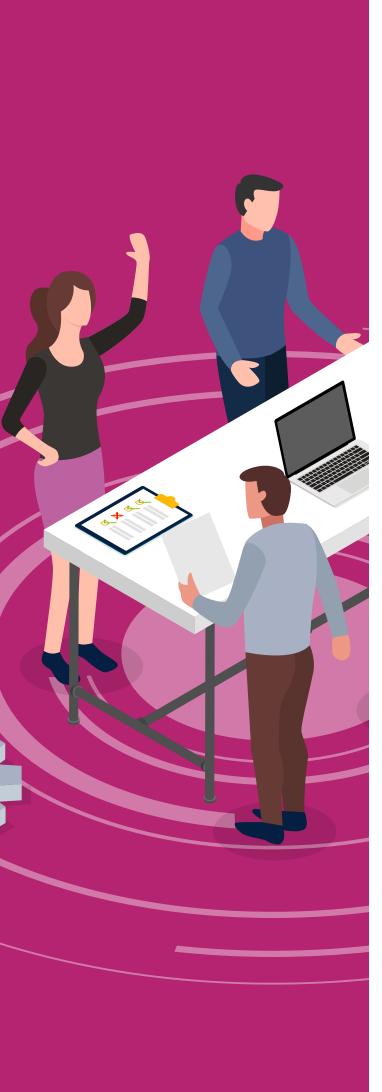
# FAR CRESCERE LE PERSONE E STIMOLARE L'INNOVAZIONE CON L'AGILE HR

SVILUPPO & Organizzazione







## SUPPLEMENTO

# Sviluppo & Organizzazione

Supplemento di Sviluppo&Organizzazione 302 Dicembre 2021

#### **EDIZIONI ESTE Srl**

Via G. Cagliero, 23 | 20125 Milano Tel 02 91.43.44.00 | Fax 02 91.43.44.24 www.este.it

#### **REDAZIONE**

#### **Direttrice Editoriale**

Chiara Lupi | chiara.lupi@este.it

#### **Direttore Responsabile**

Gianfranco Rebora

#### Caporedattore

Dario Colombo | dario.colombo@este.it

#### **Editor**

Giuseppe Pala | giuseppe.pala@este.it

#### Grafica e impaginazione

Reparto Grafico Este

#### **PUBBLICITÀ**

Se sei interessato a ricevere informazioni commerciali scrivi a commerciale@este.it

#### **STAMPA**

Àncora Srl Via Benigno Crespi, 30 | 20159 Milano

#### **SPEDIZIONE**

Poste Italiane Spa - Spedizione in abb. Postale D.L. 353/2003 (conv. In L. 27/02/2004 n.46) art.1, comma 1, DCB Milano. Registrazione presso il Tribunale di Milano Numero 682 del 26/11/2003.

# SOMMARIO

IL MODELLO AGILE
DELL'HR È UN VERO
E PROPRIO MINDSET

LE APPLICAZIONI
PRATICHE DEL MODELLO
AGILE NELL'HR

LAVORARE PER OBIETTIVI IL CASO VARIAZIONI

16
DIFFONDERE
UN MODELLO SMART



# FAR CRESCERE LE PERSONE E STIMOLARE L'INNOVAZIONE CON L'AGILE HR

di Elisa Marasca

Il mondo contemporaneo è complesso, meno prevedibile e sempre più difficile da controllare rispetto al recente passato. In azienda il presidio un tempo garantito dal tradizionale schema di controllo e gestione gerarchico non può più funzionare: oggi viviamo e lavoriamo in contesti che devono reagire velocemente, e alle persone è chiesto di assumersi responsabilità incrementando la propensione all'imprenditorialità. Cavalcando l'onda della rivoluzione digitale, le imprese devono cambiare l'approccio e l'organizzazione del lavoro. Alla rigidità della gerarchia, quindi, meglio preferire un metodo di gestione che favorisca collaborazione e sperimentazione. Il diverso mindset che serve per interpretare il nuovo scenario è l'Agile HR.



ollaborazione", "trasparenza", "engagement" e "motivazione" sono parole che ormai sentiamo tutti i giorni, entrate nel nostro linguaggio, soprattutto nel mondo HR. Ma da dove vengono, esattamente?

Si fa comunemente risalire l'origine di questi termini – legati a una particolare metodologia di organizzazione del lavoro – al 2001, quando un gruppo di progettisti e ingegneri di software si riunì in un albergo dello Utah, negli Stati Uniti, per risolvere un problema condiviso: trovare la migliore strategia per realizzare prodotti in grado di sfruttare tutte le potenzialità offerte da internet e dal contatto diretto con il cliente finale. In quella riunione furono validati cinque principi, diventati poi le colonne portanti di un vero e proprio manifesto della metodologia Agile.

