



Il Social Feedback nei Team Agili

A cura di:

*Maddalena Perfetti
Maria Costanza Ruocco
Gianluca Marras
Sara De Nubbio
Margellina Elia
Lucia Magarotto*

Indice

Introduzione

Primo Capitolo

Direzione “*Agile*”: come le organizzazioni pensano di governare il cambiamento

- 1.1 Il Manifesto dell’*Agile*. Un cambiamento culturale
- 1.2 Come lavora un *team Scrum*
- 1.3 *Agile* e *HR*: quali cambiamenti?

Secondo Capitolo

L’*Agile* nei processi *HR*: il *Performance Management*

- 1.1 Il *Performance Management*: passato o futuro?
- 1.2 Lavoro in team e dimensione individuale: il *feedback* diventa *social*
- 1.3 *Smart Learning* e *Learning Playlist*

Conclusioni

Fonti

Introduzione

L'ambiente sociale, tecnico, politico e imprenditoriale di oggi è in uno stato di Volatilità, Incertezza, Complessità e Ambiguità (VUCA).

Come ha osservato David Sypniewski: "Un ambiente aziendale complesso, in rapida evoluzione, dinamico e caotico è la norma piuttosto che l'eccezione".

In un simile scenario i nostri modi di lavorare devono adattarsi, le decisioni devono essere prese più velocemente, dobbiamo essere disposti a imparare e a reinventarci costantemente, ottenere feedback rapidamente e agire su ciò che apprendiamo¹. Dobbiamo essere in grado di rispondere al cambiamento intorno a noi più rapidamente della velocità con cui questo sta avvenendo. È necessario adottare nuovi schemi di pensiero rispetto al lavoro e alla sua organizzazione bisogna essere pronti ad abbandonare alcune pratiche manageriali tradizionali. Il processo decisionale deve essere il più vicino possibile al coinvolgimento del cliente, questo comporta che le persone possano prendere decisioni senza passare necessariamente attraverso la linea gerarchica, affinché questo sia efficace bisogna assicurarsi che le persone che sono a stretto contatto con i clienti abbiano chiari la strategia e gli obiettivi aziendali.

Il tema dell' "Agile", le cui metodologie si basano proprio su tali presupposti, sta diventando prioritario per le organizzazioni, venendo a costituire il terzo fattore per importanza nelle strategie di business; i precedenti due sono rispettivamente: la gestione del cambiamento e la *retention* dei talenti.

Ciò significa che le organizzazioni stanno sempre più facendo proprio il principio secondo cui per governare la volatilità e l'ambiguità dei tempi è necessario dotarsi di strutture snelle, fluidi, capaci di rispondere velocemente agli input esterni in continua evoluzione. Pertanto, si sta iniziando a comprendere l'importanza di abbandonare le tradizionali logiche verticali, favorendo un ampliamento della base decisionale verso un numero maggiore e variegato di persone. In altre parole, la tendenza futura è quella di rendere le organizzazioni più democratiche al loro interno e aperte verso l'esterno.

Nel futuro le organizzazioni avranno, infatti, bisogno di creare in lassi temporali ristretti gruppi di lavoro efficienti, in base alle necessità del *business*; ma per essere realmente agili, questi team dovranno includere anche *freelancers* e *partners* strategici al di fuori dell'organizzazione, così da rafforzare la capacità di risposta ai problemi, trovando in poco tempo le soluzioni più appropriate². Rispetto alla tradizionale configurazione *closed-innovation*, condotta dalle unità di ricerca e sviluppo di singole imprese con risorse, personale e sforzi prevalentemente interni alle imprese stesse, si va, dunque, sempre più stabilizzando una configurazione articolata, in cui l'attività innovativa si iscrive entro un *network* collaborativo tra imprese, altre organizzazioni, centri di innovazione e ricerca, *business school* e molto spesso anche con attori come fornitori e clienti inclusi. Si tratta di un modello di innovazione aperta, appunto identificato dall'espressione "*open innovation*" nel quale diversi fattori e attori partecipano alla creazione di conoscenza e, dunque, allo stesso processo di innovazione³.

