

Pia-Maria Thoren

Molte cose stanno cambiando: la cultura d'impresa, le priorità dei dipendenti, l'ecosistema in cui aziende e persone sono immersi. Questo comporta la necessità che anche il management e il settore delle risorse umane si evolvano. Per avere team di lavoro sempre più coesi, motivati e di successo, i manager e i professionisti dell'HR devono abbandonare i vecchi schemi mentali ed abituarsi a modalità di pensiero più recenti e innovative. In breve, devono diventare Agili. Pia-Maria Thoren è un'autorità internazionale in materia, è *Inspiration Director* presso GreenBullet, azienda di consulenza Agile di Stoccolma, ma è anche la fondatrice del movimento Agile People, una rete globale di esperti in grado di migliorare i luoghi di lavoro aiutando le risorse umane e i leader a raggiungere una mentalità agile e ad utilizzare strumenti, metodi, valori e principi agili. Nel 2019 ha pubblicato con Guerini Next il volume "Agile People – Un approccio radicale per HR e manager (che crea dipendenti motivati)", nel quale con semplicità e chiarezza ci racconta di come i responsabili delle HR ed i manager possono adottare una visione flessibile e focalizzata sul cliente per ispirare le persone e rafforzare la struttura. Ne abbiamo parlato con Pia-Maria, nell'intervista che segue.

Parlami di Agile People...

Nel 2012 ho fondato Agile People a Smögen, sulla costa occidentale della Svezia, con un gruppo di miei colleghi. Lo scopo era creare un marchio che simboleggiasse e rappresentasse il nuovo mondo del lavoro, caratterizzato dalla gestione Agile e da imprese in rete invece di organizzazioni gerarchiche, tradizionali e controllate dall'alto. Sin dalla sua costituzione, Agile People ha ospitato numerosi incontri di rete, *meetup*, *workshop*, corsi di certificazione e conferenze. Con l'esperienza e la collaborazione, ha sviluppato materiale di formazione per creare organizzazioni migliori e aumentare l'agilità aziendale aiutando le risorse umane e i leader a sviluppare una mentalità Agile. Possiamo dire che Agile People è una comunità globale di persone appassionate che riconoscono che la cultura aziendale e le priorità dei dipendenti stanno cambiando, il che significa che anche la gestione e le HR devono evolversi.

Quale è la *mission* di Agile People?

Si sta verificando un cambiamento nel mondo del lavoro. Le organizzazioni stanno diventando sempre più stimolanti, umane, intenzionali ed orientate al futuro. Le imprese stanno diventando una forza positiva. Il potenziale delle persone viene liberato per avere un impatto positivo sulla vita degli altri, delle comunità e del mondo. Il nostro scopo è accelerare questa trasformazione diffondendo i valori Agile della collaborazione con i clienti, stimolando le persone, ispirando la leadership e il cambiamento rapido in tutte le aree, organizzative e di business. Siamo orgogliosi di essere in prima linea nel cambiamento organizzativo. Attiriamo persone provenienti da tutti i settori che ricoprono diversi ruoli. L'incontro tra le funzioni consente il *cross-learning*, la collaborazione e lo sviluppo di nuove soluzioni per il futuro del lavoro. Oggi siamo circa ottanta formatori, che tengono corsi di formazione Agile People in tutto il mondo. L'obiettivo è migliorare il mondo del lavoro e creare luoghi di lavoro più umani e sostenibili con professionisti e manager delle HR che

comprendano la necessità di cambiare la leadership. Nel 2021, stiamo progettando ancora più corsi e fornendo abbonamenti per rimanere in contatto con chi la pensa come noi e continuare a lavorare per un futuro lavorativo migliore, in cui le persone siano in grado di esprimersi al meglio ed essere felici.

La filosofia Agile può essere applicata a qualsiasi azienda o ci sono settori in cui è più semplice?

I principi di Agile People sono universali e funzionano con qualsiasi tipo di organizzazione, indipendentemente dal settore o dalle dimensioni. Detto questo, è ovviamente più difficile cambiare un'azienda grande, gerarchica e gestita tradizionalmente, che una piccola organizzazione piatta. Ci vogliono più tempo e impegno per convincere le persone che hanno lavorato in un certo modo per trent'anni, rispetto a quanto è necessario in un'azienda che adotta il sistema Agile fin dall'inizio, con i suoi valori ed i suoi principi.