# Il modello Agile nell'HR è un vero e proprio *mindset*

La collaborazione con il cliente, un software funzionante, la risposta al cambiamento, gli individui e le interazioni furono considerati gli elementi essenziali per il successo di un progetto. Nonostante sia nata nel settore IT, la metodologia ha trovato nel tempo il pieno accoglimento anche all'interno delle Risorse Umane, tanto da portare alla pubblicazione del *Manifesto for Agile HR development* (vedi Box 1).

#### Manifesto per lo sviluppo Agile HR

вох 1

Stiamo scoprendo modi migliori di creare una cultura del lavoro, sviluppandolo e aiutando gli altri a fare lo stesso. Grazie a questa attività siamo arrivati a considerare importanti:



RETI DI COLLABORAZIONE PIÙ CHE STRUTTURE GERARCHICHE



TRASPARENZA PIÙ CHE SEGRETEZZA



ADATTABILITÀ PIÙ CHE PRESCRITTIVITÀ



ISPIRARE E INGAGGIARE PIÙ CHE MANEGGIARE E RITENERE



MOTIVAZIONE INTRINSECA PIÙ CHE RICOMPENSE ESTRINSECHE



**AMBIZIONE PIÙ CHE OBBLIGO** 

Ovvero, fermo restando il valore delle voci a destra, consideriamo più importanti le voci a sinistra,



Lo scopo del *Manifesto* è fornire ispirazione, più che formule perfette, e indicare la strada da seguire, più che accompagnare chi la vuole intraprendere. Questo documento è stato firmato da centinaia di esperti HR in tutto il mondo, ed è consultabile in lingua inglese, tedesca, olandese, spagnola, francese, araba, italiana, polacca, portoghese, russa e turca.

è il primo dei sei principi che compongono il *Manifesto* for *Agile HR development* e ha l'obiettivo di raggiungere i risultati con maggiore efficacia.

In questo contesto l'HR acquisisce un ruolo strategico dovendo:

#### I PRINCIPI CARDINE DELL'AGILE HR LE RETI DI COLLABORAZIONE

Partendo dal presupposto che il metodo Agile è democratico – e quindi come tale è declinabile in qualsiasi area e struttura aziendale – ecco che in ambito Risorse Umane si sente ancora più forte la spinta a non rimanere ancorati sulle proprie posizioni, ma serve aprirsi a quelle degli altri.

La collaborazione con gli altri reparti dell'azienda (per esempio le funzioni Sales, Marketing e IT; vedi Box 2, 3 e 4)

- seguire ed essere parte della trasformazione agile in atto, mettendo alla prova nuovi metodi di valutazione delle performance, della gestione dei feedback, di recruiting e selezione;
- riorganizzare l'azienda e rimodellare l'organizzazione con una visione a lungo termine, attraverso la riprogettazione dei processi e l'implementazione dei sistemi;
- · visionare, insieme con i vertici aziendali, quali possibili conseguenze può avere la metodologia Agile sui team, sui progetti futuri e sulla cultura aziendale.

### HR e Sales sono inaspettatamente alleati

BOX 2

Alcuni centri di ricerca hanno dedicato al rapporto tra i responsabili Vendite e quelli delle Risorse Umane un'analisi che ha evidenziato come il 70% dei dirigenti HR ritiene di avere una solida partnership strategica con le Vendite, mentre solo il 45% di chi è a capo delle Vendite condivide questo sentimento. I risultati di questo studio vanno quindi a confermare che l'HR è più incline alla collaborazione, mentre i Sales lo sono meno. Ma confrontando le esperienze e le strategie che sempre più spesso devono mettere in atto nel competitivo mondo del lavoro di oggi, si scopre come le Vendite e le Risorse Umane siano sorprendentemente simili, per un aspetto apparentemente banale perché entrambi 'vendono' l'azienda: i Sales ai potenziali clienti e verso l'esterno, gli HR verso l'interno (collaboratori), ma pure nei confronti dei potenziali candidati che in futuro potrebbero aiutare l'azienda stessa a incrementare le vendite.

# CLIENTI E CANDIDATI DECIDONO DI AGIRE IN BASE ALLA REPUTATION

Proprio in merito ai candidati, riflettendo poi sulle dinamiche dei processi d'acquisto dei nostri tempi, si trovano diversi punti in comune con il nuovo modo con cui le persone si approcciano alla ricerca del lavoro: sia i potenziali clienti sia i potenziali candidati, per esempio, decidono se acquistare o entrare a far parte di un'organizzazione in base alla *reputation* del suo marchio e ai valori che trasmette. Appare quindi chiaro che entrambi i reparti sono ormai permeati dalle dinamiche della nuova comunicazione, in particolare rispetto al linguaggio del marketing digitale a cui siamo sempre più abituati. Le Vendite hanno infatti interiorizzato già da anni queste nozioni, utilizzando la tecnologia e la presenza online per far arrivare il messaggio giusto ai clienti ideali nel momento corretto. Ma anche la funzione HR non è da meno: oggi la ricerca di talenti passa proprio dal saper parlare un linguaggio innovativo, all'altezza di un candidato che utilizza tecnologie digitali in maniera massiva per documentarsi e informarsi.

