

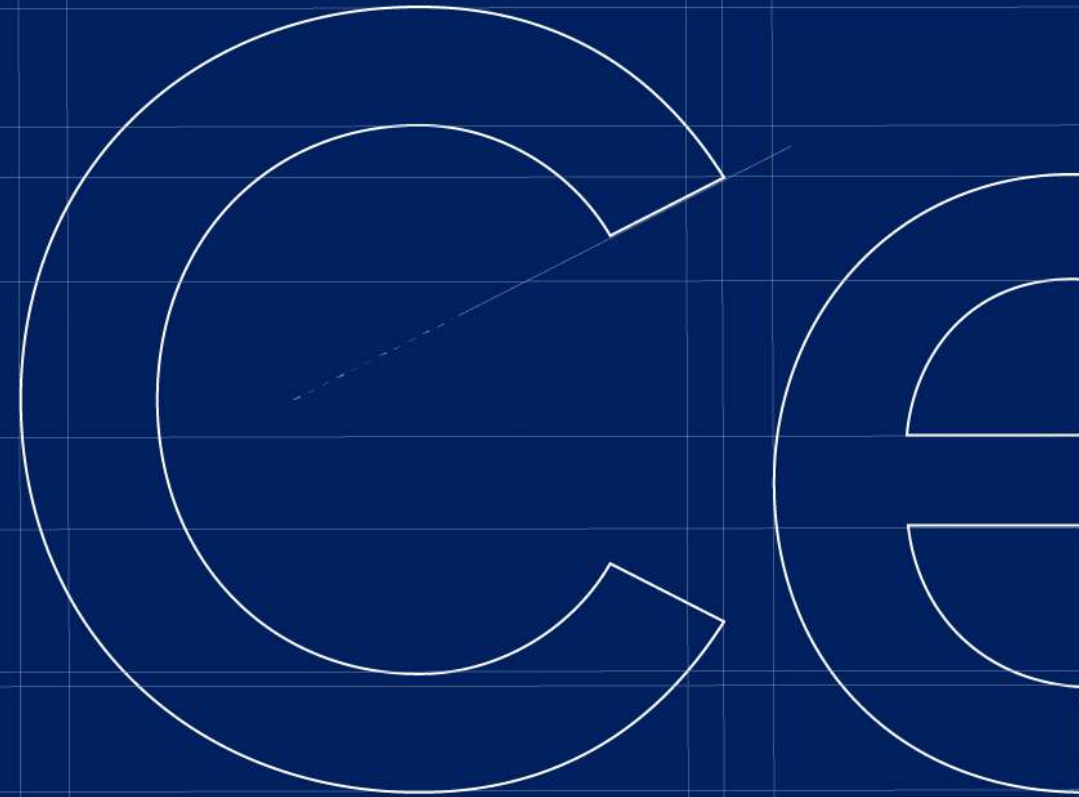


# Lavoro Agile e Lavoro Cognitivo in Rete

07.04.2020

Cesare Colombo  
COO – Cefriel  
[cesare.colombo@cefriel.com](mailto:cesare.colombo@cefriel.com)