Quali sono i settori in cui trovi più difficile applicare la filosofia Agile?

Non si tratta di settore, ma delle persone; se un certo numero di persone in un'organizzazione è convinto di aver bisogno di un cambiamento, lo diffonderà al resto. Il cambiamento avviene quando una massa critica di persone è positiva verso la trasformazione e riesce ad influenzare gli altri. È come far rotolare una palla su una collina: quando raggiungi la cima la palla inizierà a rotolare giù da sola. Gli *early adopter* convinceranno un primo gruppo, al quale seguirà la maggioranza, per finire con i ritardatari che cambieranno non avendo scelta. Questo perché le organizzazioni sono fatte di persone ed il cambiamento può avvenire solo se le persone lavorano e si muovono verso di esso, ispirate e motivate da qualcosa. Ovviamente è più facile e veloce se le risorse umane e la gestione sono integrate, ma il cambiamento può comunque avvenire indipendentemente.

Generalmente gli esponenti del management affermano di voler cambiare e di essere disposti a sperimentare, ma in pratica si verificano resistenze molto forti, soprattutto nelle aziende gestite più tradizionalmente, che hanno quella che definisci la Human View X. Come possono essere superate queste resistenze?

Per prima cosa dobbiamo avere la consapevolezza che non possiamo cambiare nessun altro in modo forzoso, le persone possono cambiare solo se stesse ed è necessario che vogliano farlo, affinché la trasformazione avvenga. Tale motivazione può derivare, ad esempio, dalla consapevolezza di un apprendimento più rapido e dalla possibilità di avere un'organizzazione più competitiva in grado di superare gli altri nel proprio settore, poiché sarà più piccola, più veloce e lavorerà in modo più intelligente. Una volta raggiunta la consapevolezza, dobbiamo capire come cambiare e cosa serve. Qui abbiamo bisogno di formazione, di nuove abilità e competenze, e questo è ciò che fa Agile People. Dopo la sperimentazione, serve il *coaching* per sostenere comportamenti modificati e continuare a muoversi nella nuova direzione. Una condizione necessaria diventa l'assenza di strutture limitanti.

Quanto è importante il ruolo del responsabile delle risorse umane per cambiare la mentalità? Tradizionalmente, il dipartimento HR ha la reputazione di gestire e controllare attraverso processi lenti e con poca iniziativa...

Le risorse umane stanno lottando ultimamente contro l'accusa di essere una sorta di polizia organizzativa che interrompe le prestazioni e l'impegno implementando inutilmente gli stessi processi. Credo che questo debba cambiare. In realtà, è tempo che le HR si assumano la responsabilità del cambiamento. Riguarda le persone, le relazioni e il sistema in cui le persone vivono e lavorano. Se possiamo dare i prerequisiti giusti alle persone, queste si prenderanno cura del resto. È il sistema che deve essere gestito, non le persone. Non abbiamo bisogno di fare più cose o implementare quadri, metodi o modelli difficili: dobbiamo solo imparare come smettere di ostacolare le persone dal dare il massimo impegno all'azienda fornendo le strutture sbagliate. Si tratta di un percorso fatto di tentativi ed errori per trovare il modo migliore per ogni azienda. L'unico modo per andare avanti è imparare continuamente e le aziende in grado di imparare più velocemente delle altre saranno vincenti. L'apprendimento continuo da tentativi ed errori sarà l'unico vantaggio competitivo in futuro. Se le risorse umane continuano a mantenere la vecchia maniera tradizionale di progettare il modo in cui lavoriamo con l'apprendimento, lo sviluppo, l'acquisizione, le prestazioni e la pianificazione delle persone, non riusciremo a cambiare nessuna parte dell'azienda. Le HR possono supportare o ostacolare il cambiamento verso un'organizzazione più Agile ed è per questo che devono essere in prima linea! Nessun altro dipartimento è in grado di farlo.

Cosa significa “sicurezza psicologica” e perché si tratta di un fattore importante?

“Sicurezza psicologica” significa creazione di un ambiente in cui sia sicuro dire la propria verità, commettere un errore o non essere d'accordo con un manager, ad esempio. È solo quando le persone si sentono sicure di parlare apertamente che tutti noi possiamo imparare dagli errori e riuscire rapidamente a innovare i nuovi prodotti e servizi che i clienti desiderano e di cui hanno bisogno. La mancanza di sicurezza psicologica soffoca inevitabilmente la creatività.