Il giusto messaggio diffuso tramite il canale corretto può quindi portare i migliori clienti ad acquistare e i migliori talenti a candidarsi



#### Il ruolo del Marketing nel processo di attraction e retention

вох 3

Attirare e fidelizzare i talenti è uno degli obiettivi della Direzione del Personale, soprattutto quando si tratta di figure con una seniority alta o di professionisti molto richiesti per la loro iper specializzazione. La pandemia e i processi di digitalizzazione hanno cambiato anche il modo di fare recruiting: il processo di selezione è stato attraversato da profondi stravolgimenti, per esempio con l'utilizzo massiccio dei video colloqui. In questo scenario, la chiave del successo di un'azienda sta nella capacità di trasformarsi in modo veloce e fluido e nell'aprirsi a nuove idee e approcci, magari provenienti dai team interni. Spesso si tende a coinvolgere consulenti o esperti, ma le idee innovative, già calate nel proprio settore merceologico, possono nascere e crescere anche nell'ufficio accanto. Devono solo essere

#### L'IMPORTANZA DELL'EMPLOYER BRANDING

Un esempio che potenzialmente va nella direzione indicata è il rapporto di collaborazione che può instaurarsi tra Marketing e Risorse Umane nella gestione della candidate journey. Così come il Marketing ottimizza ogni step del percorso che un cliente compie dalla conoscenza di un prodotto fino al suo acquisto, allo stesso modo l'HR può

analizzare e rendere efficace ogni fase in cui l'azienda entra in contatto con i candidati, al fine di portare a bordo i migliori talenti e con meno fatica. Nel Marketing, infatti, il funnel rappresenta il 'viaggio' che un utente compie per evolvere da semplice 'conoscente' a cliente, per poi diventare promotore. Il funnel deve il suo nome alla sua forma a imbuto e a una delle sue logiche fondanti: la facilità di entrata e la difficoltà di uscita.

Nell'ambito della ricerca e selezione questo significa che la platea a cui l'HR manager si rivolgerà nelle prime fasi del *funnel* sarà molto ampia rispetto ai candidati che poi verranno effettivamente sottoposti a colloquio e assunti. La chiave del suo successo sta nell'attenzione rivolta all'Employer branding in ogni fase del processo. Le scelte di acquisto delle persone, così come quelle professionali, specialmente tra i Millennial e la Generazione Z, sono indirizzate verso aziende che rispecchiano i loro valori e che credono nelle loro medesime cause.

Curare l'Employer branding si rivela strategico perché, oltre a contribuire all'inserimento di nuovi talenti, permette di fidelizzare anche quelli già interni all'organizzazione. Il suo compito infatti è facilitare sia la candidate attraction sia l'employee retention



## Nella collaborazione tra HR e IT bisogna curare la comunicazione

BOX 4



Chi guida il cambiamento digitale nelle aziende? A chi spetta il compito di *change leader*? Rispondere a queste domande non è facile, ma è vero che senza persone ben selezionate e formate all'innovazione all'interno dell'azienda qualsiasi cambiamento è destinato a essere sempre molto difficile. I responsabili delle Risorse Umane si ritrovano spesso soli nell'identificare queste figure chiave – frequentemente legate alla funzione IT – nelle attività del recruiting. Questa mole di lavoro non può essere demandata a una sola direzione aziendale, ma sono necessarie diverse competenze: ecco allora che se HR e IT collaborassero correttamente, i benefici sarebbero evidenti per entrambi. C'è però uno stereotipo che 'blocca' questa collaborazione: HR e IT hanno un background troppo diverso per poter cooperare, perché il personale si interessa di motivazione delle persone, soft skill, sviluppo e formazione, mentre chi si occupa di tecnologia si appassiona di usabilità dei prodotti o di come un'applicazione può migliorare i suoi processi.

Questi bias vanno superati con un corretto modello di comunicazione tra le due parti, per esempio concordando con il reparto informatico su quale canale ci si scambieranno le informazioni oppure chiedendo dei dati da analizzare per ogni fase del processo. Uno sforzo coordinato tra HR e IT, quindi, può essere utile sotto molteplici aspetti: dotare tutti i team di lavoro dei giusti strumenti per performare meglio; garantire che le nuove tecnologie introdotte in azienda soddisfino le aspettative delle persone che le utilizzano e di conseguenza capire quali competenze dovranno possedere o sviluppare i nuovi candidati; introdurre canali digitali di feedback per costruire la fiducia e il reciproco confronto interno all'azienda. Tutto ciò è valido sia per realtà strutturate sia per le piccole aziende, che forse incontrano meno difficoltà grazie a processi più spelli

#### TRASPARENZA E ADATTABILITÀ

Il concetto di "rete di collaborazione", sia essa digitale o analogica, si lega con la trasparenza. Non è infatti possibile pensare a una cooperazione all'interno di uno stesso team o tra team diversi senza che le informazioni scambiate siano chiare e, soprattutto, alla portata di tutti. Lo stesso vale per obiettivi e risultati: è indispensabile condividere inizialmente dove si vuole arrivare e, step per step, anche gli obiettivi raggiunti.