**Cefriel**<sup>®</sup>

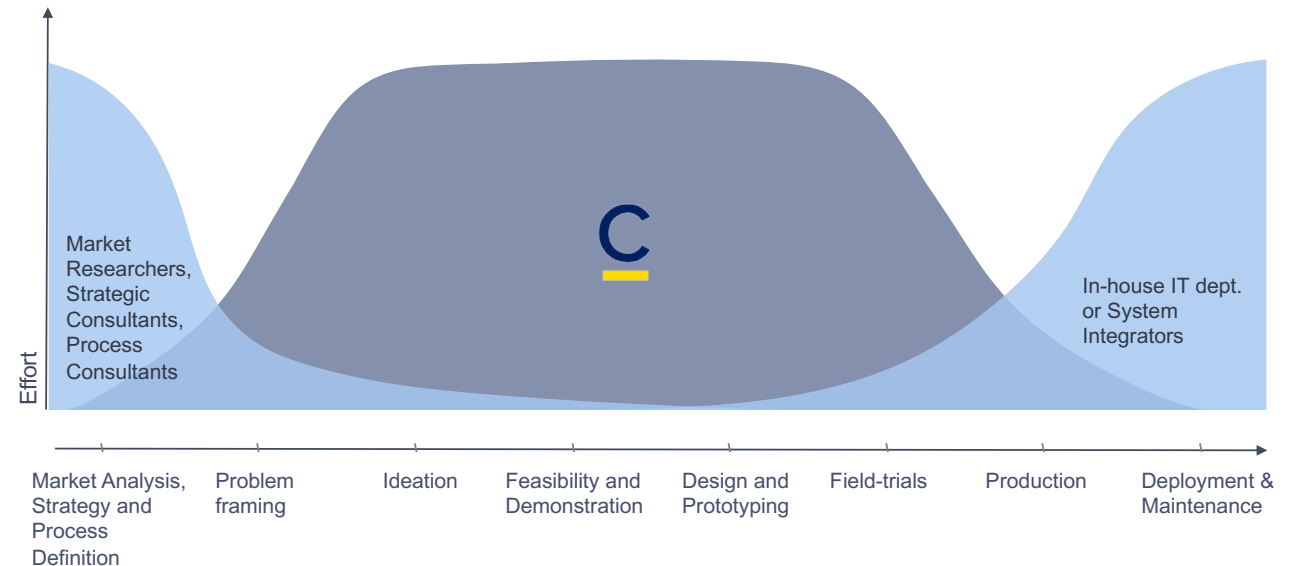


**Cefriel è un centro di innovazione digitale che crea prodotti, servizi e processi digitali, partecipa a programmi di ricerca (nazionali e internazionali) e sviluppa le competenze e la cultura digitali**

**È un team multidisciplinare di oltre 130 persone con un mix di competenze tecniche, di business e di design.**

**Fondato nel 1988 dal Politecnico di Milano**, oggi include tra i soci anche l'Università degli Studi di Milano, l'Università degli Studi di Milano-Bicocca, l'Università degli Studi dell'Insubria, la Regione Lombardia e aziende multinazionali.

**Cefriel è una società consortile totalmente autonoma da finanziamenti strutturali sia di natura pubblica che privata.** È una not for profit il cui vero dividendo è l'impatto sull'economia, sulla società e sul territorio, la creazione e la promozione di nuove professionalità e competenze.



**130+**  
Persone

**30+**  
Anni di attività

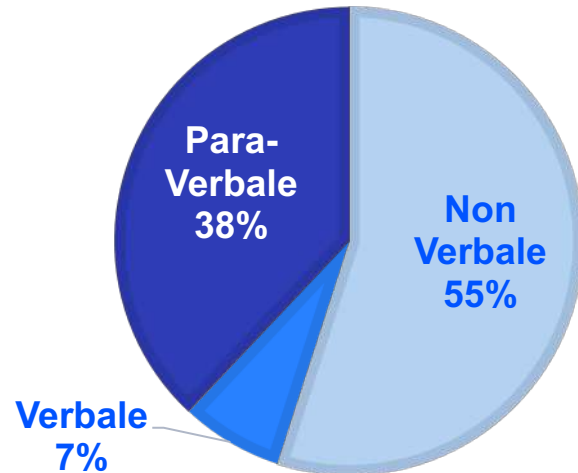
**3 sedi**  
IT, US, UK

Alcuni punti di forza che come Cefriel ci hanno favorito:

- **Metà del nostro fatturato è fatto all'estero:** c'è già abitudine a lavorare con i clienti in remoto
- **Molti progetti sono gestiti con approccio “agile”** (all'inglese) e si possono più facilmente trasferire in digitale
- **Applichiamo già lo smart working** perciò avevamo già condiviso alcune regole
  - Chiaramente non in maniera così continuativa e per tutti

