di quello dei clienti: nel contesto non facile in cui ci troviamo, fare sì che sia quanto più possibile ben impostato e denso di soddisfazioni è una delle condizioni più importanti per imboccare la via del successo e battere i concorrenti.

**L**a Customer Experience è attualmente uno degli argomenti più dibattuti. Oggetto di una quantità di libri e convegni, è un tema sul tavolo di pressoché tutti i CEO e trova importanti forme di applicazione in moltissime aziende. Questo interesse per la Customer Experience era inevitabile, visto che viviamo in tempi in cui l'e-commerce ha fatto passi da gigante ponendosi come alternativa sempre più concorrenziale all'acquisto tradizionale in quasi tutti i settori. E nell'e-commerce fin dall'inizio i leader hanno assegnato grandissima importanza all'esperienza dei clienti, cercando in tutti i modi di migliorarla. È noto che la Customer Experience può essere suddivisa in una serie di fasi, indicate come altrettante tappe del Customer Journey. Nella versione di Brian Solis, queste tappe sono denominate Awareness, Consideration, Evaluation, Purchase, Experience, Loyalty, Advocacy (Solis, 2013). Tutte sono rilevanti, e tutte vanno rese ottimali per evitare che, quando il potenziale cliente arriva sul sito di e-commerce, la sua esperienza si interrompa. Se questo accade, molto spesso ciò si deve al fatto che l'esperienza aveva dei buchi. Ma, in questa diffusa attenzione rivolta ai customer, c'è una fonda-

mentale lacuna: ci si è dimenticati dei dipendenti. Qual è oggi l'Employee Experience? E quale il Customer Journey ideale? Solo pochi autori hanno affrontato questo tema, e manca ancora una sistematizzazione dell'argomento utile a fini operativi. Eppure, intuitivamente è facile arrivare a comprendere che una buona Customer Experience dipende in misura cruciale da una buona Employee Experience. Mai come in questi tempi l'esterno e l'interno delle organizzazioni sono stati connessi fra loro. Non c'è modo di soddisfare customer ormai abituati ai vantaggi offerti da strumenti digitali in continua evoluzione se, all'interno, gli employee non acquisiscono con tali strumenti la stessa familiarità e dimestichezza. Ma non si tratta solo di tool. Ciò che è necessario è un radicale cambio di cultura e di mindset.

Questo cambio è diventato urgente. Da un lato per la spinta inarrestabile delle tecnologie. Dall'altro perché, anche se non è a tutti noto, nel mondo esiste oggi una crisi dell'*employee engagement*. Come riporta Gallup (2016), il problema è serio e rischia di creare grossi problemi all'economia globale. Molti leader delle organizzazioni sanno che l'ingaggio dei dipendenti – inteso come l'essere coinvolti, entusiasti e impegnati nel proprio lavoro e nel proprio workplace – è una cosa importante e numerose aziende si avvalgono di survey per misurarlo. Ma i dati su quanti employee sono coinvolti restano sconcertanti, e non sono migliorati nell'ultimo decennio. Secondo Gallup, i dipendenti *engaged* negli Stati Uniti sono soltanto il 32%, e nel mondo il 13%. Visti all'incontrario questi dati sono drammatici, poiché significano che i due terzi degli employee statunitensi e la grande maggioranza degli employee a livello mondiale *non* sono *engaged* – ovvero vanno al lavoro con vari gradi di demotivazione, apatia, scarso impegno. È evidente che dipendenti poco motivati difficilmente sapranno rispondere in modo adeguato alle aspettative dei clienti, ai quali è sempre aperta l'alternativa di rivolgersi a qualche concorrente.

## **Le buone esperienze dei clienti nascono all'interno delle organizzazioni**

Se i lavori che trattano l'Employee Experience sono rari, fra i testi in argomento spiccano le ultime pubblicazioni di Jacob Morgan (2017) e di Michael Brito (2018). Si tratta di due ottimi lavori che supportano pienamente l'opportunità di foca-

lizzare l'esperienza dei dipendenti come un tema cruciale dei nostri tempi.