Questa appena descritta è la cultura del feedback, che in un contesto Agile risulta essere centrale: non è (più) un passaggio burocratico, ma un monitoraggio continuo, portato avanti non con la volontà di giudicare, quanto con quella di crescere insieme. L'HR deve quindi diventare la colonna portante di questo nuovo meccanismo dando un apporto fondamentale all'implementazione di un sistema di feedback solido, puntuale ed efficiente, supportato da software e tool che ne facilitino lo scambio.

È in questo contesto che fa la sua comparsa il concetto di "retrospettiva": gli incontri periodici per scambiarsi idee, opinioni e commenti concorrono alla realizzazione di progetti di successo e, soprattutto, portati a termine con la serenità di tutte le persone coinvolte. "Bisogna accettare il cambiamento, invece di contrastarlo. Perché è proprio l'adattabilità, invece della cosiddetta prescrittività, una delle raccomandazioni del *Manifesto dell'Agile HR*", segnala Alessandro Raguseo, CEO di Reverse.

Disponibilità e flessibilità sono due *mindset* che è necessario applicare quando si parla di Agile working e di conseguenza di Agile HR. Ma accettare il cambiamento senza opporsi e, anzi, esserne parte attiva non è una passeggiata. E ancora più difficile è poi adattarsi al nuovo contesto che il cambiamento ha contribuito a costruire.

# SPERIMENTARE SIGNIFICA PROVARE E LASCIARSI ISPIRARE

Se si è alla ricerca di una soluzione preconfezionata per fare tutto questo, è bene sapere che non esiste. I primi a capirlo sono proprio le persone dell'HR: se la metodologia Agile è frutto di una continua sperimentazione (all'inizio si diceva proprio come fosse indispensabile "iniziare a fare" più che "pensare per capire come fare") è necessario non procedere in maniera prescrittiva (cioè attraverso regole preimpostate), appunto, ma nemmeno adattandosi tout court ai trend del momento. È più difficile a dirsi che a farsi, proprio perché "sperimentare" significa "provare". Perché lasciarsi ispirare vuol dire prendere ciò che di buono ha fatto qualcun altro per adattarlo al proprio contesto, senza timori di non corrispondere esattamente all'immagine - prescrittiva, appunto - che ci si era fatti del proprio business. Per riassumere, potremmo dire che l'Agile HR abbatte le barriere, anche immaginifiche.





Abbiamo trasformato l'Headhunting in una scienza esatta, in cui il time to hire è ridotto al minimo e il match tra candidato ed esigenze aziendali è perfetto.



Per testare, praticamente, adattabilità e ispirazione, l'HR può pensare di focalizzare le sperimentazioni su un nuovo progetto che porti magari alla creazione di un nuovo processo o di un nuovo servizio per le persone in azienda (dall'App di feedback continuo, a una piattaforma di collaborazione, dalla revisione della career page alla semplice creazione di un nuovo processo di onboarding, per esempio). L'importante è che sia, appunto, qualcosa di nuovo, divisibile in aspetti differenti e testabile sul campo, magari attraverso la sperimentazione con gli Objectives and key results (Okr). È in questo modo che si inizierà a imparare a innovare in modo Agile, concentrandosi sull'utente e sui dati che la realtà è in grado di restituirci.

#### VALORIZZARE LA MOTIVAZIONE INTRINSECA E L'AMBIZIONE DELLE PERSONE

I progetti Agile richiedono persone motivate. Perché lo siano è però necessario dare loro l'ambiente e il supporto di cui hanno bisogno, confidando nella loro capacità di portare il lavoro a termine. Con l'Agile HR, in questo senso, il personale può promuovere l'autonomia del proprio team e fungere quindi da esempio anche ai gruppi di lavoro delle altre divisioni aziendali: il messaggio che deve essere condiviso e sul quale si fonda questa importante dichiarazione di autonomia è che all'interno di ogni team – anche se non immediatamente visibili – ci sono sicuramente competenze (e quindi persone) che possono aggiungere un valore significativo ai processi di gestione HR.