## 3 LIVELLI DI INTERAZIONE

- Le **componenti della comunicazione** secondo il Modello di Albert Mehrabian



- Nella Comunicazione Online dobbiamo sostenere la comunicazione non verbale, quindi:
  - Comunicare di più (**FREQUENZA**)
  - Comunicare meglio (**QUALITA'**)
  - Servono **modalità e strumenti** di supporto efficaci e semplici

- La nostra esperienza ci sta facendo identificare 3 livelli di interazione

- LIVELLO "UMANO"**



- LIVELLO "COMUNICAZIONE"**



- LIVELLO "COLLABORAZIONE-COOPERAZIONE"**

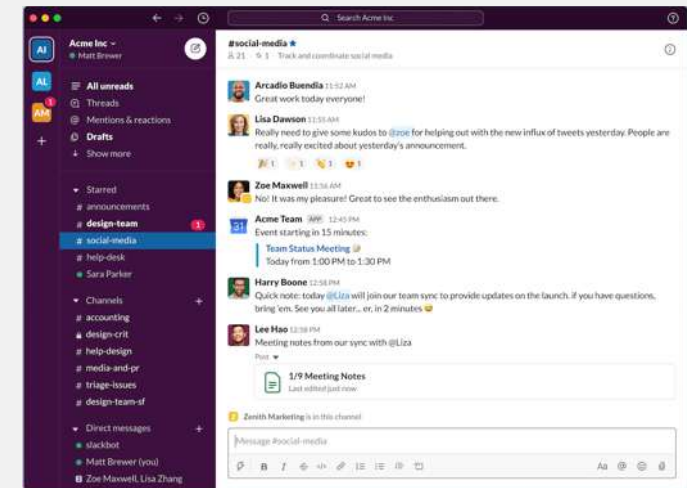


## LIVELLO UMANO

- La prima esigenza è **recuperare il livello umano, il livello personale**
- Strumenti di comunicazione quali “**chat**” e “**videoconferenza**” possono essere utilizzati per:
  - **Momenti collettivi:**
    - Con periodicità settimanale, per dare un ritorno sulle cose fatte, impostare le cose da fare, ma anche per convivialità e per condividere insieme le cose interessanti emerse
  - **Incontri con le singole persone:**
    - Con periodicità anche giornaliera, in orario o fuori orario, soprattutto informali come i “virtual coffee” o le “virtual beer”
    - Per ricreare il momento di chiacchiera libera, importante per capire come stanno le persone, ma anche per fare quel pensiero libero che a volte serve anche per risolvere problemi di lavoro



Slack (<https://slack.com/intl/en-it/>)



## LIVELLO UMANO

- Importante anche **supportare le attività spontanee e auto-organizzate**, che aiutano a mantenere quei rapporti e quell'elemento di "appartenenza" che rischia altrimenti di affievolirsi, un paio di esempi:
  - Aperitivi tutti insieme
  - Lezioni di Yoga
- Necessità di una "nuova skill" che si deve avere in un periodo come questo: **saper cogliere nell'interazione digitale "nuovi dati del contesto umano" delle persone**, che prima avevano poco significato, ma che con "la nuova vita" e le nuove abitudini che stiamo pian piano assumendo acquisiscono un peso (e hanno un impatto) diverso
  - Dalla testimonianza di un AD di una azienda italiana: «**Il cuore conta quanto il cervello**. Nelle ultime settimane ha visto talenti andare in tilt e ha dovuto metterli in ferie, mentre ha visto gente meno talentuosa, ma con un cuore pazzesco che è diventata essenziale»



C-Meeting (<https://www.c-meeting.com>)



ZOOM (<https://zoom.us>)



