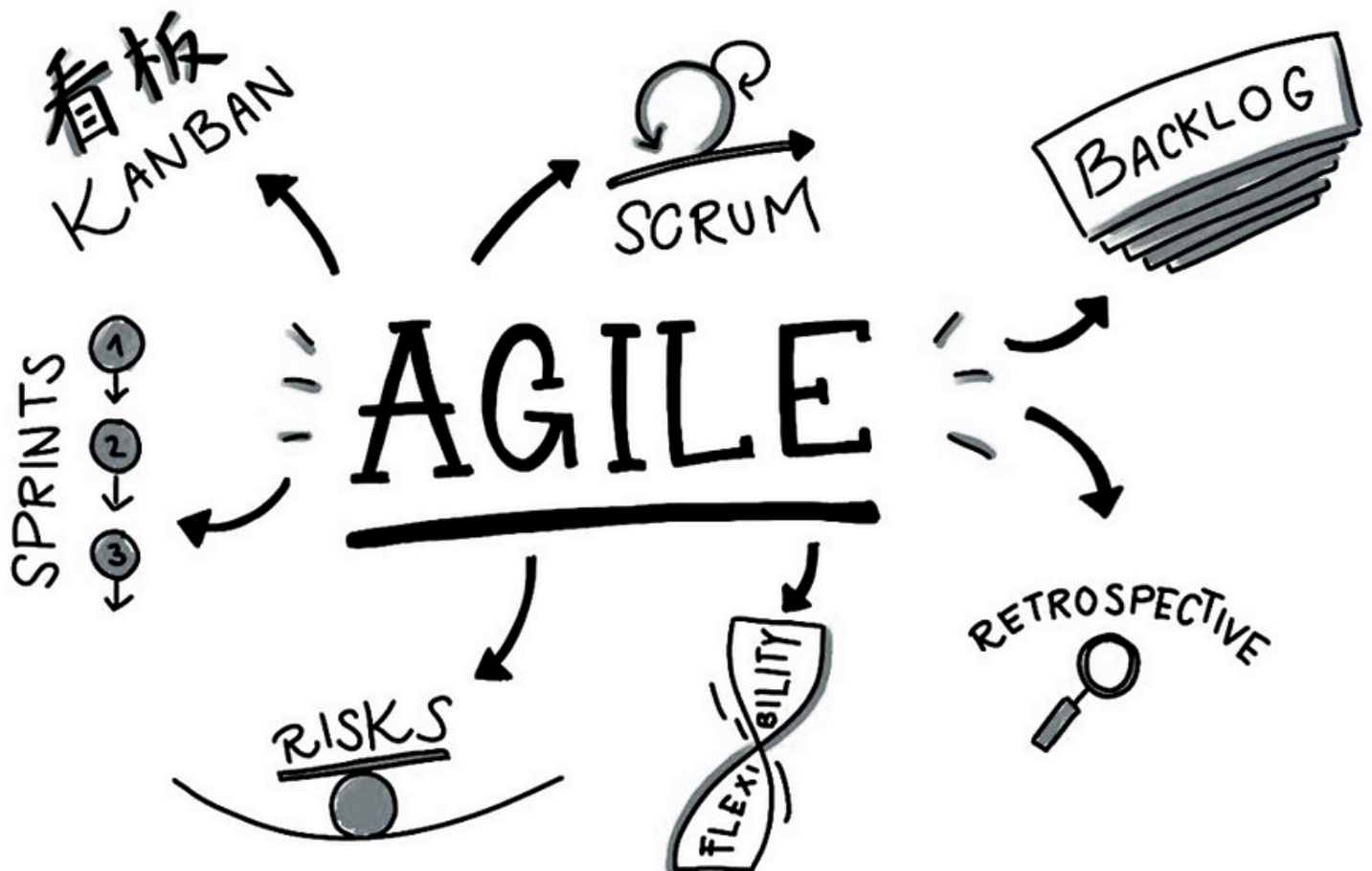


Agile HR: come rendere il tuo team HR più Agile.

