



COME GIOCARSI UNA CARRIERA, CON CREATIVITÀ - PAPARELLI

Posted on 9 Dicembre 2019 by Paparelli Alessandro



Category: [Punti di Vista](#)

La creatività è importante in azienda.

Non solo per sviluppare nuovi prodotti e servizi, ma anche nella gestione stessa dei progetti. Soprattutto quelli innovativi.

“L'headquarter e' quel posto in cui decidono tutto, prendendosela comoda, e poi ti chiamano chiedendoti di farlo per il giorno dopo”

(Anonimo 1)

“Le Region sono quel posto in cui la loro situazione è sempre “diversa” e fosse per loro non si deciderebbe mai”

(Anonimo 2)

“L'Headquarter fara' sempre l'Headquarter e le Region faranno sempre le Region: l'unico modo di navigarci in mezzo senza naufragare è usare la creatività”

(Anonimo 3, che è la somma di 1+2)



Premessa

Ottobre 2017, Hong Kong. Mi squilla il telefono: e' l'Headquarter. Mi dicono che la decisione sul *core HR system* è stata presa: implementeremo Workday e io sono Project Sponsor per l'Asia.

Benissimo.

E lo faremo con approccio "big bang": tutti i brand insieme, in tutto il mondo, allo stesso momento con un unico go-live.

Bene.

E che di solito ci vogliono 2-3 anni, ma noi lo faremo in 12 mesi.

Benino.

Novembre 2017. Mi squilla il telefono: è di nuovo l'HQ. Mi dicono che anche se era previsto che l'Europa partisse per prima con i design workshop, seguita da Asia e America, l'Europa non è pronta. Mi chiedono se non posso per favore partire io con l'Asia, il che vuol dire anticipare di un mese.

Risposta razionale: no. Sarà già difficile per i miei team farlo in 12 mesi, e partire per secondi con i workshop ci danno almeno un po' di tempo per organizzarci.

Risposta creativa: sì. La timeline complessiva rimane la stessa, e so già che la parte di *data cleaning* e *data integration*, che viene dopo i workshop, sarà decisamente più difficile dei workshop stessi, quindi dal mio punto di vista non sono io a fare un favore all'headquarter ma è l'headquarter a fare un favore a me: meglio avere un mese in più dopo, nella fase più critica, piuttosto che prima, dove con qualche sforzo possiamo ancora gestirlo. All'HQ naturalmente continuerò a farlo sembrare un favore che faccio io: è un credito che sono sicuro avrò bisogno di spendere più in là.

Come gestire il progetto

Il progetto è uno di quelli per cui una volta tanto è giustificato parlare di *transformation* anziché di *change*: non solo è la piattaforma più avanzata sul mercato e la implementiamo per gestire tutti i processi chiave, dalle anagrafiche agli *HR analytics*, dal performance management al *recruiting*, dalla retribuzione alle *talent*



reviews, dalla mobilità interna alla gestione assenze, dai cedolini paga agli organigrammi e, presto, il training; ma in maniera ancora più importante abbiamo scelto di ridisegnare prima tutti questi processi, per poi trasferirli in Workday, cogliendo l'occasione per semplificare e dare una svolta decisamente progressista ai nostri processi HR, puntando su concetti chiave come ad esempio la trasparenza, la condivisione di risorse e l'*accountability* dei manager nella gestione dei propri team. Da un punto di vista personale, il progetto è anche di quelli che per dimensione e rilevanza costituiscono un momento decisivo nella carriera di un HR manager. Come Project Sponsor, infatti, sono responsabile della sua riuscita per le nostre 11.000 persone in Asia: è normale aspettarsi che farlo male mi precluderà alcune opportunità in futuro, e farlo bene me le potrebbe aprire.

Blocco uno spazio in agenda e mi prendo tempo per pensare. Nell'affrontare situazioni molto complesse, mi è sempre stato utile partire da pensieri paradossalmente molto semplici.

Il primo pensiero semplice è che alcune volte (forse poi non così tante) basta gestire bene l'esistente per raggiungere il risultato. Altre volte, no: per la complessità e il livello di ciò che dobbiamo raggiungere serve qualcosa di più, serve aggiungere. La creatività, in maniera semplice, è questo: creare, aggiungere (Henri Poincaré, con la lucidità tipica delle menti matematiche, definiva la creatività come l'atto di "unire elementi esistenti con connessioni nuove, che siano utili"). Può consistere nell'aggiungere connessioni, aggiungere un modo diverso di leggere una situazione, aggiungere un'opportunità, aggiungere una dimensione emotiva. Nella situazione in cui mi trovo, aggiungere servirà senz'altro.

