

# Agile Italia Magazine

[HTTPS://AGILEITALIA.AGILEFORITALY.COM](https://agileitalia.agileforitaly.com)



RIVISTA BIMESTRALE FREE

2023 - 1

fondata da AgileForItaly nel 2019

## RESISTENZA AL CAMBIAMENTO

Il cambiamento fa paura  
di **Germana Mobilia**

Di chi è la colpa della  
resistenza al cambiamento?  
di **Andrea Radin**

Di fronte al cambiamento  
siamo resilienti o antifragili?  
di **Stefano Pistorio**

Vuoi cambiare? Allora  
R-Esisti di **Deborah Ghisolfi  
e Mila Miscia**

Due o tre cose che ho  
imparato sulla resistenza al  
cambiamento di  
**Andrea Torino Rodriguez**

Escaping your comfort zone  
di **Emanuele Colini**

Vincere la resistenza al  
cambiamento giocando di  
**Corrado "Dex" De Sanctis**  
E se cambiassimo strutture,  
pratiche e processi?  
di **Monica Margoni**

Resistenza ai cambiamenti  
sempre più repentini  
di **Paolo Sordo**

Agile & Tecnologia: il mix  
ottimale per creare vera  
innovazione  
di **Marco Pecoraro**

Resistenza al cambiamento  
di **Massimo Terzo**

L'unica cosa che non  
cambia è il cambiamento di  
**Pierpaolo Cimirro**

Feudi, Città Stato ed Imperi:  
per cambiare dobbiamo  
rinunciare a qualcosa  
di **Tiziano Interlandi**





## SUMMARY

- 10 Editoriale: Ricordiamoci di essere umani di **AgileForItaly**
- 13 Resistenza al cambiamento di **Massimo Terzo**
- 19 Agile & Tecnologia: il mix ottimale per creare vera innovazione di **Marco Pecoraro**
- 25 Vincere la resistenza al cambiamento giocando di **Corrado "Dex" De Sanctis**
- 32 Escaping your comfort zone di **Emanuele Colini**
- 36 Il cambiamento fa paura di **Germana Mobilia**
- 39 Di chi è la colpa della resistenza al cambiamento? di **Andrea Radin**
- 44 E se cambiassimo strutture, pratiche e processi? di **Monica Margoni**
- 48 Due o tre cose che ho imparato sulla resistenza al cambiamento di **Andrea Torino Rodriguez**
- 54 Vuoi cambiare? Allora R-Esisti di **Deborah Ghisolfi e Mila Miscia**
- 58 Di fronte al cambiamento siamo resilienti o antifragili? di **Stefano Pistorio**
- 62 Resistenza ai cambiamenti sempre più repentini di **Paolo Sordo**
- 67 L'unica cosa che non cambia è il cambiamento di **Pierpaolo Cimirro**
- 71 Feudi, Città Stato ed Imperi: per cambiare dobbiamo rinunciare a qualcosa di **Tiziano Interlandi**

 thanks to  
**Unsplash**

*la maggior parte delle foto all'interno di AgileItalia sono un regalo di Unplash e dei suoi contributori. A questo link i fotografi che ci hanno aiutato*

[https://unsplash.com/it/collezioni/wP2ZC74R3Dc/2023\\_1](https://unsplash.com/it/collezioni/wP2ZC74R3Dc/2023_1)

## #CHISIAMO

Vi domanderete il perché di questa cosa. Pensiamo che in Italia sia necessaria una divulgazione massiccia su Agile.

Come paese brilliamo di inventiva e capacità tecnica, ci manca però la struttura manageriale per portare questo paese ad un livello successivo.

Agile è un abilitatore. Abilita le persone a creare prodotti migliori, dominare la complessità ed introdurre una disciplina positiva, fatta di raggiungimento di obiettivi.

Ci sono tanti entusiasti in Italia. Agile in Italia sta esplodendo. Vogliamo aggregare e filtrare per tempo questa onda dando a tutti accesso alle informazioni ma anche una corretta e strutturata informativa di qualità.

Spesso siamo caustici, ma non confondetela con arroganza. Abbiamo i nostri modi, un po' da badile e trattore.

Ma ci piace così, genuino.

Cerchiamo di aggregare la conoscenza su Agile con tutto ciò che gira intorno: mondi, universi di informazioni, tecniche e pratiche difficili da sintetizzare e vogliamo far emergere le realtà pratiche che sappiamo essere molte ma ancora da scoprire.

### Sito

<https://agileitalia.agileforitaly.com>

### Fondatori ed Editori

Tiziano Interlandi, Pierpaolo Cimirro e Davide Casari

### Mail

[agileitaliamagazine@gmail.com](mailto:agileitaliamagazine@gmail.com)

Questo non sarebbe possibile senza ...



## TIZIANO INTERLANDI

Co-Founder di AgileForItaly, AgileItalia e AgileExperienceConference.

Agile Coach e Software Engineer in Cerved Group.

Batterista e Fonoico.

<https://www.linkedin.com/in/tizianointerlandi/>



## PIERPAOLO CIMIRRO

Co-Founder di AgileForItaly, AgileItalia e AgileExperienceConference.

Data Product Owner in Cerved Group.

<https://www.linkedin.com/in/pierpaolocimirro/>



## DAVIDE CASARI

Co-Founder di AgileForItaly, AgileItalia e AgileExperienceConference.

Product Owner in Cerved Group.

Co-Founder di Vhagin

<https://www.linkedin.com/in/davide-casari-311563123/>



# SINTEGRA

CRESCITA  
INNOVAZIONE  
CAMBIAMENTO

**Sintegra** nasce a Milano nel 2010 sfruttando una miscela unica di imprenditorialità, processi industriali, relazioni con Università e partnership commerciali con leader di mercato per sviluppare prodotti e tecnologie innovative nell'ambito della trasformazione digitale veicolate sul mercato tramite imprese e team dedicati.

Negli anni successivi la forte specializzazione richiesta dai clienti ha portato Sintegra a diventare «Enterprises Factory», un player di riferimento per tutto ciò che concerne l'integrazione ed i servizi informatici in ambito, principalmente, finance.

Divenuta ormai Gruppo nel 2019, Sintegra offre servizi ad alto valore aggiunto in ambiti eterogenei, al di là del mero sviluppo software: trasformazione dell'informazione, CRM, AI/ML, Compliance, AML, Risk Management, LOM, crediti deteriorati, automazione, dematerializzazione.



IF YOU CHANGE NOTHING, NOTHING WILL CHANGE.

(JOYCE BROTHERS)



*“Quando il futuro è come il passato, ha senso organizzare attraverso le routine. Ma quando sfere rotonde, inaspettate armonie e caleidoscopici cambiamenti tecnologici sono all’ordine del giorno, è necessario attuare una strategia per la complessità e la varietà”  
(Savage -1996).*

Un tema che costantemente assilla il legislatore e le Autorità è come governare il cambiamento senza imbrigliarlo. Il mondo degli affari sta cambiando a un ritmo esponenziale, molteplici forze stanno rimodellando il funzionamento delle organizzazioni e una cosa è alquanto certa: il ritmo del cambiamento non rallenterà. Le organizzazioni, soprattutto quelle criminali, si adattano più velocemente al cambiamento perché riescono a sfruttare le lacune e i ritardi normativi che inevitabilmente si annidano tra le maglie dell’innovazione più spinta.

Un esempio proprio di questi giorni è la notizia dell’arresto di Sam Bankman-Fried, fondatore ed ex amministratore delegato di Ftx, azienda per lo scambio di criptovalute, finita in bancarotta; mercato, quello delle criptovalute forse sottovalutato in termini antiriciclaggio che oggi sta procurando non pochi grattacapi in termini di frodi oltre a ingenti danni.

segue ▷



# IL CAMBIAMENTO: RESISTENZA E RESILIENZA L'ANTIRICICLAGGIO COME ELEMENTO BASE DEL PNRR

*a cura del dott. Antonio Di Brisco*



segue ▷

Dopo l'approccio (disastroso) che il legislatore ha avuto riguardo il Superbonus e le mancanze in termini di controlli e responsabilità, oggi siamo di fronte ad nuova sfida: l'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR). Il tema è delicato perché la possibilità di erogare i finanziamenti pubblici sarà strettamente connessa alla necessità di adempiere a specifici obblighi antiriciclaggio (anche in termini di segnalazione operazione sospetta) da parte delle Pubbliche amministrazioni locali, tra i principali soggetti chiamati a implementare gli interventi.

Dovrà infatti essere garantita la tempestività delle comunicazioni, la massima riservatezza e la pronta ricostruibilità delle motivazioni delle decisioni assunte. Lo mette nero su bianco la stessa UIF in una **comunicazione diffusa l'11 aprile scorso e avente a oggetto "Prevenzione di fenomeni di criminalità finanziaria connessi al Covid-19 e al PNRR"**. Al fine di agevolare l'individuazione dei dati e delle informazioni rilevanti, le Pubbliche amministrazioni dovranno adottare tutte le procedure volte a ricercare, raccogliere ma soprattutto a valutare le operazioni anomale anche basandosi su parametri quantitativi e qualitativi.

Tra questi indicatori **particolare rilevanza hanno quelli esistenti per i settori appalti e contratti pubblici nonché per i finanziamenti pubblici**. L'UIF richiama l'importanza di controlli tempestivi ed efficaci sulla c.d. documentazione antimafia; ricorda che l'articolo 22 del Regolamento (UE) 2021/241 - che istituisce il dispositivo per la ripresa e la resilienza - stabilisce l'obbligo di raccogliere alcune categorie di dati e richiede esplicitamente che in relazione ai destinatari dei fondi e

agli appaltatori sia individuato il titolare effettivo come definito dalla disciplina antiriciclaggio. Ai fini degli accertamenti in materia di titolarità effettiva, in analogia a quanto previsto per i destinatari degli obblighi di adeguata verifica dei clienti (tipicamente: i professionisti), è opportuno che le Pubbliche amministrazioni tengano conto della nozione e delle indicazioni contenute nel D.Lgs. 231/2007.

Per la corretta gestione dell'intero processo decisionale sarà necessario uno strumento tecnico che permetta di ricostruire la "storia della pratica" e di motivare le scelte adottate.

Troppo spesso le Pubbliche amministrazioni si trincerano dietro i limiti delle risorse disponibili o i vincoli di contabilità pubblica; giustificazioni che in realtà non potranno più essere adottate perché le soluzioni tecniche oggi disponibili hanno costi irrisori rispetto al danno reputazionale e agli scandali che potrebbero abbattersi come macigni sulla Pubblica amministrazione e sui loro responsabili.

**eSQuaD**, con i suoi prodotti frutto d'esperienza pluriennale maturata in ambito antiriciclaggio viene riconosciuta oggi come player specializzato da primari destinatari della normativa e può offrire soluzioni specifiche, necessarie per non perdere le occasioni che il PNRR offre al Paese.

Lieti di contribuire attivamente al cambiamento nel rispetto delle regole.

# TITOLARE EFFETTIVO

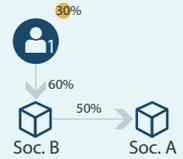
I Dlgs 90/2017 e 125/2019, attuativi delle direttive Ue 2015/849 e 2018/843, stabiliscono che il Titolare Effettivo di un cliente diverso da persona fisica coincide con la persona fisica a cui, in ultima istanza, è attribuibile la proprietà diretta o indiretta dell'ente ovvero il relativo controllo. Nel caso di cliente avente forma di società di capitali, è richiesta l'applicazione di specifici criteri di individuazione, tra loro alternativi.

CRITERIO QUANTITATIVO

Costituisce indicazione di **proprietà diretta** la titolarità di una partecipazione superiore al 25% del capitale del cliente, detenuta da una persona fisica.



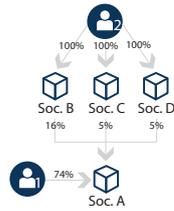
Costituisce indicazione di **proprietà indiretta** la titolarità di una partecipazione superiore al 25% del capitale del cliente, posseduta per il tramite di società controllate o per interposta persona.



## CASI PARTICOLARI

### AGGREGAZIONI INDIRETTE

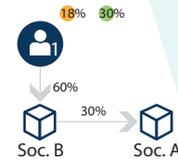
Quando più società detengono partecipazioni o diritti di voto, anche se **cumulati**, superiori al 25% nella società cliente e sono controllate direttamente o indirettamente dalla stessa persona fisica o da più persone, queste vanno identificate quali TE di tale entità.



## CRITERIO QUALITATIVO

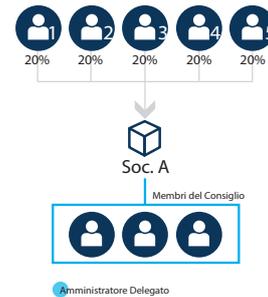
Il TE coincide con la persona fisica o le persone fisiche cui, è attribuibile il controllo in assemblea ordinaria in forza:

- maggioranza dei voti esercitabili,
- voti sufficienti per esercitare un'influenza dominante
- particolari vincoli contrattuali che attribuiscono un'influenza dominante.



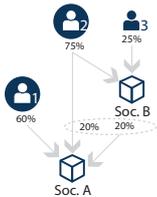
## CRITERIO RESIDUALE

Il TE coincide con la persona fisica o le persone fisiche titolari, conformemente ai rispettivi assetti organizzativi o statuari, di poteri di rappresentanza legale, amministrazione o direzione della società o del cliente comunque diverso dalla persona fisica.



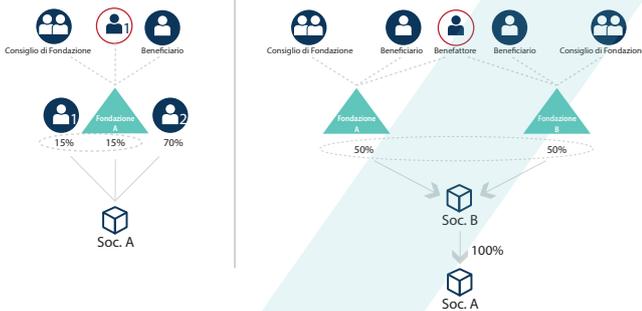
### AGGREGAZIONI DIRETTE/INDIRETTE

Le azioni indirette vanno aggiunte al computo delle azioni detenute direttamente dalle persone fisiche, anche se si trovano su livelli differenti.



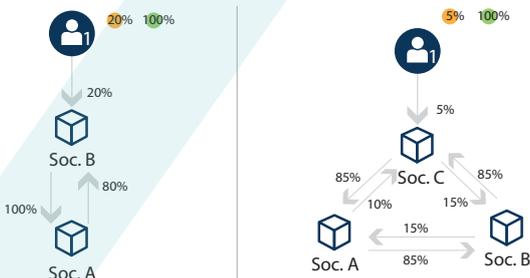
### AGGREGAZIONI DIRETTE/INDIRETTE DI FONDAZIONI PRIVATE

Nel caso di una persona fisica che esercita una funzione presso una fondazione privata, che partecipa alla persona giuridica oggetto di indagine, le azioni detenute direttamente da tale persona sono aggiunte alle azioni detenute della fondazione privata.



### PARTECIPAZIONI RECIPROCHE E CIRCOLARI

Quando una persona fisica detiene partecipazioni inferiori al 25% in una società che controlla un'altra società, che a sua volta, detiene partecipazioni nella prima (**partecipazioni reciproche**), questa è identificata quale TE della società in questione. Ciò avviene anche nel caso di controllo indiretto mediato da un'altra società (**partecipazioni circolari**).



**COMPLIFY** *TEE*<sup>®</sup>  
TITOLARE EFFETTIVO ESTERO

# IN QUESTO NUMERO

Editori & Autori



Tiziano Interlandi



Pierpaolo Cimirro



Davide Casari



Autori



Marco Pecoraro



Corrado "Dex" De Sanctis



Massimo Terzo



Stefano Pistorio



Emanuele Colini



Andrea Radin



Monica Margoni



Andrea Torino Rodriguez



Deborah Ghisolfi



Germana Mobilia



Mila Miscia



Paolo Sordo





**Numeri**



**Articoli**



**Autori**

---

Vuoi contribuire anche tu come autore?

---

Se vuoi contribuire come autore leggi attentamente il disclaimer su  
<https://agileitalia.agileforitaly.com>

 [sessionize.com](https://sessionize.com)



<https://sessionize.com/call-for-agile-for-italy/>

mail



[agileitaliamagazine@gmail.com](mailto:agileitaliamagazine@gmail.com)





<https://www.linkedin.com/showcase/agileitalia>

## Ricordiamoci di essere umani



AgileForItaly  
Founders

**R**icordiamoci che siamo essere umani, ci comportiamo come tali e spesso le cose finiscono male se pensiamo a noi come macchine, risorse o eterei artefatti di piani industriali. In questo numero vedrete molti punti di vista alcuni più specifici e basati sulla singola esperienza, altri frutto di anni di esperimenti. Ognuno è valido. Quando pensiamo a trasformare qualcosa dobbiamo necessariamente pensare alle leggi dell'Universo e ricordarci che noi ne facciamo parte. Concetti come la complessità sono stati ampiamente discussi (e purtroppo o per fortuna ne parleremo ancora), ma anche la termodinamica non scherza. Affinché le cose avvengano è necessario immettere energia costantemente, sotto varie forme. Possiamo pensare ad un gruppo di entusiasti che cercano di cambiare le cose in autonomia, o ad un gruppo formalizzato che deve cambiare le cose. Nulla si crea e nulla si distrugge e purtroppo anche l'entropia gioca il suo ruolo. Per trasformare è necessario fornire energia umana, emotiva ed organizzativa alle organizzazioni ed ai sin-

goli, ma purtroppo non una tantum. Le trasformazioni possono rapidamente regredire a stati larvali innescando macchine temporali incredibili: il giorno prima lavori in Less, quello dopo sei ritornato a motivare dei Gantt. E' sufficiente un cambio di CEO, un Manager nel posto sbagliato e si ritorna al Medioevo, senza POS o SPID, ma solo Fax. Essere consci di alcuni meccanismi ci permette di essere più efficaci ed efficienti nel fornire supporto alle transizioni sotto forma di esperienza, mentoring e coaching. Al momento della Call For Author lanciata nel Dicembre 2022 siamo stati velocemente contattati da tanti autori, sintomo che si tratta di un tema sentito e scottante. Tutti sono capaci di raccontare i successi, cercheremo di mantenere un approccio pratico, basato anche sul racconto degli insuccessi. Alcuni casi saranno "in chiaro", altri velati, altri ancora anonimi. Festeggiamo i 100 autori con un numero importante. Speriamo sia di vostro gradimento. Sempre vostri. AgileItalia.

TUTTE LE SETTIMANE

# AGILE FOR ITALY LEAN BEER

## PODCAST



SCAN ME

SU SPOTIFY, SPREAKER, APPLE PODCAST, GOOGLE PODCAST



DAVIDE CASARI

TIZIANO INTERLANDI

PIERPAOLO CIMIRRO





# ***Diario di una change agent***

*Il nuovo libro di Erika Melis*



Quali sono i segreti di una trasformazione snella in azienda? Che ruolo hanno le persone in questo percorso? La metodologia Lean è applicabile nel mondo dei servizi?

Questo diario, scritto dall'intraprendente protagonista Bianca Martini, porta il lettore dritto nel cuore della trasformazione «snella».

*compralo su Amazon*

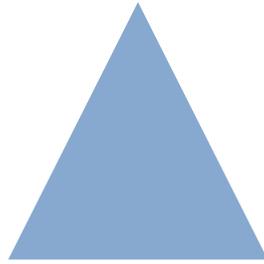


## Resistenza al cambiamento



MASSIMO TERZO

Agile Strategic Consultant  
Agile Coach | Speaker  
Gentiluomo di Fortuna  
Sono rientrato in Italia dopo  
aver lavorato a Londra,  
Parigi e Durham; sono  
appassionato di Agile, in  
particolare di Agile for  
Hardware, Agile at Scale e  
Lean Startup

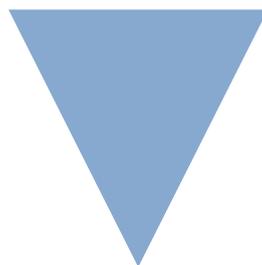


Quando mi è stato proposto di scrivere un articolo sul tema della resistenza al cambiamento ho pensato che fosse un tema facile: abbiamo tutti davanti agli occhi degli esempi di resistenza al cambiamento, soprattutto quando ci è chiesto di introdurre Agile in un'azienda o in un team che operano in modo tradizionale. Ho pensato di provare a esplorare una regione meno visibile, in cui la resistenza al cambiamento è comunque molto presente, e molto pericolosa. Questa regione siamo noi, agilisti, che dovrebbero portare il cambiamento ma non riusciamo sempre a cambiare il nostro approccio quando cambia il contesto e si entra nel mondo dei prodotti fisici.

Per applicare Agile al di fuori del mondo IT occorre essere agili. Questa può sembrare una tautologia, eppure è la chiave per aver successo quando si vuole sviluppare un prodotto hardware con un approccio agile. Negli ultimi anni si è risvegliato un profondo interesse per l'agilità da parte di organizzazioni che sviluppano prodotti fisici. Aziende di varie dimensioni, da quella padronale alla multinazionale, e appartenenti a settori diversi, dall'automotive alla produzione di macchine industriali, cercano di diventare **agili, ovvero adattabili**, per vincere le sfide di un mercato sempre più complesso e difficile, in cui la digitalizzazione, nuove tecnologie e costanti turbolenze creano un ambiente mutevole e incerto. Il più delle volte, il primo passo per diventare agili è quello di assumere dei consulenti o dei coach Agile che provengono prevalentemente dal mondo software per portare l'agilità in un contesto diverso da quello

digitale. Costoro sono spesso persone con una solida esperienza nell'applicazione di Agile nel campo del software con una serie di successi impressa nel loro CV. Eppure, spesso, queste organizzazioni non riescono a mieterne i risultati attesi, le trasformazioni agili falliscono, i team agili sono confusi e sottoperformanti. E spesso la causa di tutto ciò siamo noi Coach Agile, noi Scrum Master, noi professionisti dell'agilità. Siamo la causa di questo fallimento perché, in buona fede, supportiamo un approccio che ha dato degli ottimi frutti nel campo dello sviluppo software e pensiamo che questo possa essere applicato anche altrove mentre **l'agilità deve cambiare quando passa allo sviluppo dei prodotti fisici, deve essere fluida, capace di adattarsi.**

*“Se tutto ciò che hai è un martello, ogni cosa sembrerà un chiodo”* recita una massima di Maslow. Un errore che si può fare quando si entra in un'organizzazione che fa altro rispetto allo sviluppo codice è quello di applicare **Scrum by the book**, senza considerare il contesto: si prende una scatola di attrezzi che ha funzionato in molti progetti precedenti e la si ripropone tale e quale. In questa scatola abbiamo tutte le pratiche agili che sono state genuinamente testate sul campo e che hanno dato dei risultati strepitosi. Tuttavia, pur armati delle più buone intenzioni, queste pratiche non risultano efficaci quando portate fuori dal mondo dell'informatica. Prendiamo alcuni esempi per rendere concreto questo concetto.



## Gli Eventi

Partiamo dal **Daily Meeting**, l'evento di Scrum per coordinare gli sviluppatori sull'avanzamento rispetto al piano definito in fase di planning. Per esperienza il Daily viene sempre introdotto in un nuovo team Agile che sviluppa prodotti fisici. Eppure, molte volte, un aggiornamento giornaliero ha poco senso qualora ci siano task che richiedano più giorni di lavoro. Per alcuni team ha senso un trovarsi quotidianamente, per altri team è sufficiente aggiornarsi due o tre volte a settimana solamente. Forzare il team ad avere una riunione di coordinamento ogni giorno può generare confusione e incomprensione. Anche la **Sprint Review** non può essere la stessa di un team che fa sviluppo codice. In molti progetti non sarà possibile presentare un prodotto che sia potenzialmente funzionante. Soprattutto nelle fasi iniziali del progetto, le Sprint Review presentano dei disegni, dei rendering, degli schemi. Ci saranno soprattutto stakeholder interni perché in queste fasi avrà poco senso avere un feedback da parte del cliente o dell'utilizzatore finale. Nelle Sprint Review si parlerà molto di ipotesi da testare, di come creare un esperimento per validare o invalidare un'idea o una soluzione tecnica. Nella Guida Scrum si dice che la **durata degli Sprint** deve essere meno di 4 settimane; per alcuni team che fanno prodotti complessi potrebbe essere necessaria una durata maggiore di 4 settimane: in questo caso, il razionale dovrebbe essere quello di cercare una durata che permetta al team di creare qualcosa di significativo e mantenere un senso di urgenza.

## Il Prodotto

In alcuni team che sviluppano software ho trovato utile l'uso degli story point: permette di dare un'idea di cosa si possa ottenere in un incremento. Tuttavia, questa pratica ha poco senso per un team che fa sviluppo di un prodotto fisico dato che sono necessarie competenze molto diverse e il risultato della somma degli **story point** avrebbe significato diverso da sprint a sprint. Anche l'utile conversazione che nasce dalla pratica del **poker planning** non funziona in casi di prodotti hardware: quasi sempre i professionisti che lavorano nel team non hanno le competenze per valutare un compito che non è nella loro area, a differenza degli sviluppatori che possono discutere e confrontarsi su come realizzare una story o un task. Nel mondo hardware, inoltre, le **User Story** non sono molto utili per descrivere il comportamento di un prodotto, da un lato perché è difficile identificare chi è l'utilizzatore, dall'altro perché, a causa delle caratteristiche intrinseche dei prodotti fisici, risulta quasi impossibile rispettare i criteri INVEST<sup>1</sup>, anzi, ci saranno quasi sempre delle forti dipendenze con altri elementi del backlog. L'attività di creare un'unità di sterilizzazione per una linea di imbottigliamento che user avrà? Come potremmo non legarla in maniera indissolubile alle parti a monte e a valle della stessa. Lo stesso concetto di **Backlog di Prodotto** inteso come una lista ordinata e prioritizzata (ranking) delle attività da svolgere risulta di difficile applicazione dal momento che fa esplodere il numero degli elementi e non riesce a identificare le numerose dipendenze di certi prodotti fisici.