Intervista doppia a Matteo Sola e Alessandro Raguseo



1. Introduzione

Agile è la parola del momento nel mondo HR. Finalmente, a distanza di diversi anni, questa filosofia di lavoro e le sue metodologie arrivano anche alle funzioni aziendali teoricamente più lontane dal digitale, dal mondo del coding e della creazione di software: gli ambiti in cui l'Agile è nato.

Come mai l'Agile interessa all'HR? Perché in un mondo sempre più complesso, in continuo cambiamento ed imprevedibile ci servono nuovi strumenti e approcci alla realtà. Approcci più orientati alla sperimentazione che alla pianificazione, più volti all'errore e alla scoperta che al "tenere tutto sotto controllo".

Ecco allora che l'Agile ci porta in un nuovo scenario, dove potremo essere esploratori ed innovatori, più produttivi ma anche rapidi nel reagire al cambiamento e capaci di orientare le persone nella giusta direzione:

- mettendo il valore dell'utente finale al centro;
- rilasciando questo valore in "iterazioni" successive;
- testando ed ottimizzando continuamente.

In altre parole, imparando e disparando tutti i giorni.

L'Agile è un mindset, un approccio al lavoro di team e all'organizzazione nel suo complesso. Quindi sì, è anche un tema HR. È soprattutto un tema HR.

Quindi come fare ad approcciare il tema e diventare più agili, partendo da zero?

Intraprendiamo questo viaggio in ottima compagnia:

- [Matteo Sola](#) ci ha indicato i 5 step che ritiene imprescindibili per avvicinarsi con successo all'Agile;
- [Alessandro Raguseo](#) fa un passo indietro e ci accompagna in una riflessione su quali siano i presupposti, le fondamenta necessarie perchè il progetto cresca solido.

R Matteo Sola, HR Learning & Development Leader

Matteo, hai una lunga esperienza come “rivoluzionario” del mondo HR e hai collaborato nelle realtà più innovative di questi anni: quali sono i passaggi che deve prevedere un reparto HR che voglia avvicinarsi all’Agile?

1. Farsi un'idea della sfida

Prima di buttarsi a capofitto nell’Agile e magari introdurre un complesso cambiamento organizzativo e gestionale per le nostre persone, assicuriamoci di aver capito di cosa stiamo parlando.

L’Agile è un mondo vasto, connesso con la **Lean** e spesso ibridato con il **Design Thinking**, che va da pochi semplici principi a molteplici metodologie, strumenti e modelli organizzativi, dotati dei propri ruoli e professionalità specialistiche. Esistono diversi **testi utili e dettagliati in materia**: è opportuno leggerne alcuni per iniziare a masticare il tema e rendersi conto della sfida che abbiamo di fronte, prima di coglierla.

Inoltre è importante farsi ispirare e capire che **non esistono soluzioni preconfezionate**, non è utile farsi trascinare dalle mode. Esistono in particolare buzzword come **Scrum**, spesso presentato come “il modo per fare Agile”. In realtà, pur essendo un framework molto valido e frequentemente utilizzato con successo da tante aziende, potrebbe essere troppo ambizioso o semplicemente non adatto alla propria azienda.

Come in tutte le cose, non dobbiamo mai prendere nulla come oro colato ed applicarlo acriticamente, a maggior ragione quando parliamo di persone.