## LIVELLO COMUNICAZIONE

- Per lo svolgimento delle specifiche attività di progetto c'è la **necessità di comunicare bene e in modo strutturato**
- Per alcuni team (quelli abituati alle modalità agili) lo strumento del “**Daily Meeting**” è facilmente trasportabile anche in modalità remota, magari con alcune attenzioni ancora maggiori come:
  - la **puntualità**,
  - la **durata** (che deve rimanere nell'ordine dei **15 minuti, mezz'ora** al massimo);
  - l'uso della **camera accesa** (a meno di problemi di connettività).
- I contenuti di questi momenti possono diversificarsi in funzione del contesto, in generale possono servire per condivisione di:
  - **Stato personale** (tutto bene, sono stressato, faccio fatica in questo, etc)
  - **Stato dei Progetti**
  - **Novità / criticità / opportunità**
  - **Obiettivi o indicazioni generali dell'azienda**
- **Questa modalità di collaborazione può essere facilmente estesa anche ai team che non la facevano precedentemente: non abbiamo trovato particolari problemi di accettazione**



- **Gli strumenti di comunicazione per videoconferenza diventano fondamentali** per garantire il giusto livello di coinvolgimento e di scambio
  - Ma a volte sono sufficienti anche allineamenti a fine giornata per allinearsi sulle attività fatte, o brevi call di allineamento “1:1”
- Anche per le attività più semplici ricordiamoci che stiamo diventando tutti “**uomini di confine**”, (Pier Luigi Celli, “Impresa e classi dirigenti”)
  - Serve quindi maggiore supporto per stimolare tutti a maggiore autonomia e maggior “**intelligenza delle situazioni**”
  - Non bastano solo le procedure da seguire, ma un supporto costante che dia la possibilità di decidere in autonomia
    - Il responsabile non può usare l’approccio «push» con tutte le persone, ma è fondamentale un approccio «pull» in cui **ogni persona diventa proattiva e condivide con colleghi e responsabile ciò che serve quando serve**





## LIVELLO COLLABORAZIONE - COOPERAZIONE

- Per consentire ai team di collaborare nelle attività, è fondamentale avere strumenti che consentano di scambiarsi agilmente informazioni e di allinearsi sugli avanzamenti delle attività:
  - **Strumenti per lo scambio delle informazioni** e per garantire che tutte le persone siano sempre allineate su obiettivi, documenti, situazioni,... (es. Repository Condivisi)
  - **Strumenti per il tracciamento degli avanzamenti e per la pianificazione** delle attività (es. JIRA).
    - Il livello di strutturazione può essere diverso, ma sapere in ogni momento a che punto siamo come team e come singole persone è fondamentale.
  - **Strumenti tecnico-specialistici**
    - Si differenziano per la tipologia di attività (sviluppo SW, design, etc). Vedremo alcuni strumenti negli esempi concreti.
- In generale, c'è la necessità di **ricreare l'ambiente di collaborazione dell'ufficio** con un insieme di strumenti o con un unico strumento "centralizzato" (es. Microsoft Teams)
  - **Prima erano "facoltativi", oggi diventano vitali per il lavoro**, con la possibilità di linkare documenti esterni, fare editing condiviso, ...



Teams (<https://products.office.com/it-it/microsoft-teams/group-chat-software>)



## LIVELLO COLLABORAZIONE - COOPERAZIONE

- Gli strumenti servono anche per sostenere un tema più trasversale di **attenzione al valore generato nelle attività che si fanno**:
  - per comprendere **quanto stiamo contribuendo alle attività** del team/progetto
  - per **rendere consapevoli i colleghi** di quanto stiamo facendo
  - per **essere consapevoli del valore** che stiamo generando per il nostro cliente/utente
- Non dimentichiamoci infine che c'è anche un **livello di interazione e comunicazione con gli esterni**
  - Ritroviamo e riadattiamo gli strumenti già visti
  - Esempio. Nei meeting può essere utile considerare un livello di **comunicazione multicanale**:
    - Video conferenza per garantire il giusto livello di ingaggio e di condivisione con gli esterni
    - Canali chat paralleli per poter allinearsi live e poter proporre una comunicazione coerente da parte di tutti



## METTIAMO TUTTO INSIEME

### Attività Esecutiva-Adattiva – Progetto Sviluppo SW

- **Daily stand up**

- 15-30 minuti ogni mattina
- Partecipa tutto il team Cefriel, e tutto il team del cliente.
- Momento di allineamento sulle attività fatte il giorno precedente, su quelle che si prendono in carico il giorno stesso e condivisione di eventuali problemi tecnici.
- Si utilizza lo strumento di tracciamento dei requisiti e dell'avanzamento come guida.