Il testo di Morgan, intitolato *Employee Experience Advantage*, assegna all'esperienza dei dipendenti un ruolo semplicemente decisivo, affermando che le organizzazioni che dedicheranno tempo ed energia a ottimizzarla schiatteranno quelle che non lo faranno. Per questo, a suo avviso, occorre che i tre ambienti in cui l'Employee Experience si determina, quello fisico, quello tecnologico e quello culturale, siano gestiti strategicamente dai leader aziendali per portarla ai massimi livelli. Avendo ben presente che una grande esperienza dei dipendenti è condizione necessaria per creare una grande esperienza dei clienti.

Quanto a Brito, il suo libro intitolato *Participation Marketing* è volto in particolare a sottolineare i benefici del riuscire a coinvolgere gli employee nell'ethos di un'organizzazione, affinché diventino i suoi migliori *advocate* e *storyteller*. Mentre il sostegno dei dipendenti alle sorti di un'impresa è sempre stato essenziale, questa dimensione ha acquistato un rilievo imprescindibile con l'esplosione dei social media. Brito chiarisce in modo esemplare come l'incoraggiare gli employee a condividere le attività dell'organizzazione sui loro canali personali possa favorire la percezione di un'impresa più trasparente e umana, gettando un ponte prezioso fra *employee engagement* e relazioni esterne coi customer.

Le riflessioni di Morgan e Brito aiutano a comprendere che oggi "l'Employee Experience è la nuova Customer Experience". E che le buone esperienze dei clienti devono nascere dall'interno delle organizzazioni, attraverso pratiche trasformative che favoriscano lo sviluppo di dinamiche virtuose fra interno ed esterno. Ma per poter fare questo serve un modello di *Employee Journey* che accompagni le organizzazioni nella trasformazione richiesta.

## **Il nostro modello di Employee Journey**

Lo schema riportato nella figura 1 è frutto di una quantità di casi in cui, all'interno di OpenKnowledge, abbiamo lavorato recentemente per organizzazioni di vari settori impegnate nel ridefinire l'esperienza dei loro employee. Questi lavori sono stati occasioni per tradurre in atto una serie di riflessioni teoriche e metodologiche derivanti dalle nostre attività precedenti e dall'apprendimento continuo derivante dall'osservare con attenzione le scelte e i comportamenti su questo terreno delle

organizzazioni leader a livello mondiale.

Includendo in sé presupposti teorici e prassi empiriche, il modello ha una forte valenza operativa. Esso si articola in sette fasi consequenziali, e ha come finalità complessiva quella di ottimizzare l'Employee Journey, ovvero l'intero percorso di un dipendente fin a partire dallo stadio in cui si avvicina all'organizzazione in veste di candidato. Ogni fase ha obiettivi specifici e deve essere declinata sui diversi touch point digitali, e per ciascuna di esse le azioni suggerite sono volte ad assicurare che l'Employee Experience sia la migliore possibile. Non mancano indicazioni su quali tecnologie o piattaforme possono meglio abilitare le azioni descritte. L'armonizzazione del percorso/journey dell'employee con i diversi touch point digitali è l'obiettivo che bisogna porsi per disegnare la migliore esperienza utente, al fine di garantire un buon livello di servizio alle varie popolazioni target dell'organizzazione. Le sette fasi sono le seguenti.

### A. *Employer Branding*

Il primo obiettivo di un'organizzazione ai nostri tempi è quello di attrarre nuovi dipendenti potenziali con le caratteristiche richieste dalla trasformazione digitale in atto. Tali caratteristiche comprendono skill tecnologiche, creative e relazionali non tanto facili da reperire. In effetti sul mercato i migliori talenti sono spesso contesi fra le diverse organizzazioni, motivo per il quale queste ultime devono porsi il problema di rendersi più attrattive.

Le azioni di Employer Branding hanno precisamente questo fine: creare valore per l'immagine dell'organizzazione come employer, riempiendo di significati la relazione biunivoca fra l'organizzazione stessa e i suoi candidati potenziali. Tra esse, certamente valide sono le strategie digitali di costruzione della *reputation*, nonché le campagne digitali attraverso paid media e social media. Anche app ben concepite, specie se aventi al loro interno elementi di gamification, possono contribuire molto a rendere l'azienda più in linea coi tempi e con le aspettative delle nuove generazioni di dipendenti. In questa prospettiva, un'altra tipologia di azione da tenere presente sono i programmi di Employee Advocacy in chiave social. Nell'era dei social media, come Brito argomenta efficacemente, se si riesce a innescare il loro entusiasmo, i dipendenti possono diventare i migliori storyteller dell'organizzazione e contribuire in modo potente a trasferire la loro passione ai nuovi candidati.