La funzione HR riveste un ruolo fondamentale in tale contesto: essendo chiamata a diventare principale attore di cambiamento, è essa stessa interessata da un importante processo evolutivo che la induce a cambiare forma. La sua funzione sarà sempre più quella di fornire le

¹ <https://www.softed.com/news/bring-agile-beyond-it/>

² Yaarit Silverstone, Himanshu Tambe, Susan M. Cantrell, *HR drives the agile organization*, Accenture Strategy, 2015

³ *Deloitte Human Capital trends*, Deloitte Insights, 2019

risorse necessarie e predisporre un adeguato piano di *talent management* lasciando che i suoi clienti interni diventino co-creatori di processi e soluzioni⁴.

La modalità di interazione e di lavoro “aperta” derivante dalla *open innovation* è alla base anche di ripensamenti dei più importanti processi HR. Ad esempio Enel ha avviato un vasto progetto di innovazione e *change management* chiamato “*Open Power*” per far fronte alle nuove sfide: generare e distribuire l’energia in modo più sostenibile, migliorare i processi di *business* grazie all’innovazione tecnologica (es.: contatori *smart* e digitalizzazione), rispondere alle sfide mondiali del settore dell’energia con particolare focus sulla connettività e sulla mobilità elettrica. In questo investimento sul capitale umano Enel ha agito senza risparmio di *commitment*, risorse, continuità d’azione.

Il progetto *Open Power* è intervenuto anche a modificare alcuni processi chiave in ambito HR e tra questi il Performance Management, radicalmente ripensato in ottica di interdipendenza, reputazione sociale, apprendimento dagli errori, supporto reciproco tra colleghi, occasione per progredire nella coerenza dei comportamenti organizzativi rispetto al modello di *leadership* definito e apprendimento continuo da fonti interne ed esterne (anche in maniera *smart*). Il processo di *Performance management* in questo senso non è più un momento formale e calendarizzato dell’anno in cui la *performance* viene valutata o un momento di verifica sugli obiettivi più o meno raggiunti, ma è un processo continuo di sviluppo delle competenze e una spinta all’innovazione che favorisce dialogo e conversazioni più frequenti, scambio continuo e collaborazione. Il nuovo modello di *Performance management* di Enel si chiama “*Open Feedback*” ed è focalizzato sul miglioramento dei comportamenti e sullo sviluppo delle competenze delle persone. Tutti i membri dell’organizzazione sono chiamati ad esprimersi verso colleghi, capi e collaboratori, in termini di riconoscimento di valore o proposte di miglioramento, sempre in riferimento a specifici momenti della vita lavorativa (*output* di progetto, riunioni, eventi, ecc.)⁵.

La piattaforma digitale dedicata, con accesso web e APP ed è tra i più innovativi recentemente messi in campo. Pioniera fu in questo senso General Electric che già tra il 2015 e il 2016 sperimentò un sistema di *feedback real-time*. L’obiettivo era quello di potenziare team interfunzionali renderli più collaborativi e sostenere le loro *performance*. Fondamentalmente, l’approccio si basava sul dialogo continuo e sulla responsabilità condivisa. Piuttosto che una revisione formale, una volta all’anno, i manager e le loro relazioni dirette dispongono di “punti di contatto” informali e regolari in cui stabiliscono o aggiornano le priorità basate sulle esigenze dei clienti. Lo sviluppo è in ottica di medio-lungo termine, i manager allenano piuttosto che criticare e i suggerimenti possono venire da chiunque nella rete di un dipendente.

A nostro avviso l’*open feedback* può essere uno strumento importante anche per i team cosiddetti “*agile*”. Team interdisciplinari che nascono con uno specifico obiettivo da raggiungere e che hanno bisogno di continui confronti, continue condivisioni e continui *feedback* per arrivare a *performance* eccellenti. In questo senso l’*open feedback* si inscriverebbe all’interno di un contesto di team già predisposto alla collaborazione, allo scambio, all’apprendimento e alla comunicazione continua. L’*open feedback* riletto in ottica *agile* è coerente con il manifesto della metodologia che è sviluppato secondo tre principi:

- IL CAMBIAMENTO E’ BENVENUTO: invece di sforzarsi a prevedere tutto e seguire pedissequamente un piano, è meglio organizzarsi affinché il cambiamento e i *feedback* dei componenti del team siano benvenuti e facili da integrare;
- FATTI, NON PAROLE: il *software* funzionante è il mezzo per comunicare. Tutti i componenti del team di progetti e *stakeholder* esterni possono confrontarsi concretamente ed efficacemente;

⁴ HR drives the agile organization, cit.