Ma c'è di più: la valorizzazione della motivazione intrinseca, ossia del potenziale naturale che le persone hanno a loro disposizione e che non sempre è fatto emergere e quindi sfruttato, è da preferire alla cosiddetta 'ricompensa estrinseca'. "Ricompensare i collaboratori riconoscendo loro il valore che posseggono vale di più di un 'reward' standard non tarato sulle reali, naturali e intime caratteristiche della persona stessa", afferma Daniele Bacchi, Founder & CEO di Reverse.

L'ultimo principio descritto all'interno del *Manifesto for Agile HR development* è l'ambizione. Che si stimola anche grazie all'auto-organizzazione: non è la gerarchia aziendale a dover obbligare le persone a rivestire un ruolo, ma devono essere loro stesse a decidere come possa essere distribuito il lavoro, chi farà che cosa e come risolvere sfide ed eventuali conflitti interni. Dall'auto-organizzazione derivano maggiori responsabilità che riescono a solleticare motivazione da una parte e ambizione dall'altra, con l'obiettivo ultimo di migliorare i risultati.

# Le applicazioni pratiche del modello Agile nell'HR

Che cosa significa usare un approccio Agile, in pratica? Si tratta di incoraggiare le persone a gestire responsabilmente il cambiamento, alimentando la costruzione di team collaborativi capaci di organizzarsi in autonomia, dove gli individui da semplici risorse diventano protagonisti. La gestione Agile consente di far evolvere la Direzione del Personale stimolando la collaborazione, facendo evolvere la cultura del feedback e contribuendo a stimolare visioni di lungo periodo.

L'Agile HR è quindi una scintilla che può scatenare una trasformazione graduale: favorendo un'evoluzione progressiva della cultura organizzativa, può portare le persone ad affrontare, accettandoli, i veloci cambiamenti necessari alla crescita delle nostre aziende. "Make people awesome" ("Rendi le persone straordinarie"), infatti, è il principio secondo il quale si aiutano persone ordinarie a fare cose straordinarie e che permette di conseguenza di coltivare e crescere i talenti. Il percorso di Agile HR è comunemente diviso in quattro momenti: discovery, iteration, standup meeting, retrospettiva.





#### LA PRIMA FASE È LA *DISCOVERY*

La fase di *discovery* ('presa in prestito' dal linguaggio dell'IT e poi del Marketing) è la fase nella quale si valutano le varie ipotesi per il proseguimento di un processo di sviluppo. In particolare, essa non riguarda soltanto un singolo progetto, piuttosto un sistema intero visto nel suo insieme, comprendente l'intera architettura. Qui sono coinvolti tutti gli stakeholder legati alla fase. Dal punto di vista del Marketing, la Customer discovery è fondamentale nel processo di progettazione di un nuovo prodotto o servizio e ha l'obiettivo di comprendere i vari bisogni dei potenziali clienti al fine di identificarne le caratteristiche.

Nell'HR, il 'cliente' diventa il collega. Per esempio, nel recruiting, la fase di discovery serve a capire se tutte le funzioni dell'azienda coinvolte sono allineate sul tipo di candidato da scegliere. Il reparto Risorse Umane mette quindi tutti in contatto e guida le scelte di assunzione dopo aver fatto il punto della situazione. Questo momento iniziale serve a potenziare l'efficacia, l'organizzazione del lavoro cross team, la precisione degli obiettivi prefissati, la chiarezza tra le varie priorità. Allo stesso tempo, cala la dispersione di effort di tempo e di budget, insieme con la confusione tipica dei grandi progetti.

Usare la tecnologia nel momento di discovery non solo snellisce tutti i processi, ma rende più facile lo scambio di informazioni e, di conseguenza, la cooperazione tra i team all'interno dell'azienda. Le informazioni devono essere alla portata di tutti, così come gli obiettivi e i progressi dei singoli gruppi. Incrementare la trasparenza, infatti, facilita il flusso di informazioni e riduce il rischio di non fare bene il proprio lavoro: per questo, è di importanza critica per il successo dell'organizzazione.

Senza trasparenza non possiamo sapere come sta andando la sperimentazione di un team e che cosa ha avuto successo e che cosa no, quindi limita anche la capacità di gestire i rischi e gli ostacoli. La trasparenza delle informazioni è fondamentale non solo per una corretta applicazione della metodologia Agile, ma rappresenta un importante cambiamento per la Direzione del Personale: con una politica che non punta più alla segretezza delle informazioni, l'HR ha la possibilità di scrollarsi di dosso il ruolo di controllo. Con un dialogo più aperto, la collaborazione dei vari team e il libero scambio di opinioni e feedback, l'HR può agire più facilmente e attuare in modo più preciso tutte le strategie Agile utili alla crescita aziendale.