Le tecnologie abilitanti includono il sito web corporate, i social media, eventuali app, forme di gamification.

### B. *Recruiting*

Anche la seconda fase del Journey, quella relativa al Recruiting, ha l'obiettivo principale di attrarre i candidati, fino al punto da indurli a scegliere di diventare in effetti nuovi employee dell'organizzazione.

Riuscire ad assumere i giovani giusti, nei giusti ruoli e nei giusti tempi è il fine principale di questo passaggio, che deve tenere conto di due difficoltà. Da un lato, a differenza che in passato, oggi le organizzazioni gareggiano per catturare i migliori talenti non solo coi propri concorrenti diretti ma anche con imprese di altri settori, visto che le competenze digitali sono per i giovani una sorta di passepartout: chi ne è provvisto può cercare lavoro allo stesso modo in Google che in Coca Cola, col risultato che fra i datori di lavoro ora ognuno compete con ognuno.

Dall'altro lato, la maggiore mobilità delle nuove generazioni ne allarga i confini geografici anche e soprattutto nel momento in cui entrano nel mercato del lavoro; quindi, dal punto di vista delle organizzazioni, la competizione per assicurarsi i talenti si estende su scala internazionale.

Quali strumenti sono disponibili alle imprese per operare con vantaggio in tal senso? Ovviamente il mezzo principale è il Social Recruiting, tramite strumenti e piattaforme specializzate come LinkedIn. Ma questo non basta. Pure sul terreno del Recruiting possono essere utili forme di gamification, che avvicinano l'azienda a un target con forte propensione alla cultura e al *fun* dei giochi digitali. Un altro aspetto da trattare al meglio è l'aspettativa dei giovani a valorizzare delle organizzazioni i loro tratti umani. Quindi sono importanti per incentivare il Recruiting sia le *employee stories*, atte a far sentire la voce reale dei dipendenti, sia la capacità delle aziende di fuoriuscire da un linguaggio solo funzionale, e di esprimere maggiore personalità ad esempio con l'introduzione di qualche nota di *humour*.