⁵ <http://sustainabilityreport2016.enel.com/it/bilancio-di-sostenibilita-2016/il-nostro-impegno/le-nostre-persone/il-modello-open-power-strategia>

- CREATIVITA' IN AUTONOMIA: team-autorganizzati di persone motivate danno il meglio di sé. I componenti del team diventano alleati, fornendo idee, *feedback* e suggerimenti che spesso accelerano lo sviluppo e l'innovazione.

In questo senso l'*open feedback* diventa uno strumento utile in team interfunzionali e interdisciplinari che hanno l'obiettivo di portare a termine un progetto o di implementare un'innovazione, nei quali si sviluppa un certo grado di autonomia e indipendenza. L'idea alla base di questi team strutturati in maniera *cross-functional* e interdisciplinari è quella di sviluppare dinamiche collaborative e di *cross-fertilization*, piuttosto che competitive e di "scaricabarile". Si vince solo tutti insieme, quindi il singolo membro ha un reale interesse ad aiutare gli altri e ad imparare da loro. Il sistema di apprendimento in questo genere di team è molto veloce, direttamente connesso con il miglioramento della *performance* e flessibile. A questo genere di necessità può rispondere il modello dello *Smart Learning*⁶.

Primo capitolo. Direzione "agile": come le Organizzazioni pensano di governare il cambiamento

1.1 Il Manifesto dell'Agile: un cambiamento culturale

Il termine metodologia *agile* venne utilizzato per la prima volta nel 2001 quando un gruppo di esperti consulenti e progettisti IT, scontenti del tradizionale metodo a cascata (*waterfall*) dello sviluppo tecnologico, si riunirono per discutere dei problemi tipici dell'ingegneria del *software*. In quella occasione fu scritto il Manifesto *Agile* che diede vita all'*Agile Movement*. Il manifesto è organizzato sulla base di quattro valori agili che ne rappresentano il cuore pulsante e su una serie di principi agili che partendo dai valori ne esplicitano i concetti. "Stiamo scoprendo modi migliori di creare *software*, sviluppandolo e aiutando gli altri a fare lo stesso. Grazie a questa attività siamo arrivati a considerare importanti:

- Gli individui e le interazioni più che i processi e gli strumenti
- Il software funzionante più che la documentazione esaustiva
- La collaborazione col cliente più che la negoziazione dei contratti
- Rispondere al cambiamento più che seguire un piano

Fermo restando il valore delle voci a destra, consideriamo più importanti le voci a sinistra".⁷ È evidente come il *focus* sia centrato sulle persone e come cambi il concetto di valore, inteso come la capacità di realizzare un prodotto che soddisfi il cliente. Quest'ultimo non ha interesse che un progetto sia pianificato e completato, mentre è interessato alla realizzazione del prodotto che gli permetta di lavorare o di svolgere una qualche attività. Un altro aspetto centrale è la collaborazione con il cliente soprattutto rispetto ai sistemi complessi, infatti è solo stando a contatto diretto con il cliente e con i suoi *needs* che si può essere davvero efficace nel soddisfare in brevissimo tempo le sue aspettative, proprio "vivendo" laddove esse si generano. *Last but not least*, la capacità di gestire e rispondere al cambiamento. Il *project management* tradizionale mirava a minimizzare l'impatto del cambiamento attraverso una serrata attività di pianificazione⁸. Il limite di questo approccio sta nel fatto che, nonostante gli sforzi in fase di pianificazione, il cambiamento si manifestava comunque, rendendo inutilizzabile buona parte delle ipotesi fatte in precedenza. L'obiettivo delle metodologie *Agile*

⁶ Federica Garbolino, Francesco Porotto, Smart Learning & Knowledge Caring, in "Sviluppo & Organizzazione", Milano, novembre-dicembre 2016