<sup>1</sup> Si dice che una User Story è INVEST quando è: Independent, può essere sviluppata in maniera indipendente dalle altre; Negotiable, è una base di discussione fra team e sviluppatori; Valuable, ha un valore per gli utenti; Estimable, può essere stimata; Small, è piccola abbastanza da poter essere realizzata in pochi giorni; Testable, è possibile creare un test che permetta di dire se funziona o no.

## Il team

Infine, organizzare un team Agile per un prodotto hardware allo stesso modo di un team che sviluppa del codice è rischioso: nel mondo fisico le competenze sono fortemente specializzate e risulta difficile individuare dei profili **T-shaped**. Certe pratiche come il **pair programming** non risultano completamente applicabili e certe volte il team non può essere un **feature team** bensì deve essere un **component team**, formato da specialisti che si occupano di un componente specifico del prodotto, come può essere un'unità di sterilizzazione per una linea o la progettazione del propulsore di un'automobile. In contesti molto complessi poi, è difficile avere un **team stabile** ma si avrà un *team core* composto da un nucleo che lavora nel progetto la maggior parte del proprio tempo e da un *team extended* che lavorerà solo in certi momenti della vita del progetto o a tempo parziale. Ci troveremo di fronte a **un'alleanza di professionisti**, con un obiettivo comune piuttosto che a un team Scrum nel senso del termine definito dalla Guida Scrum. Spesso lo stesso **ruolo del PO** deve declinarsi al contesto. In alcuni progetti complessi a fianco a un PO di tipo business c'era un PO Tecnico che è incaricato dell'integrazione: contrariamente a quanto scritto nella guida, **il PO sarà un comitato e non una persona**.

La domanda che può emergere a questo punto è se sia mai possibile applicare Agile nel campo dello sviluppo di prodotti fisici. Secondo me è possibile, a patto che noi agilisti dimostriamo la maturità di abbracciare quella capacità di adattamento che cerchiamo di creare nelle organizzazioni e nei team di progetto: per far questo **si deve essere disposti a voltare le spalle a certi idoli e ad assumere uno spirito corsaro e innovativo**. Ci sono alcuni consigli che mi sento di dare a un Coach Agile o Scrum Master che inizi con un team hardware:

1. Considerate il contesto in cui vi trovate. È una buona pratica capire il prodotto e il contesto competitivo in cui questo si troverà ad operare prima di iniziare con un framework o delle pratiche agili. Una linea di imbottigliamento è diversa da un'automobile e da un casco da moto, non si può pensare che esista un **one size fits all**.
2. Scrum è un buon punto di partenza ma occorre

far evolvere il framework secondo il contesto in cui ci troviamo. Da esperienza ritengo valida la massima secondo la quale **less is more**: è preferibile iniziare leggeri con poche pratiche e poi aggiungere quello che serve piuttosto che arrivare con una panoplia di strumenti che possono aumentare la complessità. Questo vale sia per i team che sviluppano prodotti fisici ma anche per quelli che sviluppano codice. **È necessario essere anarchici, irriverenti, esploratori e avere il coraggio di plasmare il framework secondo i bisogni del contesto**. Soprattutto non esitate ad attingere da altri approcci come Lean Startup, Lean, Kanban, e magari dallo stesso approccio waterfall se il contesto lo richiede.

3. È indispensabile identificare un metodo strutturato e sistematico per risolvere i problemi dei team o dell'organizzazione: in questa maniera si genererà valore più velocemente e si elimineranno quei blocchi all'adattabilità che è necessaria in un ambiente complesso. Poco importa il metodo scelto (ad esempio Plan-Do-Check-Act), l'importante è che sia adottato in maniera coerente e sistematica dal team e dall'organizzazione.
4. Nel campo dello sviluppo di prodotti fisici è importante identificare le ipotesi e testarle rapidamente. A questo fine l'uso di **pretotipi**<sup>2</sup> è fondamentale.
5. Infine, capire come rendere fluido il **flusso end-to-end** di creazione del prodotto: occorre cercare di concentrarsi su tutta la catena e non solo su una piccola parte. Emergerà che l'ottimo per il singolo team non coincide con l'assetto necessario per avere un ottimo di sistema. Queste catene di valore, nel caso di prodotti fisici, possono essere molto articolate e coinvolgere numerosi attori.

Ricordiamoci che dobbiamo essere adattativi noi stessi agilisti per poter creare un'organizzazione agile. Il fine è quello di creare un sistema che permetta di creare prodotti efficaci, non di creare organizzazioni. Per ottenere ciò occorre considerare il contesto, ascoltare i feedback che riceviamo per adattarci e focalizzarsi su dei principi piuttosto che sull'applicazione di pratiche che funzionano altrove.

<sup>2</sup> Sull'argomento consiglio di leggere il capitolo 9 del libro "Fabbrica Agile" di Claudio Saurin che tratta egregiamente questo tema

# Il valore etico della Qualità

La passione per la QUALITÀ del GRUPPO GALGANO è insita nel nostro DNA dal 1962.

Con le nostre attività di Consulenza di Direzione e Formazione Manageriale, lavoriamo a fianco di aziende di ogni settore e dimensione grazie ad un team di consulenti realizzatori fortemente orientati ai risultati.

La nostra missione è far crescere le persone, trasferendo know-how innovativo, che aiuti a sviluppare la competitività delle aziende nostre clienti

“Non si può fare Qualità senza coinvolgere la mente e il cuore delle persone”



**GRUPPO GALGANO**

consulenti di direzione

*La Leadership attraverso l'Eccellenza*

Via della Moscova 10, 20121 Milano

Tel 02.39.605.1 - [infoga@galganogroup.it](mailto:infoga@galganogroup.it) - [www.galganogroup.com](http://www.galganogroup.com)

# THE FUTURE OF MANAGEMENT

MIT Sloan Management Review / Guerini Next



## CROMOSOMA INNOVAZIONE e DOPPIA ACCELERAZIONE

I PRIMI DUE VOLUMI DELLA COLLANA MIT/GUERINI NEXT  
A CURA DI ALBERTO MATTIELLO

Strategie e visioni dal MIT per capire come  
la tecnologia riscrive la genetica delle organizzazioni

gueriniNEXT

# WRONG WAY



MARCO  
PECORARO

Scrum Master in  
Maire Tecnimont

## **AGILE & TECNOLOGIA: IL MIX OTTIMALE PER CREARE VERA INNOVAZIONE**

Un ingegnere meccanico che lavora all'interno dei dipartimenti d'ingegneria di un Gruppo multinazionale operante nel settore "tradizionalmente classico" della progettazione e costruzione di grandi impianti industriali di trasformazione delle risorse naturali e parla di AGILE e tecnologie Low Code. Potrebbe sembrare un paradosso ed io stesso, solamente un paio d'anni fa, non avrei mai ritenuto possibile trattare con coscienza di queste tematiche. Il mondo corre sempre più veloce però e, soprattutto gli ultimi due anni, sono stati portatori di cambiamenti che hanno impattato tutti i settori e tutte le organizzazioni. Le società che si sono dotate di un set di tecnologie e di competenze metodologiche per utilizzarle e gestirle al meglio hanno inevitabilmente avuto un vantaggio competitivo. È in questo contesto che nel 2020, grazie al Gruppo Maire Tecnimont, ho ottenuto la certificazione di Scrum Master ed ho iniziato, come persona di business e non IT, ad utilizzarla nella gestione di progetti di trasformazione digitale all'interno dei pro-

cessi d'ingegneria. Da allora ho avuto l'opportunità di estendere le mie competenze sull'AGILE studiando anche altre metodologie con l'obiettivo di comprenderne i principi più utili da applicare di volta in volta.

Durante la mia esperienza ho riscontrato come l'adozione dei principi AGILE sia un fattore moltiplicativo dei benefici che l'adozione delle nuove tecnologie Low-Code / No-Code per lo sviluppo software possono generare all'interno di una organizzazione complessa.

Già nel 2020 Boston Consulting group in un suo [studio](#) affermava che il 70% dei progetti di trasformazione digitale fallisce o comunque non raggiunge tutti gli obiettivi che ci si era predisposti.



**Perché, sebbene gli investimenti e la volontà ci siano, circa i 2/3 delle iniziative digitali non raggiungono tutti i loro obiettivi?**

Non esiste una ricetta che garantisca il successo di un progetto di “trasformazione” ma è certamente possibile identificare alcuni fattori che possono mettere in crisi queste iniziative ed arrivare a comprendere come l'AGILE, specie se applicato in modo combinato a nuove tecnologie di sviluppo, possa massimizzarne i benefici.

- Cos'è una tecnologia Low-Code?
- Cosa sono i “Citizen Developers” e come possono agire e formarsi all'interno di un'azienda?
- Com'è possibile, sfruttando AGILE, coniugare la necessità di continua innovazione con la quotidiana attività di business?

Queste sono alcune delle domande a cui proverò a dare un'ipotesi di risposta in queste pagine.

Gartner, durante il suo recente evento che riunisce i più importanti CIO e IT Executive Leaders tenuto a Barcellona, ha sottolineato come la necessità di “deliverare” più velocemente incrementando qualità e livelli di sicurezza abbia portato le organizzazioni a tentare di gestire progetti di trasformazione implementando pratiche AGILE che però non hanno garantito i benefici sperati.

Perché questo è accaduto? Certamente a mancare non è stata la volontà da parte del management.

È ormai chiaro a tutti che spesso ciò che non ha funzionato ed ha reso i progetti un insuccesso è stato il **coinvolgimento delle persone**. Non basta creare teams AGILE a cui demandare la risposta a esigenze uniche e mai riscontrate prima sul mercato. Le persone devono sentirsi a bordo e parte attiva del processo di trasformazione. Solo così potranno contribuire all'identificazione dei reali bisogni dei rispettivi clienti facendo propria ogni nuova soluzione messa a disposizione fino a diventarne persino uno sponsor per la sua adozione e diffusione all'interno dell'organizzazione.

**Nulla meglio di un team AGILE può però permettere alle persone di “sentirsi parte” del processo di trasformazione cui il team AGILE deve rispondere.** Cos'è mancato allora? Se da un lato è indispensabile che l'identificazione della direzione verso cui un'azienda debba andare sia indicata da chi la guida, dall'altro la modalità con cui rispondere alle esigenze di dettaglio che emergono deve essere identificata, o perlomeno “fatta propria”, dalle persone che ogni giorno si trovano ad affrontare quella realtà.

La creazione di veri team multidisciplinari che vedano al loro interno risorse di business in grado di comprendere le esigenze funzionali, e professionisti IT che riescano a declinare queste esigenze in sviluppi applicativi “rapidi” che si possano valutare e “correggere” seguendo la logica AGILE di “sviluppo incrementale” sono la chiave di successo. Riuscire però, in uno sprint di due o quattro settimane, ad effettuare completamente questo processo producendo un MVP (minimum viable product) comprensibile e testabile alle persone di business è una sfida che richiede l'uso di tecnologie che permettano una rapida messa a terra e modifica di nuove soluzioni. È qui dunque che entrano in gioco le tecnologie di sviluppo Low-Code e No-Code: Gartner sostiene che entro il 2024 il 65% di tutte le nuove applicazioni verrà sviluppato con esse e che ogni azienda ne adotterà almeno 4 differenti tipologie. A conferma di ciò, tutti i principali player tecnologici hanno rilasciato sul mercato delle soluzioni proprie che stanno diventando sempre più strategiche anche dal punto di vista comunicativo: si pensi a prodotti come Microsoft Power Apps ed Oracle APEX o a giganti del tech come Salesforce e ServiceNow che mettono a disposizione dei loro clienti tecnologie di questo tipo.

Per natura queste piattaforme minimizzano la necessità di scrivere “codice” e, date in mano a professionisti, permettono di sviluppare nuove soluzioni in tempi incomparabilmente più veloci rispetto alle tecnologie di sviluppo classico. È questo di cui ha bisogno un team AGILE: utilizzare la tecnologia per comprendere cosa si possa fare con essa e come rispondere velocemente alle esigenze che il mercato in continua evoluzione mette davanti.

# WAY

L'utilizzo di piattaforme Low-Code in progetti AGILE ha poi l'effetto "collaterale" di far conoscere queste tecnologie a persone non IT facendo percepire loro le potenzialità che avrebbero nell'utilizzarle in autonomia per gestire nuove esigenze che si trovano a dover affrontare durante la loro quotidiana attività operativa. Un approccio AGILE può permettere dunque di individuare quei talenti che possano diventare i cosiddetti "Citizen Developers" (anche detti in letteratura "Business Technologists"): risorse appartenenti a business unit non IT che sono in grado di creare applicativi per loro stessi o altri, utilizzando tools messi a loro disposizione da IT. Sembrerà un ossimoro ma tecnologie Low-Code, ed ancor più quelle No-Code che hanno l'ambizione di realizzare applicativi con zero coding, possono permettere anche a chi non ha un background IT di arrivare a questo traguardo.

Immaginate che benefici e che engagement possa generarsi se le migliori risorse direttamente a contatto con le problematiche dei rispettivi clienti siano capaci di darvi una risposta immediata sviluppando dei piccoli applicativi che, una volta riconosciuta l'utilità per l'organizzazione, possano poi diventare uno spunto da seguire per professionisti IT che potranno

inserirli in sicurezza nel panorama applicativo aziendale per poi evolverli fino a farli diventare un vero e proprio prodotto.

È così dunque che possiamo rispondere alla terza domanda posta inizialmente. **La necessità d'innovazione e la quotidiana attività di business non vanno trattate come due rette parallele che non s'incontrano mai** (e che portano spesso chi segue il business a guardare con diffidenza chi si occupa d'innovazione e viceversa), ma è proprio a partire dall'attività quotidiana che i talenti di una azienda possono identificare e costruire nuovi stream di innovazione.

Il lato affascinante e forse per alcuni inaspettato è che tutto ciò non sottrae responsabilità ma implica anche un cambio di visione sulle responsabilità dell'IT che, abilitando i "Business Technologists" con le corrette tecnologie e in sicurezza, diventerà sempre di più guida nell'identificazione ed esecuzione dell'intera strategia aziendale.



La prima conferenza interamente dedicata alle esperienze pratiche e reali sperimentate dalle aziende  
La prima conferenza adattata per un'esperienza totalmente online.  
La prima conferenza fruibile quando vuoi.  
La prima conferenza in cui risponderanno solo alle vostre domande

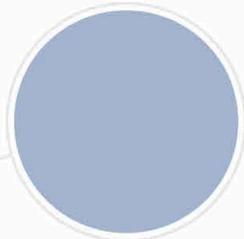
# AGILE EXPERIENCE

## CONFERENCE

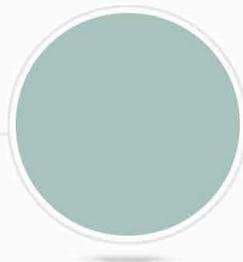
da Dicembre 2021



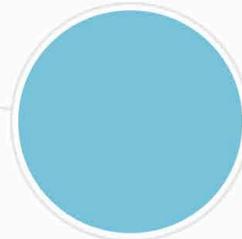
La prima conferenza interamente dedicata alle esperienze pratiche in cui un gruppo di esperti dalle aziende viene intervistato da un gruppo di intervistatori che provengono dalle aziende



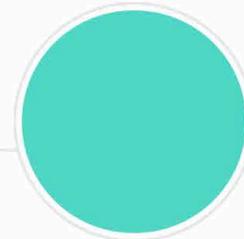
Intro 15 min di  
presentazione  
dell'ospite



Un gruppo  
ristretto di  
persone fa  
domande in  
diretta



Risposte  
concrete di  
esperienze reali



Streaming su  
Youtube

<https://agile-experience.agileforitaly.com/>

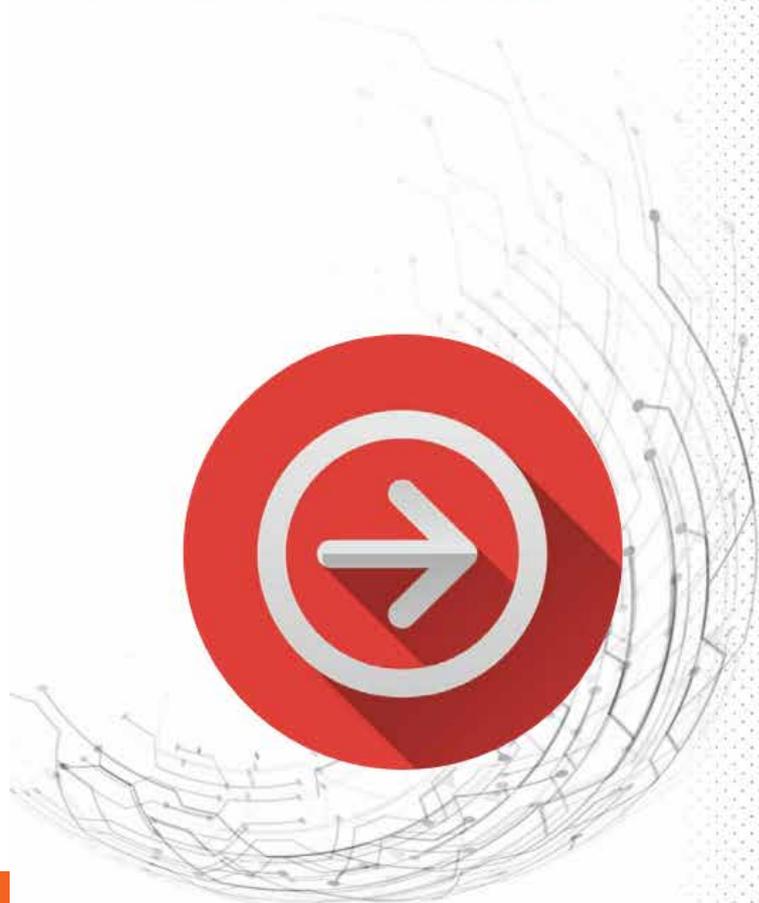


Il tema dell'algorithm economy è oggi centrale per le imprese che vogliono essere davvero competitive. La "cultura del dato" ha fatto passi in avanti importanti e la data strategy è tra le aree di investimento principali di molte imprese; inoltre, i dati sono cresciuti a dismisura e sempre di più occorrono figure che sappiano estrarne valore e capacità decisionale. Questi sono gli esperti di cui parla questo libro: non solo i professionisti che si trovano già nei team che realizzano progetti di intelligenza artificiale, ma anche ruoli che stanno ora facendo capolino perché tali progetti siano affrontati in modo innovativo - data scientist, data-engineer, data-scouter, data legal & security expert, chief data officer, chief AI officer... Quali competenze, quali skills devono possedere? Quali strumenti devono padroneggiare? E come integrare il fondamentale fattore umano? Questo testo offre una visione complessiva sul tema, affrontando in modo snello, ma con la giusta profondità, i diversi argomenti, proponendo case histories e interviste. Un libro per capire una professionalità emergente, e forse anche la direzione del lavoro del futuro prossimo. Il dialogo continua su #aiexpert.

Alessandro Giaume, Stefano Gatti

# #AI EXPERT

Architetti del futuro



● ● ● ● ● **FrancoAngeli**



*compralo su Amazon*

<https://www.amazon.it/AI-expert-Architetti-del-futuro/dp/8891782416>



# VINCERE LA RESISTENZA AL CAMBIAMENTO GIOCANDO

“People do not resist to change, they resist BEING CHANGED”  
(Peter Senge)

CORRADO

«DEX»

DE SANCTIS

To help People, Teams and Organisations in their agile journey. ICAgile coach, SAFe SPC, Certified Scrum Master CSM, Kanban Management Professional KMP, Atlassian Certified Professional, fondatore di Scrum Agile Milano

Se non conoscete gli scritti del Prof Senge, sono certo che almeno questo riferimento ve lo porterete a casa e questo articolo avrà raggiunto un suo primo scopo. Ma nella realtà il nostro obiettivo è più ambizioso.

### Un anno fa ...

Nel numero di Gennaio 2022 di Agile Italia Magazine (Divulgare) avevo parlato di come fosse possibile presentare le opportunità di un cambiamento verso il mindset agile, usando “The Agile Mind”, un gioco che ho realizzato per spiegare concetti come “essere agile” vs “fare agile” ma anche per proporre un possibile modello di trasformazione basato su 6 “motivatori” (Autonomia, Competenza, Obiettivo, Collaborazione, Ambiente e Leadership) che, a differenza di tutti i framework esistenti che presentano la soluzione, ha l’unico scopo di attivare la giusta conversazione all’interno del team per capire cosa ci sia dietro la “idea” di AGILE.

Per approfondire vi rimando a quell’articolo e alla documentazione che potete trovare sul sito di Agile Game Factory (il brand sotto il quale sono disponibili i giochi che ho realizzato). Qui voglio ribadire solo un unico punto che ci servirà in seguito: quando si parla di mindset e modo di lavorare (“WoW”, Ways of Working) stiamo parlando di soft skill e non di hard skill. La differenza è sostanziale perché se è vero che le hard skill si possono insegnare/apprendere attraverso tecniche tradizionali (tipicamente lezioni/corsi), le soft skill richiedono diverse tecniche, ed è qui che i serious game entrano in gioco (experiential learning).

Come coach agile (ormai da un po’ di tempo) trovo difficile, per esempio, *spiegare cosa sia la collaborazione e perché’ quando si scala dal livello di team a quello di organizzazione, la collaborazione richiede un approccio diverso*. Tuttavia se metto la mia classe a giocare a DSbuilders (un altro gioco che potete trovare su Agile Games Factory) il punto emerge in pochi minuti, e il gioco permette ai partecipanti (opportunitamente guidati da un facilitatore) di cercare una soluzione da sperimentare velocemente e in modo sicuro e magari portarla nella realtà.

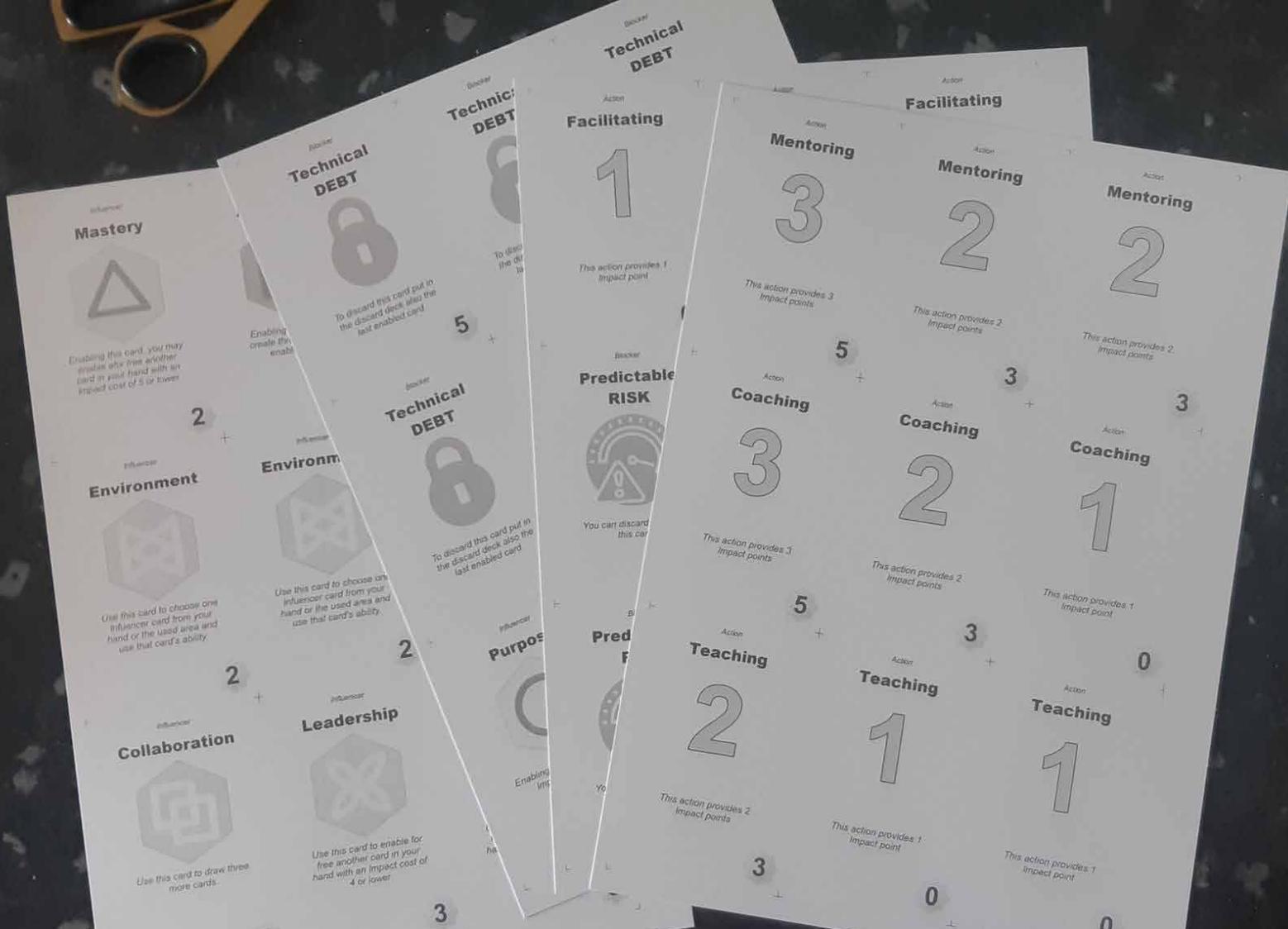


“The Agile Mind” ha già avuto diverse sessioni di gioco, in tutte le parti del mondo (infatti io cerco di tenere i contatti con “clienti”) e un certo trend ha cominciato ad emergere: **il gioco permette di capire il COSA e da una idea sul COME sia agile**, ma ancora resta aperto un punto critico, soprattutto quando sono coinvolti i leader dei team: **perché’ dovrei cambiare** verso agile?

### Il gioco come acceleratore del cambiamento

Qualche mese fa ho cominciato a lavorare proprio a questa domanda (“perché’ agile?”) con un nuovo progetto ludico a cui avevo dato un nome in codice piuttosto esplicito: Power of Agile (PoA).