Il secondo pensiero semplice è che in ogni progetto ci sono due componenti fondamentali:

- La macchina: tutto ciò che serve costruire e per il quale servono risorse, capacità, organizzazione;
- La benzina: ciò che gli dà energia, che lo fa muovere alla velocità giusta, comprese le accelerate quando servono.

La creatività si può applicare a entrambi gli aspetti. Il primo però non mi preoccupa troppo: ho la fortuna di avere ottimi team, e so che siamo in grado di costruire macchine anche complesse. Sotto questo aspetto ho già applicato un po' di creatività nel gestire la *timeline* di progetto e cercherò di pensare a qualcosa per la governance, e probabilmente basterà questo. Il secondo aspetto, la benzina, è quello su cui mi concentro: abbiamo bisogno di un carburante potente (in termini più specifici possiamo far riferimento a motivazione, engagement, comunicazione, storytelling, creazione di significato), di qualcosa che accenda l'energia di tutti i partecipanti al progetto.

Nell'ottobre 2018 Workday viene lanciato con successo e all'Asia viene riconosciuto un grande risultato nell'implementazione. La macchina ha funzionato, e quanto a benzina sembra che non siamo neanche in riserva. Guardando indietro, queste sono le soluzioni creative che ne hanno determinato il successo (la prima riguardante la macchina, le altre la benzina).



Governance

Per la gestione del progetto, era necessario riempire 23 ruoli solo per la parte HR, diversi dei quali full time. Un approccio convenzionale è quello di fare ampio ricorso a risorse esterne specializzate, in modo che i team interni possano continuare a garantire la normale gestione durante l'implementazione del progetto. Ho scelto di andare al contrario, limitando le risorse esterne a 3 *backfill* (ma senior, cosa negoziata usando il credito di cui sopra) e mettendo le migliori persone del mio team nei ruoli chiave (Idea creativa #1: per affrontare una tempesta, meglio avere un equipaggio che conosci).

Inoltre, questo sarà sicuramente uno stretch per loro: quindi perché non pensarli più dettagliatamente in termini di sviluppo? Irene si occupa di *HR analytics*, è molto brava nei sistemi e nella mia testa può diventare in futuro HRIS Manager per l'Asia: il ruolo di Regional Project Manager è perfetto per prepararla. Considerazioni simili per Wei Ling come Change Management Lead per supportare la sua transizione verso un ruolo generalista; Ron come Regional Coordinator per aumentare la sua esposizione a progetti regionali; Dominique come Functional Lead per aiutarla ad avere un rapporto più diretto con i brand (Idea creativa #2: ogni momento è buono per lavorare allo sviluppo del team).

Gli elmetti gialli

La mia assistente è abituata a qualche stravaganza. Ma quando le ho chiesto di ordinare 110 elmetti da cantiere ha decisamente sgranato gli occhi. Implementare Workday avrebbe richiesto molto lavoro da parte di tutti, con qualche inevitabile incidente di percorso sperabilmente non grave. L'immagine del cantiere mi è sembrata quindi appropriata ("lo costruiamo insieme").

Il primo giorno dei workshop, entrando, tutti i colleghi coinvolti hanno trovato sui tavoli i loro elmetti. Personalizzati sul davanti con una bella scritta "Workday Crew" (Idea creativa #3: dare un'identità), con sotto le date del workshop (Idea creativa #4: creare un ricordo) e sul dietro il proprio nome (Idea creativa #5: creare senso di appartenenza). Gialli, infine, perché si notano di più, aiutando, attraverso le foto che in seguito sono inevitabilmente circolate, a essere ricordati come "quelli degli elmetti gialli" (Idea creativa #6: un po' di marketing interno non guasta mai).



Figura 1.

#DearWorkday

Il progetto ha avuto il coinvolgimento diretto di numerosi HR del Gruppo e dei Brand. Ma molti altri, pur non partecipando attivamente, avevano aspettative specifiche su come il proprio lavoro sarebbe stato arricchito o semplificato da Workday. La campagna #DearWorkday e' stata lanciata prima dei workshop e ad ogni membro dei team HR in Asia è stato chiesto di inviare una foto con la propria personale aspettativa, come se stessero scrivendo direttamente al Sistema (Idea creativa #7: personificare il Sistema).