⁷ agilemanifesto.org/

⁸ <https://www.guidagalatticaperagilisti.com/>

è proprio ridurre al minimo le fasi di pre-analisi e pianificazione avendo la possibilità di produrre direttamente qualcosa che possa dirci se stiamo procedendo nel modo corretto o meno. Scrum fa proprio questo, ad una piccola parte di lavoro segue una verifica per capire se quanto fatto è quello che il cliente voleva. Ogni errore, o ogni cosa fatta nel modo giusto, serve, o, per correggere il tiro, o, da rafforzamento. Quando arriva il cambiamento, non dovendo aggiornare piani e avendo lavorato per piccole iterazioni, lo spreco sarà minimo, se non addirittura nullo. La pratica più utile è sicuramente la retrospettiva, ci si ferma continuamente a riflettere su cosa si è fatto e su come lo si è fatto, in un'ottica di miglioramento continuo.

1. Come lavora un Team Scrum

La metodologia di lavoro “*agile*”, Scrum, parte dal presupposto che la conoscenza deriva dall'esperienza sul campo e che le decisioni si debbano prendere sulla base di quello che si sa piuttosto che su previsioni delle ipotetiche necessità future. Un team Scrum è composto da un *Product Owner*, un Team di Sviluppo e un Scrum master. Il *product owner* è responsabile del che cosa implementare, il team di sviluppo è responsabile del fare, ossia di sviluppare il prodotto, lo scrum master aiuta sul come il lavoro viene eseguito ed è un *coach* imparziale che aiuta e facilita il lavoro degli altri. Un altro elemento caratterizzante è lo Sprint: attraverso una serie di eventi-riunioni (*planning*, *review* e *retrospective*) il team decide autonomamente e collettivamente su cosa e come lavorare⁹. Sebbene non ci sia una regola, nella maggior parte dei casi i team optano per sprint di due settimane, perché si è evidenziato che utilizzare interazioni brevi permette di massimizzare il numero di verifiche e di ridurre il lasso di tempo che intercorre fra una verifica e l'altra. Scrum si basa su dei valori che devono essere condivisi da tutti gli *stakeholder* del progetto: focalizzazione, coraggio apertura, *commitment* e rispetto¹⁰. Elementi fondamentali sono l'organizzazione del lavoro in interazioni, la presenza di un team, la separazione delle mansioni secondo ruoli ben precisi, l'organizzazione delle attività in eventi e l'uso di alcuni manufatti per gestire la lavorazione. A titolo esemplificativo, per far comprendere a grandi linee l'attività di un Team Agile, si riporta l'esempio del *Daily Scrum*, una riunione quotidiana in cui si fa il punto su ciò che si è fatto il giorno prima. La durata è di 10-15 minuti, in piedi, ogni membro del team dice: cosa ha fatto il giorno precedente, cosa pensa di fare il giorno corrente e le difficoltà incontrate. Animati dal principio del “miglioramento continuo”, i team agili creano, perseguono e rivedono i loro obiettivi e compiti per adattarsi rapidamente al flusso di nuove informazioni in arrivo. Allo stesso tempo, monitorano i propri progressi, identificando gli ostacoli, valutando la loro leadership e generando approfondimenti su come migliorare le prestazioni.

1.3 Agile e HR: quali cambiamenti?

In un contesto organizzativo che possa definirsi agile, le risorse umane dovranno essere disposte a modificare ed innovare le proprie modalità di lavoro in conformità ai continui cambiamenti socio-culturali che, in particolare, interessano lo stile di lavoro all'interno dell'organizzazione, adottando essa stessa le metodologie “*agile*”.

Affinché la funzione HR possa definirsi *Agile*, dovrà essere ancora più vicina al *business*, anticipandone i bisogni e assumendo il ruolo di locomotiva dei processi di trasformazione e di innovazione dell'organizzazione. A differenza della funzione HR tradizionale, incentrata sugli individui, sui loro obiettivi, sui loro bisogni, sulla loro *performance*, la nuova HR diventerà più “*team-focused*”. In particolare, si porrà l'obiettivo di perseguire solo ciò che produce valore