Parlando di gestione delle prestazioni, perché è consigliabile suddividere un obiettivo di grandi dimensioni in diversi sotto-obiettivi più piccoli? Non c'è il rischio che i vari team perdano di vista l'obiettivo principale?

Possiamo parlare dell'importanza della prospettiva di ciò che vogliamo raggiungere con la nostra organizzazione. Il nostro business può essere suddiviso tra *vision & mission, organizational goals, team & individual goals* e *daily activities*. Tutto deve essere contraddistinto da scopo, chiarezza e trasparenza. Dobbiamo però precisare che la *business execution* viene svolta principalmente nelle attività quotidiane, è ciò che le persone fanno ogni giorno che crea il risultato finale. Allora, come possiamo creare il senso di una direzione comune, condivisa tra tutte le componenti? Proprio settando degli obiettivi individuali e di gruppo che siano allineati con l'obiettivo generale dell'azienda. Ovviamente, si rende necessario porre degli obiettivi funzionali allo scopo e che siano efficienti, evitando gli errori del passato. Vediamo nello schema che segue, quali possono essere le strategie da mettere in campo a seconda dello scopo perseguito.

Purpose	Way to Work
Feedback and coaching	Continuous coaching and feedback through regular conversations – NOT through yearly performance appraisals/review

Increasing performance through goal setting	Work with OKR:s on personal, team and organizational level – bottom-up and top-down (or KPI:s top down = relative performance and benchmarking)
Learning and development	Continuous learning and improvement through building a learning organization with modern learning tools and experimentation
Compensation decisions	Two kinds of pay that should be kept separate: Base pay: salary formulas, market-based pay, use people impulse to get the highest possible perceived fairness, use objective criteria Performance based pay: use collective intelligence and people with the most knowledge, behaviors are also evaluated, not just results, use subjective criteria

Siamo tutti d'accordo sul valore fondamentale della comunicazione. Ma in che modo un'azienda crea una vera comunicazione?

Lo *storytelling* è un buon modo di comunicare. La comunicazione è migliore quando avviene tra diversi dipartimenti, funzioni con confini geografici, generazioni, ecc. Si tratta di creare un'infrastruttura e strutture formali che massimizzino la comunicazione, anche gratificando le persone che scelgono di passare a lavori in altre funzioni (spostamenti laterali) in quanto portano conoscenza da un'area all'altra.

A proposito di stipendi e incentivi, qual è l'aspetto più importante quando si tratta di ricompense?

Penso che si tratti dell'equità percepita; si tratta di un concetto complesso perché significa cose diverse nella testa di persone diverse: alcune persone pensano che l'equità si verifichi quando tutto viene diviso esattamente allo stesso modo (100 euro divisi per 5 persone = 20 euro a testa). Però, ci sono anche persone che pensano che l'equità si verifichi quando una persona che ha contribuito di più, ottiene anche di più come ricompensa. Indipendentemente da ciò, ci sono alcuni principi che possiamo seguire per aumentare l'equità percepita.

Quanto è importante la fase di reclutamento nella filosofia Agile? Come posso capire immediatamente se un candidato è compatibile con il lavoro Agile?

Non puoi. Si tratta più di avere una mentalità portata alla crescita che del possesso di determinate abilità. Assumi per l'atteggiamento, poi aiuti a sviluppare le abilità. Abbiamo bisogno della diversità e di persone che abbiano menti, *background* e cognizioni diverse. La motivazione a muoversi insieme verso lo scopo e la *vision* dell'organizzazione è cruciale. Se qualcuno ha una forte motivazione a lavorare per la tua azienda in particolare, è solitamente un buon segno. Trascorri molto tempo con il candidato, invitalo nel team, lascia che lavori con il gruppo per un breve periodo se possibile, fallo parlare con persone diverse in azienda così che possa capire come potrebbe essere lavorare lì.

Parliamo di leadership. Qual è la leadership Agile ottimale?