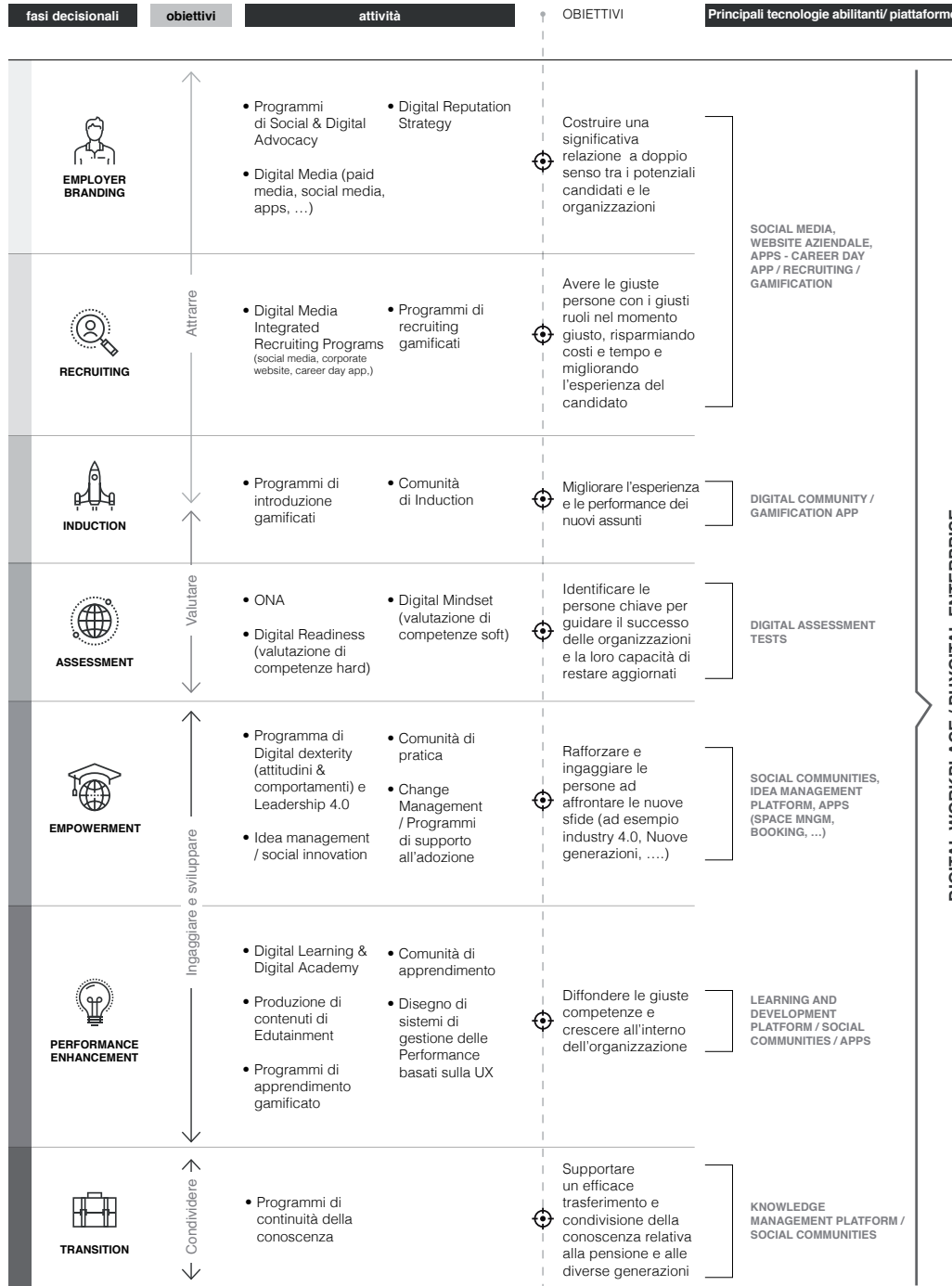
Fra le tecnologie abilitanti vi sono ancora il sito web corporate, dei social media specializzati, iniziative come una career day app, e anche qui la gamification.

### C. *Induction*

La terza fase dell'Employee Journey è quella in cui ha luogo l'Induction, ovvero il processo iniziale di inserimento dei nuovi dipendenti nell'organizzazione, volto a familiarizzarli con l'ambiente e la cultura in cui si troveranno a lavorare. Il fine di questa fase è quello di rendere ottimale l'esperienza di ingresso degli employee, migliorando nel contempo la loro performance

FIGURA 1.

# Employee Journey



DIGITAL WORKPLACE / PHYGITAL ENTERPRISE

FONTE: OPENKNOLEDGE

nel processo. Pure questo passaggio può essere agevolato e reso più efficace con l'uso di strumenti di Induction gamificati. Inoltre, è possibile facilitarlo attraverso delle *on-boarding communities*, aventi la funzione di rendere l'esperienza più condivisa e partecipativa. Se l'organizzazione in cui il nuovo employee entra dispone già di un Digital Workplace, l'Induction comporta anche dei momenti di formazione sui principali tool di condivisione delle esperienze online.

Le tecnologie abilitanti possono essere date da una gamified induction app, o da digital communities.

#### D. *Assessment*

La quarta fase riguarda tutti gli employee di un'organizzazione e mira a effettuare una verifica accurata delle loro competenze e skill digitali. Come si chiarirà meglio più avanti, questo stadio è cruciale in vista del passaggio a un Digital Workplace oppure nella transizione da Digital Workplace a Phygital Enterprise. In ogni caso il suo fine è quello di identificare le persone chiave, i champion in grado di guidare la trasformazione digitale dell'impresa, favorendone il pieno successo. È pure importante in questa fase individuare i *knowledge owner* e gli eventuali employee che fanno da collo di bottiglia per la trasformazione che si sta perseguendo.