Cercando di raccogliere un po’ della mia esperienza come “agente di trasformazione” avevo cominciato a lavorare su 3 dimensioni (Azioni, Motivatori e Impedimenti) e sull’idea che il lavoro di coach consistesse nello far muovere un backlog di situazioni da READY a DONE, passando per una mano di IN PROGRESS in cui si eseguivano azioni misurate in “punti impatto”. Si potevano avere successi (DONE) ma anche fallimenti e in questo caso la situazione non risolta sarebbe prima o poi ritornata.



Ho così realizzato un gioco di carte in solitario pensato per un team di leader, aiutati da un facilitatore (idealmente un coach agile) che vogliono sperimentare in modo sicuro e veloce i tipici successi e fallimenti di una trasformazione e comunque realizzare che con un approccio agile, il cambiamento (che il coach vede come valore consegnato) può essere realizzato con continuità.

Due note sulle carte che vedete sopra. Per coerenza con “The Agile Mind” il gruppo dei motivatori è esattamente lo stesso, creando così quel collegamento che permette di mantenere la consistenza tra le due esperienze di gioco. Inoltre volevo evidenziare le differenze tra le diverse dimensioni e quindi ho creato meccaniche diverse per ognuna di queste in modo da rendere esplicito l’effettivo impatto di ogni singolo tipo di evento.

Power of Agile è così entrato in una prima fase di test, ancora con tester con diverse culture e esperienze, e ho cominciato a ricevere i feedback dai facilitatori e

dai loro giocatori.

Un punto comune che emergeva era che questo gioco era idealmente per persone con un background tradizionale, quindi il modello alla base del gioco non era immediatamente chiaro. Al contrario il movimento del backlog (la dinamica del gioco) invece funzionava bene.

Era quindi opportuno cercare un concetto più “tradizionale” a cui ancorare la meccanica.

Nota tecnica. Nei giochi da tavolo si parla di “dinamica” in riferimento a come un giocatore utilizza “componenti” (il materiale) e “meccanica” (le regole) del gioco.

## Analisi SWOT

Non è mia intenzione descrivere qui la analisi SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats; anche se in seguito ci riferiremo con le loro traduzioni: Punti di Forza, Debolezze, Opportunità, Minacce); se non conoscete il modello, nei riferimenti trovate il link a Wikipedia.



Quello che mi preme sottolineare in questo articolo è che la analisi SWOT è certamente uno **strumento**

“tradizionale” per la analisi strategica di una situazione, e quindi perfettamente coerente con l’obiettivo del gioco.

A questo punto era necessario modificare il gioco in modo da introdurre la analisi SWOT.

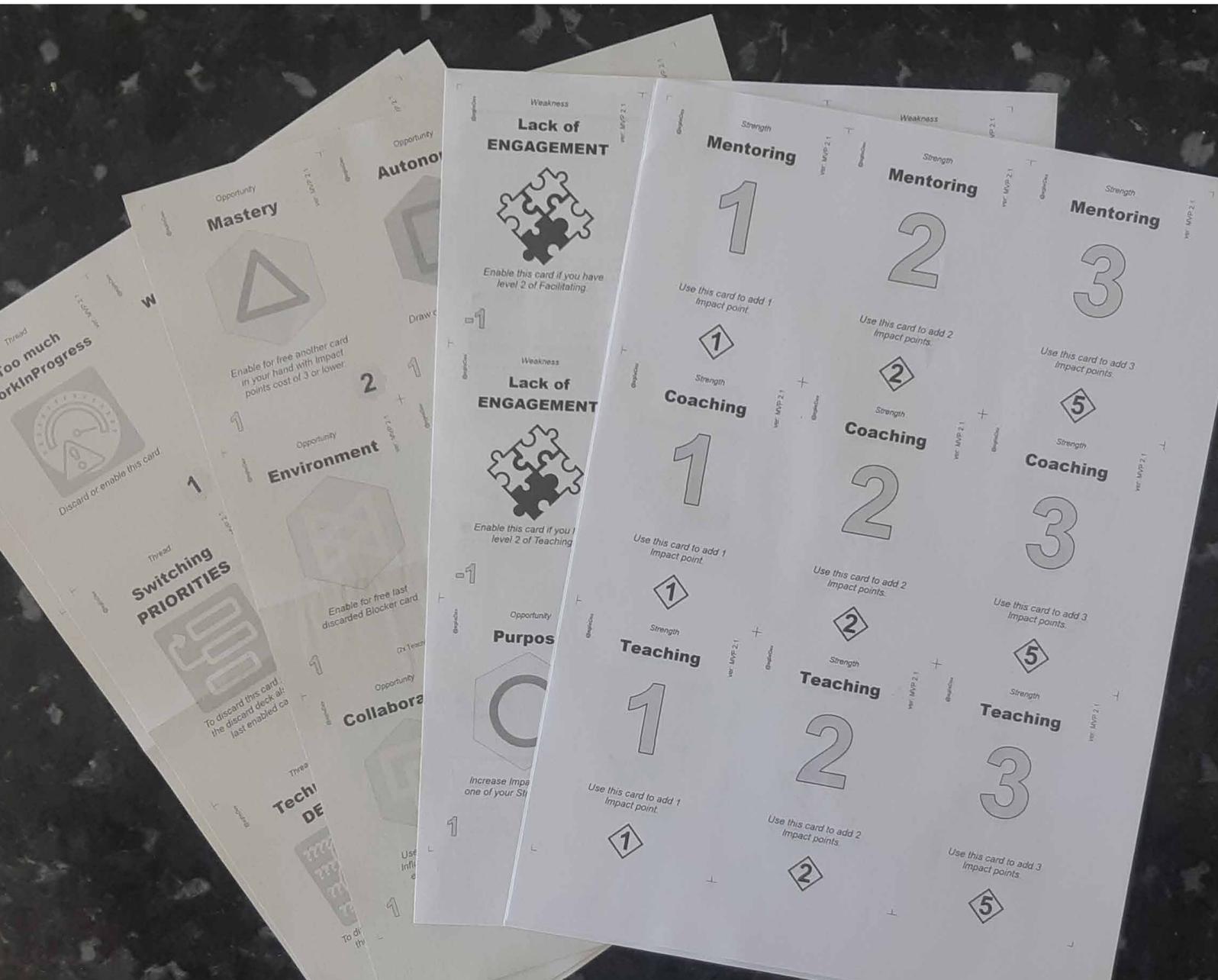
La prima operazione è stata quella di cercare di mappare le dimensioni esistenti. Così le Azioni sono diventate i Punti di Forza, i Motivatori le Opportunità e gli Impedimenti sono diventate le Minacce.

Ho quindi identificato un set di Debolezze sulla base delle mie esperienze come coach agile.

Quindi sono stati creati 4 mazzi di 12 carte (in tutto 48 carte) che operano in modo interconnesso:

- Punti di forza: 4 tipi di 3 carte
- Debolezze: 3 tipi di 4 carte
- Opportunità: 6 tipi di 2 carte
- Minacce: 5 tipi a piramide (3,3,3,2,1)

Power of Agile è così diventato “Agile SWOT”.

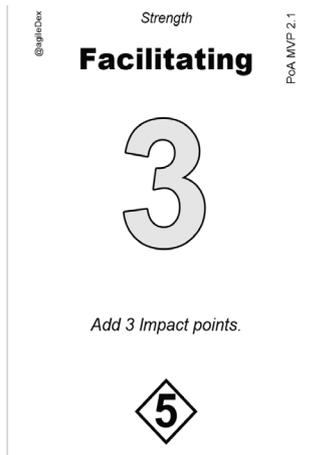


## 4 dimensioni, 4 tipi carte, 4 meccaniche

Ho già accennato alla idea di adottare meccaniche diverse per ogni tipo di carte. A questo punto penso sia interessante descrivere come i “punti impatto” lavorino sulle diverse dimensioni.

Di seguito utilizzeremo un ordine diverso, separando le carte “buone” da quelle “cattive”. ;-)

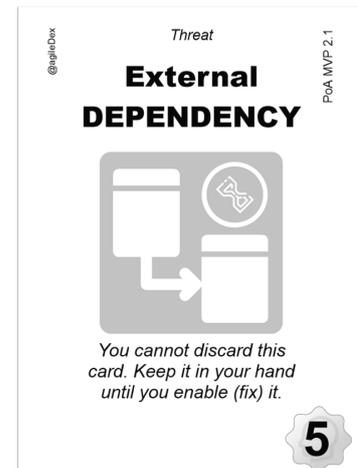
**Punti di forza:** queste carte rappresentano le competenze secondo il framework di Agile Coaching Institute. Queste sono organizzate in livelli e possono evolvere investendo punti impatto.



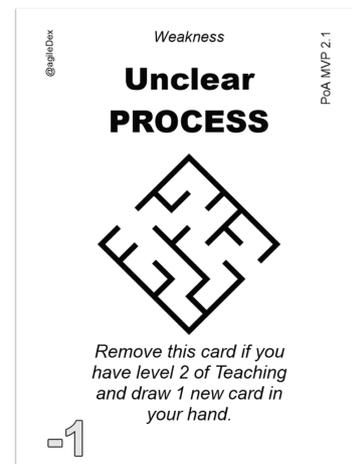
**Opportunità:** questi sono i sei motivatori utilizzati in “The Agile Mind”: Autonomia, Competenza, Obiettivo, Collaborazione, Ambiente e Leadership. Questi possono essere attivati usando i punti impatto, e in questo caso attivano ulteriori effetti benefici sul team, ma possono anche avere un minimo impatto temporaneo, nel momento in cui sono applicati anche se non integrati pienamente.



**Minacce:** ho cercato qui di elencare alcuni dei più comuni problemi che ho incontrato nella mia esperienza di coach. Possono essere risolti attraverso i punti impatto, ma se non risolti rallentano la dinamica della trasformazione.



**Debolezze:** anche qui ho guardato alla mia esperienza professionale e ho identificato una certa casistica. Hanno punti impatto negativi e possono essere risolte solo attraverso la crescita e quindi facendo evolvere i Punti di Forza.



Abbiamo così ricominciato a testare il gioco che ha assunto una dinamica completamente nuova e molto più efficace. Il gioco è oggi completo ed è disponibile sul sito di Agile Games Factory, sebbene ancora in beta per l'aspetto grafico delle carte che è già in elaborazione.

## Conclusioni

Abbiamo spiegato come un gioco possa effettivamente aiutare a vincere la resistenza al cambiamento e raccontato di “Agile SWOT”, un gioco che spiega PERCHE’ l’approccio agile può essere una soluzione e quindi perché’ possa aiutare a “trasformare” un mindset verso agile.

Siamo partiti (citazione iniziale di Peter Senge) sapendo che forzare il cambiamento non è il modo giusto di procedere quando ci si riferisce alle soft skill; piuttosto bisogna *creare situazioni che aiutino le persone a trovare internamente le motivazioni al cambiamento*, in questo modo il cambiamento sarà profondo, perché voluto e accelerato dalle persone stesse in quanto visto come una crescita. Serve tuttavia un punto di partenza confortevole a cui ancorare il cambiamento, e nel nostro gioco agile abbiamo utilizzato la analisi SWOT che è ben nota anche in ambito non agile.

La situazione in cui possiamo ora mettere i nostri team in evoluzione, è (ri)creata attraverso una esperienza di gioco in cui componenti e meccaniche sono pensati per spiegare le dinamiche della trasformazione agile a persone che non conoscono lo scenario in cui potenzialmente potrebbero trovarsi. Mostrandone i successi, ma anche le problematiche, si vuole aumentare il *comfort* delle persone e motivarle alla

partecipazione attiva, implicitamente **trasformando la loro potenziale resistenza in energia positiva per il successo del cambiamento.**

Questa è l’essenza di molti giochi di Agile Game Factory, che si propone di creare giochi sulle tematiche agile, utilizzando le tecniche di moderni giochi da tavolo, creando situazioni complesse, sfidanti e divertenti per insegnare a persone, team e organizzazioni i benefici della trasformazione agile.

### Riferimenti

“The fifth discipline” (La quinta disciplina) - Peter Senge

“Divulgare” Agile Italia Magazine Gen 2022.

[https://en.wikipedia.org/wiki/Experiential\\_learning](https://en.wikipedia.org/wiki/Experiential_learning)

[https://it.wikipedia.org/wiki/Analisi\\_SWOT](https://it.wikipedia.org/wiki/Analisi_SWOT)

<https://agilecoaching.global/wp-content/uploads/Agile-Coaching-Competencies-whitepaper-part-one.pdf>

### Riferimenti personali

LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/cdesanctis/>

Twitter: @agileDex

AGF website: <https://www.de-sanctis.com/agilegamefactory/>

AGF youtube: <https://www.youtube.com/@agilegamefactory>

AGF linkedIN: <https://www.linkedin.com/company/agile-game-factory>

Scrum Agile Milano

SAM: <https://www.meetup.com/scrum-agile-milano-sam/>

SAM youtube: <https://www.youtube.com/@welovemeetup>

SAM linkedIN: <https://www.linkedin.com/groups/9104043/>





# Le Community italiane che supportano AE Conference

All'interno delle community locali ci  
sono ricchezze ed esperienze che vanno  
sostenute e raccontate



**Scrum Agile Milano SAM**  
Meetup : [Scrum-Agile-Milano-SAM](#)



**Agile For Italy - Milano**  
Meetup : [AgileForItalyMilano](#)  
sito: <https://www.agileforitaly.com>

**Agile Marketing Italia**

LinkedIn : [Agile Marketing Italia](#)  
<https://www.linkedin.com/groups/13607881/>



**Italian Agile Movement**  
sito: <https://agilemovement.it/>

**facilitalab**  
sito: <https://facilitalab.it/>



**Grusp**  
LinkedIn : [linkedin.com/  
company/GrUSPMarketing](https://www.linkedin.com/company/GrUSPMarketing)  
sito: [grusp.org](https://www.grusp.org)

# Escaping your comfort zone



EMANUELE COLINI

Head of Agile Enablement & Delivery at INPS



*“Immaginate un pentolone pieno d’acqua fredda nel quale nuota tranquillamente una rana. Il fuoco è acceso sotto la pentola, l’acqua si riscalda pian piano. Presto diventa tiepida. La rana la trova piuttosto gradevole e continua a nuotare. La temperatura sale. Adesso l’acqua è calda. Un po’ più di quanto la rana non apprezzi. Si stanca un po’, tuttavia non si spaventa. L’acqua adesso è davvero troppo calda. La rana la trova molto sgradevole, ma si è indebolita, non ha la forza di reagire. Allora sopporta e non fa nulla. Intanto la temperatura sale ancora, fino al momento in cui la rana finisce – semplicemente – morta bollita. Se la stessa rana fosse stata immersa direttamente nell’acqua a 50° avrebbe dato un forte colpo di zampa, sarebbe balzata subito fuori dal pentolone.”*

Noam Chomsky, filosofo e scienziato statunitense, prendendo spunto da una ricerca condotta dal “John Hopkins University” nel lontano 1882, ci ha lasciato in queste poche righe “Il principio della rana bollita”: una potentissima rappresentazione metaforica sulla incapacità di reazione che molto spesso ci troviamo a vivere, assuefatti dall’adattamento alla nostra **zona di comfort**.

Quante volte ci è capitato di sentir dire da amici o colleghi, oppure di dirlo noi stessi, frasi del tipo “abbiamo sempre fatto così, perché cambiare ora?”, “vorrei migliorare la mia condizione ma, dopotutto, non è che sto poi così male”?

Forse non ce ne rendiamo consapevolmente conto, ma le situazioni in cui ci adagiamo nella nostra comfort zone anziché lottare per raggiungere un

cambiamento sono molte di più di quelle che potremmo immaginarci. Il terrore più grande che abbiamo, quello che letteralmente ci paralizza, è di porre in atto un cambiamento: di abbandonare una condizione conosciuta, ma che non ci rende più soddisfatti (o addirittura ci fa stare male), per intraprendere un percorso “ignoto” dove necessariamente dobbiamo metterci in gioco, in discussione, per perseguire dei benefici. Pertanto, paradossalmente preferiamo rimanere in una condizione di stasi piuttosto che alzare la testa e rimboccarci le maniche per guardare avanti con fiducia.

Nella metafora di Chomsky, la rana ha adattato la propria temperatura corporea a quella dell’acqua raggiungendo quella famosa sensazione di comfort che, avvicinandosi al punto di ebollizione, non gli ha dato la forza di saltare fuori prima di morire bollita.

Il messaggio sottile che riusciamo a cogliere è pertanto che la morte della rana non è avvenuta a causa dell’acqua bollente, bensì a causa della sua *incapacità di decidere* quando saltare: un adattamento all’ambiente circostante che lentamente è diventato invivibile privandola della capacità e forza di una pronta reazione. La rana, che metaforicamente impersonifica tutte le persone, è entrata in un deleterio loop di assuefazione e adattamento, misto a rassegnazione, che l’ha portata ad accettare (o a ritenere inevitabili) situazioni sempre più insostenibili.

Questa narrazione risulta estremamente calzante quando ci troviamo ad affrontare trasformazioni organizzative e culturali, perché alla base di ogni organizzazione ci sono le persone. Perché una trasformazione prevede un cambiamento che impatta sulle persone. Perché per la buona riuscita di una trasformazione, per garantirne l'adozione, sono le persone che devono crederci fino in fondo, devono credere nel cambiamento ed essere motivate nell'affrontarlo. Poche settimane fa è stato pubblicato il 16th Annual State of Agile Report (<https://stateofagile.com/>), il resoconto di una survey che ogni anno intervista oltre 2000 professionisti in tutto il mondo appartenenti a settori e campi differenti, fornendo una fotografia sempre aggiornata sulla maturità di Agile nelle organizzazioni. Nella sezione relativa agli **Agile Challenges** (da quest'anno rinominata *05- What is Not Working Well Across Agile Practices, People and Technology*) riscontriamo per l'appunto come oltre il 40% dei rispondenti abbia indicato tra le barriere all'adozione di Agile la *cultura organizzativa resistente ai valori del mindset Agile*, o più genericamente *resistente ai cambiamenti*; mentre subito a seguire altro elemento cruciale segnalato dai rispondenti risiede nella *scarsa partecipazione/leadership da parte del management*.

Si evince pertanto come la cultura di un'organizzazione, la mentalità e l'approccio delle sue figure apicali che direttamente ed indirettamente influenzano la cultura stessa, hanno un ruolo fondamentale nel favorire le condizioni di base affinché un nuovo mindset possa trovare terreno fertile. Ecco perché oggi si parla tanto di *leadership* come elemento chiave nelle persone in ottica di generare opportunità (piuttosto che ostacoli) ai processi di trasformazione. Trasfor-

mazione che il leader deve sperimentare sotto diverse prospettive:

- in prima persona, abbracciando nuove mentalità e comportamenti;
- verso i propri collaboratori, favorendo un lavoro in team eterogenei, ad alta competenza e con autonomia decisionale, nonché incentivando la "*cultura dell'apprendimento*";
- verso l'organizzazione nel suo complesso, per sviluppare in un modo più rapido e continuo prodotti, servizi e processi finalizzati alla massimizzazione di un valore misurabile.

Il leader agile predilige un approccio proattivo e adattativo, ovvero piuttosto che agire in reazione a eventi che accadono lui ricerca attivamente le condizioni affinché un cambiamento, con prospettive di crescita, possa realizzarsi adeguando gli elementi caratterizzanti al contesto di riferimento.

Un leader è consapevole che un cambiamento non si ottiene dalla sera alla mattina, né tantomeno con un approccio di tipo "big-bang" bensì attraverso piccole sperimentazioni che nel tempo disseminano cultura e consapevolezza nell'organizzazione.

Quando le persone si sentiranno libere di poter alzare la mano e dire "ho commesso un errore" o "ho bisogno di aiuto" significherà che il leader avrà creato un ambiente in cui ciascuno si sente davvero libero di essere sé stesso, in cui le sperimentazioni riusciranno a produrre l'effetto sperato, perché l'apprendimento fa parte del gioco, e la contaminazione di un nuovo approccio troverà terreno fertile.

*Avrò segnato undici volte canestri vincenti sulla sirena, e altre diciassette volte a meno di dieci secondi dalla fine, ma nella mia carriera ho sbagliato più di novemila tiri.*

*Ho perso quasi trecento partite.*

*Trentasei volte i miei compagni mi hanno affidato il tiro decisivo e l'ho sbagliato.*

*Nella vita ho fallito molte volte.*

*Ed è per questo che alla fine ho vinto tutto.*

**Michael Jordan**



Compreso un po' quello che il leader delle organizzazioni può fare per costruire solide fondamenta che alimentino un cambiamento, vediamo ora cosa possono fare le singole persone per uscire dalle loro comfort zone.

Per iniziare, chiediamoci cosa sia una comfort zone? Potremmo definirla sinteticamente come un **"confine autoimposto"** che si ha paura di oltrepassare. Nella lingua inglese c'è un'espressione idiomatica che rende molto bene l'idea: better the devil you know - è meglio il diavolo che conosci. Ovvero è meglio restare in una situazione insoddisfacente, ma conosciuta, piuttosto che rischiare di affrontare l'incertezza del cambiamento. Potremmo definirla la trappola della zona di comfort.

Come dovremmo porci, e quindi cosa potremmo fare, per uscire da questa trappola?

Una sintesi quantomai brutale potrebbe essere: spingiamoci fuori dai nostri abituali confini e **sopportiamo il disagio** che ne consegue; **dobbiamo stare scomodi**, fare fatica, sperimentare un po' di insicurezza e di ansia per passare al livello successivo.

Andando un po' più nel dettaglio, rendiamo espliciti 4 stimoli:

- **Informati!** L'ansia spesso deriva dalla paura dell'ignoto, ci assale quando ci spingiamo oltre i confini di ciò che riteniamo sicuro. L'informazione invece è potere, e più informazioni possediamo, meno si ha paura. Per sfondare la propria zona di comfort, è fondamentale come prima cosa assicurarsi della propria formazione/informazione. Fatelo provando a sperimentare nuove abilità nel campo che state perseguendo. Confrontatevi con persone che hanno già affrontato il medesimo percorso. Raccolgete informazioni sull'argomento sfruttando tutti i canali possibili. Partecipate a eventi formativi/divulgativi quali seminari e workshop oppure unitevi a comunità di pratica.
- **Pianifica!** Il passaggio seguente è andare a creare e visualizzare un piano d'azione che ci porti a superare, passo dopo passo, i limiti che in partenza pensavamo invalicabili. Un piano con una visione ambiziosa, con un chiaro obiettivo sfidante a media-lunga durata, ma che durante il percorso si arricchirà di tanti piccoli traguardi intermedi da raggiungere; gli ostacoli che prima vedevi si trasformeranno in mini-obiettivi da perseguire.
- **Un passo alla volta!** Lavora per piccoli step incrementali, ovvero attraverso "sperimentazioni" del cambiamento. In questo modo concentrerai

l'ansia verso un piccolo unico obiettivo alla volta, senza rischiare di amplificare la paura pensando a "quanto ancora siamo lontani dal traguardo". Uscire dalla zona di comfort richiede pazienza e la possibilità di non vedere subito i risultati sperati; quindi, è bene focalizzare l'attenzione su dei piccoli traguardi, da raggiungere un po' alla volta.

- **Always keep positive!** Una trasformazione, un cambiamento, è per definizione un percorso a ostacoli. Ci saranno certamente momenti in cui non tutto andrà come ci si aspettava, ed è proprio in queste situazioni dove non bisogna perdere la fiducia e rimanere calmi. Mettete in conto che ci saranno persone che non condivideranno quello che state facendo, che potrebbero attaccarvi ed anche essere con voi scortesie. Rispondete con gentilezza senza farvi troppo destabilizzare, e se potete provate a cogliere il positivo che determinati feedback (seppur mal posti) possono lasciarvi: avrete sempre da imparare.

Consapevoli quindi che agire fuori dalla nostra zona di comfort significa affrontare una certa dose di stress e ansia, facciamo però attenzione a non eccedere e monitorare sempre che questi fattori psicologici non superino un certo livello di allerta. La così definita **panic zone** (psicologia comportamentale di Alasdair A. K. White) è dove andiamo letteralmente in confusione e pertanto usciamo dalla zona di apprendimento ottimale. Ovviamente questi limiti sono del tutto soggettivi, pertanto è impossibile suggerire degli standard quantitativi che valgano per ciascuno di noi: impariamo a capire i segnali provenienti dal nostro copro e a comprendere, di volta in volta, dove sta il limite che non dobbiamo oltrepassare.

In questi ultimi tempi sentiamo tanto parlare di **Great resignation e quiet quitting**, nuove terminologie per definire nel primo caso il fenomeno dei numerosi lavoratori che lasciano volontariamente il proprio impiego, o nel secondo caso di chi resta al lavoro ma con un atteggiamento rassegnato e senza stimoli.

Fenomeni indubbiamente accentuati con il periodo pandemico, dove le persone (soprattutto i più giovani) vivendo una quotidianità differente hanno iniziato a mettere in discussione i capisaldi che per decenni hanno caratterizzato la vita in azienda.

E' un fenomeno emotivo complesso e molto sfaccettato, ma finalmente le persone si ribellano alla routine e conquistano il coraggio di cambiare vita, anche a costo di perdere il "posto fisso": **Escaping your comfort zone**

# **Il cambiamento fa paura**

**Il cambiamento fa paura, ma non può esserci  
miglioramento senza un cambiamento.**



**GERMANA MOBILIA**

Business & Executive Coach

L'evoluzione nel mondo del business è in costante accelerazione, un processo che determina esigenze di trasformazione in ogni organizzazione che intende stare al passo.

Migliorare l'attività, i processi, le interazioni, le modalità, i tempi di lavorazione o qualunque altro aspetto all'interno di un'organizzazione richiede necessariamente una variazione alla routine.

Ed ecco quindi che per allinearsi all'evoluzione arriva inevitabilmente il momento in cui si presenta la necessità di apportare un cambiamento. Di qualsiasi natura sia, il cambiamento è qualcosa che impatta sulle persone e in qualche misura fa paura.