#### CIÒ CHE FACCIAMO E PROGETTIAMO NON È MAI DEFINITIVO

L'approccio iterativo (iteration) è un elemento chiave con cui favorire l'evoluzione dei gruppi e dei progetti legati alle Risorse Umane. Una metodologia che aiuta a porre il giusto focus sulle priorità in relazione al valore prodotto per l'utente, organizzare il lavoro in cicli in modo da ottenere feedback rapidi, mantenere un allineamento frequente e costante tra i membri del team, dare il giusto spazio e il corretto peso a momenti di retrospettiva.

Il lavoro iterativo modifica la nostra tendenza a pianificare in un certo modo, allenando la capacità di pensare in ottica un più sperimentale, basata sul test continuo. Aiuta ad aggiustare il tiro del progetto continuamente, a seconda di come vanno i test (per esempio, se il progetto è troppo dispersivo di risorse si ridimensiona in corso d'opera, non alla fine). L'iteration fa capire che ciò che facciamo e progettiamo non è mai definitivo: la metodologia Agile si basa sulla sperimentazione, e questa non è possibile se non si coltiva una cultura del feedback.

Con la metodologia Agile, il feedback deve abbandonare la sua natura più 'burocratica' per trasformarsi in un monitoraggio continuo, sereno e in tempo reale. Il feedback infatti deve essere frequente e periodico: ogni aggiustamento deve essere monitorato e riportato, in modo da tracciare eventuali cambiamenti significativi e il conseguente impatto su tutto il business. L'HR è quello che, da sempre, è stato responsabile della gestione dei feedback; ed è proprio per questo che può dare un apporto importante all'implementazione di un sistema solido, puntuale ed efficiente, supportato da software e tool che ne facilitino lo scambio.



# FEEDABACK CONTINUO E INGAGGIO CON LO STANDUP MEETING

Uno dei modi per avere feedback continui è lo standup meeting, un momento in cui ogni membro del team condivide davanti agli altri – in piedi e con rapidità – che cosa ha fatto, che cosa ha intenzione di fare e si discute dei potenziali ostacoli per i quali potrebbe servire aiuto per proseguire il lavoro. Il meeting dura circa 15 minuti (al massimo 30) e non è il momento per risolvere i problemi, ma per evidenziarli: l'owner del progetto ha un ruolo di osservatore e lascia al team il ruolo guida (ascolta attentamente e cerca di apportare modifiche il più velocemente possibile).

Grazie all'iteration e allo standup meeting crescono l'ingaggio dei collaboratori, la possibilità di controllo del progetto (controllo nel senso positivo del termine), di formare figure junior e l'efficacia nel coinvolgimento delle professionalità corrette in ogni fase. Allo stesso tempo calano la dispersione di energie, i tempi da dedicare a rework e cambi di programma, l'effetto di lontananza dall'obiettivo anche nei progetti a lungo termine. Tradizionalmente, infatti, l'HR lavora su un ciclo annuale, con controlli semestrali o trimestrali. Tuttavia, in questo mondo in continua evoluzione, possono succedere tante cose in un periodo di tempo così lungo: le imprese possono crescere e fallire, tutto nel corso di un solo anno. La metodologia Agile richiede il focus in tempi più brevi e, di conseguenza, con ritmi più veloci.

#### CON LA RIUNIONE DI RETROSPETTIVA CRESCE LA SODDISFAZIONE COMPLESSIVA

È in questo contesto che fa la sua comparsa il concetto di "retrospettiva", cioè l'insieme degli incontri periodici per scambiarsi idee, opinioni e commenti che concorrono alla realizzazione di progetti di successo e, soprattutto, alla loro conclusione con la serenità di tutte le persone coinvolte. È l'occasione per il team di analizzare, in retrospettiva, l'iteration appena conclusa. In questo momento il team si prende del tempo per analizzare un progetto appena terminato, nella sua interezza, e definire i margini di miglioramento e le azioni che andranno compiute per raggiungere questo obiettivo.

Lo scopo principale è dunque quello di migliorare continuamente sia il processo sia l'esecuzione, tenendo in considerazione i feedback di tutti i membri che fanno parte del team della gestione di progetto. Un'opportunità di crescita, di miglioramento, di regolazione del processo, con il vantaggio che presenta solo una riunione svolta nell'immediatezza, con le menti ancora fresche e dunque la possibilità di ricordare bene su quali questioni intervenire.

Grazie alla retrospettiva crescono la possibilità di imparare da ciò che non è andato bene, la coscienza di cosa, invece, è andato per il verso giusto, l'ingaggio su progetti futuri. In una parola, cresce la soddisfazione complessiva, senza il senso di smarrimento dei progetti ampi, le polemiche sterili e le colpevolizzazioni.