Gli strumenti utili per tale verifica sono molteplici: l'assessment della Digital Readiness (hard skills), l'assessment del Digital Mindset (soft skills), l'Organizational Network Analysis (ONA), il Knowledge Management, le Practice Communities.

Perché questa fase di assessment? Il processo di Digital Transformation va guidato e molte esperienze provano che gli employee più adatti a questo ruolo – meglio, quelli che sono già attivi nell'interpretarlo – non sono necessariamente noti nell'organigramma aziendale e possono facilmente essere situati al di fuori del radar del management. Non a caso, l'uso degli strumenti descritti, e particolarmente quello dell'ONA, può dare luogo a vere e proprie sorprese circa chi conta veramente in questo processo. Quando il mare è in burrasca bisogna lasciare il timone a chi sa navigarlo. Ciò è essenziale anche per navigare le acque turbolente della trasformazione digitale che stiamo vivendo.

Fra le tecnologie abilitanti sono particolarmente utili i test di digital assessment, e l'ONA.

#### E. *Empowerment*

La fase che segue è volta a ingaggiare gli employee e a sostenerli fornendo loro tutti gli strumenti che li possono rafforzare

sul terreno digital e social. Il suo fine è ottenere in senso proprio l'empowerment dei dipendenti per renderli in grado di affrontare le nuove sfide – quelle poste dalle nuove generazioni di utenti (*digital native*), dall'industry 4.0, e così via.

Gli strumenti che possono servire a questo scopo includono: i programmi di Digital Dexterity (sul piano sia del mindset che dei comportamenti), i programmi di Leadership 4.0, l'attivazione di piattaforme di Idea Management per dare luogo a iniziative di social innovation, nonché le attività di Change Management che possono comprendere azioni di supporto all'adozione dei tool digitali.

La fase in oggetto assume un rilievo critico quando si sta promuovendo l'implementazione di un Digital Workplace, e tanto più quando si sta passando da questo modello a quello della Phygital Enterprise.

Le tecnologie abilitanti includono le social communities, le piattaforme di idea management, vari tipi di app (per la gestione degli spazi, il booking, ecc.).

#### F. *Performance enhancement*

Questa tappa è la prosecuzione della precedente ed è volta a consolidarne e svilupparne i risultati. Essa è finalizzata a far sì che le giuste competenze si diffondano e crescano in tutta l'organizzazione, attraverso una molteplicità di azioni di Internal Communication e Change Management e forme di apprendimento continuo di tool e sistemi digitali d'ogni genere. Tutto nell'ottica di stimolare il cambiamento attraverso l'ingaggio degli employee. Fra gli strumenti utili a questo scopo si possono elencare: le comunità di apprendimento, iniziative di Digital Learning e Digital Academy, la produzione di contenuti digitali di Edutainment, Programmi di Social Leadership, Programmi di apprendimento gamificati, e la Progettazione di sistemi di management delle esperienze basati su performance.

Le tecnologie abilitanti possono consistere in comunità di apprendimento, piattaforme di digital-learning, edutainment learning paths, app.

#### G. *Transition*

L'ultima fase del Journey chiude il percorso puntando all'obiettivo dello Sharing: ossia alla condivisione del know-how digital e social a tutti i livelli dell'organizzazione. Il fine essendo quello di favorire il trasferimento di conoscenza e la condivisione di expertise fra i diversi ruoli, fra le diverse generazioni e anche fra i digital champion e i candidati potenziali alimentando in



L'ultimo libro di Rosario Sica: *Employee Experience, Il lato umano delle organizzazioni nella quarta rivoluzione industriale*, Franco Angeli, novembre 2018.

un processo circolare l'Employer Branding. Tra gli strumenti efficaci per raggiungere tali risultati: i programmi di Knowledge Continuity, le iniziative di Reverse Mentoring e Digital Coaching, i programmi di Social Innovation, il Community Mapping, le comunità di processo. Fra le tecnologie abilitanti vi sono le piattaforme di Knowledge Management, e le social communities.