### **Ogni miglioramento richiede un cambiamento.**

*“Quando tira aria di cambiamento alcuni diventano mulini a vento, altri barriere.”  
(Proverbio cinese)*

Le persone sono fatte di emozioni: paura e ansia sono stati d'animo che difficilmente siamo in grado di reprimere, sono tuttavia emozioni che non vanno percepite in assoluto come negative, possono essere gestite e accompagnarci nel processo di cambiamento.

### **Resistenza al cambiamento**

Davanti ad un cambiamento, soprattutto se imposto e non scelto spontaneamente, non è strano che l'accettazione non sia immediata.

La resistenza al cambiamento è un sistema di ancoraggio che si innesca nel momento in cui si rende necessario mettere in campo tutte le energie per affrontare una trasformazione che impatta le nostre abitudini, le nostre certezze e soprattutto che va a modificare le nostre convinzioni.

Cos'è la resistenza al cambiamento?

In psicologia è definito “resistenza al cambiamento” il processo che porta ad avere atteggiamenti, per lo più inconsci, che vanno ad “ostacolare” il raggiungimento del nuovo obiettivo.

Il cambiamento richiede uno sforzo adattivo, oltre che tecnico, che non tutti sono disposti a fare. Il sistema di ancoraggio che è in ognuno di noi ci tiene fermi in quella che potremmo definire “comfort zone”. Ci tiene fermi in una situazione in cui non corriamo il rischio di avere sorprese, perché se è vero che il cambiamento che andremo ad apportare è finalizzato ad un miglioramento, è anche vero che lo sforzo che dobbiamo impiegare per ottenerlo potrebbe essere percepito come un sacrificio maggiore del valore che riconosciamo al miglioramento stesso.

### **Come mai il cambiamento fa paura?**

Per rispondere a questa domanda, vanno analizzati alcuni aspetti. Innanzi tutto va considerato il grado di complessità mentale di ognuno di noi che andrà a condizionare il livello di accettazione del cambiamento.

Robert Kegan e Lisa Laskow Lahey, nel libro “immunità al cambiamento” fanno un'analisi di quelli che definiscono “obiettivi antagonisti nascosti”, ovvero le motivazioni reali che stanno alla base della nostra difficoltà a cambiare comportamento.

Il miglioramento richiesto dall'organizzazione potrebbe non essere condiviso o non compreso a fondo (l'importanza che può rappresentare). L'innovazione da apportare potrebbe compromettere in qualche modo le nostre certezze, ad esempio il nostro modo di lavorare.

Il punto di vista manageriale potrebbe essere completamente diverso dal punto di vista di chi il cambiamento lo dovrà vivere in prima persona. Insomma, la paura deriva dal fatto che lo sforzo richiesto per arrivare a questa innovazione, dalle conseguenze ignote, viene percepito come un rischio, anziché come un beneficio.

## Le barriere si possono abbattere!

Abbiamo visto quali e quanti possono essere i meccanismi di resistenza al cambiamento.

Tuttavia sappiamo anche che le resistenze possono essere gestite e il processo di cambiamento di un'organizzazione può essere accompagnato, affinché il raggiungimento degli obiettivi sia possibile.

Quando mi sono avvicinata con curiosità alla metodologia Agile ero già un Business Coach, sono rimasta immediatamente affascinata perché ho riscontrato innumerevoli analogie tra il Coaching e l'Agile.

Le metodologie Agile, così come il Coaching, accompagnano il lavoro con strumenti e modelli specifici che hanno alla base alcuni fondamentali aspetti comuni:

- una comunicazione efficace improntata su ascolto e fiducia;
- la centricità del lavoratore che non è visto unicamente come fonte di produzione, ma come PERSONA;
- la responsabilità, generata grazie ad una leadership condivisa o da un processo di autodeterminazione.

Valore che genera valore.

Con queste premesse, sostenere un cambiamento ha un calibro diverso.

L'ascolto permette di valutare quali sono i meccanismi di resistenza messi in atto da ogni individuo, analizzarli e gestirli. Analizzare i problemi senza ricerca di colpevolezza, ma con spirito propositivo in ottica di miglioramento. Percepire quali siano le azioni, i tempi e i processi individuali per attraversare un cambiamento.

Mettere in atto quanto necessario per far sì che il passaggio dalla comfort-zone all'incognito venga percepito come opportunità e non come limite.

Introdurre un'innovazione equivale ad avviare un processo di trasformazione e le organizzazioni che intendono muoversi nel contesto evolutivo del mercato, promuovendo le capacità innovative delle persone, sapranno tenere conto delle esigenze emotive dell'essere umano e supportarlo in questa importante fase di cambiamento.

**L'Agile e il Coaching sono per le organizzazioni che sanno innovarsi in questa direzione e così facendo riescono ad abbattere le barriere del cambiamento!**





## **DI CHI È LA COLPA DELLA RESISTENZA AL CAMBIAMENTO?**

ANDREA RADIN

Innovation Manager: Preparo e Affianco le Aziende nell'Industria 4.0, Digitalizzazione e Innovazione | Mentor e Formatore: Aiuto i Giovani nel preparare il loro Futuro e faccio da ponte tra Giovani e Impresa

Che sia un progetto di trasformazione digitale, innovazione, revisione di processi dell'organizzazione la "Resistenza al Cambiamento" è sempre alle porte, o meglio, "sai che arriva ma non sai mai da dove arriverà".

Come per tante altre cose la "Resistenza al cambiamento" non è tutta uguale e "semplificarla" rischia di essere la principale causa del fallimento dei progetti di trasformazione aziendale.

Prima di combatterla, occorre capirla, e per capirla occorre capire chi è il colpevole, o meglio, i possibili colpevoli.

### **Progetti falliti**

Ricordiamoci che alcune aziende hanno già vissuto diversi momenti di cambiamento, esso sia organizzativo, cambi di gestionale (o tentativi) anche per due o tre volte, dove o i progetti sono arrivati in parte al completamento, si sono fermati o sono rimasti in sospeso, togliendo quella speranza di veder cambiate le cose come si avrebbe voluto, in meglio. E ti ritrovi collaboratori che diranno "Anche l'altra volta ci avevano detto che sarebbero cambiate le cose, ma poi è rimasto così com'è".

### **Non coinvolgimento**

Può essere stata fatta la giusta analisi, i processi, le procedure e le tecnologie essere perfettamente in linea con le esigenze delle persone, ma il non coinvolgerle prima, creando dei momenti di condivisione, ascolto, partecipazione alla fase di pre-test, può portare alcune figure interne a fare resistenza. E qui trovi le maggiori sorprese perché sono inaspettate.

### **La resistenza al cambiamento al di fuori della sfera aziendale**

La resistenza al cambiamento non è colpa del progetto, del processo, dello strumento.

Dinamiche personali, familiari, professionali passate, come i progetti falliti in passato, possono innescare quella scintilla e fiamma della "resistenza al cambiamento" che si attiva in modo "automatico" e inconsapevole.

### **Chi ti è vicino e chi ti ha formato e chi ti ha consigliato (non sei stato allenato)**

Essere circondati da persone che sono resistenti al cambiamento, che sono state formate da persone che hanno mostrato solo pochi metodi, o addirittura solo uno ("si fa così e basta") dove le alternative non esistono, può portare ad essere resistenti al cambiamento, perché non allenati.



## Il contesto

Il contesto, l'ambiente e il team possono essere motivo di resistenza al cambiamento, a tal punto che si creano situazioni dove delle persone sono "disposte" e predisposte al cambiamento, lo vivono costantemente, ma nell'ambito aziendale questo viene lasciato fuori perché si ha a che fare con relazioni, processi e strumenti che inducono la persona alla resistenza al cambiamento.

Se pensiamo al contesto, anche il fatto di non aver praticato sport può essere un elemento dove non si è allenata la capacità di gestione del cambiamento.

## Chi ha paura di sbagliare e la perfezione

Quando si affronta un cambiamento l'errore è dietro all'angolo, o meglio, è un compagno di viaggio: azioni, attività, processi che facevamo con sicurezza, quasi con un "pilota automatico", sono più lente da fare in modo diverso, con strumenti diversi, di cui non abbiamo confidenza.

Per esempio questo porta a voler rimanere con gli stessi strumenti e tecnologie, delle quali magari ci lamentiamo, ci fanno perdere tempo, ma che "rivalutiamo" solo perché sappiamo che non sbagliamo.

La comparsa degli errori e imprecisioni porta a non avere le cose "perfette", come uno desiderava (e qualcuno pretendeva). Inoltre la paura di sbagliare innescava quel pensiero che "se uno commette degli errori, non è perfetto" e "se non è perfetto, non vale tanto come persona".

Quindi uno degli scogli da superare della resistenza al cambiamento è il tema della "perfezione" a cui si legano questi ulteriori aspetti "se non è perfetto non si parte", "se non è perfetto come dico io non lo uso", rallentando o vanificando il percorso che l'azienda sta intraprendendo.

## Scuola

Se nel tuo percorso scolastico hai lavorato solo sul conosciuto, solo su un metodo, non hai avuto modo di sperimentare, la resistenza al cambiamento può essere dietro all'angolo.

Anche persone che sarebbero preposte al cambiamento, creative, se inserite in un contesto "che spegne" e non allena questi aspetti, può portare ad "addormentare" queste capacità e/o pensare che non servano. Non è mai tardi per risvegliarle.

## Chi ha paura di ripartire

La ripartenza, a volte, è peggio della partenza perché nella seconda può esserci quel senso di "novità" e curiosità, miste anche a speranza, che ti può dare l'energia per affrontare la resistenza al cambiamento.

Se si è già partiti altre volte, possiamo aver incontrato difficoltà, situazioni di stress che sono durate anche molto tempo (una delle frasi nella digitalizzazione è "siamo riusciti ad avere una situazione tranquilla solo dopo due anni, prima è stato un incubo").

La paura è di rivivere quel periodo e, soprattutto, che quel periodo sia uguale o peggio della precedente volta.

Qui si affronta la consapevolezza che un percorso di trasformazione non è semplice e, soprattutto, si ha la paura che, sebbene si presentino nuove figure a supporto, le dinamiche siano le stesse in precedenza. E la resistenza al cambiamento la vedi subito appena si riparte.

## Il consulente o manager in modalità "a gamba tesa"

Le "Entrate a gamba tesa" si assistono quando un consulente, nuovo responsabile o manager decide di cambiare metodo, strategia, modo di lavorare in un reparto o azienda dall'oggi al domani, senza considerare il contesto aziendale, i meccanismi, i processi, gli strumenti utilizzati, la cultura. Sebbene molte volte questo venga fatto in "buona fede", il rischio di caos, smarrimento e, soprattutto, di un elevato livello di resistenza al cambiamento sono alle porte, perché si "scatenano", in una volta sola, molti dei punti visti in precedenza.

Riuscire a capire il motivo, o meglio, la fonte della resistenza al cambiamento può fare la differenza per gestire, mettere a proprio agio, assecondare a volte le persone che mostrano una resistenza al cambiamento. E occorre prepararsi al fatto che:

- Bisogna valutare bene quali persone coinvolgere nella prima fase del progetto di trasformazione
- Non tutte saranno disposte ad accettare il cambiamento e occorrerà dotarsi di pazienza e della collaborazione da figure che reputano di fiducia (fino anche a prevedere un punto di rottura e la scelta di queste persone di uscire dal contesto aziendale)

La fase di preparazione è fondamentale, dove "allenare" le persone al cambiamento, senza entrare a gamba tesa, e cercare di mettere a proprio agio le persone, considerando che la resistenza al cambiamento non sempre si manifesta in modo visibile.

**Stefano Gatti  
Alberto Danese**

La  
**CULTURA**  
del  
**DATO**

**Strategie e strumenti  
per il futuro delle organizzazioni**

**Business 4.0**

**FrancoAngeli**



# L'industria come bottega creativa



**Claudio Saurin**  
**LA FABBRICA AGILE**  
**Lo sviluppo di prodotto**  
**nella quarta rivoluzione industriale**  
pagine 256 - formato 14,5 x 22,5 cm  
€ 28,00 - ISBN 979-12-80359-18-6

La Fabbrica Agile rappresenta una modalità di sviluppo dei prodotti fisici basata sull'Agilità che integra Lean, Waterfall e altre pratiche, eliminando le barriere fra uffici e officina per renderli un sistema artigianale elastico, creativo e umano in grado di trasformare velocemente le idee in prodotti di valore e di successo.

Opportunamente adattato allo sviluppo di prodotti fisici, l'Agile consente finalmente di dare una risposta organica alla complessità delle variabili in gioco – dai bisogni del cliente fino alla costruibilità e all'impatto ambientale – mettendo al centro le persone.



**AYROS**

[www.ayroreditore.it](http://www.ayroreditore.it)

# E SE CAMBIASSIMO STRUTTURE, PRATICHE E PROCESSI ?



MONICA MARGONI

Facilitating the Co-Creation, Self Leadership & Agile Organization/Self Organization - Agile Team Facilitator - Facilitator - Coach - Trainer - Consultant

***Probabilmente ci sono le persone che resistono al cambiamento e, se ci sono, hanno un motivo per esserlo. Quello su cui occorre investire sono nuove strutture, nuove pratiche e processi perché il cambiamento sia continuo.***

La resistenza al cambiamento è un fenomeno che può dipendere da diversi fattori: la sfida di un mondo sempre più complesso e quindi la paura e l'incertezza, il bisogno di sicurezza e stabilità a seguito di diversi processi di change management, una leadership che non coinvolge i collaboratori e si aspetta unicamente prestazioni e risultati, il sentirsi non equipaggiati nel mettere in pratica nuovi modi di comunicare, di collaborare, di prendere decisioni, di gestire le responsabilità e tanto altro ancora.

Un problema che continuamente emerge nel mondo del lavoro è questo: quando entriamo in relazione per collaborare pensiamo spesso che le persone "sono" in un certo modo. In realtà si "comportano" in un certo modo. E i comportamenti sono in continuo collegamento con i pensieri e le emozioni, oltre ad essere condizionati dal contesto in cui ci si trova. Quindi, se una persona ha sviluppato una resistenza al cambiamento avrà dei bisogni da soddisfare di sicurezza, di stabilità, di certezza. Può essere che abbia vissuto un momento di caos, di poca chiarezza, di inquietudine e che senta l'esigenza di ripristinare questo equilibrio interiore. Oppure, al contrario, fa fatica ad uscire dalla propria zona di comfort, le abitudini hanno il sopravvento e il mettersi in gioco provoca stress. Se si raggiungono risultati anche con poca energia, tanto meglio.

Ciascuno di noi ha dei bisogni da soddisfare: di autonomia, di chiarezza, di creatività, di collaborazione e via dicendo. Le strategie che sviluppiamo per soddisfare i diversi bisogni, però, sono diverse. E quindi la resistenza al cambiamento è una strategia che può soddisfare bisogni molto distinti tra loro. L'esercizio interessante da fare – e questo potrebbe fare parte di una formazione personale o di team – è quello di sviluppare un linguaggio dei bisogni - che poi sono i

valori che ci tengono in vita - e di chiederci di tanto in tanto quali sono soddisfatti e quali meno. E così trovare equilibrio e vitalità!

Il cambiamento di per sé va a braccetto con il non sapere, con una dimensione che non può essere controllata, con una mancanza di una visione d'insieme. Saper stare nella complessità, in situazioni contraddittorie, incerte, poco calcolabili è una competenza che dobbiamo ancora acquisire, non è innata e non è nemmeno facile da sviluppare.

Cambiare le persone non è impresa da poco, si dice che il cambiamento del mindset, che dovrebbe permettere alle persone di aprirsi, o meglio di abbracciare il cambiamento, è una delle sfide più grandi. Da dove iniziare allora? Ci sono diversi binari paralleli: quello del mindset, delle strutture, della visione.

Costruire una visione è come avere una bussola, un orientamento, sapere dove vogliamo essere in futuro. Ciò permette di agire maggiormente sulla dimensione emotiva, intuitiva, e meno su quella cognitiva. Le organizzazioni che hanno una visione chiara creano maggior senso di appartenenza, motivazione, stimolano la creatività, anche la produttività ne trae beneficio. Questo è un grande antidoto alla resistenza al cambiamento. Dare un senso a ciò che si fa, trovare un senso comune e porlo in primo piano nella prassi quotidiana: ciò risveglia il nostro essere persone e collaboratori allo stesso tempo, ci aiuta a percepire l'effetto, l'impatto di ciò che facciamo.

E poi ci sono le strutture, le pratiche, i processi, i metodi: il contesto in cui si lavora non è un qualcosa di dato. Sappiamo che ci condiziona molto, soprattutto se è piramidale, autoritario, orientato al controllo. Ma sta crescendo la consapevolezza che ciascuno può cambiare il contesto, ciascuno ha un raggio d'azione nel quale può assumere responsabilità ed essere agente del cambiamento con piccole azioni che possono avere, a breve o lungo termine, un grande effetto.

Questa consapevolezza cresce nella misura in cui vengono adottate pratiche e metodi che contribuiscono a sviluppare un nuovo modo di comunicare, di prendere decisioni, di organizzare meetings, di co-creare servizi e prodotti.

Se poniamo una domanda e facciamo un giro di tavolo aumenterà la probabilità che tutti possano parlare e che ciascuno si sforzi di esprimere il suo pensiero in un insieme di essenze, senza lungaggini. Dare la parola a tutti è possibile, ma ci vuole una struttura che sappia contenere la conversazione e un accompagnamento sul piano del processo e del metodo.

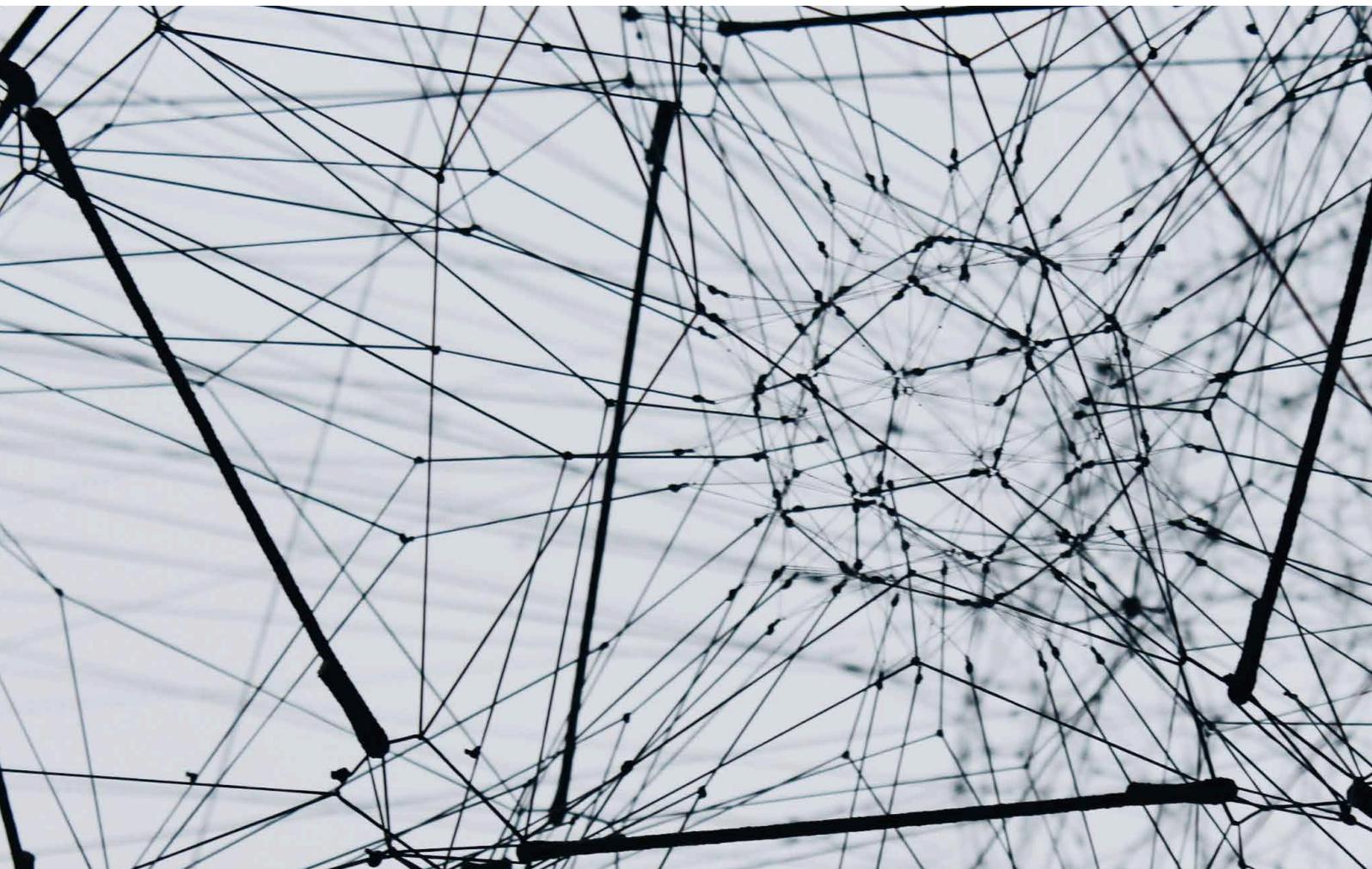
Implementare pratiche di questo tipo significa modificare un comportamento visibile. Il pensiero cambierà poi col tempo. Creare contesti che invitano a dare il proprio contributo, che danno a ciascuno la possibilità di esprimersi, che assicurano inclusività ed efficacia, accresce fortemente la motivazione delle persone a mettersi in gioco e riduce la resistenza al cambiamento. Certo, occorre ingaggio, apertura, coraggio. I valori dei frameworks agili possono essere vissuti se c'è un contesto che li promuove.

Spesso, il lavoro sull'organizzazione non è percepito come lavoro. Nella percezione più diffusa il lavoro è prestazione, è riempire il tempo con tanti compiti, è arrivare in modo veloce ai risultati. Un team e un'organizzazione che dedicano tempo allo sviluppo di pratiche, processi, strumenti che permettano inclusività ed efficacia favorisce allo stesso tempo un

contesto favorevole nel quale le persone possono apprendere continuamente e possono auto-organizzare il loro modo di lavorare insieme.

Anche questo contribuisce a ridurre la resistenza al cambiamento. Quando le persone possono essere co-autrici di prodotti e servizi e nello stesso tempo di regole e principi del lavoro in team sarà più facile avere ingaggio. La partecipazione e la co-decisione accrescono di molto la volontà delle persone di impegnarsi, di assumersi responsabilità. Perché possono incidere, avere un impatto!

Un aspetto molto importante riguarda le decisioni. Prendere decisioni in modo inclusivo, integrando obiezioni e punti di vista che portano informazioni alla proposta iniziale, significa imparare insieme la pratica del convergere. Nel pensiero divergente, quando si apre l'orizzonte delle idee, siamo tutti bravi. Ma è nel convergere che si presentano i problemi. Ci sono strumenti preziosi da scoprire, da praticare, che integrano posizioni apparentemente molto contrastanti tra loro. Quando lo spazio e il contesto sono rispettosi, collaborativi, propositivi, aperti alle idee più bizzarre e innovative, si abbassa ulteriormente la possibilità di resistere al cambiamento. Ciascuno di noi vuole essere protagonista, le strutture per permettere ai collaboratori di esserlo ci sono, occorre solo scoprirle, praticarle, adattarle e implementarle.





Oggi è il giorno giusto per promuovere lo sviluppo personale.

Formazione online per tutta la tua azienda.

Attiva una prova gratuita di 14 giorni!



goodhabitZ  
online training

# Due o tre cose che ho imparato sulla resistenza al cambiamento



ANDREA TORINO RODRIGUEZ

Agile Ecologist, Scrum Master,  
Software Engineer at Freelance/Contract

## Il particolare comune a tutti

Non so voi, ma qualche volta ripenso a quanto vissuto lavorativamente; le storie incontrate, le varie vicissitudini, i mille aneddoti, i tanti sbagli e le lezioni imparate, ma soprattutto le persone incontrate. Tante diverse personalità, sfumature caratteriali, caratteristiche uniche e non ripetibili di ogni singolo personaggio, che hanno segnato la traccia dei miei ricordi, lavorativi in questo caso, più che qualsiasi altro particolare legato a quel progetto o a quella tecnologia o a quel business o qualsivoglia successo o fallimento io possa aver trovato in quei tempi. Assunto che la memoria funzioni in maniera associativa, l'associazione degli eventi sull'individuo risulta particolarmente efficace diciamo, perlomeno nel mio caso.

Nessuna di tali persone, incontrate e vissute nell'ambito dell'attività, avrebbe potuto avere una personalità identica a quella di un'altra; forse qualche tratto caratteriale, o magari qualche comportamento che ai miei occhi di osservatore incompetente e coinvolto avrebbe potuto essere letto come simile o addirittura analogo ad altri già incontrati.

Eppure, un particolare, molto facilmente individuabile, che ha accomunato tutte o quasi queste persone, credo a ragion veduta di averlo trovato: si è trattato della totale opposizione a qualsiasi anche piccola alterazione del proprio ambito lavorativo, quest'ultimo inteso nell'intimità più ristretta possibile.

Se tale comportamento o attitudine sia spesso pacificamente e comunemente accettato, addirittura anche da chi ne ottiene poi danno, e pure magari condiviso o sostenuto da colleghi o gruppi eterogenei di appartenenza, non si può negare che rappresenti un ostacolo piuttosto consistente laddove sia richiesto invece un certo impegno su nuovi orizzonti lavorativi, che ai tempi attuali evolvono e mutano molto rapidamente.

Ciò nonostante, siamo portati a tollerare molto bene tutto ciò, ritenendo più che "umana" tale resistenza, con un approccio più di rassegnazione che di comprensione.