Le foto sono state poi affisse nei luoghi dove si sono svolti i workshop e proiettate al rientro da ogni coffee break (Idea creativa #8: dare voce ai team allargati).



Figura 2.



Appunti speciali

I messaggi della campagna #DearWorkday sono stati inclusi anche nei quaderni degli appunti, preparati rigorosamente in carta riciclata, alternando nelle pagine i messaggi ricevuti, e spazio per le note nelle pagine di fronte: un modo per ricordare ai partecipanti le aspettative dei loro team, al momento di fissare su carta i punti più importanti, e quindi prendere decisioni che le rispettassero (Idea creativa #9: portare la voce dei team allargati fisicamente “vicino” alle decisioni).

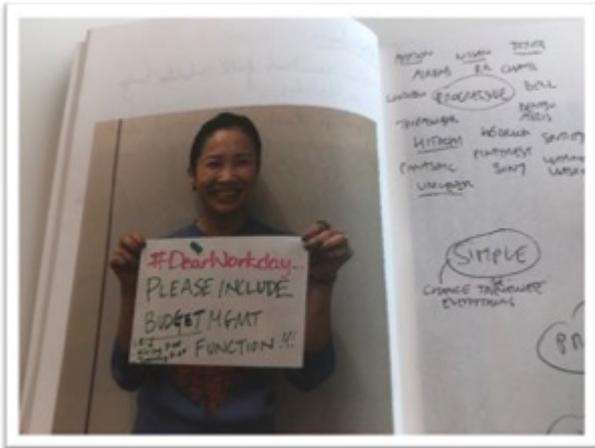


Figura 3.

Gestione del feedback

Durante ogni sessione di lavoro, è stato reso disponibile un sistema di feedback attraverso il quale i partecipanti potevano inviare dai propri cellulari feedback anonimi che venivano visualizzati in tempo reale su grande schermo. Questo ha dato modo di far emergere anche i feedback più scomodi, senza il relativo imbarazzo.

In ogni sessione, il facilitatore ha dedicato spazi dedicati per leggere i feedback ricevuti nel frattempo e discuterli apertamente con il gruppo. (Idea creativa #10: Incoraggiare il feedback fin da subito, gestendolo in maniera trasparente e collettiva).

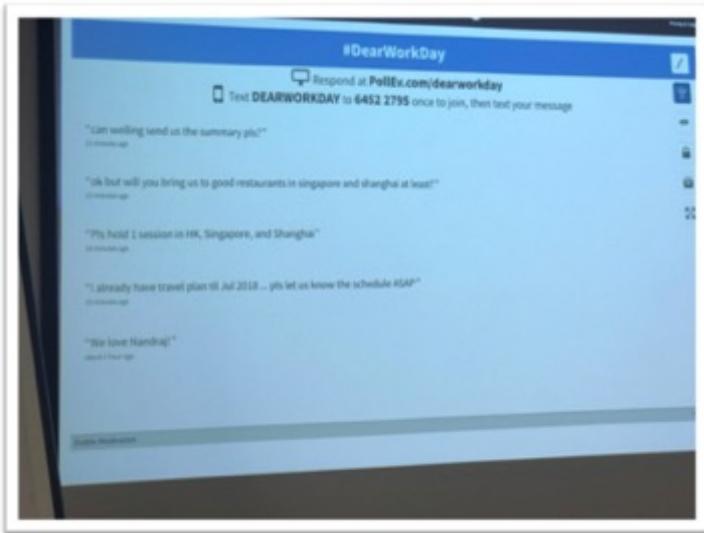


Figura 4.

Gestione dei mal di pancia

I feedback sono sempre importanti, ma ci prenderemmo in giro se dicessimo che alcuni non sono più influenti di altri. Le cape e i capi HR dei brand erano ovviamente un gruppo particolarmente importante per il progetto, dato che le loro decisioni ne avrebbero influenzato il successo in maniera sostanziale. Allo stesso tempo, si sa che all'inizio di ogni cambiamento importante ci sono mal di pancia: a volte si decide di non affrontarli, ma ciò non toglie che ci siano.