- **Approfondimenti**

- Disponibilità garantita di 30 minuti dopo lo stand up da parte di tutto il team Cefriel per eventuali approfondimenti su temi emersi durante gli stand up.

- **Review & Retrospective**

- 1,5 ore, l'ultimo giorno dello "sprint" (nella metodologia "agile" i progetti vengono suddivisi in "sprint" della durata di 2-3 settimane)
- Si condividono impressioni su come è andato lo sprint, identificando cosa ha funzionato, cosa meno e punti di miglioramento a 360 gradi (es: interazioni, tempi di risposta, processi adottati, difficoltà incontrate, suggerimenti per lo sprint successivo)

# METTIAMO TUTTO INSIEME

## Attività Esecutiva-Adattiva – Progetto Sviluppo SW

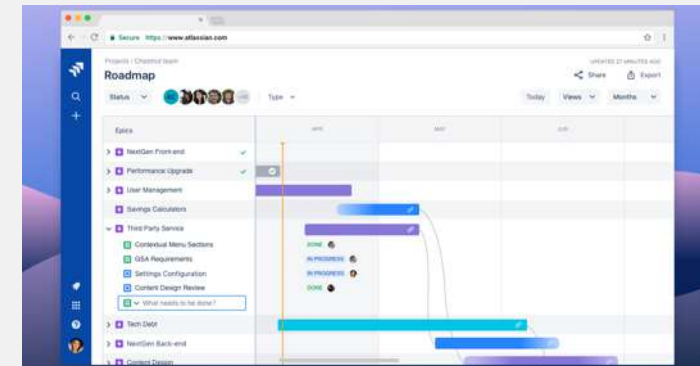
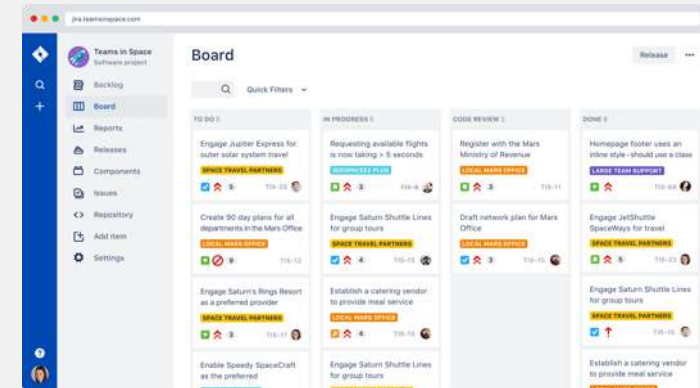
- **Daily meeting (con cliente)**

- 30 mins alle 11:30 con strumento di videoconferenza e sharing (Microsoft Teams)
- Coinvolge alcune figure Cefriel e Cliente per mostrare il risultato di quanto realizzato nella giornata/e precedenti al fine di raccogliere feedback e nuovi requisiti per le fasi successive (principalmente relative al design e alla UX/UI).

- **Strumenti**

- **Chat per l'interazione**, sia interna al team che esterna con il cliente: Slack
- **Condivisione UX/UI**: Zeplin o Adobe XD (strumenti per la condivisione di UI)
- **Strumenti di gestione progetto**: JIRA, in cui le attività sono strutturate in 4 possibili stati:
  - TODO / IN PROGRESS / IN REVIEW / DONE
- **Strumenti specifici**:
  - Continuous integration (es. TeamCity) - Continuous delivery (es. OpenShift)

JIRA (<https://www.atlassian.com/it>)