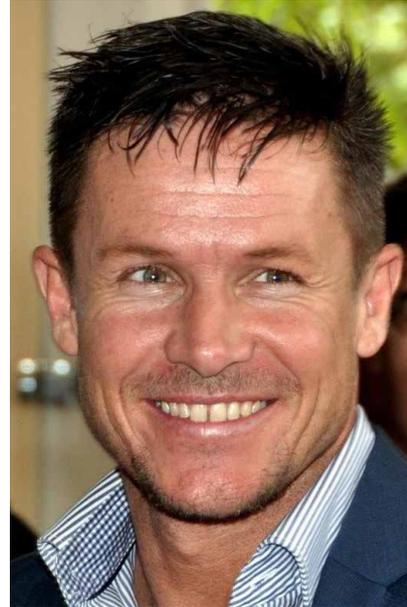
Vorrei quindi condividere di seguito alcune informazioni apprese, sponsorizzato dalla voglia di comprendere meglio quali siano le cause alla base della resistenza al cambiamento, se ve ne sono, e di capire come approcciarsi alle situazioni in cui la stessa è causa di frizioni, non ultimo rendersi conto di come questa forza emerga da noi stessi.

Si tratta di deduzioni personali naturalmente, quindi assolutamente opinabili, frutto degli studi su mate-

rie che sebbene siano per me molto interessanti, non fanno parte del mio bagaglio tecnico culturale basilare, materie in cui però ho trovato molti riscontri nell'esperienza lavorativa attuale e vissuta.

## Alle origini

Provo ad introdurre un concetto con un esempio associativo: conoscete quest'uomo?



[Wikimedia Commons [https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Felix\\_Baumgartner\\_2013.jpg](https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Felix_Baumgartner_2013.jpg)]

E' Felix Baumgartner: il 14 ottobre del 2012 ha realizzato un record di caduta libera, con paracadute, lanciandosi da oltre 39000 metri di altitudine, raggiunti a bordo di una navicella appesa ad un pallone aerostatico; durante la caduta ha anche realizzato il record di maggior velocità di discesa raggiunta da un uomo, superando mach 1,24. (Il sito del progetto: <https://www.redbull.com/it-it/projects/red-bull-stratos>)

Per inciso, ricordo bene quel giorno; ho seguito in diretta streaming come molti la caduta pilotata, con un misto di sgomento e ammirazione.

Tornando all'uomo ed alla sua impresa; come fu riportato su diverse testate mediatiche all'epoca del fatto, Felix all'età di 5 anni faceva dei disegni per su madre; in uno di questi in particolare, **si era raffigurato in volo, appeso ad un paracadute, molto in alto**, vicino al sole (!), con la sua famiglia che lo stava a guardare da terra. Trovate il disegno in questione pubblicato sul profilo Facebook di Baumgartner (<https://m.facebook.com/FelixBaumgartner>).

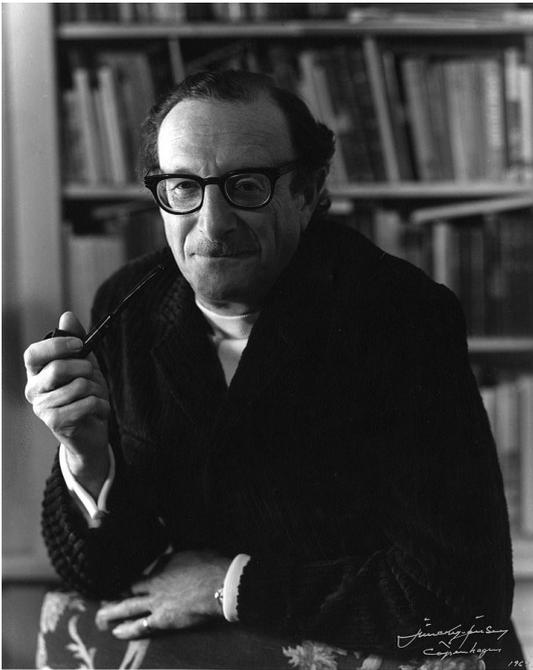
Esiste un nesso? Beh, sì, anche se questo naturalmente non vuol dire che chiunque abbia elaborato un sogno in tenera età, lo debba poi realizzare a tutti i costi; ci sarebbero molti miliardari, calciatori e star del cinema in giro. Alcune fiabe rimangono tali.

Scherzi a parte, esiste una teoria psicologica che spiega molto bene come decisioni inconsce prese da bambino influenzino la propria vita successiva, in modo anche molto profondo, quasi assoluto. Cercherò di spiegare quale sia il legame di tutto ciò con la resistenza al cambiamento.

E voi, cosa volevate fare da grandi?...

## Un copione è per la vita

Introduco brevemente Eric Berne. Eric Leonard Bernstein, conosciuto come Eric Berne, è stato uno psicologo canadese, autore della teoria psicologica chiamata **Analisi Transazionale**, negli anni '50. Vi lascio il divertimento di cercare i molti riferimenti ai suoi interessantissimi lavori e a tutte le pubblicazioni che lo menzionano.



[Wikimedia Commons [https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Eric\\_Berne\\_1969.jpg](https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Eric_Berne_1969.jpg)]

Nell'ambito dell'Analisi Transazionale, che si stava perfezionando e si diffondeva al contempo molto rapidamente attorno agli anni '60 scorsi, Berne sviluppò il concetto di "Copione di vita" o più semplicemente **Copione**; l'analogia con il copione del dizionario, che viene identificato come "**Il testo di un lavoro dramma-**

**tico, dal quale vengono estratte le parti dei singoli attori**", non è casuale.

La definizione di Copione di Berne, inizialmente costituita in "un piano di vita inconscio" e perfezionata poi con "**un piano di vita inconscio che si basa su una decisione presa durante l'infanzia, rinforzata dai genitori, giustificata dagli eventi successivi, e che culmina in una scelta decisiva**" (1962), lascia trasparire un senso di drammaticità, anche se non stiamo parlando di teatro, bensì della nostra vita.

Per spiegare meglio cosa si intenda esprimere con "piano di vita"; non parliamo di una visione generale del mondo, come quella che avremmo elaborato durante l'infanzia, precisamente entro i 5-6 anni di età, ma proprio come lo svolgimento di un dramma teatrale, di un piano specifico, composto da un'azione (drammatica) che denota un inizio ben definito, uno svolgimento ed una fine. Berne disse che, entro quell'età, ciascuno di noi ha già deciso, inconsapevolmente, anche come finirà la propria vita.

Tale piano trova un riscontro perfetto nei messaggi genitoriali recepiti dal bambino in quegli anni; i genitori non determinano il Copione dei figli, ma ne sono direttamente responsabili con i propri comportamenti, che vengono interpretati dai figli all'interno del proprio ambito emozionale e generano gli stimoli alla base della nascita del Copione.

Poi, nello svolgimento del nostro Copione, cioè nel percorso della nostra vita, ognuno di noi troverà costantemente conferma della trama che andrà a rafforzare l'idea di partenza, i vari passi fin allora fatti, le decisioni prese e negate, tutto. Ciò, non perché quanto idealizzato in quell'età possa rappresentare effettivamente un destino ben individuato, ma unicamente perché saremo sempre noi ad inquadrare ogni evento, avvenimento ed azione, a far accadere ogni cosa, all'interno del nostro sistema di riferimento, in modo e maniera che appaia sempre giustificare appieno la decisione del Copione.

Per Berne (e altri studiosi), siamo appunto portati ad interpretare la realtà all'interno della nostra ben precisamente delimitata e confortevole struttura di riferimento, che rispecchierà sempre appieno il nostro Copione; potrete trovare anche altre argomentazioni, più legate a temi patologici che, sebbene formulate in tempi ed ambiti differenti, si legano in maniera molto stretta alla teoria del Copione di vita: ad es. i lavori sulle Credenze e la Coazione a ripetere (Weiss, Freud).

Il finale è parte integrante del Copione, anch'esso ben definito e circostanziato, soprattutto se particolarmente tragico. La frase "*culmina in una scelta definitiva*" si riferisce proprio a ciò, cioè implica un tornaconto finale. Durante lo svolgimento, descritto sopra, metteremo in atto ogni passo necessario ad avvicinarsi a quel tornaconto, qualunque esso sia.

Tutto questo, ripetiamolo, **è fuori dalla nostra consapevolezza.**

Entro i 5 anni nel bambino non è ancora pienamente sviluppata la componente cognitiva, i molti stimoli vengono assimilati in ambito emotivo e da quella memoria non verranno mai cancellati; il Copione per il bambino rappresenta la migliore strategia di sopravvivenza che ha potuto elaborare per rispondere a quegli stimoli.

### In che modo si resiste

Se sono riuscito con le parole precedenti a trasmettere il significato della definizione di Copione elaborata da Berne, almeno per come l'ho capita io, avrete già unito i puntini; e la figura che sarà emersa seguendo la traccia rappresenterà inequivocabilmente il legame fra la resistenza al cambiamento ed il Copione di vita.

Il Copione di vita rappresenta qual è la modalità, la maniera, in cui resistiamo ai cambiamenti.

Questa forza ci guida, influenza le nostre decisioni, condiziona le nostre scelte; non per forza comunque, va intesa in solo senso negativo. Conoscerla, averne consapevolezza, rappresenta già un passo molto importante per capire quali sono i meccanismi che mettiamo in campo quando incontriamo il cambiamento, quindi come agire per trasformare le energie penalizzanti in positivo e superare le decisioni più negative.

La modalità con la quale resistiamo, è legata al tipo di Copione che ci appartiene; esistono *Copioni Vincitori, Perdenti, Non-vincitori*:

- Il Copione **Vincitore** appartiene alla persona che riesce a raggiungere l'obiettivo che si era prefissa; ciò dipende sempre dagli obiettivi che ci si è posti, ad es. non si è vincitori se si conquista un ruolo accettato dalla società ma se si raggiunge il proprio ruolo personale.
- Il Copione **Perdente** appartiene alla persona che non realizza mai il proprio obiettivo, o realizza scopi drammatici auto-penalizzanti, fino ai c.d. C. Amartici che prevedono vere e proprie sofferenze; ad es. una persona che decide di essere molto ric-

ca e lo diventa, ma è talmente presa dall'arricchirsi che non si sente in realtà mai appagata e quindi non raggiunge mai in realtà il suo obiettivo.

- Il Copione **Non Vincente** (o banale) non appartiene alle precedenti due tipologie, ma riguarda la persona che non raggiunge il proprio obiettivo prefissato, ma ne raggiunge invece una dimensione minore o parziale, senza assumersi responsabilità, accontentandosi del risultato parziale.

Ognuna di queste figure, con il proprio Copione scelto, avrà in comune come dicevo la resistenza al cambiamento, ma le modalità con la quale la eserciterà saranno profondamente diverse:

- un tipo Vincitore sarà probabilmente dotato di una buona intelligenza emotiva, che lo aiuterà a raggiungere i propri traguardi migliorando dai propri errori, ma sarà indirettamente fonte di forti tensioni ed opposizioni perché impegnato a perseguire (solo) il proprio obiettivo ad ogni costo, combattendo contro qualsiasi fonte di distrazione dal percorso e contro idee o proposte differenti dalla propria;
- un tipo Perdente non sarà in grado di riconoscere l'obiettivo anche se raggiunto, quindi rimarrà sempre escluso dalle situazioni, fuori dalla squadra, e causerà problemi e sconfitte agli altri a confermare la propria visione di impossibilità di successo;
- un tipo Non Vincente rappresenterà apparentemente una buona fonte di collaborazione, spossando le cause altrui, supportando compagni di percorso, prestando la propria energia con lealtà e senza volontà di causare problemi, tuttavia la mancanza di aspettativa sul vero obiettivo finale tenderà a banalizzare i progressi, e l'assenza di proposta danneggerà lo spirito delle iniziative.

Naturalmente nella realtà incontreremo una complessità maggiore rispetto alla classificazione sopra riportata, per cui la maggior parte dei Copioni delle persone saranno una mescolanza di vittorie, sconfitte e banalità.

Berne individuò anche una ulteriore suddivisione di categorie di Copioni, in termini di processo (c.d. scripts); li elenco solo per nota, si chiamano: *Mai, Sempre, Finalmente (Finchè o Prima), Dopo, Più e Più volte (Quasi), Punto e basta (A finale aperto)*. Riguardano lo svolgimento della vita, il percorso, e vi rimando alla documentazione originale per approfondire (vedere anche lo sviluppo del tema ad opera di Taibi Kahler).

## YOUR COMFORT ZONE



### Come si cambia

Tempo fa assistetti ad una presentazione da parte di un Agile Coach piuttosto noto, centrata sulle dinamiche di Team e su conseguenti consigli e tecniche utilizzabili per migliorare le capacità complessive del gruppo di lavoro e sanare situazioni penalizzanti ovvero raggiungere performance migliori.

Ricordo bene una slide il cui contenuto, era più o meno quello in figura.

Se non avete già visto un'immagine analoga, potrete facilmente constatare quanto sia diffusa in rete e quanto sia altrettanto diffuso il tema della **Zona di Comfort**.

Nell'intervento che seguì venne spiegato come la suddetta Zona di Comfort fosse una sorta di condizione mentale in cui le persone, in quel caso i membri di un Team, si rifugiavano per evitare interferenze che potessero costringerli a mettersi in gioco; il messaggio dato fu che le singole persone sceglievano di portarsi in una qualche condizione di "comodo" per evitare di impegnarsi... Perlomeno questo è ciò che ricordo di aver compreso, e magari non era esattamente quello che lo speaker voleva trasmettere, ma mi rimase in mente quell'informazione legata ad una sorta di scelta consapevole, operata per protezione personale. Difatti, la ricetta fornita come cura fu quella di portare le persone fuori dalla temuta Zona, utilizzando però tecniche legate più alla performance, con analogie all'ambito sportivo agonistico.

Ci furono indubbiamente delle verità in quanto riportato in quel talk, tuttavia a distanza di qualche anno e dopo aver approfondito il tema e messo in correlazione con le teorie psicologiche descritte nei paragrafi precedenti, non mi sento di sostenere né le deduzioni, né soprattutto gli interventi che furono consigliati in quell'occasione; vi dico perché.

Il primo concetto di **Zona di Comfort** fu elaborato sperimentalmente nel 1908 dagli psicologi Robert Yerkes e John Dodson, i quali spiegavano che uno stato di relativo benessere genera un livello costante di rendimento. Tuttavia, gli stessi sottolinearono che per migliorare le prestazioni sia necessario sperimentare un certo leggero grado d'ansia e spinti da quella conquistare uno spazio in cui lo stress (quello positivo) sia un po' più elevato; questo spazio, chiamato di "ansia ottimale" si trova subito al di fuori dei confini della nostra Zona di Comfort (Legge di York-Dodson).

Da qui nasce l'approccio che giustificerebbe lo sforzo di varcare la soglia della Z.d.C. per migliorare; in realtà, esperimenti successivi di York e Dodson dimostrarono che agendo in tal modo le motivazioni e lo sforzo per raggiungere l'obiettivo prefisso, sarebbero aumentate fino a quando l'aspettativa del successo avrebbe raggiunto il 50%, per poi decadere drammaticamente cadendo nella demoralizzazione, perdita di motivazione e con uno stato d'ansia invece in continuo aumento, concausa di errori e stati di apatia. Difatti subito dopo il confine della zona di ansia ottimale, chiamata anche "**zona di apprendimento**", che risulta essere però molto esigua, inizia la c.d. "**zona di panico**" che è invece la sede dell'ansia, paura e panico.

Pensate per un momento ad una persona con un Copione di tipo **Amartico** che venga incoraggiata o spronata ad abbandonare la propria Zona di Comfort, a cosa potrebbe andare incontro...

In letteratura non esiste una sola definizione di Zona di Comfort, ma viene spesso identificata come "**uno stato psicologico in cui ci sentiamo al sicuro e non proviamo ansia o paura**", ancora "**uno 'spazio' che conosciamo come il palmo della mano e in cui controlliamo quasi tutto**", ma anche "**uno stato comportamentale in cui una persona opera in una posizione neutra rispetto all'ansia**" (Judith Bardwick).

La Z.d.C. viene costruita da ognuno di noi tramite le abitudini che seguiamo in modo assiduo e ripetitivo (vi ricorda qualcosa?...), poiché così facendo conosceremo esattamente cosa potrà accadervi e cosa potremo aspettarci da ogni situazione; riducendo al minimo l'incertezza, verrà appagata la necessità di avere tutto sotto controllo, di conseguenza ci sentiremo al sicuro.

In modo più breve, **la nostra Zona di Comfort. rispetta esattamente il nostro Copione di Vita** e ne è strumento di conferma.

**“Prima di cercare la guarigione di qualcuno, chiedigli se è disposto a rinunciare alle cose che lo hanno fatto ammalare.”** (cit. Ippocrate). Qualcuno ha definito la Z.d.C. come una gabbia dorata, nella quale ci si sente a proprio agio, ma dalla quale è difficile uscire; è uno spazio che ci siamo conquistati, ma che a sua volta ha conquistato noi.

Alla fine, sembra che non esista via di scampo, che rimarremo condannati a perpetuare il nostro Copione per tutta la vita, fino all'epilogo e che tentativi maldestri di uscire dalle nostre gabbie mentali possano portare più danni che vantaggi.

In realtà la situazione non è così tragica. Berne stesso assicura che il Copione che ci appartiene può essere cambiato, o meglio riscritto per tutta la durata della nostra vita; come ciò può avvenire?

Di seguito riporto una lista di spunti sull'argomento da approfondire, tutti provenienti dalla teoria dell'Analisi Transazionale, impossibili da trattare nello spazio e tempo di questo articolo.

Il primo passo è la **Consapevolezza**, intesa come conoscenza della teoria e dei meccanismi che sono alla base del Copione di vita. Capire quali sono le energie che mettiamo in campo quando resistiamo, cioè quando confutiamo la nostra decisione di copione, ed il modo in cui attiviamo queste risorse; sì, parliamo di risorse, perché in realtà queste energie penalizzanti, negative, possono essere trasformate in positive e divenire un nostro superpotere da utilizzare per superare le decisioni che ci condizionerebbero, da utilizzare per accettare il cambiamento.

**Ingiunzioni, Permessi e Contro-ingiunzioni**, sono concetti espressi dall'Analisi Transazionale che riguardano il Copione e che sono utili per stabilire la c.d. **Matrice di Copione** (Steiner); conoscere il significato di tali espressioni e riconoscere le proprie aiuta nel percorso di consapevolezza personale (vedere i lavori di Bob e Mary Goulding) ed aiuta a comprendere le altre persone.

All'inizio degli anni '70, lo psicologo Taibi Kahler, seguendo i lavori di Berne sul Copione, iniziò ad analizzare parole gesti ed espressioni facciali di alcuni pazienti, con l'idea che lo stesso, così come ci accompagna per tutta la vita, avrebbe potuto manifestarsi anche molto velocemente, sfociando in alcuni “at-

teggiamenti tipici” visibili. Riuscì nell'intento, identificando alcuni comportamenti peculiari che ogni persona esibisce poco prima di entrare in un qualsiasi comportamento o emozione “di copione”; chiamò questi comportamenti **Spinte**. Successivamente tale categorizzazione venne sviluppata fino ad abbracciare un concetto più ampio che Kahler chiamò **Minicopione**; la definizione indica un Copione ristretto in un intervallo di tempo che va da pochi secondi a qualche minuto.

L'aspetto interessante dei *Minicopioni o Spinte*, è che ogni volta che si attivano contribuiscono a rafforzare il copione complessivo, mentre tutte le volte che si disattivano, cioè che la persona esce dallo schema di minicopione, contribuiscono a depotenziare il copione. Da qui il discorso delle risorse utilizzabili in positivo accennato nel paragrafo precedente.

Mi fermo qui.

## Per concludere

Mi rendo conto di aver buttato molti sassetti in un mare vasto, che sto tuttora navigando, nel quale potrei anche aver perso qualche rotta fondamentale, ma mi fa piacere comunque condividere l'esperienza di viaggio per poter magari incontrare qualche altro esploratore nei prossimi porticcioli.

L'Analisi Transazionale continua ad appassionarmi e stimolarmi ad approfondire continuamente ogni meccanismo che impatti con la nostra psiche ed il corso della nostra vita. Non solo, ma trovo molte analogie fra A.T. ed i pensieri e discipline che seguo in ambito lavorativo, il mondo Agile, non ultimo anche lo stesso schema di applicazione e diffusione delle basi di conoscenza. Tutto ciò si è rivelato utile già in molte occasioni, per le quali diversamente non avrei probabilmente avuto gli strumenti giusti per l'approccio.

Spero di non avervi annoiato e di essere riuscito a suscitare almeno un po' di curiosità su questo importante argomento.

## Riferimenti bibliografici:

- Claude M. Steiner, 'Copioni di Vita', ed La Vita Felice, 1999
- David Feinstein, Stanley Krippner, 'Personal Mythology', Energy psychology press, 2008
- Eric Berne, 'A che gioco giochiamo', Tascabili Bompiani, 2008
- Eric Berne, 'Ciao!...e poi?', Tascabili Bompiani, 2008
- Eric Berne, 'La struttura e le dinamiche delle organizzazioni e dei gruppi', Collana Psicoterapie n. 291, Milano, Angeli, 2018,
- Ian Stewart, Vann Joines, 'L'analisi transazionale', Garzanti, 2000
- R.D. Laing, 'Nodi', Einaudi, 2007
- Stanley Krippner, Michael Bova, Leslie Gray, 'Healing Stories', Puente publications, 2007
- Taibi Kahler, 'Drivers', in TAJ (Transactional Analysis Journal) 26/8/2016 (online)
- Taibi Kahler, Hedges Capers, 'The miniscript', in TAJ 25/8/2016 (online)

# **Vuoi cambiare?**

## **Allora R-Esisti!**



**MILA MISCIA**

Controlling Mngr| Coach ACC  
(ICF)| ICP-ACC-ATF Agile Certified  
Coach & Team Facilitator



**DEBORAH GHISOLFI**

Agile Marketing Trainer and  
Consultant | Book Author Agility in  
Marketing | Mentor @UniCatt

Ma come? Tutta la rivista parla di resistenza al cambiamento e voi mi dite che devo resistere?

Ebbene sì, continua a leggere e scoprirai che sei nel posto giusto.

Probabilmente sei più abituato a parlare di resilienza. Quella capacità di saper affrontare ogni evento, a reagire sempre alle difficoltà.

Se ci pensi bene però, la resilienza descritta dall'ingegneria è la capacità che hanno i corpi di resistere agli urti e di tornare se stessi dopo le sollecitazioni.

Pensa ora a te: puoi davvero tornare "come eri prima" quando attraversi le difficoltà quotidiane? Non è che continuando a parare i colpi della vita e a rialzarti il più velocemente possibile, stai davvero facendoti del bene?

Forse è meglio R-ESISTERE. Cosa significa davvero R-ESISTERE? ETIMOLOGIA dal latino: resistentia, da resistere, composto di **re - indietro - e sistere - fermare**<sup>1</sup>. Prendiamo in prestito anche stavolta la definizione dall'ingegneria e scopriamo che RESISTERE è quella capacità che hanno i corpi di opporsi al passaggio di una corrente.

Se resisti non aspetti che le cose passino ma ti opponi attivamente.

**Un corpo resiliente è un corpo passivo mentre un corpo resistente è un corpo attivo, che subisce ferite e trasformazioni dalla forza ostile e non finge che non stia succedendo niente.**<sup>2</sup>

Quindi, per diventare resistenti, qual è il vero ostacolo da superare? **Guardarsi dentro** per scoprire che mostrarsi per quello che si è ha un senso ed è bello mostrarsi anche con le proprie fragilità.

Siamo partite da qui perché abbiamo ragionato su che cosa significa davvero essere agenti del cambia-

mento. Esplorando le nostre esperienze abbiamo trovato un elemento comune: se vuoi davvero cambiare qualcosa devi partire da te.

Come? Dandoti il permesso di:

- esplorare la paura
- abbracciare il fallimento e imparare dagli errori
- allenare le tue competenze relazionali

Una delle emozioni che governano un processo di cambiamento è la paura e, del resto, ci sono molti motivi per avere paura. Ci chiediamo: cosa ci sarà di diverso? avrò ancora la mia posizione attuale? sarò incluso o escluso? con chi avrò relazioni? chi prenderà le decisioni? La paura viene spesso identificata come qualcosa di negativo e, spesso, ci fa vedere minacce anche dove non ci sono. Ci fa innalzare difese, ci fa scappare e/o bloccare.

**In realtà la paura è anche espressione di forza connessa al nostro istinto naturale. Dandosi il permesso di esplorare questa emozione, emerge che riconoscerla e comprenderla può essere un potente motore del cambiamento.**<sup>3</sup>

Come ogni emozione anche la paura è portatrice di messaggi e riuscire a trovare quello che sta portando a te, proprio nel tuo processo di cambiamento, è fondamentale. Potrebbe infatti aiutarti a verificare l'esistenza di più opzioni alternative, oppure stimolarti a chiedere chiarimenti o farti evolvere verso una comunicazione più empatica e assertiva.

Quindi non trattarla come un nemico ma ascoltalà perché è anche lì che troverai le prime consapevolezza necessarie per procedere ad agire con determinazione e chiarezza.

<sup>1</sup> definizione resistenza <https://unaparolaalgiorno.it/>

<sup>2</sup> Prendila con filosofia - di Andrea Colamedici e Maura Gancitano, pagina 156.

<sup>3</sup> <https://italia.6seconds.org>



E parlando di consapevolezza continuiamo ad esplorare come puoi R-ESISTERE al cambiamento citando un paragrafo tratto dal libro “Chi ha spostato il mio formaggio” di Spencer Johnson.

“Occorre essere più consapevoli della necessità di comportarsi in modo semplice. Non è necessario complicare troppo le questioni e disorientare se stessi con apprensioni e paure. Bisogna essere capaci di notare i piccoli segni di cambiamento non appena essi si presentano e ammettere che la resistenza al cambiamento risiede dentro di noi e che nulla può migliorare finché noi non cambiamo. “

In questo racconto il formaggio rappresenta ciò che vogliamo, i bisogni che sentiamo e se notiamo che qualcosa si modifica, che il formaggio cambia gusto, che non ci piace più come prima, che ne vogliamo trovare uno nuovo, Spencer Johnson ci esorta a prendere coraggio per dirci: “Spostati con il formaggio e goditelo!”.