#### Casi concreti sui quattro touchpoint



#### **DISCOVERY**

In Reverse ogni kickoff di progetto, che sia un mandato di ricerca, una selezione o qualsiasi altra attività, è preceduto da una fase di discovery, cioè una fase esplorativa in cui tutti gli attori coinvolti (manager di selezione, sourcer, cliente, ecc.) collaborano per identificare tutte le possibili problematiche e relative soluzioni. Un esempio può essere l'opzione di assunzione di un candidato (processo che può nascondere molte insidie). È in questo momento che sono valutati anche tutti gli ostacoli che si possono incontrare nel percorso. Al termine della fase di discovery tutti coloro che sono coinvolti hanno chiari i dettagli, così che il progetto possa poggiarsi su basi solide e quindi partire nel modo corretto. Si tratta di un prezioso allineamento fra le parti, strategico e operativo.



#### **ITERATION**

Il core business di Azienda 1 è lo sviluppo software, quindi conoscono bene la metodologia Agile, nata – come detto – proprio nel settore IT. Per questo sono stati 'precoci' nel portare anche nella funzione HR alcune best practice, tra cui l'abitudine all'iteration. Confrontarsi regolarmente ogni settimana (o a brevi intervalli regolari) sull'andamento di un progetto ha portato diversi benefici in azienda, tra cui: gestire senza sbavature processi complessi che coinvolgono diverse persone; modificare rapidamente gli obiettivi di un percorso avviato senza 'sprecare' mesi di lavoro; far crescere le figure junior velocemente perché seguite adeguatamente.



#### **STANDUP MEETING**

Inizialmente i collaboratori di Azienda 2 si sono stupiti quando hanno visto comparire in sala riunioni un tavolo alto, senza né sedie né sgabelli, adibito alla fase di *standup*. E invece oggi ne sono entusiasti: ogni mattina alcuni team, tra cui quello HR, si incontrano per allineamenti veloci (circa 10 minuti), in cui ognuno condivide le proprie attività della giornata e il team leader conduce il meeting, dà gli aiuti e i consigli necessari a tutti i membri del gruppo. È un meeting molto operativo, in cui ci si aggiorna ma non si affrontano le grandi problematiche. Grazie a questa tipologia di riunione rapida ed efficace il team è allineato e coeso. E i gruppi che lavorano da remoto possono fare lo stesso utilizzando piattaforme digitali.



#### **RETROSPETTIVA**

La retrospettiva aiuta a gestire e migliorare gli incontri quando le cose non vanno per il meglio in un progetto. L'Azienda 3, operativa nel settore Retail in provincia di Brescia, grazie alla retrospettiva condotta alla fine di un progetto di ricerca e selezione di un ecommerce manager, si è resa conto che sin dall'inizio non c'era stato accordo sulle skill della figura da cercare: l'Head of Sales cercava un supporto per l'area vendite più simile a un Back-office, mentre il Marketing manager aveva in mente un professionista del Digital marketing con esperienza nella gestione di piattaforme ecommerce. In questo caso, il progetto non è fallito, ma si è potuto indirizzare meglio l'obiettivo favorendo la comunicazione tra le parti coinvolte.



# Lavorare per obiettivi Il caso Variazioni

Variazioni si occupa di Smart working e Change management dal 2009 ed è specializzata nell'implementazione di percorsi di lavoro agile: accompagna aziende private ed enti pubblici nella definizione di policy e strategie di Smart working attraverso metodi verificati e strumenti di co-design consolidati. Si occupa anche di welfare aziendale, Maternity management e progetti di sviluppo territoriale; la base è a Mantova e un'altra sede è a Milano. "La nostra realtà conta ora 28 persone, un numero raddoppiato nel 2021, quindi dal punto di vista HR è stato un periodo intenso", racconta Stefania Cazzarolli, CEO e Co-Founder di Variazioni, spiegando così la scelta di affidarsi a Reverse.

Gli obiettivi della sinergia erano mettere a sistema i valori aziendali per raccontarli a candidati e candidate durante il processo di recruiting, e allo stesso tempo passare da una gestione delle persone più 'informale' a una strutturata, senza perdere la flessibilità e l'immediatezza del modo di lavorare *smart* che da sempre caratterizza

l'organizzazione. "I nostri clienti sono le funzioni HR delle aziende, quindi è prioritario per il nostro brand mantenere coerenza tra le metodologie che proponiamo e quelle che usiamo internamente", argomenta Cazzarolli.

#### **FLESSIBILITÀ E TRASPARENZA**

Le parole chiave che accompagnano l'azienda sono "libertà" e "autonomia": "Entrambe sono collegate al senso di responsabilità delle nostre persone e alla cultura del dialogo che abbiamo sempre avuto tra organizzazione e staff", commenta la CEO, ammettendo che però questo approccio a volte ha allontanato dei candidati abituati a orari fissi, a lavorare 'in silos' e al sistema gerarchico. I team della società sono divisi in funzioni: Sales e Delivery, Marketing, Prodotto, HR, Amministrazione. Da circa un anno è iniziato il lavoro con metodologia Objectives and key results (Okr): "Abbiamo iniziato a lavorare con questo metodo per un progetto specifico e dopo alcuni mesi dalla sua introduzione abbiamo iniziato a vedere i benefici tangibili soprattutto nelle funzioni di staff, dove la verifica degli obiettivi è immediata grazie anche allo strumento di tracking dei risultati, visibili a tutti e trasparenti", conferma Cazzarolli.