## METTIAMO TUTTO INSIEME

### Attività Creativa – Gestione di un Workshop

- **Obiettivo: gestire persone in una sessione “multi esercizio” dove tutti sono ingaggiati per generare e condividere idee**
  - Tendenzialmente sono attività che sfruttano la presenza fisica per interviste e sessioni di brainstorming, ma possono essere trasportati in digitale con l'utilizzo di strumenti opportuni e “ri-tarando” opportunamente le attività
- **ATTIVITA' EFFICACI**
  - **Attività corte e 2-5 minuti iniziali in autonomia**
    - Le attività devono essere più corte del normale (evitando strette sequenzialità)
    - Per un buon uso del tempo poi far lavorare le persone singolarmente e poi confrontarsi con i membri del gruppo per raffinare quanto prodotto
  - **Utilizzo di un ambiente unico di interazione**
    - Evitare di chiedere agli utenti di cambiare ambiente di lavoro: lo stesso ambiente deve consentire l'interazione, la condivisione di contenuti, il lavoro di gruppo, etc...
  - **Estendere l'esperienza**
    - Lo strumento digitale può aiutare a raccogliere anche contributi a valle del workshop

### ALCUNE ATTENZIONI NEL LAVORO GENERATIVO

- **Pianificare TUTTO con attenzione maniacale ai tempi**
- Accendere la telecamera
- Abilitare la conoscenza delle persone
- Definire le regole all'inizio della sessione
- Stimolare la partecipazione di tutti
- Usare strumenti semplici

# METTIAMO TUTTO INSIEME

## Attività Creativa – Gestione di un Workshop

### • STRUMENTI

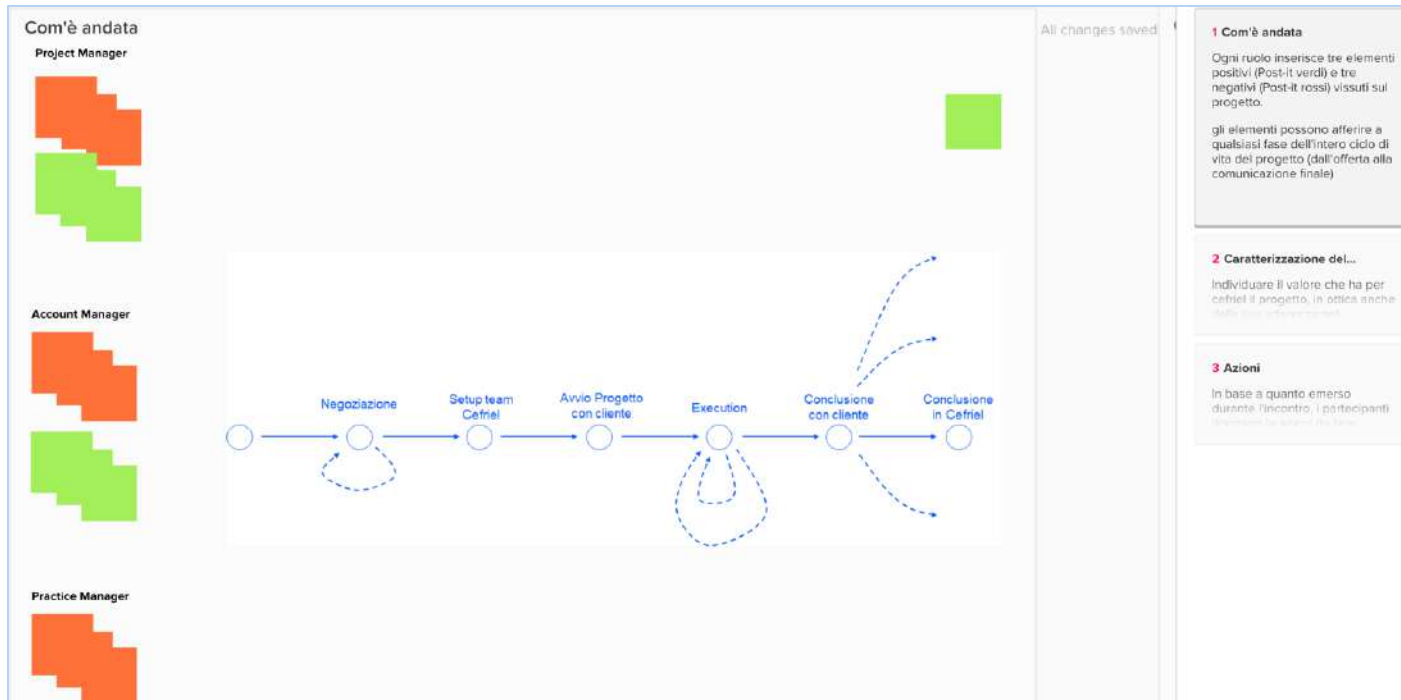
#### • Strumenti per l'interazione multicanale