**Quindi, adesso che hai capito che sei tu a doverti spostare e guardare altrove, come puoi fare? Non è semplice, certo, se hai sempre vissuto nello stesso luogo dove hai trovato il formaggio fino ad oggi.**

**Ti servono le relazioni.** Conoscere qualcuno di nuovo, riagganciare persone che conosci già e che magari hanno la loro storia da condividere.

Se questo terzo passo ti lascia con qualche timore, sappi che puoi anche partire da zero perché le competenze relazionali si allenano!

Allenarsi a vivere bene in un contesto che muta continuamente può sollecitarti a trovare un punto di equilibrio e un sistema di riferimento sempre nuovi e diversi. Le aree di competenza subiscono, inevitabilmente, degli adeguamenti funzionali e strutturali che si ripercuotono sulla sfera relazionale e, quindi, personale.

- Quanto è importante abbracciare il cambiamento?
- Come puoi essere promotore della trasformazione?

Inizia ad osservare come è già cambiato e come continua a cambiare il tuo lavoro quotidianamente.

Lavori anche tu sempre più spesso per obiettivi (giornalieri, settimanali, mensili, trimestrali)? e per farlo hai bisogno di comunicarli e dividerli con le persone del tuo team o degli altri dipartimenti? e poi come si monitora lo stato avanzamento dei progetti e degli obiettivi raggiunti?

Quindi allenarsi al cambiamento significa:

- essere agili<sup>4</sup> nell’adattarsi senza perdere di vista gli obiettivi e i tempi di rilascio dei deliverable (occorre definire quindi dei piani di azione strutturati con tempi, risorse e priorità);
- maturare consapevolezza delle proprie risorse e di ciò che si può dare e ricevere dal team;
- essere aperti e curiosi;
- allenare la fiducia in sé stessi e nelle relazioni.

In un clima di fiducia le persone attivano comportamenti più collaborativi e facilitano il processo decisionale che diventa così più rapido e, conseguentemente, meno costoso.

Lavorare in un ambiente coeso, cooperativo e orientato spinge anche a fidarsi maggiormente della capacità di apprendere dall’esperienza. Per promuovere nuovi atteggiamenti e innovare le relazioni è quindi importante avere fiducia in sé stessi: il cambiamento può essere l’occasione per mettersi in discussione, modificare le proprie abitudini e migliorare. **Essere in armonia con la nostra vera natura e non in guerra con essa è un elemento chiave per favorire il cambiamento adattivo vincente e sviluppare strategie innovative vantaggiose e migliorative.**<sup>5</sup>

Ora tocca a te. Per aiutarti in questa esplorazione ti lasciamo un elenco delle cose che secondo noi ti possono essere utili per Esistere (ex- sistere) ovvero poter “stare fuori ed emergere”.

Noi ti suggeriamo di provare a<sup>6</sup> :

1. Coltivare la speranza - dobbiamo essere disposti a essere flessibili e perseveranti
2. Praticare la consapevolezza critica - significa sottoporre alla prova della realtà i messaggi che ci dicono “non sei abbastanza brav\*”
3. Lasciarsi alle spalle l’intorpidimento e stemperare la vulnerabilità, il disagio e il dolore - riconoscere e accettare il disagio della vulnerabilità ci insegna a vivere con gioia, gratitudine e grazia
4. Abbraccia te stesso.

Inizia ad allenare la tua “agilità emotiva”: può aiutarti ad alleviare lo stress, ridurre gli errori, essere più innovativo e migliorare le tue prestazioni lavorative.<sup>7</sup>

*Il segreto del cambiamento è concentrare tutta la tua energia non nel combattere il vecchio ma nel costruire il nuovo (Socrate).*

Ti abbiamo incuriosit\* e vuoi scoprire di più? Seguici su LinkedIn e mandaci un messaggio, facciamo volentieri una chiacchierata con te.

<sup>4</sup> “L’agilità è il prodotto del lavoro su due aree della crescita personale: si tratta da un lato di liberarsi delle vecchie convinzioni e presupposizioni limitanti, dall’altro occorre eliminare la paura, specialmente la paura dell’ignoto che ci impedisce di essere aperti al cambiamento. L’ignoto comprende molte cose, come navigare territori sconosciuti, incontrare reazioni impreviste delle altre persone o affrontare conseguenze inaspettate nell’intero sistema”. Cfr. Withmore (2017, p. 358).

<sup>5</sup> Rivista Controllo di Gestione 6/20 - Resistenti al Covid 19: le competenze per la digitalizzazione organizzativo-relazionale - Manuel De Nicola, Mila Miscia, Giada Bianchi

<sup>6</sup> I doni dell’imperfezione- Brenè Brown

<sup>7</sup> Agilità Emotiva - Susan David

# QRP

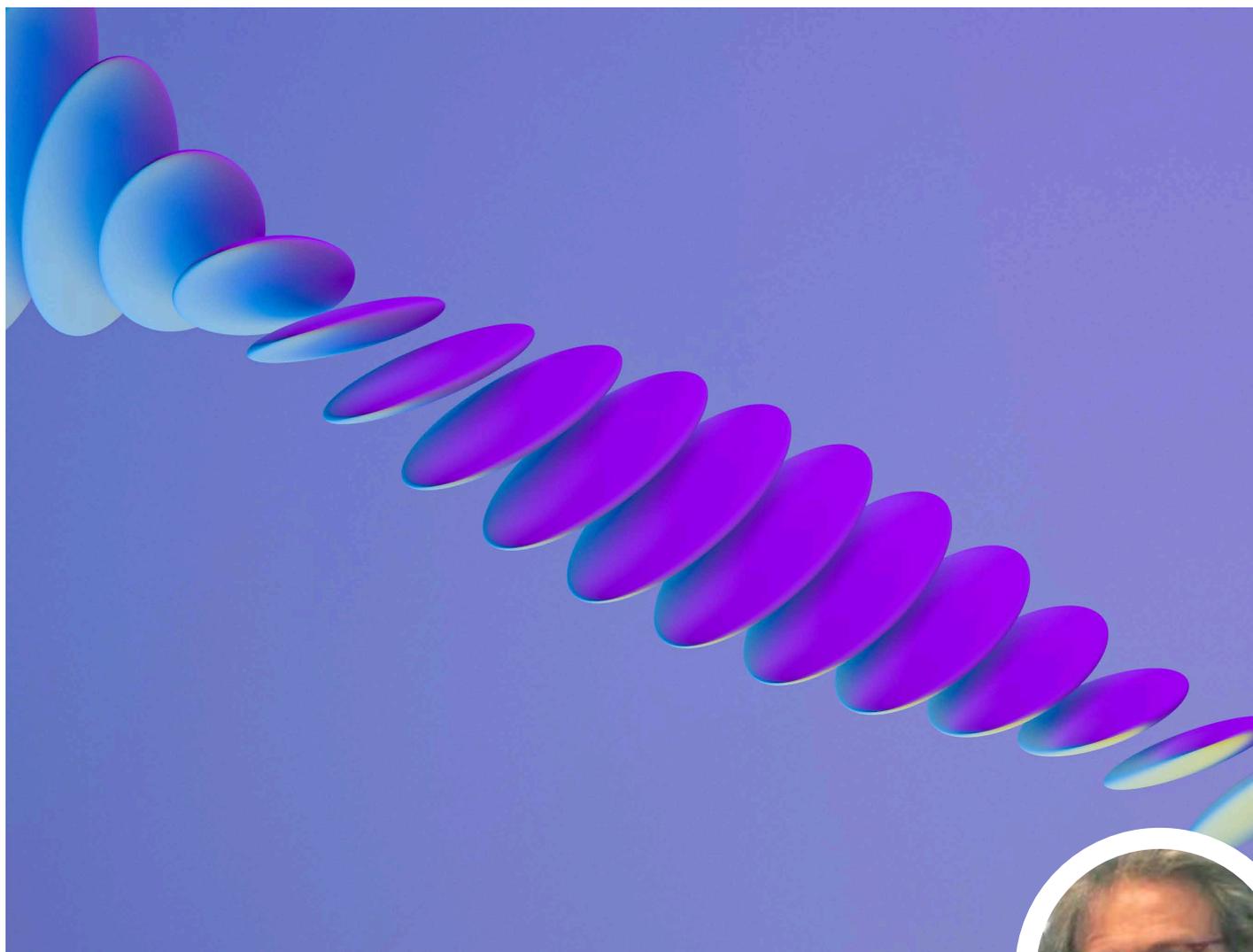
Developing Professionals

**Fornitori di formazione  
sui metodi Best Practice**

**Developing Professionals  
to facilitate Changes.**

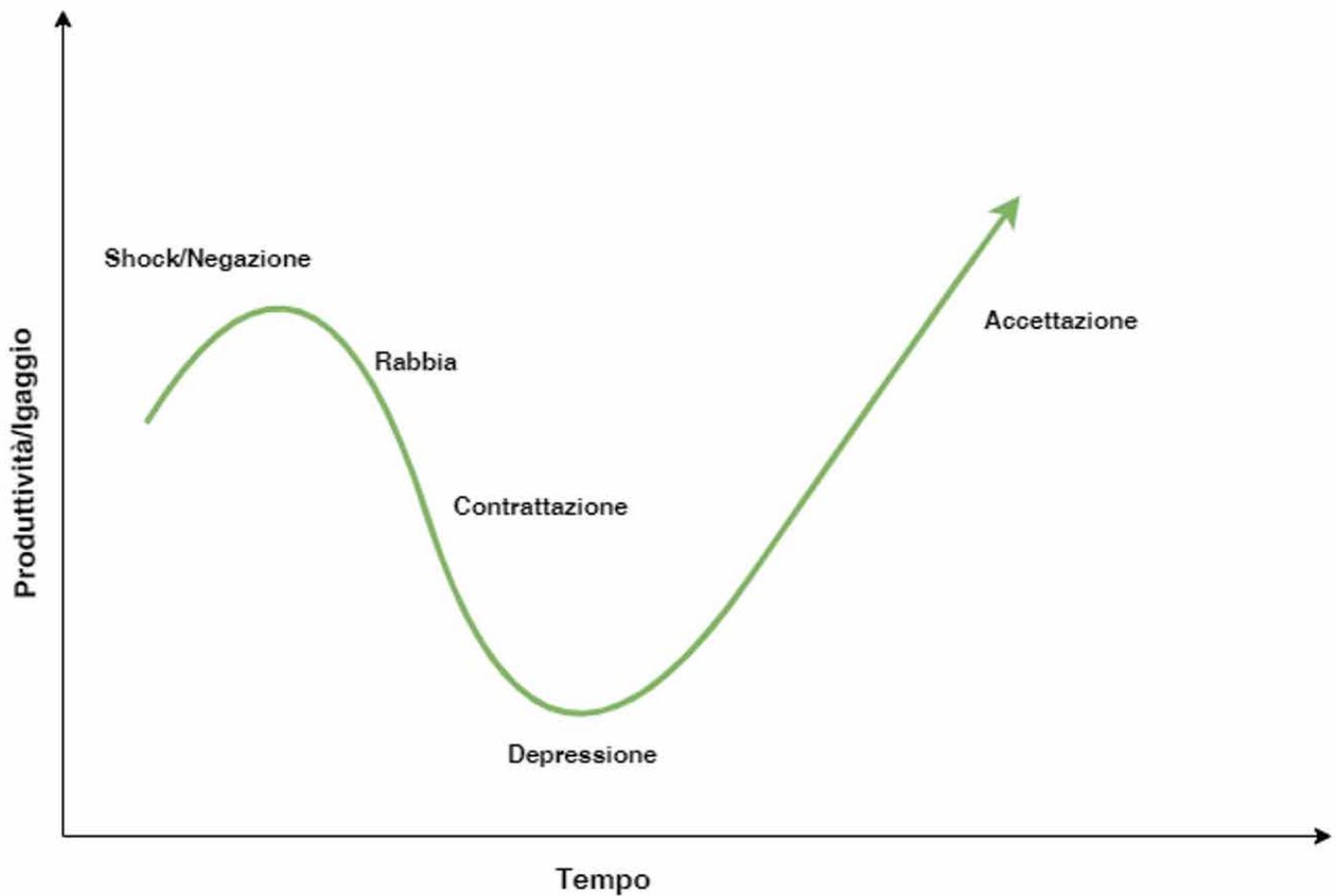


# Di fronte al cambiamento siamo resilienti o antifragili?



## STEFANO PISTORIO

Agile enthusiastic, ACC ICF Certified Coach, Scrum Master Certified, Project Manager, pagoPA payment flow, Digital Transformation, SmartWorking enthusiastic



Improvvisamente qualcosa è cambiato!  
 Quel “qualcosa” ci dava benessere, sicurezza, gioia. Sapevamo di trovarlo lì, dove sempre è stato, in un luogo che, metaforicamente parlando, eravamo abituati a raggiungere in ciabatte, il percorso era consolidato, ma ora...è sparito!  
 Il “qualcosa” può essere declinato con un oggetto, un’esperienza, una posizione lavorativa, una relazione, ecc.

Quale è la reazione più naturale in questi casi?

Resistere? Attendere e far passare il momento nella speranza che tutto torni come prima? Essere resilienti?

Nessuno di questi concetti ha in sé un’idea evolutiva. Cambiare o accettare un cambiamento imposto è difficile, quali sono i meccanismi della resistenza e poi dell’evoluzione?

### Primo atto: la resistenza

Il cambiamento è naturalmente costante. Lo è in natura nel processo di evoluzione delle specie, lo è in molte discipline spirituali, anche nella fisica: nulla si crea e nulla si distrugge, tutto si trasforma.

E’ difficile gestire il cambiamento perché la nostra mente è conservativa e tende a ripercorrere gli stessi schemi una volta appresi, come ben descrive Gallwey nel suo libro “Il gioco interiore del tennis”.

La parte razionale, una volta appreso un pattern, tende a ripeterlo introducendo così, in caso di necessità di effettuare un cambiamento, un fattore limitante. Tale fattore agisce in avanti rendendo difficile l’identificazione di un nuovo percorso, ma a causa dello stesso meccanismo limitante siamo arrivati proprio in quella determinata situazione, dove ci siamo “accomodati”.

Il cambiamento implica la modifica di condizioni sulle quali facevamo affidamento. Ma se il cambiamento è faticoso allora vuol dire che facevamo “molto affidamento” sulle condizioni iniziali.

In ambito lavorativo si può tradurre in una frase “io sono la mia posizione”. La persona è totalmente identificata con ciò che fa, sia esso un incarico operativo che un incarico manageriale.

Sta bene in quella posizione, conosce tutti i segreti, sa come muoversi. Le azioni che compie ogni giorno per svolgere i suoi compiti sono ripetitive.

Ma se un cambiamento ci viene imposto, cosa succederà?

Dopo aver preso coscienza che... non c’è più nulla da fare... la reazione di solito segue uno schema, molto tempo fa (1969) formalizzato nel modello Kübler-Ross di sopra rappresentato. Le fasi sono: negazione, rabbia, contrattazione, depressione.

La negazione è la prima fase, si attua dal momento successivo la presa di coscienza che il nostro “bene” non c’è più. Siamo increduli del cambio repentino e quindi lo neghiamo, non ci crediamo.

La negazione è un meccanismo di protezione messo in atto dalla nostra mente che tende a conservare lo status quo. Meno cambiamenti implicano, per la mente, meno sforzi per apprendere nuovi concetti, nuovi pattern, nuove esperienze. Questa fase toglie molte energie, anche fisiche, è una spirale verso il basso che diminuisce anche il livello delle nostre vibrazioni vitali.

A seguire arriva la rabbia. Chi è il responsabile di tale sciagura? Dobbiamo dare la colpa a qualcuno o qualcosa. “Perché proprio a me”, “la vita è ingiusta”, “capitano tutte a me”. Frasi tipiche che tentano di scaricare la responsabilità della nostra vita su qualcun altro non ben identificato. Una “tensione” per identificare qualcuno che può darci una risposta alla domanda: “e ora che farò?”. Le energie qui risalgono ma per essere indirizzate verso l’identificazione del colpevole: le stiamo sprecando.

La terza fase strettamente connessa alla precedente è la contrattazione ovvero il momento in cui si tende a trovare un accordo per riportare le cose come erano. Siamo sulla stessa linea del “ricercare il colpevole”. Con chi potrei fare un accordo per riavere ciò che ho perso, la mia posizione lavorativa, il mio incarico, ecc... Ancora non abbiamo superato il trauma del cambiamento. “Ah se avessi detto/fatto quella cosa, tutto ciò non sarebbe successo”, “se tu mi avessi ascoltato sarebbe andata diversamente”. Emerge il senso di colpa che ovviamente dobbiamo indirizzare sempre al fine di capire le cause del cambiamento.

Infine arriviamo alla depressione. In questa fase ci si ritira, si sta in una sorta di limbo, si tira avanti provando dolore, in attesa che tutto torni come prima. “Prima o poi qualcuno mi darà altro formaggio “. Sì formaggio. Uso questa parola perché il modello del dolore descritto nel ciclo Kübler-Ross è molto ben rappresentato in un libro, divenuto anche cartone animato reperibile su internet: “Chi ha spostato il mio formaggio?”. Lo scrittore, Spencer Johnson, ci racconta queste fasi, ed anche la fase dell’accettazione, utilizzando quattro personaggi, due umani e due topolini, con ben precise caratteristiche umane. Nel racconto o nel cartone animato è intuitivo capire come determinati comportamenti, se reiterati, portano all’accettazione, altri inevitabilmente ci tengono ancorati alla speranza che il “formaggio” ritorni.

Nel modello Kübler-Ross l’ultima fase è l’accettazione.

## Secondo atto: l’evoluzione

Abbiamo svoltato!

Iniziamo a convincerci che il cambiamento, così improvviso, è irreversibile. La nostra vita non potrà tornare come prima, “il formaggio non verrà nessuno a restituircelo” e forse chissà...meglio così. Il cambiamento infatti ci permette di andare in altre direzioni. E’ doloroso ma iniziamo a vedere altre strade, la nostra mente si sta predisponendo ad apprendere di nuovo.

Cosa succederà ora?

Non c’è nessun altro a cui rivolgere questa domanda, nessun “Signor Qualcuno” esterno a noi stessi. La domanda va rivolta all’interno ascoltandone la risposta che forse c’è già.

Dobbiamo ritrovare il coraggio che avevamo un tempo, quando ancora non ci eravamo assestati nella nostra posizione. A quei tempi passavamo da un deposito di formaggio ad un altro, da una esperienza ad un’altra.

Poi, di fronte ad una situazione apparentemente stabile, ci siamo tolti le scarpe, ci siamo adagiati apprezzando la situazione. Ma la situazione stessa è cambiata e ci ha portato a vivere un trauma, è arrivato il nostro Cigno Nero come direbbe Taleb.

Ora, passate le fasi del modello Kübler-Ross, dobbiamo re-indossare le nostre scarpe per correre, ritrovare l’entusiasmo e continuare a credere.

Fermarsi alla NON accettazione vuol dire alzare un muro di resistenza ovvero essere resilienti: resistenti al cambiamento. Parola, a mio modo di vedere, che non corrisponde al cambiamento, infatti secondo la Treccani:

L’accezione è legata alla sua origine latina: il verbo latino resilire, composto da re + salire, ‘saltare’ si usava nel significato di ‘ritornare di colpo’, ‘rimbalzare indietro’, per estensione anche ‘ritirarsi’, ‘contrarsi’.

Non leggo nell’etimologia della parola resilienza nulla che possa essere utile a superare un cambiamento, piuttosto sì, a resistere a quel cambiamento, contrarsi, ritirarsi diventare più duri. Come un muro che deve contenere la forza di un’onda. Se l’onda lo abbatte basterà ricostruirlo più forte? Oppure stiamo solo spostando il problema, arriverà prima o poi un’onda in grado di abbatterlo?

Credo che la parola antifragilità, ovvero evolvere a seguito di un cambiamento possa essere più attinente. Su Wikipedia è possibile trovarne una interessante definizione.

L'antifragilità è insita nel processo naturale, nell'evoluzione della specie. Per estremizzare pensiamo ai grossi cambiamenti naturali, per esempio la glaciazione. Non sono sopravvissuti gli esseri viventi che hanno costruito muri per proteggersi dal freddo ma solo quelli più adatti ad adeguarsi al cambiamento climatico.

Siamo quindi all'accettazione. Lo switch che abbiamo fatto è un passaggio fondamentale, in pratica siamo passati da "mi manca ciò che ho perso e vorrei ritrovarlo" a "vorrei trovare ... al fine di..." Riempite voi stessi i puntini.

Inizio a vedere la mia meta e, la esprimo senza negazioni. L'obiettivo espresso in positivo ha un altro sapore, una nuova energia e vibra ad un livello più alto che sicuramente ci aiuta a raggiungerlo.

Ma ora che abbiamo accettato la perdita e visto il nostro obiettivo cos'altro succederà sulla strada, da qui in poi?

Ritornando al libro dei topolini e del formaggio, uno dei protagonisti, dopo essersi convinto che avrebbe dovuto rimettersi in cerca di ciò che gli era stato tolto, intimorito, inizia il percorso per il suo obiettivo. Inizialmente con un pò di paura ma, ma mano che procedeva, trovava sul suo percorso dei messaggi che lo incoraggiavano a proseguire.

Sono le esperienze, gli eventi che si susseguono quando ci rialziamo dalla fase depressiva, quando indirizziamo le nostre energie non più alla ricerca del colpevole ma al raggiungimento di qualcosa di diverso.

Di seguito alcune frasi tratte dal libro di Johnson:  
"Seguire una direzione nuova aiuta a trovare nuovo formaggio"

"Tanto più rapidamente abbandonerai il vecchio formaggio tanto prima gusterai quello nuovo"

"E' meno pericoloso affrontare il labirinto che rimanere fermi senza formaggio"

"Fare il passaggio evolutivo vuol dire vedere il nuovo non più come un mostro, come una condanna, ma come un alleato, una nuova opportunità e non più un problema.

e infine

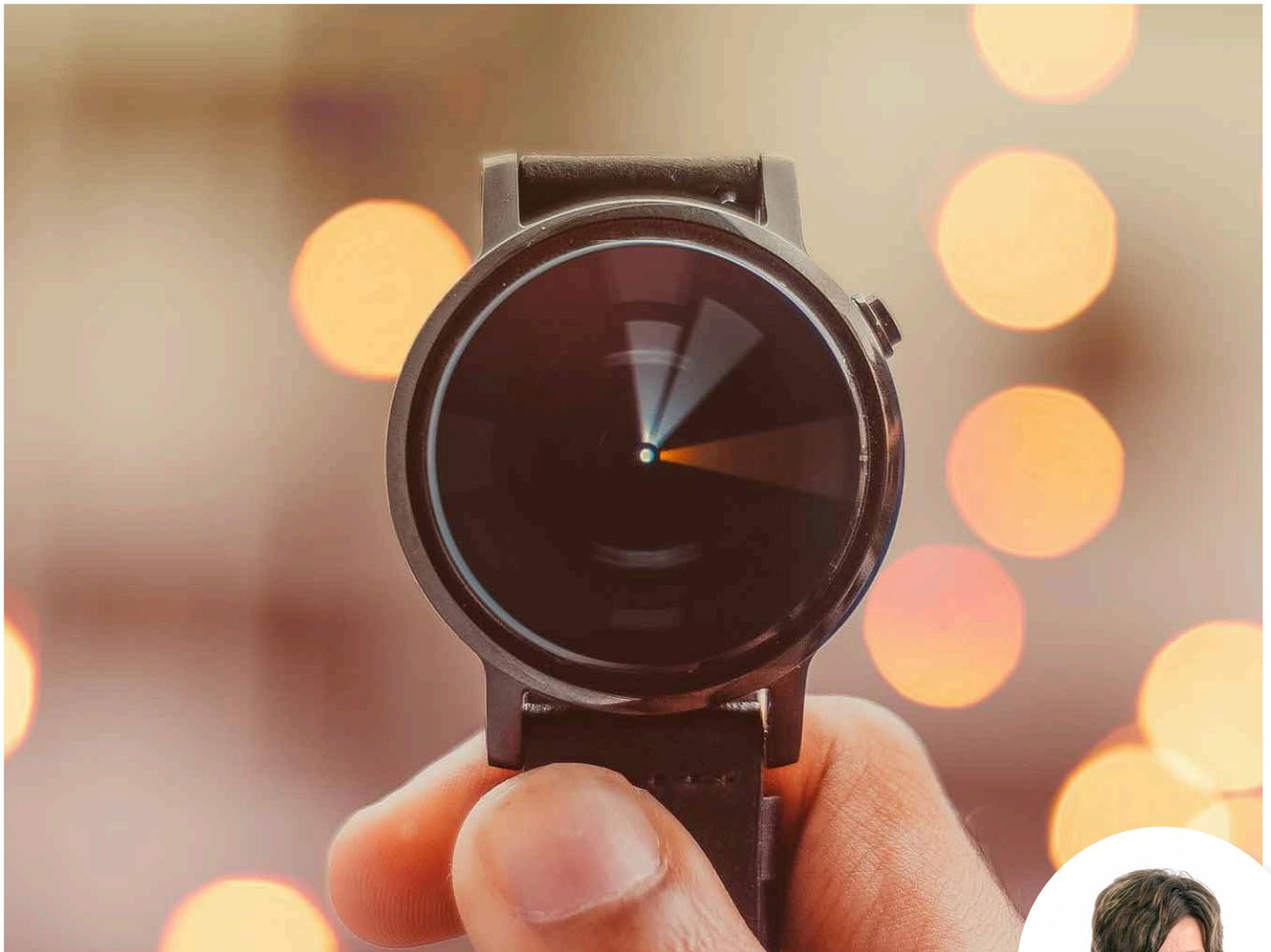
"Se agirai per tempo piccoli cambiamenti ti sarà più facile adattarti a quelli grandi quando arriveranno"

Per non ritrovarsi un'altra volta nella situazione iniziale, abbandoniamo la staticità e seguiamo il naturale flusso di cambiamento in modo antifragile. Piccoli aggiustamenti per correggere la rotta, ma continui. Abbandoniamo la staticità di pensiero che ci fa credere che nulla cambierà mai.

Spesso mi piace fare questa similitudine, parlando di cambiamento. E' come andare in barca a vela. Non si salpa per un porto ma si va in quella direzione perché la rotta della barca a vela, va sempre aggiustata, è un cambiamento continuo legato al vento, alla corrente, al tipo di barca.