#### Reverse affianca le aziende nella gestione delle Risorse Umane

BOX 6

Reverse offre alle aziende servizi di Head hunting e consulenza HR. Si distingue sul mercato per il modello di business collaborativo e l'approccio scientifico alle Risorse Umane. Lavora su piattaforme proprietarie che consentono di dare al cliente totale visibilità e trasparenza sui processi, e di raccogliere i dati che permettono di tracciare ogni step e di ottimizzare il flusso grazie ad analisi Data driven. Lavora in Italia, Francia e Germania con sedi a Milano, Bologna, Parigi e Berlino. È costituita oggi da più di 80 persone. L'Agile Head hunting di Reverse è la soluzione evoluta per il permanent placement. Un approccio scientifico che abbina tecnologia e relazioni umane, per dare alle aziende la certezza di ingaggiare le migliori figure strategiche. Garantisce una doppia specializzazione grazie agli Industry team – esperti del settore in cui opera l'azienda – e agli scout, figure chiave del recruiting collaborativo, la prima invenzione dei laboratori di ricerca di Reverse nel campo delle Risorse Umane. Grazie a questo modello, a fianco degli Head hunter collaborano appunto gli scout, professionisti attivi nella stessa area del candidato, ma con maggiore seniority. Allo scout è affidato il colloquio tecnico

Il metodo scientifico e l'approccio Data driven rendonce finalmente l'Head hunting una scienza esatta, lasciando spazio a ciò che dà reale valore: la relazione umana. Reverse è certificata "Great place to work", "Great place to work for women" e "Great place to work for millennials": ogni 'Reverser' lavora ogni giorno con apertura al cambiamento, approccio digitale e flessibilità.



Per la valutazione delle performance rispetto agli obiettivi prefissati, la società applica il metodo Management by objective (Mbo), in cui una parte del feedback per ogni singola persona è visibile a tutto il team, mentre un'altra è riservata al colloquio individuale. "Per aiutare tutti i gruppi a lavorare bene con questa modalità abbiamo proposto moduli formativi basati sulle soft skill, per esempio sul concetto di fiducia e di accountability, con la collaborazione di mentor ad hoc", racconta la fondatrice dell'azienda. Le procedure operative interne sono trasparenti e si basano sull'utilizzo di strumenti come la condivisione del calendario online, oppure su tool asincroni come gli storyboard. Queste opzioni sono accompagnate da una massima flessibilità nella scelta dei tempi e degli spazi di lavoro: "Tutte le nostre persone hanno un accordo di Smart working attivo, ma le invitiamo comunque a 'vivere' l'ufficio quando vogliono, anche solamente per incontrarsi e passare del tempo insieme in presenza", specifica Cazzarolli. Attualmente, infatti, le varie funzioni organizzano autonomamente degli incontri una volta a settimana – a Milano o a Mantova – mentre chi è in stage ha una call giornaliera con il suo team leader.

# Diffondere un modello smart

Il messaggio del testo è che nell'HR la metodologia Agile dovrebbe essere progettata in termini di People management, per aiutare i professionisti HR a semplificare il proprio intervento, diffondere un modello *smart* e snellire i processi. Il modello Agile nell'HR non è quindi una metodologia di Project management, ma è piuttosto l'applicazione di un vero e proprio *mindset*, dove "agilità" non significa solo "velocità" di esecuzione, ma anche riduzione degli sprechi.

Il Manifesto dell'Agile HR offre una guida per adattare il mindset Agile all'HR: come dice una delle sue stesse voci, l'obiettivo del documento è ispirazionale, più che prescrittivo. Infatti i feedback continuativi e non burocratici, la sperimentazione progettuale, l'auto-organizzazione dei team, l'implementazione e l'utilizzo di piattaforme collaborative (digitali e non), così come sostenibilità dei ritmi di lavoro, sono le più importanti caratteristiche dell'Agile HR.



La soluzione evoluta per il Permanent Placement. L'approccio scientifico dell'Agile Headhunting abbina tecnologia e relazioni umane, per darvi la certezza di ingaggiare le vostre figure strategiche.





# SCEGLI ESTE PER COMUNICARE



Eventi fisici e online Tavole rotonde Seminari



3 riviste professionali 1 quotidiano online



Libri e monografie

> Tanti canali per raggiungere in maniera efficace la comunità di manager e imprenditori di medie e grandi aziende

Per richiedere informazioni commerciali scrivi a: commerciale@este.it