## Collaborazione, engagement e felicità

Dall'ultima edizione del *World Happiness Report*, lo studio più accreditato per quanto riguarda la misurazione della felicità a livello internazionale, risulta che il Paese più felice al mondo nel 2018 è la Finlandia. Ma, nel ranking mondiale del reddito disponibile pro capite, la Finlandia si colloca solo al 25° posto. Molti analisti attribuiscono la prima posizione di questo Paese nella classifica della felicità alle forti reti di solidarietà e supporto sociale che rendono i finlandesi un popolo particolarmente fiducioso e sereno.

C'è qualche evidenza che un principio analogo sia all'opera nell'universo delle organizzazioni? Decisamente sì. Uno studio del 2015 di Seppala e Cameron pubblicato su *Harvard Business Review* sintetizza un ampio corpus di ricerche in materia e conferma che le imprese propense a mettere forte pressione sulla performance degli employee sono significativamente meno produttive delle altre. Questo per via dei costi nascosti (di cui spesso tali imprese sono inconsapevoli) dovuti ai maggiori tassi di malattia, stress e incidenti, e alle più forti percentuali di demotivazione e disengagement. Vincono invece assai bene il confronto su una serie di parametri le organizzazioni capaci di costruire una positiva cultura del workplace, caratterizzata da rispetto, solidarietà, fiducia, gentilezza, e atteggiamento collaborativo.

Sulla stessa linea si pongono due ricercatrici italiane, Di Ciacchio e Gennari, che affrontano la questione in un libro uscito da poco introducendo riferimenti alle neuroscienze (2018). Dalla loro analisi emerge che in qualunque contesto agiamo, a scuola come sul lavoro, funzioniamo meglio se viviamo emozioni felici in quanto in tal caso il nostro corpo produce ormoni positivi come endorfine, dopamina, serotonina. Per questo le organizzazioni più produttive sono quelle in cui si respira entusiasmo e passione per quello che si fa. Quindi, ogni impresa che punta ancora sulle logiche dell'egoismo e della competitività deve de-

cisamente ribaltarle a favore delle collaborazioni e del rispetto reciproco. Nella loro visione si tratta di un processo che richiede tempo e costanza, e deve coinvolgere tutti i livelli aziendali a cominciare dal top management.

Indubbiamente il passaggio a una situazione in cui la felicità e il benessere degli employee diventano prioritari per un'organizzazione non si improvvisa. Mentre è certamente essenziale che il top management faccia propria questa visione, è anche necessario che l'intera organizzazione faccia un salto culturale, che le tecnologie abilitino comportamenti e prassi agevolanti e che gli spazi fisici evolvano per consentire agli employee di vivere le loro esperienze quotidiane in ambienti che stimolano le pratiche collaborative.

Le sfide che pone la quarta rivoluzione industriale non possono essere prese alla leggera. Il principio adattivo si impone oggi in tutta la sua durezza: da come le organizzazioni si pongono di fronte al cambiamento dipende in molti casi la loro stessa sopravvivenza. Ma il modo per cambiare e continuare a prosperare esiste. Nel contesto non facile in cui ci troviamo, fare sì che l'employee experience sia quanto più possibile ben impostata e felice è una delle condizioni più importanti per imboccare la via del successo. ☺

### INDICAZIONI BIBLIOGRAFICHE

Brito M. (2018), *Participation Marketing. Unleashing Employees to Participate and Become Brand Storytellers*, Kogan Page, New York.

Di Ciacchio D., Gennari V. (2018), *La scienza delle organizzazioni positive. Far fiorire le persone e ottenere risultati che superano le aspettative*, Franco Angeli, Milano.

Morgan J. (2017), *Employee Experience Advantage. How to Win the War for Talent by Giving Employees the Workspaces They Want, the Tools They Need, and a Culture They Can Celebrate*, Wiley, Hoboken.

Solis B. (2013), *What's the Future of Business? Changing the Way Businesses Create Experiences*, Wiley, Hoboken.

**ROSARIO SICA** è fisico cibernetico di formazione, specializzato nei processi di trasformazione digitale. Attualmente ricopre la carica di Amministratore Delegato e Presidente di OpenKnowledge, società di cui è stato socio fondatore nel 2008 e che 2015 fa parte del Gruppo BIP. Il suo ultimo libro è *Employee Experience, Il lato umano delle organizzazioni nella quarta rivoluzione industriale*, Franco Angeli, novembre 2018.