L'adattamento è continuo e va agito per tempo perché i risultati, ovvero il cambio di rotta, non è immediato ma richiede tempo.

# **RESISTENZA AI CAMBIAMENTI SEMPRE PIU' REPENTINI**



**PAOLO SORDO**

Senior Innovation Manager



## Cambiamento in generale

Siamo entrati ormai da tempo nell'era digitale che porta con sé un numero sempre più elevato di tecnologie e, con buona probabilità, la loro possibile integrazione permetterà lo sviluppo di nuove soluzioni tecnologiche ancora oggi non presenti sul mercato.

Quando le implementazioni delle reti di trasmissione 5G saranno completate, le soluzioni tecnologiche potrebbero addirittura raggiungere livelli oggi non prefigurabili.

I tempi intercorrenti tra un'innovazione e un'altra tenderanno a ridursi; già oggi poniamo il semestre come possibile riferimento temporale per l'avanzamento e il continuo rinnovamento delle tecnologie digitali presenti.

Di conseguenza, i leader organizzativi si devono confrontare con il cambiamento, ma anche con la rapidità e ramificazione del cambiamento stesso.

## Il cambiamento organizzativo

Il cambiamento organizzativo è il processo che porta modifiche significative al modo in cui opera un'azienda. Ciò può includere modifiche alla struttura, alla cultura, ai processi aziendali, alle politiche o alle strategie dell'azienda.

Il cambiamento organizzativo può essere avviato per una serie di motivi: per adattarsi ai cambiamenti del mercato, per migliorare l'efficienza o la produttività, per rispondere a nuove opportunità o sfide o per allineare l'organizzazione ai suoi valori o alla sua missione.

L'implementazione del cambiamento organizzativo può essere un processo complesso e impegnativo, poiché spesso comporta modifiche significative nel modo in cui viene svolto il lavoro, chi lo svolge e come vengono prese le decisioni.

Può anche influenzare le risorse umane in modi diversi, a seconda dei loro ruoli e responsabilità all'interno dell'organizzazione. Una gestione efficace del cambiamento comporta la pianificazione e l'esecuzione del cambiamento in modo da ridurre al minimo le interruzioni e massimizzare le possibilità di successo.

Ciò comporta spesso la comunicazione delle ragioni del cambiamento, il coinvolgimento dei dipendenti nel processo, l'erogazione di formazione e di supporto, il monitoraggio dei progressi e l'adeguamento del piano secondo necessità.

## Motivi del fallimento nei processi di cambiamento organizzativo

Federico Butera, Professore Emerito di Scienze dell'organizzazione, si è chiesto già in tempi non recenti "Perché è così difficile attuare il cambiamento organizzativo che generi consistenti risultati economici e sociali e cambi i paradigmi su cui è fondata l'organizzazione? Non tanto perché nelle persone vi è una naturale resistenza al cambiamento, ma per alcuni fattori strutturali".

Le risposte che ha proposto grazie ai suoi studi si sviluppano su tre aspetti: "...in primo luogo, vi deve essere una ragione forte e condivisa per cambiare: spesso la ragione c'è ma non viene avviato un processo di cambiamento, più spesso non c'è condivisione sulle ragioni e sul modo di cambiare. In secondo luogo, ogni organizzazione complessa è un sistema fatto di molte parti interconnesse: cambiare richiede di continuare a far funzionare il sistema anche quando se ne cambiano alcune componenti, ossia cambiare la macchina in corsa; spesso manca una visione integrata del sistema e una modalità per cambiare senza fermare l'organizzazione. In terzo luogo, spesso il cambiamento non riguarda "pezzi" del sistema ma lo stesso paradigma o modello che gli dà identità e coerenza: il paradigma è sia nelle strutture che nella cultura delle persone, per cui cambiare è una operazione strutturale e culturale che occorre programmare e gestire".

Da un sondaggio su 2.200 dirigenti, manager e dipendenti condotto da Aguirre, von Post e Alpern nel 2013, era emerso che gli sforzi di trasformazione falliscono per tre motivi principali:

- fatica al cambiamento;
- mancanza di abilità nel sostenere il cambiamento;
- resistenza al cambiamento.

Sebbene prevenire completamente la resistenza sia un obiettivo irrealistico, la capacità di gestire la resistenza in modo efficace è emersa come un'abilità essenziale.



## I fattori della resistenza al cambiamento

Soffermandoci ad analizzare solo il terzo punto del sondaggio del 2013, la resistenza al cambiamento, i fattori che la influenzano sono di due tipi: individuali e ambientali.

Studi precedenti hanno individuato numerosi **fattori individuali** che causano resistenza; ne elenco alcuni di questi.

La mancanza di fiducia, quando le persone non hanno fiducia in sé stesse in rapporto al cambiamento e all'effetto che lo stesso avrà su di loro e sull'organizzazione.

La bassa autostabilità che rende le persone incapaci di controllarsi consapevolmente, con conseguenti comportamenti che danneggiano gli altri e l'organizzazione, uno dei quali è resistenza al cambiamento. L'aumento dello stress dovuto a cambiamenti organizzativi che portano maggiore pressione sulle persone; l'aumento dello stress tenderà a influenzare le risorse umane nell'accettare negativamente i cambiamenti dettati dall'organizzazione.

Lo stato di incertezza che si riferisce alla mancanza di informazioni sul cambiamento che induca le risorse umane a preoccuparsi delle esigenze del cambiamento stesso e che porta al suo rifiuto.

La mancanza del bisogno di realizzazione può portare le risorse umane che non hanno la necessità di raggiungere risultati a lavorare impropriamente perché sentono che il cambiamento potrebbe apportare modifiche alle loro prestazioni.

La debole predisposizione al cambiamento se le persone hanno una o più problematiche che impediscono di accettare le novità, anche per predisposizione personale innata e la scarsa motivazione per debole predisposizione della leadership dell'azienda a incontrare le loro esigenze.

La paura del fallimento già presente nelle persone caratterialmente non positive perché il fallimento temuto è orientato verso conseguenze personali.

Scarso attaccamento psicologico alla propria organizzazione; le risorse umane non si preoccupano del futuro dell'organizzazione e tendono a resistere ai cambiamenti, non accettando nuove richieste per far sì che il lavoro sia massimizzato.

Tra i **fattori ambientali** che causano resistenza al cambiamento invece, sono stati individuati altri aspetti che fungono da freno.

Ambiguità informativa che porta un alto livello di incertezza nelle comunicazioni con la conseguenza di rendere difficile per le risorse umane accettare il cambiamento, a seguito della limitata trasparenza legata ai reali obiettivi del cambiamento proposto.

La bassa partecipazione ai cambiamenti farà sentire i dipendenti come inutili nell'organizzazione con alta probabilità di un rifiuto verso i cambiamenti. Il cinismo a livello organizzativo rende l'ambiente di lavoro scomodo, perché queste forme di gestione influenzano anche il personale interno che inizialmente era orientato positivamente ad accettare il cambiamento. Un basso livello di supporto da parte delle risorse umane si verifica perché alcune persone mancano di integrità lavorativa; quindi, lavorano semplicemente per soddisfare le loro esigenze senza sostenere le esigenze dell'organizzazione.

Una scarsa cultura organizzativa rende i collaboratori abituati a lavorare con uno scarso orientamento; di conseguenza, prima di eseguire un programma di cambiamento organizzativo deve prima cambiare la cultura organizzativa.

Gli alti livelli di insicurezza del lavoro (precarietà del posto di lavoro) aumenteranno potenzialmente il rischio della resistenza al cambiamento, a seguito della preoccupazione che le persone provano per l'ipotizzata perdita del lavoro o per l'insicurezza per il proprio futuro.

## Sul concetto di resistenza al cambiamento

Per Ken Hultman, consulente, executive coach e formatore, con dottorato in consulenza psicologica, quando le persone parlano di resistenza, di solito si riferiscono a comportamenti specifici osservati negli altri e i comportamenti usati per resistere al cambiamento si dividono in due categorie: resistenza attiva e passiva.

I comportamenti sono manifestazioni esterne di problemi legati alla mentalità di una persona; in altre parole, i comportamenti sono sintomi mentre i problemi di mentalità sono cause. Queste distinzioni portano a una definizione di resistenza che è uno stato mentale che riflette la riluttanza o la mancanza di ricettività a cambiare il modo in cui pensiamo e ci comportiamo. La resistenza può essere contrapposta alla prontezza, che è uno stato mentale che riflette la volontà o la ricettività al cambiamento. La resistenza si manifesta a livello di comportamento sia con l'opposizione attiva al cambiamento sia con il tentativo di sfuggirgli o evitarlo; la prontezza si manifesta, sempre a livello comportamentale, con l'inizio attivo del cambiamento o con la cooperazione con esso.

La prontezza non è l'opposto della resistenza, poiché l'assenza di resistenza non significa necessariamente che qualcuno sia ricettivo al cambiamento. Altri fattori, come la mancanza di informazioni, la mancanza di conoscenza o abilità, o la necessità immediata di occuparsi di altre questioni, potrebbero interferire con la prontezza. Tuttavia, ci si può aspettare che tutto ciò che provoca resistenza possa minare la prontezza in qualsiasi momento.

I fattori più importanti che compongono lo stato d'animo di una persona sono i suoi fatti, credenze e valori.

I fatti sono realtà oggettive che possono essere dimostrate con prove, mentre le convinzioni sono presupposti, conclusioni e previsioni soggettive. I valori sono invece le concezioni delle persone su ciò che è importante nella vita.

Nel processo di pensiero, le credenze sono più importanti dei fatti perché rappresentano il significato attribuito alle informazioni fattuali; è risaputo che i fatti sono soggetti a distorsione: due persone esposte alla stessa serie di fatti possono arrivare a conclusioni completamente diverse.

Tuttavia, la maggior parte degli adulti ha convinzioni mantenute con una fiducia così elevata da trattarle come fatti. Credenze di questo tipo sono meno suscettibili di cambiamento perché sono considerate inconfutabili. Quando ciò accade, le persone presumono che le loro convinzioni e la realtà siano identi-

che. Le convinzioni delle persone sono il loro modo di comprendere sé stesse, le altre persone e il mondo che le circonda.

In sostanza, le loro convinzioni diventano realtà per loro; il problema maggiore nelle fasi di cambiamento si ha quando le persone concludono che le loro convinzioni rappresentano l'unico vero concetto di realtà.

## Nuovi studi dalle neuroscienze

Una nuova area di studio per sostenere le attività di cambiamento limitandone la resistenza ci viene fornito dalle neuroscienze.

Un nuovo tipo di modello di rete predittiva, infatti, potrebbe aiutare a determinare quali persone cambieranno idea su questioni controverse quando verranno presentate informazioni basate sull'evidenza.

Un recentissimo studio in *Science Advances* presenta un quadro per prevedere con precisione se una persona cambierà la propria opinione su un determinato argomento. L'approccio stima la quantità di dissonanza, o disagio mentale, che una persona ha nel mantenere convinzioni contrastanti su un argomento.

I borsisti post-dottorato del Santa Fe Institute Jonas Dalege e Tamara van der Does si sono basati sugli sforzi precedenti per modellare il cambiamento delle credenze integrando le credenze morali e sociali in una struttura fisica statistica di 20 credenze interagenti. Hanno quindi utilizzato questo modello di rete cognitiva per prevedere come le convinzioni di un gruppo di quasi 1.000 persone, che risultavano almeno un po' scettiche sull'efficacia degli alimenti geneticamente modificati e dei vaccini infantili, sarebbero cambiate a seguito di un intervento educativo.

Ai partecipanti allo studio è stato mostrato un messaggio sul consenso scientifico sulla modificazione genetica e sui vaccini. Coloro che hanno iniziato lo studio con molta dissonanza nella loro rete intrecciata di credenze avevano maggiori probabilità di cambiare le loro convinzioni dopo aver visto il messaggio, ma non necessariamente in accordo con il messaggio. D'altra parte, le persone con poca dissonanza hanno mostrato pochi cambiamenti dopo l'intervento.

L'approfondimento scientifico, pubblicato sulla *Rivista Neuroscience*, spiega come gli studiosi di questa importante ricerca, siano intenzionati a proseguire il loro importante lavoro, espandendo la ricerca per capire se sarà possibile saperne di più sul motivo per cui le persone intraprendono determinati percorsi per ridurre la loro dissonanza.



## Conclusioni

In base alle mie conoscenze dirette, i sistemi organizzativi delle imprese italiane sono in forte ritardo rispetto alla quantità e repentinità dei cambiamenti tecnologici in atto, peraltro con una tendenza all'aumento progressivo di questo ritardo.

Ci sono diversi aspetti legati a questa criticità. In primis la limitata conoscenza delle tecnologie, soprattutto digitali, e del loro continuo sviluppo e ramificazione in nuove soluzioni.

Sembrerebbe che questo tipo di grave limite produca nelle aziende dei ritardi sotto l'aspetto operativo. Per quello che ho potuto rilevare, invece, queste carenze limitano le scelte strategiche, con conseguente perdita progressiva del vantaggio competitivo.

Nel nostro paese, inoltre, questa grave carenza si trasferisce nell'ambito organizzativo con un eccessivo ritardo nelle competenze digitali con conseguenze sul piano concorrenziale internazionale, che, al contrario, si dimostra molto più dinamico e recettivo all'evoluzione tecnologica.

Ritengo inoltre che il cambiamento, per essere attuato, debba essere supportato da una leadership innovativa, che coinvolga l'organizzazione intera in tutte le fasi del cambiamento stesso, iniziando dalla progettazione.

Tutti gli altri elementi critici che ho citato in questo mio approfondimento sono solo frutto di una gestione delle Human Resources ormai fuori tempo: su questo aspetto le organizzazioni dovranno lavorare molto!

### Riferimenti

A. H. Damawan (University of Muhammadiyah Malang) e S. Azi-zah (Ruhr University Bochum) - Resistance to Change: Causes and Strategies as an Organizational Challenge

F. Butera - Il change management strutturale: approccio, metodi e casi

Palakh Jain, Chavi Asrani, Tinu Jain (Bennet University) - Resistance to Change in an Organization

Ken Hultman - Managing resistance to change



## L'unica cosa che non cambia è il cambiamento



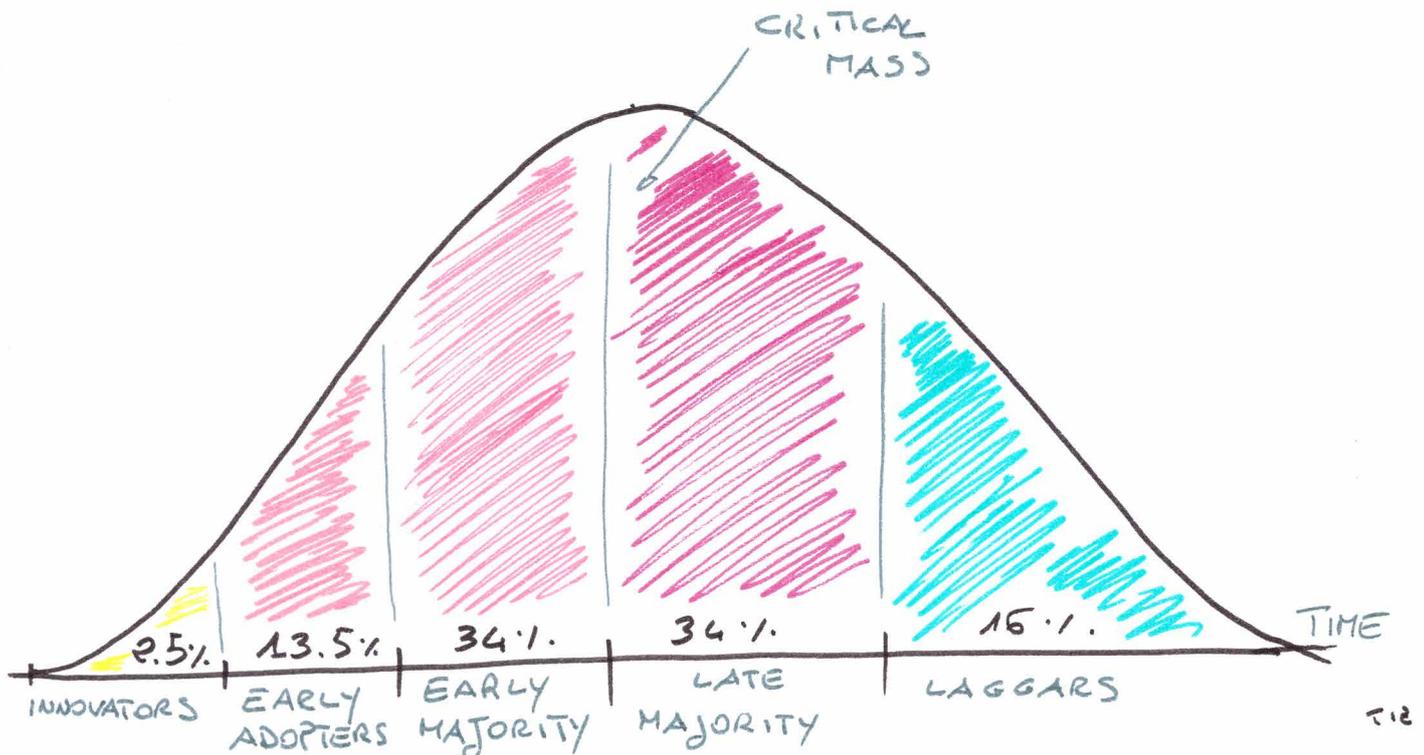
PIERPAOLO CIMIRRO

Co-Founder di AgileForItaly,  
AgileItalia e AgileExperience-  
Conference.

Data Product Owner in Cerved  
Group.

[https://www.linkedin.com/in/  
pierpaolocimirro/](https://www.linkedin.com/in/pierpaolocimirro/)

# DIFFUSION OF INNOVATION ADOPTER CATEGORIES



## Intro

Nella vita privata, nel percorso professionale, nelle scelte che ciascuno compie, nelle decisioni che (separabilmente) vengono prese direttamente, negli effetti di scelte o decisioni prese da altri c'è sempre una costante: il cambiamento!

Il nostro mondo è una rete che connette persone, organizzazioni e ambiente attraverso idee, informazioni, prodotti, forme di adattamento/sfruttamento/utilizzo creando stati d'essere e dinamiche che tendono continuamente a creare nuovi equilibri. Cambiamento e adattamento sono due aspetti dello stesso fenomeno e si relazionano in una sorta di bilanciamento azione-reazione.

Il cambiamento può avere origini ed effetti ad impatto totalmente differente: l'esperienza ci sta (purtroppo) insegnando che una pandemia o una guerra hanno dinamiche evolutive e forme di adattamento totalmente differenti rispetto all'adozione di una tecnologia che viene lanciata sul mercato oppure al rispetto di una norma che viene promulgata dal legislatore.

In alcune situazioni c'è la possibilità di scegliere o decidere se affrontare o meno il cambiamento (es: decidere di non adottare una tecnologia è comunque una

scelta) mentre in situazioni più complesse bisogna comunque affrontare quel tipo di cambiamento (es: guerra Russo-Ucraina).

In questo articolo proviamo a focalizzarci sul cambiamento evolutivo del progresso tecnologico e delle dinamiche aziendali e relazionali che questo presuppone lasciando da parte eventi catastrofici o straordinari.

Vediamo alcuni studi che provano a spiegare dinamiche di cambiamento dal punto di vista delle persone.

## “Diffusion of Innovation” di E. Rogers

Oltre 60 anni or sono E. Rogers provò a comprendere gli effetti della divulgazione di un'innovazione “archetipizzando” le forme di ricezione di questa novità e cercando inoltre di coglierne le relazioni caratterizzanti.

Rogers divide quindi le persone in cinque clusters in base al livello di “adoption” dell'innovazione: dalla piccola percentuale di Innovatori fino al segmento dei Laggards passando per gli Early Adopters, Early Majority e Late Majority.

A prescindere se gli attributi specifici di ciascun archetipo siano ancora attuali, come così le percentuali, Rogers evidenzia i seguenti aspetti importanti:

- ci sarà sempre un gruppo di persone “super appassionate” che accetterà, ed anzi guiderà, il cambiamento ... pur se la novità non sia ancora accessibile a tutti, matura della sua definizione, non se ne colgano a pieno le potenzialità, seguirà un processo evolutivo e migliorativo;
- ci sarà sempre un gruppo di persone “opponenti” che rifiuterà l’impatto della novità a prescindere;
- il successo dell’adozione, e della diffusione, si avrà al raggiungimento della massa critica ... prima della quale ci sarà sempre il rischio di crisi;
- la “comunicazione” tra gli archetipi è più facilitata tra segmenti contigui per vicinanza di idee e di approccio al cambiamento mentre è molto complessa tra clusters distanti: riuscite da immaginare mio cugino trentenne che parla di iPhone con mio zio ottantenne che ha il Nokia 3310 e sostiene che il cellulare serve esclusivamente per telefonare?

Il modello di Rogers può essere ampiamente esteso all’adozione di novità, o in senso più lato Innovazioni,

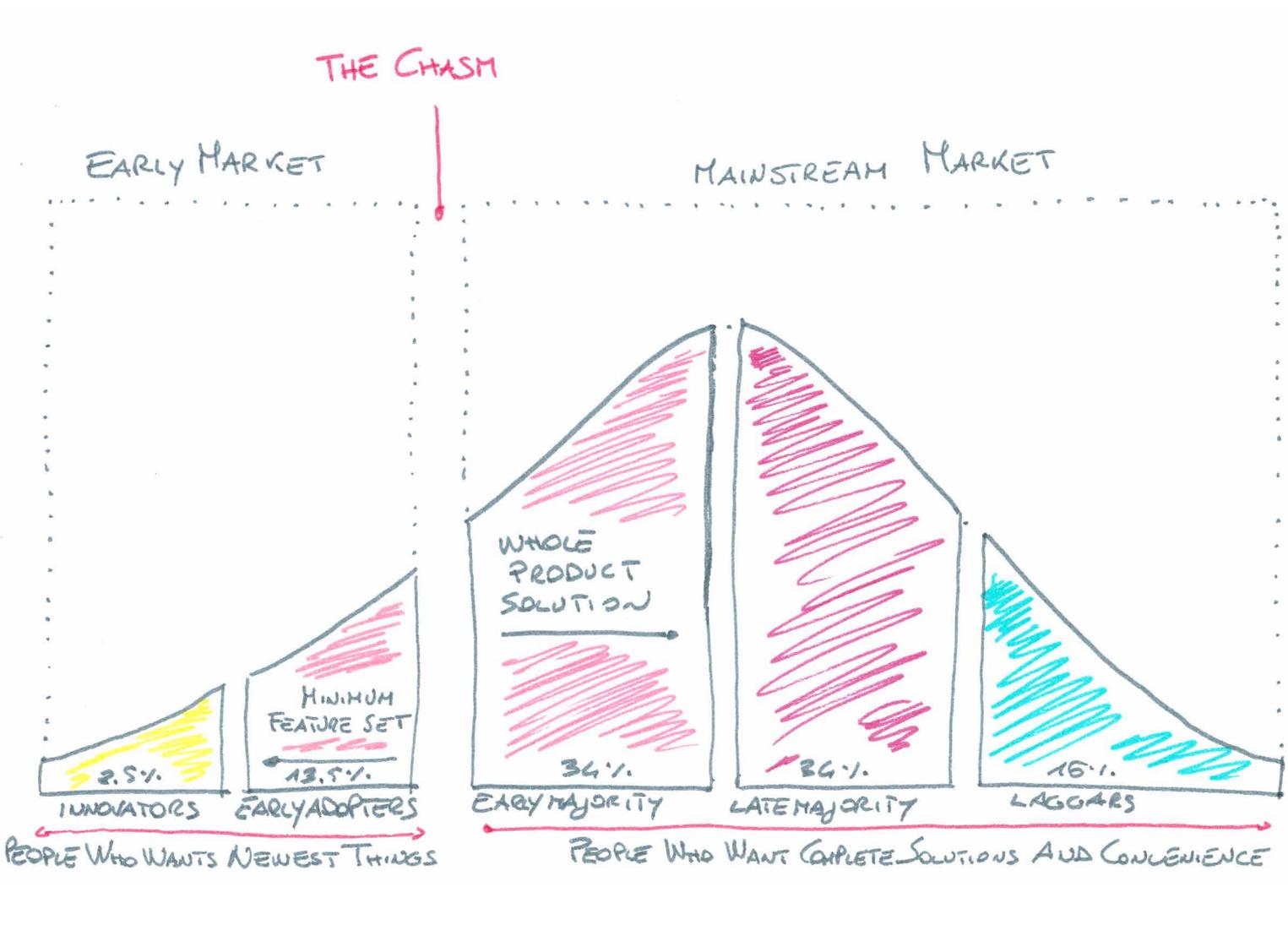
di tipo diverso dai prodotti fisici classici. L’adozione di una pratica aziendale, la variazione di una procedura governativa, il cambiamento dell’interazione con l’ambiente, la rimodulazione del proprio stile di vita ...

In un modo o nell’altro, forse con proporzioni diverse rispetto ai cluster iniziali, il paradigma di Rogers si ripete ovunque ... un po’ come il principio di Pareto che è parte della nostra quotidianità.

### “Crossing The Chasm” di G. Moore

Qualche decennio dopo Rogers è stata divulgata la teoria di Moore secondo la quale i clusters “reali” sono due (chi veramente vuole la novità e chi preferisce attendere per il suo “consolidamento”) e il successo dell’innovazione è dovuto esclusivamente al superamento del “baratro” che li divide.

Moore stressa il concetto di “chasm” come l’ostacolo da superare principalmente dal punto di vista “marketing e comunicazione” ovvero propone di una serie di approcci per favorire la divulgazione dell’innovazione.



## “The Idea Progression” di S. Godin

Godin ripropone in chiave insiemistica le fasi di adozione di un’Innovazione, prescindendo dalla segmentazione esplicita, che di fatto mappano cluster di persone. All’interno dello studio di Godin viene dato risalto dal concetto di “influencer” come veicolo per la facilitazione dell’adozione e della percezione di maturità dell’Innovazione.