- Video e chat dove si vedono tutti i partecipanti

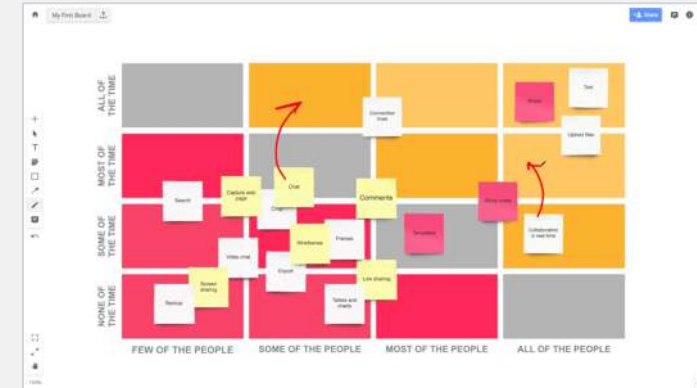
#### • Strumenti specifici per la generazione delle idee e la collaborazione a distanza

- Whiteboard – Wall (es. Mural, Miro,...)

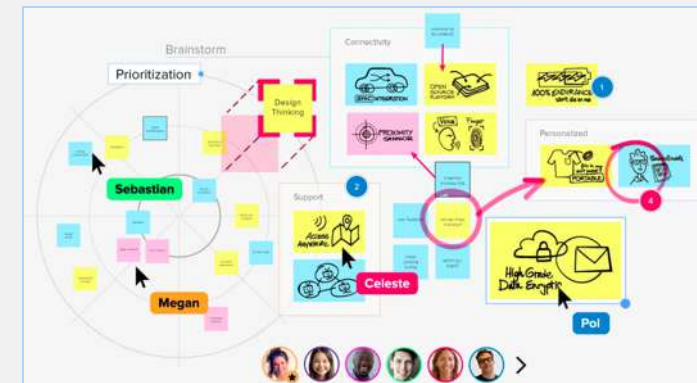
- Attenzione: non basta la whiteboard vuota! Es. Template per Workshop di chiusura di un progetto



MIRO (<https://miro.com>)



MURAL (<https://mural.co>)



- **Serve più tempo per i ruoli di coordinamento e gestione**
  - Remotizzare le cose non è facile e non è automatico, la naturalezza e l'improvvisazione non bastano più, serve sforzo e attenzione da parte di tutti
- E' necessario avere **manager che siano sempre più in grado di gestire le attività di progetto definendo obiettivi** alle persone, piuttosto che guardare alla presenza in ufficio
- **Tutte le persone devono maturare:**
  - **Maggiore consapevolezza** del lavoro che si sta facendo e delle implicazioni nei confronti delle altre persone (quindi più attenzione alla condivisione e all'allineamento).
  - **Maggiore responsabilizzazione – accountability** - rispetto al contributo che le proprie attività hanno nella gestione complessiva (quindi più attenzione alla qualità dell'output, e a chiedere supporto prima che sia tardi)
  - **Maggiore capacità di conciliazione** fra tempo lavorativo e tempo per il «privato»