2. Trovare una guida

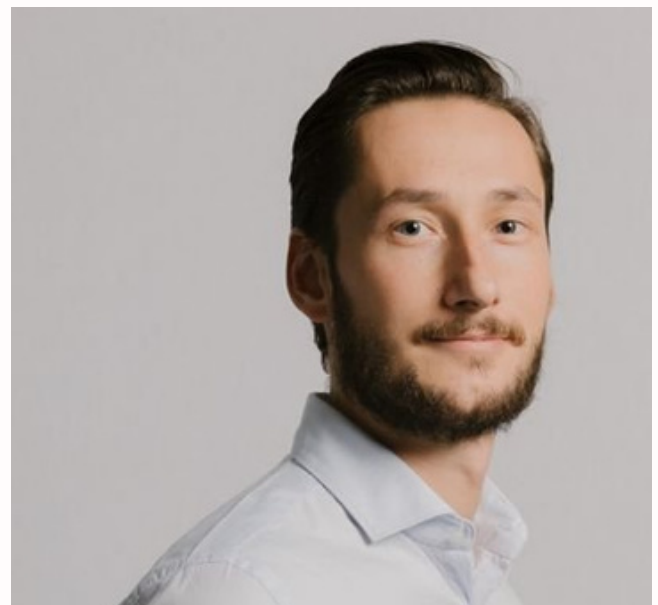
Studiare è utile, ma non basta, specialmente in ambito Agile. Dobbiamo **mettere in pratica il prima possibile**, per poter costruire pezzo dopo pezzo il nostro personale modo di **essere agili come persone, come team** e magari un giorno come azienda.

Per farlo, tuttavia, è molto importante avere una guida. Un coach, una persona esperta che non abbia fatto solo formazione e abbia ottenuto una certificazione (ormai ce ne sono mille e anche queste sono diventate un business), ma che abbia costruito e guidato percorsi di cambiamento con team e organizzazioni diverse, sul campo, aiutandoli a perseverare e scavalcare gli scogli più significativi.

Passare dalla teoria alla formazione pratica, che unisca concetti ed applicazione sul campo, è la via migliore, se non l’unica via, per tradurre questo mindset Agile in competenze e comportamenti, e viceversa.

In altre parole, “**imparare a sperimentare sperimentando**”, con la giusta guida.

Matteo Sola



3. Sperimentare

Come funziona questa sperimentazione pratica? Dipende dal team e dal contesto.

Partire dal team HR stesso è un ottimo inizio e un banco di prova per future sperimentazioni su altri team e l'intera organizzazione.

Possiamo provare a fare tre cose (in ordine di difficoltà):

1. **Introdurre piccoli rituali e nuove pratiche agili** nella vita quotidiana del team, abilitando nuove forme di collaborazione interna e di riflessione. Un esempio sono gli **stand-up meeting** o le **retrospettive** o altre modalità di facilitazione dei meeting. In questo modo inizieremo ad allinearci spesso e a condividere il lavoro come un team Agile, per poi riflettere altrettanto di frequente su come stanno andando le cose e migliorare le nostre modalità operative. In questo modo correremo davvero pochi rischi e ci muoveremo in un contesto totalmente "safe".
2. **Individuare un processo già in essere e renderlo più Agile**, introducendo nuove forme di coordinamento tra tutte le persone coinvolte, dentro e fuori dal team. L'esempio tipico è quello del recruiting, ottimizzato con strumenti quali la **Kanban board** o rivisto in cicli iterativi di rilascio di candidati in linea con le posizioni ogni due settimane, per fare degli esempi. Si tratta di un processo che coinvolge inevitabilmente anche i manager di linea, di conseguenza ci sfida a instaurare una nuova relazione votata al rilascio continuo di valore e ad inedite forme di collaborazione con i nostri interlocutori e stakeholder.
3. **Centrare le nostre sperimentazioni su un nuovo progetto**, sperimentale, che porti alla creazione di un nuovo processo o servizio per le persone in azienda.

Vanno bene tutti i progetti strategici di introduzione o costruzione da zero di nuove applicazioni HRtech (un'app di continuous feedback, una piattaforma di collaborazione, la revisione della career page ecc.), ma anche la semplice creazione di un nuovo processo di onboarding o di un format per un evento aziendale. Basta che sia **qualcosa di nuovo, che possa essere diviso in features e testato sul campo**. In questo modo impareremo ad innovare in modo Agile, centrato sull'utente e sui **dati che la realtà è in grado di restituirci**.

4. Tirare le somme (provvisorie)

Ogni sperimentazione iniziale avrà una fine, più momenti in realtà in cui ci fermiamo e ci chiediamo **"Com'è andata?"**.

Se ci siamo posti chiari obiettivi a monte, già dopo pochi mesi potremo tirare le somme provvisorie della nostra sperimentazione Agile e capire quali passi abbiamo fatto nella giusta direzione e se siamo pronti per **sperimentazioni più ambiziose**.