La decisione in questo caso è stata di essere trasparenti sul fatto che era normale che ci fossero, e di discuterli insieme, in una modalità che ne rispecchiasse la natura più "intima": una *Fireside chat*, una chiacchierata letteralmente davanti al fuoco del camino della bellissima Library Room del China Club di Hong Kong, con un illustratore che ha fissato dal vivo su alcuni pannelli le prime reazioni al progetto (Idea creativa 11: un mal di pancia che rimane dentro è l'inizio di una gastrite; un mal di pancia condiviso è l'inizio di una soluzione).



Figura 5.

Esperienze su misura

Parte della “benzina” di ogni progetto è anche mantenere motivazione e spirito alti, soprattutto in condizioni in cui si sta due settimane di seguito chiusi in una stanza a disegnare funzioni nel sistema e armonizzare processi. Una serata di relax insieme è sempre una buona idea, ma può anche essere un’occasione persa se si ha la possibilità di andare più in profondità e offrire una piacevole sorpresa alle persone con cui si lavora.

Ai workshop di Tokyo, per esempio, partecipavano varie persone di altri paesi, e ho quindi pensato fosse divertente farli entrare in parte dell’iconografia che ruota intorno al Giappone. Verso la fine dell’ultima sessione, i pop corn han preso il posto dei laptop per guardare tutti insieme la famosa scena della resa dei conti alla Casa delle Foglie Blu da Kill Bill 1, probabilmente la più spettacolare di entrambi gli episodi del film, con la spada della Sposa grande protagonista. Ricordare la vicenda cinematografica di quella spada (forgiata nel film dal leggendario Hattori Hanzo) alla fine della proiezione è stata poi la scusa per cominciare a far entrare il team nella storia stessa, raccontando loro della troupe giapponese di arti marziali che allenò Uma Thurman e gli altri attori, subito prima di portare tutti in una sala accanto dove la stessa troupe stavolta aspettava loro per farli divertire ad apprendere le stesse tecniche, e poi finire strettamente in tema andando a cena al Gonpachi, il ristorante che ispirò la scenografia proprio di quella scena del film di Tarantino. (Idea creativa #12: se puoi, stupisci).



Figura 6.

Workday challenge

Per i go-live, di solito circolano foto con i team che festeggiano nei vari uffici con canapè e champagne. Belle, ma un po' tutte uguali. Pertanto, ecco l'idea: anziché festeggiare Workday, festeggiare dimostrando Workday.

Alcuni mesi prima del go-live di Workday avevamo lanciato Workplace (la soluzione Facebook per le aziende) e quindi ho pensato fosse interessante usare le due piattaforme insieme, evidenziando soprattutto gli aspetti di semplicità di utilizzo e mobile-first. Alcuni colleghi sono stati preparati in gran segreto e il giorno del go-live sono andati in coppia nel posto per loro più originale della propria città: una persona incaricata del live-stream da Workplace, che riprendeva l'altra che offriva un mini-tutorial su una funzione di Workday. Il tutto con il meccanismo delle "sfide" online, quindi nominando altri colleghi a contribuire a loro volta.

Il risultato è stato che il giorno del go-live questi video hanno colorato in maniera virale i feed di migliaia di persone su Workplace, mostrando situazioni divertenti, inaspettate, ma allo stesso tempo utili per prendere familiarità con funzioni base del sistema (Idea creativa #13: si può essere informativi anche essendo informali).



Figura 7.

Gratitudine

Ringraziare i team è sempre importante, e lo è ancor di più quando mettono in campo tutte le proprie energie per raggiungere traguardi particolarmente ambiziosi. Il progetto era uno di quelli con cui ci si guadagna in un certo modo le stellette, e quindi per analogia a fine progetto tutti coloro che vi hanno contribuito hanno ricevuto un messaggio personalizzato di ringraziamento, insieme a una medaglia ricordo, che brilla ancora accanto a molte scrivanie. (Idea creativa #14: ringraziare, sempre).





Figura 8.

Relax

Il mio team diretto, invece, l'ho portato a Bali. Ma questa è un'altra storia. (Idea creativa #15: se avanza budget, il budget è per il team).



Figura 9.

Epilogo

Settembre

2019. Mi squilla il telefono: è l'HQ. Dato il numero di progetti su larga scala nel Gruppo, hanno costituito di recente un Transformation Office e una delle cose di cui si stanno occupando è sviluppare un change management framework che possa essere di riferimento e beneficio per i progetti futuri. Hanno saputo che la nostra implementazione di Workday dell'anno scorso è stata particolarmente creativa e vorrebbero saperne di più.

La creatività
è ancora più bella quando resta.