⁹ Edoardo Turelli, *Human-centered work*, Egea Edizioni, Milano, 2017

¹⁰ www.agireloaded.it/2017/05/16/agile-hr-persone-competenze-organizzazioni/

così da corrispondere le aspettative e la soddisfazione del cliente, HR abbandonerà tutti i processi non in linea con tali finalità. Promuoverà la creazione di team auto-organizzati e cross-funzionali per implementare e ottimizzare i progetti. Lascerà, dunque, che i collaboratori decidano come distribuire il lavoro, chi farà cosa e come risolvere sfide e conflitti interni. L'auto-organizzazione darà più autonomia, ma anche maggiori responsabilità, così da incrementare la motivazione e migliorare i risultati¹¹. Dunque, metterà in campo una *leadership* diffusa e partecipativa in cui il senso di responsabilità diventa il collante che tiene insieme gli obiettivi del Business e il benessere delle persone all'interno delle organizzazioni. Si farà fautrice di una cultura del *feedback* informale, sempre incoraggiando la diffusione e la condivisione dei valori di trasparenza, capacità di adattamento, ispirazione ed *engagement*, apprendimento continuo. In sintesi, la "*agile HR*" dovrà puntare su un maggiore sviluppo di capacità che uniscano la profondità funzionale delle competenze/conoscenze all'ampiezza necessaria per gestire processi trasversali all'organizzazione ("*T-shaped skills*"): consapevolezza strategica, comprensione del *business*, capacità di persuasione, *leadership*¹².

Secondo Capitolo. L'Agile nei processi HR: il *Performance Management*.

2.1 Il *Performance Management*: passato o futuro?

Recenti ricerche hanno dimostrato che i sistemi di *Performance Management* tradizionali sono sempre meno efficaci nell'indirizzare i comportamenti individuali verso il raggiungimento degli obiettivi strategici riducendosi ad un mero strumento burocratico sottovalutato dagli stessi Manager.

In un mondo in continua trasformazione e sempre più *digital*, che cambia radicalmente il modo di fare HR e le aspettative delle persone, un numero sempre maggiore di aziende riconosce la necessità di rivoluzionare il proprio approccio al *Performance Management* per migliorare la performance aziendale e promuovere l'*engagement*.

Le tradizionali valutazioni della performance sono state accantonate da oltre un terzo delle aziende statunitensi. A parere degli autori, il limite maggiore delle revisioni annuali sta nel chiedere ragione di quanto fatto nell'ultimo anno anziché puntare a migliorare la performance attuale e futura¹³.

Sta giungendo dunque al termine l'era di sistemi di valutazione "*appraisal oriented*" finalizzati a valorizzare quanto realizzato dalle risorse nel passato per lasciare spazio a sistemi "*development oriented*" in cui il focus principale è sul miglioramento continuo in un'ottica di performance futura?

In tale contesto, alcune aziende temono che mettendo da parte i numeri, diventi più difficile uniformare obiettivi individuali e aziendali, accordare avanzamenti sulla base del merito, individuare chi ha prestazioni scarse e combattere le accuse di discriminazione, il tutto benché le valutazioni di tipo tradizionale non abbiano assolutamente risolto questi problemi¹⁴.

¹¹ Giovanni Di Muoio, *Agire "Agile" come cambia la funzione HR*, <https://www.linkedin.com/pulse/agire-agile-come-cambia-la-funzione-hr-giovanni-di-muoio/>, 2019

¹² Cegos, *HR Agile: l'arte di semplificare in un modo complesso*, 2017

¹³ https://www.cornerstoneondemand.it/sites/multisite/files/whitepaper/Il_Performance_Management_nel_2020_WEB_0.pdf, Libro Bianco di Cornerstone, *Il Performance Management nel 2020*, 2015

¹⁴ http://btdc.albaproject.it/index.php?option=com_content&view=article&id=382:il-performance-management-e-morto-viva-il-performance-management&catid=104&Itemid=977

Francesco Picconi, *Il Performance Management è morto. Viva il Performance Management!*, Bicocca Training and Development Centre, Maggio 2016

Altre imprese stanno invece sperimentando soluzioni ibride, per esempio punteggi di performance assegnati sulla base di dimensioni molteplici e coniugati con regolari *feedback* mirati allo sviluppo.