Un unico punto di attenzione: l'Agile è **molto più complesso e sfidante nella pratica** di quello che sembra nella teoria: l'inizio sarà difficile e non dovremo scoraggiarci fino a che non avremo introdotto nuove abitudini un minimo "oliato". Di conseguenza bisogna stare attenti a non **dichiarare il fallimento prima del tempo opportuno** (su cui il vostro coach saprà guidarvi).

5. Allargare il cerchio

Un team HR più Agile potrà essere uno dei simboli dell'Agile stesso in azienda e un ottimo **ambassador** per portare e sostenere questa bandiera in giro per l'organizzazione.

Come HR abbiamo la possibilità di essere la **scintilla iniziale**, in particolare all'interno dell'ambito delle cosiddette "funzioni di staff", magari per diventare una funzione di business a tutti gli effetti. Il team HR potrà **allearsi con il dipartimento tech o di prodotto**, con i team digital che già lavorano in questo modo o chi ne potrà trarre maggior utilità, iniziando a sperimentare con loro.

In questo modo si potrà avviare un movimento che porterà **una trasformazione graduale**, a cerchi concentrici sempre più ampi, includendo più persone e **cambiando mindset e pratiche** di diversi team, fino a contaminare la stessa cultura organizzativa.

Alessandro Raguseo, CEO Reverse

Un percorso non da poco quindi, ma in cui i risultati si vedono sin dai primi passi, con la soddisfazione di tutti gli attori coinvolti. Alessandro, ora che abbiamo chiara la mappa del viaggio, quali sono i consigli che puoi dare riguardo l'equipaggiamento da portare con sé?

1. Non opporti al cambiamento ma accettalo

Prima di partire con qualsiasi processo di trasformazione Agile, bisogna avere la piena consapevolezza che il mondo è davvero in continua evoluzione e che per sopravvivere non bisogna puntare i piedi per terra, anzi. **Accettare i cambiamenti non è sempre facile, affrontarli ancora meno**: per questo motivo, per adottare una metodologia Agile nella propria organizzazione ci devono essere **disponibilità e flessibilità**.

Questi due principi sono fondamentali per sviluppare una capacità di adattamento a qualsiasi situazione. Bisogna, in pratica, **snellire e velocizzare il nostro modo di lavorare in modo da rispondere velocemente ed efficacemente a questi cambiamenti**: per le aziende fresche e digital-native può essere più semplice, ma per quelle storiche, con una struttura rigida e un'organizzazione ben definita, un progetto di trasformazione Agile può essere ben più faticoso.

Ma l'**approccio Agile è democratico**, può essere applicato a qualsiasi business, organizzazione e reparto, soprattutto a quello HR. Gli elementi indispensabili per farlo sono "soltanto" due: **strumenti tecnologici** che ci aiutino nei processi e **un cambio di cultura**, di approccio al lavoro.

Quest'ultimo punto è decisamente più complesso, ma se si "spezzetta" questo macro obiettivo in più punti chiave, **prendendo spunto dalla metodologia OKR**, possiamo individuare tutti gli step fondamentali per raggiungerlo: la cultura del feedback, il cambiamento nei ritmi lavorativi, l'apertura alla collaborazione e la trasparenza.



2. Coltiva il feedback

La metodologia Agile si basa sulla sperimentazione: e **la sperimentazione non è possibile se non si coltiva una cultura del feedback**. Nella modalità 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.

Il reparto HR è quello che, da sempre, è stato responsabile della gestione dei feedback su e tra i collaboratori: ed è proprio per questo che può dare un apporto importante all'implementazione di un sistema di feedback solido, puntuale ed efficiente, **supportato da software e tool** che ne facilitino lo scambio. **Una colonna portante dell'Agile è la retrospettiva**: questi incontri periodici, veloci e snelli sono importantissimi perché solo alimentando un **libero scambio di idee, opinioni e feedback** si può portare avanti un progetto con successo, migliorarlo e adattarlo alle sfide future.