Ti racconterò la metafora del giardiniere. Pensa all'organizzazione come a un giardino. Ogni giardino ha uno scopo. Potrebbe essere il più bello possibile, produrre frutta, verdura o altro. Indipendentemente da ciò, il giardino ha uno scopo. Perché altrimenti qualcuno dovrebbe preoccuparsi di crearlo? Nel giardino crescono diverse piante, ognuna diversa e con ruoli diversi, ma insieme, soddisfano lo scopo del giardino. Ogni pianta ha bisogno di cose diverse; alcune hanno bisogno di molto sole, altre preferiscono l'ombra, alcune hanno bisogno di molta acqua, altre meno. Ci sono piante che hanno bisogno di supporto per crescere meglio, mentre altre se la cavano bene da sole. Allora, ci domandiamo, chi si assicura che ogni pianta riceva ciò di cui ha bisogno in modo che possa crescere e diventare grande e bella? Ecco il giardiniere, che ha il ruolo di prendersi cura e comprendere le esigenze di ogni singola pianta e creare i giusti presupposti per lo sviluppo, senza dimenticare l'intero giardino, curando il suolo e l'ambiente in modo che le piante possano crescere. Il suolo è come la cultura di un'azienda: se non è adatto alle piante, non cresceranno. E non è possibile comandare e controllare le piante per crescere più velocemente - o meglio - se l'ambiente non è giusto. Se piantiamo un piccolo seme nel nostro giardino e non inizia a crescere, dobbiamo scoprire perché e provare a cambiare le condizioni, magari piantarlo in un'altra parte del giardino dove le condizioni si adattano meglio a questo tipo di pianta. Se niente è efficace, dobbiamo spostare la pianta in un altro giardino. Ci sono semi cattivi che non cresceranno mai, indipendentemente da quello che facciamo. La metafora del giardiniere è utile per descrivere la leadership Agile e il ruolo mutevole del management in ambienti complessi. Si concentra sulla rimozione degli ostacoli e sulla creazione di un sistema in cui le persone possono crescere e svilupparsi, risolvere problemi e assumersi la responsabilità.

Mentre nei modelli di business tradizionale la leadership indica il top management, nel modello Agile sembra esserci una netta distinzione tra le due funzioni...

In Agile, comprendiamo che tutti hanno bisogno di essere un leader ed *in primis* il leader di sé stesso. La leadership è troppo importante per essere lasciata ai manager. Tutti devono essere leader in un'organizzazione agile. Quindi, c'è molta più leadership ma meno leader formali. La leadership non è una posizione formale, ma qualcosa che sviluppi con esperienza e capacità su come motivare e ispirare le persone verso una direzione comune.

Ho sentito parlare dello “Psychological Safety Game”. Puoi descrivere come funziona e come possiamo ottenerlo?

Lo scopo del gioco è aumentare la sicurezza psicologica in una persona, in una squadra o in un'azienda stimolando e condividendo pensieri su aree che potrebbero aumentare o diminuire il livello di sicurezza di un soggetto nel commettere degli errori. Come giocare: si tratta di un mazzo di carte; da un lato c'è una frase e dall'altro un'immagine. Una persona verde e sorridente significa che quanto affermato aumenterebbe la sicurezza psicologica, mentre una persona rossa e triste significa che la sicurezza psicologica andrebbe a diminuire. Se si tratta di un gruppo di persone che non hanno precedentemente lavorato in squadra, devono stendere le carte sul tavolo con il testo a faccia in su. A turno, ognuno sceglie una carta e legge il testo, quindi deve raccontare una storia o spiegare perché ritiene importante quella carta. Se invece si tratta di una squadra collaudata, i

membri del team devono stendere le carte sul tavolo con il testo rivolto verso l'alto, poi sceglierne una, leggere il testo ed evidenziare se si tratta di qualcosa che si è verificato all'interno del gruppo. Infine, chi ha scelto la carta deve illustrare quali azioni vorrebbe intraprendere per aumentare la sicurezza in base ai problemi che sta riscontrando e come migliorare ulteriormente gli effetti delle carte positive. È possibile anche contare i punti: due punti in meno se è stata sperimentata una delle carte negative, un punto in più per ogni carta che ha un effetto positivo. Il punteggio deve essere scritto su una lavagna a fogli mobili per poi discutere su come aumentare il punteggio totale alla fine del gioco, girando alcune delle carte negative o aumentando il numero di carte positive. La versione gratuita online è disponibile all'indirizzo <https://agilepeople.com/psysafegame/> mentre il mazzo cartaceo può essere acquistato su <https://agilepeople.com/shop/> .