Indipendentemente dagli approcci utilizzati, vorremmo porre l'attenzione sul concetto di Performance che oggi, molto più che in passato, si lega a quello più esteso di "valore" creato dall'organizzazione e distribuito a tutti coloro che con essa interagiscono. Mantenere attivo e indirizzare il flusso di questo valore tra i diversi attori coinvolti, è la chiave di lettura che le aziende dovrebbero considerare per affrontare qualsiasi tipo di cambiamento. Nel Performance, questo approccio rappresenta un nuovo modo di sviluppare le performance dell'organizzazione garantendo inclusività e rispetto per gli attori stessi che così si trasformano in partecipanti attivi¹⁵.

2.2 Lavoro in team e dimensione individuale: il *feedback* diventa *social*

Il Performance Management tradizionale ha, dunque, mostrato la sua poca efficacia, impattando in maniera spesso distorsiva sull'organizzazione, soprattutto sotto il profilo dell'*engagement*. Sono diversi i fattori che hanno fatto registrare questa tendenza:

- l'esistenza di un unico punto di vista con alta possibilità di fallimento (l'intera gestione del processo è, infatti, affidata ai manager spesso non adatti al ruolo);
- l'eccesso di burocratizzazione per la funzione HR e per i *manager*;
- la chiusura del processo a una platea ristretta di attori;
- la difficoltà nella gestione del *feedback*.

La gestione dei team agili mediante la messa a punto di adeguati processi di performance management acquisiranno un'importanza via via sempre più strategica.

Come già sottolineato, si è posta la necessità di superare i limiti del sistema tradizionale, così da aumentare il livello di democraticità interna (maggiore orizzontalità), ottimizzare il processo in sintonia con i nuovi trend attribuiti alla funzione HR e, infine, incrementare il flusso di informazioni, al fine di costruire, condividere e trasferire conoscenza sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione¹⁶.

Le dinamiche attualmente in atto in alcune realtà organizzative, come Accenture, Deloitte, General Electric, e, come abbiamo già avuto modo di descrivere, Enel stanno già dando prova dei percorsi di cambiamento che si intendono sperimentare rendendo il Performance Management un processo agile: informalità, sguardo rivolto al presente e al futuro, "*feedforward*" continuo, utilizzo della tecnologia.

Gli aspetti che in questa sede si intendono enfatizzare riguardano innanzitutto l'applicazione del *Performance Management* ai team *agile* e, conseguentemente, l'utilizzo del *feedback* tale da porre in sinergia la dimensione individuale con quella di gruppo.

Il modello proposto è concepito essenzialmente come un *social network* cui si accede mediante un portale all'interno di un sistema integrato.

Il *feedback* è fornito costantemente all'interno del team e si aggiorna sulla base delle attività e delle esperienze condivise. Il modello va oltre il sistema di valutazione 360°, coinvolgendo nell'ottica dell'*open innovation* una platea più ampia di attori che va al di là del gruppo: chiama in causa anche gli altri team, nonché i *partners* e gli *stakeholders* esterni all'organizzazione. Tutti possono essere inseriti nella cerchia di *players* che interagiscono all'interno del "*Social feedback*" così concepito. Allo stesso tempo, proprio come avviene in un

¹⁵ <https://hbr.org/2016/10/the-performance-management-revolution>

Peter Cappelli, Anna Tavis, *The performance management revolution*, Harvard Business Review, October 2016, Boston

¹⁶ Eric Mosley, *The crowd sourced performance review. How to use the power of social recognition to transform employee experience*, McGraw Hill, 2013

social network, ciascuno può riservarsi uno spazio privato totalmente esclusivo oppure con un livello di inclusività variabile a seconda dei contenuti che si vogliono rendere accessibili agli altri. E' possibile, altresì, scegliere gli attori che si desiderano coinvolgere in tal senso.

Le attività quotidiane dei team sono tracciate così da ottenere un paniere di dati e di informazioni attraverso cui il sistema elabora e propone suggerimenti, al fine di ottimizzare la *performance* sia di gruppo che individuale. Induce, inoltre, gli attori che si espongono poco o che limitano il proprio contributo ad essere più proattivi, partecipando al *feedback* e alla definizione della *performance* stessa. L'obiettivo è quello di condividere il più possibile, non solo perché in questo modo si innescano più facilmente logiche laterali che favoriscono l'orizzontalità e, dunque, la democraticità del contesto organizzativo, ma anche perché è così che si crea e si diffonde conoscenza.