3. Ristabilisci i ritmi

Con la modalità Agile bisogna ripensare ai ritmi di lavoro: a causa della velocità con cui i progetti si evolvono, **è essenziale introdurre nuove cadenze e ritmi nel modo in cui si lavora**.

Tradizionalmente, per esempio, il reparto HR lavora su un ciclo annuale, con controlli semestrali o trimestrali. Tuttavia, in questo mondo in continua evoluzione, tanto può succedere 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 su un lasso di tempo più breve e, di conseguenza, con ritmi più veloci**.

Per questo motivo è fondamentale che i team effettuino check e **opere di replanning almeno una volta al mese**. Il nuovo loop di lavoro influenza in modo operativo i singoli team, ma alla lunga ha effetti anche sull'organizzazione nella sua interezza; vale soprattutto per il reparto HR che vede il rapido evolversi di temi quali performance, career development e formazione. Sicuramente **è un grosso cambiamento e potrebbe spaventare l'idea di mantenerne il passo**, ma i risultati hanno un impatto radicale sull'organizzazione e sulle persone al suo interno.

4. Incoraggia l'apertura e la collaborazione

Uno degli aspetti più entusiasmanti della metodologia Agile è che spinge a non rimanere nella propria torre d'avorio, ma ad **aprirsi agli altri reparti**. Questa spinta verso l'esterno è particolarmente utile per il reparto HR che spesso si trova incastrato nei suoi spazi auto-limitanti ed è poco coinvolto nell'azienda. Con la modalità Agile, l'HR non si limita a rispondere ai bisogni immediati dell'azienda, ma acquista **un ruolo più centrale e strategico** poiché ha la responsabilità di:

- 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 con una visione a lungo termine, attraverso la riprogettazione dei processi e l'implementazione dei sistemi;
- visionare insieme alla dirigenza quali possibili conseguenze può avere la metodologia Agile sui team, sui progetti futuri e sulla cultura aziendale;

Questo nuovo ruolo spinge l'HR e tutti gli altri reparti a **collaborare più attivamente per raggiungere l'obiettivo finale** e migliorare i processi in cui tutti sono coinvolti. L'esperienza di employee co-creating consente di lavorare insieme per portare a termine i progetti collettivi: questo modo di cooperare trasforma il lavoro day-by-day, ma anche la struttura organizzativa stessa che diventa più aperta e flessibile.

5. Sii trasparente

Come già accennato in precedenza, le trasformazioni Agile partono dall'introduzione di strumenti utili a snellire una serie di operazioni che tradizionalmente possono occupare più tempo del dovuto. Bisogna partire dal concetto che **tuttora siamo vittime di processi lunghi e di routine che non portano nessun valore aggiunto al nostro lavoro** e tantomeno al cliente, che è al centro della metodologia Agile; anzi, spesso tolgono del tempo utile al cuore del progetto.

La tecnologia 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 team. 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 cosa ha avuto successo e 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 il reparto HR**: con una politica che non punta più alla segretezza delle informazioni, il reparto HR ha la possibilità di **scrollarsi di dosso il ruolo di "polizia di stato"**. Con un dialogo più aperto, la collaborazione dei vari team e il libero scambio di opinioni e feedback, il reparto HR può agire più facilmente e attuare in modo più preciso tutte le strategie Agile utili alla crescita aziendale.

Un viaggio entusiasmante quindi, per veri coraggiosi viene da dire, e di questi tempi sappiamo bene che solo chi ha il coraggio di cambiare potrà vincere.

OKR Performance. Centra gli obiettivi della tua organizzazione

Ti interessa l'innovazione del mondo HR? Allora non perderti [il nuovo libro di Matteo Sola sul tema degli OKR](#), il metodo rivoluzionario ed agile per cambiare il goal setting in azienda. Nel libro troverai anche una testimonianza di Reverse e della nostra esperienza più che positiva con gli OKR.

Buona lettura!
Il team di Reverse

[Cerchi talenti in poco tempo? Affidaci una selezione!](#)

REVERSE

human
resources
science



www.reverse.hr

Milano - Bologna - Berlino - Parigi - Barcellona