Un sistema di *feedback* concepito in maniera aperta diventa funzionale all'*engagement*, passando attraverso il canale della *social recognition*, intesa come la capacità di dotare i dipendenti degli strumenti necessari per creare relazioni significative tra loro, rafforzando il legame tra la cultura dell'organizzazione e le sue persone. La sinergia creata determina una *leadership* diffusa, consentendo a ciascun attore in campo di essere protagonista e divenire pienamente consapevole delle azioni messe in atto, sia come individuo che come parte di un team. Il *manager* trae le informazioni necessarie per effettuare attività di *coaching* sempre più customizzato e l'organizzazione sarà pronta ad investire per formare i suoi manager allo svolgimento di tale arduo compito.

2.3 Smart Learning e learning playlist

Come il processo di *performance management* e di *feedback*, anche i sistemi di apprendimento sul lavoro sono cambiati con l'impatto delle nuove tecnologie e delle nuove metodologie di lavoro. In contesti moderni dove esistono più momenti formali di apprendimento separati dalle attività professionali, ma nei quali si tende ad imparare sempre in ogni momento della vita (personale e professionale), le aziende cercano soluzioni di apprendimento in grado di garantire impatto sulle *performance* e coinvolgimento delle persone, soluzioni che incontrino le aspettative delle nuove generazioni e che sappiano trasferire, attraverso la diffusione della conoscenza, un messaggio di cura e attenzione a ogni individuo e alle sue motivazioni ad apprendere. Bisogni e contesti di apprendimento evolvono verso un nuovo modello, che Federica Garbolino, partner della società di consulenza Coreconsulting ha denominato *smart learning*, e che fa parte di una più ampia strategia di *people caring* e di *business*.

Il nuovo modello di apprendimento *smart* e *open* come descrive la Garbolino nell'articolo scritto con Francesco Parotto, HR di Vodafone, presenta queste caratteristiche, ciascuna delle quali contraddistingue o influenza in modo specifico le modalità di apprendimento delle persone:

- il prevalere del *mobile first* conduce verso l'apprendimento *on demand*;
- la necessità di essere incisivi (*high impact*) porta a pensare all'apprendimento in termini di *engagement*;
- la crescita della domanda di *knowledge sharing* fa crescere il bisogno di *informal learning*;
- l'attenzione verso le dinamiche di *gamification* fa rinascere gli approcci di apprendimento cosiddetti *playful*;
- la necessità di dare valore alla dimensione del tempo ci conduce a ragionare in termini di *customized learning*¹⁷.

¹⁷ Federica Garbolino, Francesco Porotto, *Smart Learning & Knowledge Caring*, cit.

Il modello di apprendimento dello *Smart Learning* può essere utile a supportare le *performance* e l'innovazione in team interdisciplinari, snelli, auto-organizzati come quelli *agile*. Infatti in contesti nei quali lo scambio, i *feedback* e la collaborazione sono continui, è necessario mettere a disposizione dei componenti del team contenuti e risorse formative che all'occorrenza possono essere utili a supportare la *performance*, o a superare un determinato problema o a migliorare la comunicazione nel team. A questo proposito il modello dello *Smart Learning* dà la possibilità di creare un ambiente di apprendimento in *cloud* personalizzabile ai quali i membri del team possono accedere da *app* o da *device*. Questo spazio di apprendimento è un'area di apprendimento flessibile, *smart* e ricca di contenuti sia caricati da un *learning advisor* in fase di creazione sia dagli stessi componenti del team *agile*, che contribuiscono ad arricchire quest'area mentre trovano soluzioni o contenuti che possono diventare patrimonio di conoscenza comune. I contenuti possono essere contenuti tecnici di *micro learning* coerenti con il tipo di progetto o con il *business* nel quale si sta lavorando, video, *game* e contenuti digitali anche di natura *soft* con spazi dove commentare e/o condividere risorse formative.

In base al *feedback*, ai suggerimenti dei componenti del team e alle aree di criticità emerse durante il progetto, attraverso l'aiuto di un *Learning Advisor* che può essere un altro componente del team o un esterno, il sistema suggerisce già una serie di contenuti che potrebbero aiutare il team a superare un determinato problema. Le caratteristiche del team, i suoi obiettivi, le caratteristiche dei suoi componenti e le loro necessità di apprendimento sono messi al centro dell'attenzione di questo ambiente di apprendimento personalizzato. In questo modo si crea una vera e propria *learning playlist* per ciascuno, che si arricchisce di contenuti ed è a disposizione del team il quale vi può accedere in qualsiasi momento, che può essere condivisa e commentata come in un vero e proprio *social network*.

Conclusioni

Il movimento *Agile* ha rappresentato un momento *disruptive* rispetto al passato, ha rivoluzionato i tradizionali approcci al *project management* e i consueti rapporti organizzativi. L'HR diventa facilitatore del cambiamento, ma non può limitarsi a questo, essendo chiamato a rinnovare i suoi processi in chiave *agile*. Per farlo ha bisogno innanzitutto di un nuovo "*mindset Agile*", che si manifesta attraverso i comportamenti delle persone, non tramite i processi. Permette, inoltre, di ritagliare su misura le metodologie in base alla propria realtà. I processi e le pratiche in un'organizzazione *agile* dovrebbero continuare ad evolvere man mano che l'organizzazione apprende e costruisce le sue abilità. Un *mindset agile* permette la flessibilità di fondere metodologie e anche di inventare nuovi *frameworks* che ottimizzano la collaborazione e l'innovazione nell'organizzazione. Avere un *mindset agile* è sinonimo di una cultura di apprendimento continuo. È proprio partendo da questi presupposti che nasce e si inserisce la nostra proposta, parla una lingua nota non solo ai *millennials*, ma a tutta la popolazione aziendale. Così come nella metodologia Scrum si parla di *sprint* e continui *check*, allo stesso modo i membri di un team *agile* hanno la possibilità di scambiarsi *feedback* continui attraverso i quali monitorare la propria *performance*, modulando tempestivamente azioni e decisioni, il tutto in modalità *Social* e in un ambiente *Cloud*. In un contesto così sinergico, si fanno spazio soluzioni di apprendimento *smart*, flessibili e facilmente fruibili. Ancora una volta a fare da volano sono principi dell'*Agile*: il fruitore del corso (alias il cliente) è parte attiva, è co-creatore di soluzioni, in piena "*open innovation*".

Fonti

<https://www.softed.com/news/bring-agile-beyond-it/>

Yaarit Silverstone, Himanshu Tambe, Susan M. Cantrell, *HR drives the agile organization*, Accenture Strategy, 2015

Deloitte Human Capital trends, Deloitte Insights, 2019

Federica Garbolino, Francesco Porotto, *Smart Learning & Knowledge Caring*, in "Sviluppo & Organizzazione", Milano, novembre-dicembre 2016

agilemanifesto.org/

<https://www.guidagalatticaperagilisti.com/>

Eric Mosley, *The crowd sourced performance review. How to use the power of social recognition to transform employee experience*, McGraw Hill, 2013

Giovanni Di Muoio, *Agire "Agile" come cambia la funzione HR*, <https://www.linkedin.com/pulse/agire-agile-come-cambia-la-funzione-hr-giovanni-di-muoio/>, 2019

Cegos, *HR Agile: l'arte di semplificare in un modo complesso*, 2017

Edoardo Turelli, *Human-centered work*, Egea Edizioni, Milano, 2017

www.agireloaded.it/2017/05/16/agile-hr-persone-competenze-organizzazioni/

<http://sustainabilityreport2016.enel.com/it/bilancio-di-sostenibilita-2016/il-nostro-impegno/le-nostre-persone/il-modello-open-power-strategia>

http://btcd.albaproject.it/index.php?option=com_content&view=article&id=382:il-performance-management-e-morto-viva-il-performance-management&catid=104&Itemid=977

Francesco Picconi, *Il Performance Management è morto. Viva il Performance Management!*, su Bicocca Training and Development Centre, Maggio 2016, Milano

https://www.cornerstoneondemand.it/sites/multisite/files/whitepaper/Il_Performance_Management_nel_2020_WEB_0.pdf

Libro Bianco di Cornerstone, *Il Performance Management nel 2020*, 2015, Milano

<https://hbr.org/2016/10/the-performance-management-revolution>

Peter Cappelli, Anna Tavis, *The performance management revolution*, Harvard Business Review, October 2016, Boston