## Il cambiamento è ovunque ed accelera

Come da paragrafi precedenti la letteratura si è posta più volte il problema della comprensione delle dinamiche evolutive della società stessa rispetto a sollecitazioni o cambiamenti che ridefiniscono gli equilibri. Un articolo a parte meriterebbe la trattazione di Taleb sul fenomeno del Cigno Nero che ha aperto riflessioni sul concetto di anti-fragilità (e sulla rivalutazione del concetto di resilienza) calato in diversi contesti evolutivi ... dalla società alle organizzazioni.

A prescindere dal punto di vista da cui si osserva il fenomeno possiamo sicuramente affermare che:

- il cambiamento è una costante dell’evoluzione del mondo;
- andando avanti nel tempo i cambiamenti sono sempre più frequenti ... un po’ come se il cambiamento “accelerasse”;
- gli effetti dei cambiamenti sono sempre più invasivi e impattanti;
- il cambiamento divide perché posiziona le persone in archetipi con caratteristiche precise;
- il cambiamento inevitabilmente stimola la “decisionalità”.

Alla luce di queste considerazioni è interessante approfondire le dinamiche di reazione alle diverse tipologie di cambiamento.

## Reazione al cambiamento

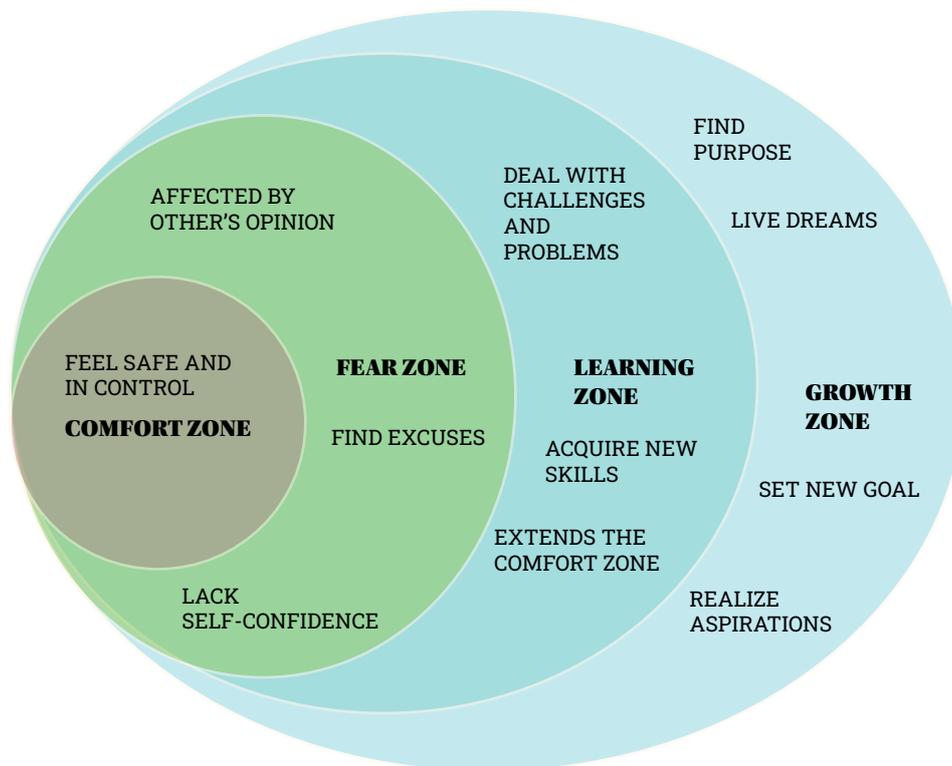
Per mappare e classificare le reazioni al cambiamento propongo il modello di Judith Bardwick, “Danger in the Comfort Zone”. La Bardwick propone quattro cluster di misurazione della reazione al cambiamento ciascuno con i propri attributi e peculiarità specifiche.

La Comfort Zone è una garanzia di sicurezza assoluta, un sorta di status quo all’interno del quale si opera in assoluta tranquillità e serenità. Al suo opposto la Growth Zone è una sorta di zona di Innovation in cui si attacca lo status quo e si cresce realmente mettendo tutto in discussione.

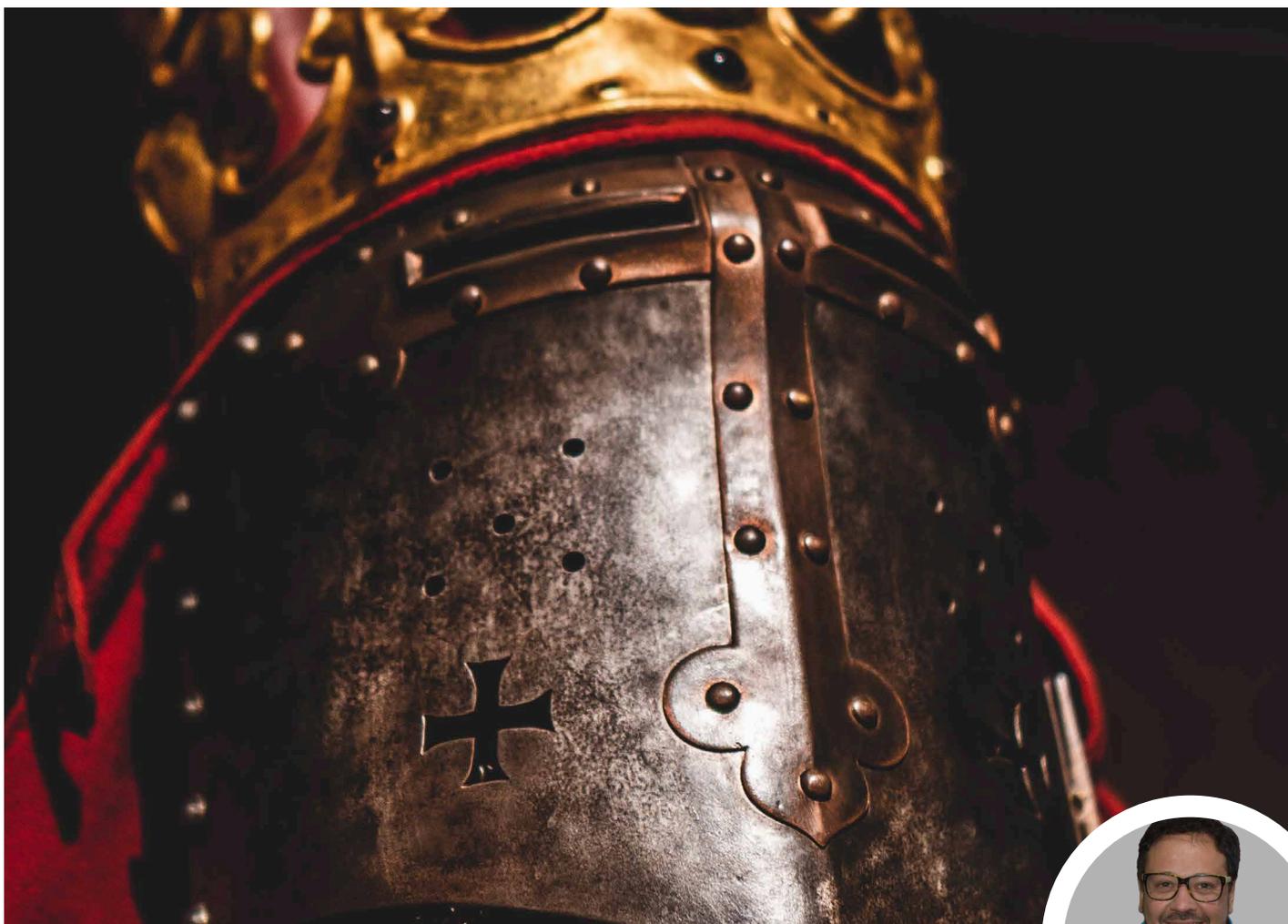
## Considerazioni

Dalla mia esperienza, ridotta e circoscritta ad ambiti ristretti, posso affermare che l’attività di change e transformation è fortemente onerosa da punto di vista soft più che da quello hard. Costruire il consenso, portare le persone a bordo, allineare gli obiettivi tra i changers, dimostrare il valore di quando si vuol fare, condividere una visione e far sì che questa sia condivisa sono alcuni degli elementi abilitanti da cui partire. A prescindere se il cambiamento afferisca ad un approccio (es: Lean Transformation, Devops) piuttosto che sia organizzativo (modalità di Innovation Management) è fondamentale saper comunicare questo cambiamento in modalità diverse rispetto al posizionamento delle persone nei cluster o nelle zone dei modelli visti pocanzi.

Qualsiasi cambiamento avrà maggior efficacia se sarà condiviso ma soprattutto guidato dalle persone, a prescindere da modelli o framework di qualsiasi tipo, perché sono le persone a far avvenire le cose!!!



# Feudi, Città Stato ed Imperi: per cambiare dobbiamo rinunciare a qualcosa



**TIZIANO INTERLANDI**

Co-Founder di AgileForItaly, AgileItalia e  
AgileExperienceConference.

Agile Coach e Software Engineer in Cerved Group.

Batterista e Fónico.

<https://www.linkedin.com/in/tizianointerlandi/>

Ed eccomi con un nuovo ragionamento un po' aggressivo ma necessario. Molte volte determinati argomenti vengono ampiamente trattati nei corridoi ed alla macchinetta del caffè, ma alla fine rimangono sempre nella cerchia del gossip.

Non penso sia tabù dire che impegniamo molti anni della nostra vita a cercare di arrivare da qualche parte ed ogni azione atta al minare questo stato viene visto da noi come un atto ostile. E' un comportamento umano e nessuno di noi, ipotizzo, ha raggiunto un nirvana tale dall'evitare di cadere in alcune trappole e bias.

Questi meccanismi vengono accentuati soprattutto in situazioni in cui siamo in piena comfort zone, termine ampiamente citato e descritto in questo numero.

Ricordiamoci però che ognuno ha una sua zona di comfort, caratterizzata dalla sua storia, contesto, cultura e aspirazioni. Nel numero 2 del 2020 ho già raccontato la scienza sottostante ai nostri comportamenti, soprattutto quelli legati alla paura (Neuroscienze, SCARF Model e performance).

Riassumendo in brevissimo: nel momento in cui ci sentiamo attaccati in un ambito caro alla nostra catena di valori ed esigenze reagiamo con il nostro auto-pilota che ci pone nella situazione di attaccare o scappare. Un retaggio antico proveniente dal nostro passato e utile a mantenerci in vita.

Questo meccanismo è sempre con noi, è nostra la capacità di mantenerlo a bada. Non sempre.

Ma dipende da persona a persona e da contesto a contesto.

Se per il Middle Management abbiamo ampiamente parlato (Middle Management, scopo, paure, contraddizioni, errori numero 6 del 2020, pagina 45) e per i Top Manager se ne è troppo parlato (additandogli tutte le colpe), poco si parla di tutto ciò che non appartiene a titoli ed organigrammi.

Le organizzazioni sono complesse e prescindono da titoli ed organigrammi: l'intreccio delle relazioni è spesso poco dipanabile e soprattutto stratificato nel tempo e nello spazio.

Lungi da me cominciare a descrivere il tutto con paradossi relativistici, ma penso di dire cosa ovvia se asserisco che all'interno delle organizzazioni spesso esistono feudi o sistemi medioevali a volte riconducibili a città stato.

Ed è quindi che ritornano in auge Vassalli, Valvassori e Valvassini e tutti vorrebbero essere il Re.

Per alcuni fantascienza, ma in aziende sane si cerca di spostare l'attenzione e la soddisfazione in altri "spazi".

Già abbiamo parlato di Delegation Poker e di Moving Motivators, pratiche utilissime nella navigazione delle esigenze ed aspirazioni delle persone, ma dobbiamo comunque renderci conto di due cose:

- cambiamo se troviamo utilità nel farlo
- non vogliamo rinunciare al nostro stato attuale qualora sia una posizione avvantaggiata (economicamente, di prestigio, di controllo o che gode di libertà)

Le due cose purtroppo sembrano in antitesi, ma non è così. Spesso cambiamenti aziendali e trasformazioni vengono portati avanti nel silenzio e con poca trasparenza, nella speranza che sia la soluzione migliore per evitare paure e panico. Ma spesso è proprio questo che genera ansia nelle persone: la mancata comprensione di dove stiamo andando.

Immaginate di essere presi nella notte, incappucciati e portati in un furgone in un posto con gente che urla di stare zitto. Poi scendi e scopri che ti hanno portato ad una cena alla quale non volevi partecipare. Forse un modo un po' brusco. Forse parlare, raccontare e spiegare possono essere strumenti utili.

I cambiamenti avvengono spesso con questa situazione di rapimento, stallo, attesa, apprensione e tutto ciò che fa scattare sicuramente il meccanismo di "lotta o scappa". E quindi le persone lasciano le aziende, lotte sindacali, speranze deluse ecc.

Parliamo sempre di auto-organizzazione e di sistemi emergenti come l'unica arma in sistemi complessi. Ma se questo è vero perché continuiamo con trasformazioni top down unilaterali?



Forse ci piace parlare di queste cose solo quando ci fa comodo. L'auto-organizzazione vale fintantoché non intacca il mio status, il mio feudo fatto di sottomissione e mancata partecipazione.

Non voglio indicare che tutto deve essere puramente emergente, ma deve essere una danza effettuata da ballerini esperti.

Se il Management, come ampiamente detto, deve avere un approccio Mentor/Coach e tutti quanti dobbiamo essere Leader di Contesto e soprattutto ottimi follower, è anche vero che è impensabile chiudere 2000 persone in una stanza e dire "organizzatevi".

Sperando di non passare per democristiano di vecchia memoria, spostando il concetto da ruolo a competenze avremo sicuramente tutte le possibilità di arrivare ad organizzazioni sane ed innovative.

E quindi noi tutti dobbiamo trovare quel qualcosa la cui rinuncia ci permetterà di arrivare ad una situazione sicuramente più soddisfacente. Sei un Manager vecchio stampo? Rinuncia al controllo e tramite delega crea un network di professionisti che possano crescere insieme, ottenendo tutti un vantaggio. Sei un Tech Leader che tiene tutto per se stesso? Crea una community nella quale far crescere gli altri, crescerai anche tu.

Ma soprattutto racconta quello che intendi fare, rimanendo fedele ai tuoi ideali ed alla tua etica, tutti saranno meno spaventati.

TUTTE LE SETTIMANE

# AGILE FOR ITALY LEAN BEER

## PODCAST



SCAN ME

SU SPOTIFY, SPREAKER, APPLE PODCAST, GOOGLE PODCAST



DAVIDE CASARI

TIZIANO INTERLANDI

PIERPAOLO CIMIRRO



---

# Vieni a scrivere una nuova Storia. La tua.

---

Lascia stare per un attimo user story, clienti, software e riparti dalla cosa più importante, te stesso.

Sono aperte le iscrizioni per la prima **Mastermind** italiana di Crescita Personale dedicata agli Agilisti.

Routine, tecniche di meditazione, Mindfulness, Finanza Personale sono solo alcuni dei temi che si tratteranno in questa nuova modalità di interazione **gratuita**.

Lascia stare l'ennesimo Meetup nel tuo calendario e prova a focalizzarti sulla cosa più importante che hai: il tuo benessere.

**INVIA LA TUA CANDIDATURA  
INQUADRANDO IL QR CODE**

per la prima Mastermind  
dedicata alla Crescita Personale degli Agilisti di tutta Italia.



Un progetto di:



Vito Semeraro



Stefano Pistorio



## Verona Handcrafted Gin

non ti deluderà, è IL distillato fuori dal comune.

Un Gin diverso che emana sensazioni e profumi mai trovati in nessun altro Gin.

Come produttori di gin abbiamo scelto il metodo LONDON:

Vhagin è un prodotto naturale al 100%, la macerazione delle spezie richiede tempi molto lunghi e solo alla fine di questo processo il gin può essere distillato.

Per disciplinare non può essere aggiunta nessuna correzione dopo la distillazione e trae grande beneficio da un po' di riposo in bottiglia.

Nella giungla dei gin in commercio non è sempre facile orientarsi.

Ogni volta che scegli un gin ricordati di cercare sull'etichetta la dicitura London Gin: Primo e facile criterio per distinguere un GIN di qualità.

### ***Vuoi capire meglio di cosa stiamo parlando?***

London Gin: il termine London non si riferisce al luogo di origine, ma al processo produttivo.

Per disciplinare il London Gin, secondo il Reg. CE 110/2008, deve essere ottenuto esclusivamente da alcol etilico di origine agricola, il cui aroma è dovuto esclusivamente alla ridistillazione di alcol etilico in una singola seduta (one-shot) ed in alambicchi tradizionali con presenza di materiali esclusivamente vegetali naturali.

Identico ad un Gin distillato, nel London Gin l'unica variante è che non può esserci aggiunta di nessun tipo di elementi artificiali quali aromi e coloranti.

Il London Gin è trasparente, secco, profumato e deve avere titolo alcolometrico volumico minimo di 37,5% vol.

***www.vhagin.com – hello@vhagin.com***



**www.vhagin.com – hello@vhagin.com**

*Ci vediamo il  
9 marzo*

Thank  
you!



# COPYRIGHT E DINTORNI

Come possiamo conciliare diritto d'autore, informazione libera e collaborazione? Per noi è stato un vero e proprio dilemma che cerchiamo di colmare con queste poche righe di contesto e agreements.

In questa rivista trovate tutta una serie di contenuti che possiamo dividere in:

- articoli scritti da autori
- recensioni di libri
- pagine di eventi
- pagine di community
- consigli di acquisto di libri
- patrocinio di aziende

Ma partiamo con ordine.

## Scopo di AgileItalia

AgileItalia è una rivista online gratuita finalizzata alla divulgazione di Agile in lingua italiana. La rivista nasce nel 2019 come iniziativa complementare ad AgileForItaly da parte di Tiziano Interlandi, Pierpaolo Cimirro e Davide Casari.

Lo scopo di AgileItalia è la pura divulgazione di teorie, pratiche, framework del mondo Agile, con particolare focus rispetto alle esperienze pratiche. AgileItalia vuole riportare la discussione/argomentazione sulla realtà di tutti i giorni.

## Gli autori

Gli autori che partecipano ad AgileItalia hanno la totale ownership del diritto d'autore ed anche la piena responsabilità delle proprie affermazioni negli articoli. Gli editori (al momento Tiziano Interlandi, Pierpaolo Cimirro, Davide Casari) si ri-

servano di accettare, non accettare o correggere gli articoli proposti, rendendoli conformi ai principi di “buona educazione”, correttezza nei confronti di altri interlocutori, linguaggio non violento e rispetto del diritto di autore. Gli autori possono o meno accettare le correttive proposte e quindi optare anche per una non pubblicazione. Il diritto d'autore è assolutamente proprietà dell'autore proponente. Gli articoli non verranno ceduti a terzi (non fa parte dello scopo di AgileItalia). Gli articoli verranno pubblicati su file (pdf, epub ed altri), su piattaforma pubhtml ed in formato plaintext su \*.agileforitaly.com in modo da accedere ad una miglior categorizzazione e indicizzazione da parte dei motori di ricerca. Gli editori si riservano la possibilità di ripubblicare gli articoli in raccolte (ad esempio antologie annuali). Gli autori accettano questi punti proponendosi come autori. AgileItalia non viene stampato e distribuito. E' gratuito. Eventuali stampe sono da considerarsi come utilizzo privato e non afferiscono assolutamente all'ambito commerciale. I numeri, gli articoli e gli autori verranno pubblicati sui canali social di AgileItalia (Facebook, LinkedIn, Twitter, Slack, Telegram). AgileItalia utilizza solo dati pubblici. Non verranno indicati informazioni sensibili. Le uniche informazioni saranno quelle pubbliche (che l'autore pubblica su internet o su social) o eventuali altri riferimenti di contatto solo se indicate espressamente dall'autore. La collaborazione tra AgileItalia e autori è sempre da considerarsi a titolo gratuito. Gli autori non possono chiedere il ritiro o la cancellazione di un loro articolo successivamente alla pubblicazione.

## Condivisione dei numeri e degli articoli

E' vietata l'estrapolazione di parti di PDF e la condivisione parziale su social e altre piattaforme diverse da quella di AgileItalia. AgileItalia è una rivista gratuita e portata avanti da volontari, riteniamo corretto che venga sempre riportata la corretta filiera del copyright. Potrete sempre ricondividere articoli e rivista ma attraverso link al sito ufficiale e non tramite ricaricamento di parti di esso e del PDF. Questo ci permette di capire quanti sono i reali fruitori della rivista, permettendoci quindi le giuste azioni marketing e di auto-finanziamento.

## Formato della rivista e tempistica di consegna articoli

Il formato della rivista viene deciso dagli editori. Ogni numero contiene mediamente 60 pagine. L'autore accetta il formato proposto dagli autori. L'autore proponendosi accetta implicitamente il formato avendo approfondito il taglio, lo spirito e le finalità dei numeri precedenti. AgileItalia è bimestrale ed esce preferibilmente il 9 dei seguenti mesi: gennaio, marzo, maggio, luglio, settembre, novembre. La data di consegna degli articoli è entro e non oltre il 27 del mese precedente all'uscita, ovvero: 27 dicembre per il 9 gennaio, 27 febbraio per il 9 marzo, 27 aprile per il 9 maggio, 27 giugno per il 9 luglio, 27 agosto per il 9 settembre, 27 ottobre per il 9 novembre. Queste scadenze sono necessarie per l'impaginazione degli articoli e la preparazione del sito <https://agileitalia.agileforitaly.com>. AgileItalia si impegna a dare agli autori una versione Draft entro 5 giorni prima rispetto alla data di uscita in modo da controllare eventuali refusi. Il Draft verrà inviato agli autori i quali dovranno effettuare un controllo del proprio articolo e fornire un feedback agli editori in modo da creare una situazione win-win da parte di entrambe le parti. In AgileItalia possono esistere interviste curate da un intervistatore: in questo caso verrà indicato l'intervistato mentre la sezione sarà "a cura" dell'intervistatore. Intervistatore ed intervistato hanno precedentemente concordato su quanto scritto. NON sono accettati patrocini di aziende o organizzazioni tali da offuscare o deviare dallo scopo di AgileItalia. Le aziende ed organizzazioni possono essere citate e raccontate ma solo se propedeutiche al racconto dell'autore. La responsabilità di tali citazioni è a carico dell'autore. Riteniamo che sia una questione di correttezza nei confronti di editori/volontari, sponsor che aiutano in maniera trasparente la rivista e lettori. Gli Editori di AgileItalia si riservano di non accettare articoli che rientrano in questa categoria, proponendo eventualmente una variazione all'autore. In AgileItalia NON esistono articoli frutto di accordi commerciali con terzi. NON esiste quindi spazio per articoli proposti in cambio di un pagamento, in qualsiasi sua forma. Pensiamo che sia corretto proporre contenuti genuini, dal basso e scevri di compravendita che possano far passare messaggi scorretti come corretti. In AgileItalia non c'è quindi spazio per aziende o organizzazioni che vogliono raccontare unilateralmente la loro versione di Agile pagando uno spazio pubblicitario. Il senso di AgileItalia è quello della rivista scientifica con il meccanismo di una revisione da parte di un esperto esterno. Qualora si evidenziasse post pubblicazione la presenza di articoli che non sono aderenti a queste specifiche, AgileItalia potrà rimuovere gli articoli o parti interessate per poi ripubblicare.

## Sponsor e temi economici

AgileItalia è gratuito e senza scopo di lucro. AgileItalia accetta sostegni liberali nella forma di servizi e strumenti. Un esempio può essere l'utilizzo di immagini (unsplash), utilizzo di licenze software o altri servizi online. Gli editori di AgileItalia non recepiscono denaro da parte di sponsor relegando questa attività editoriale alla pura divulgazione gratuita. Gli Editori mettono a disposizione il proprio tempo libero e la propria esperienza in maniera gratuita senza percepire compenso da nessuno.

## Utilizzo di immagini

Riuscire a certificare la provenienza di immagini e del loro diritto d'autore è molto complesso. Per tale motivo ed a seguito di alcuni spiacevoli eventi, AgileItalia, al momento, accetta esclusivamente immagini provenienti da Unsplash e con libertà di utilizzo. Altre immagini, ad esempio foto di eventi o board, devono essere anonime e non contenere informazioni sensibili (sia nel testo che nella presenza di persone riconoscibili). L'utilizzo di questa categoria di immagini è responsabilità dell'autore proponente e libera gli editori di AgileItalia da ogni responsabilità. Le immagini personali degli autori sono state consegnate dagli stessi ed accettano implicitamente di utilizzare la propria immagine in questa rivista.

## Riferimenti, peer review e onestà intellettuale

E' molto difficile per gli editori mettere in pratica un controllo così rigido da poter intercettare ogni singolo riferimento negli articoli. E' richiesto all'autore l'onestà intellettuale di indicare eventuali fonti e riferimenti come avviene nella comunità scientifica. La peer review potrà essere praticata dagli editori o da altri attori terzi che prestano questa attività gratuitamente.

## Eventi, libri e altri placement

Nella rivista troverete diverse pagine di eventi, libri ed organizzazioni frutto di semplice volontà di dare visibilità a iniziative di valore o tramite partnership gratuite atte alla crescita delle parti coinvolte.

Ad esclusione delle pagine iniziali del patrocinante Sintegra tutto il resto delle pagine di placement ricade in questa casistica.

Può succedere che ad AgileItalia vengano inviate copie di libri per recensioni, in tal caso ci impegniamo ad essere oggettivi, se un libro o un evento non ci sono piaciuti lo indicheremo.

Anche in questo caso non esiste un compenso percepito.

## Perché non usiamo una Licenza Creative Common?

L'applicazione di una licenza sopra altre forme di licenza è difficile. Non possiamo ad esempio applicare la licenza CC su immagini Unsplash, già in possesso di una propria licenza.

Per sopperire a questa complessità la pagina successiva contiene un riassunto completo di immagini ed articoli per pagina/argomento/categoria al fine di congelare la situazione dei diritti di autore al momento della pubblicazione. La marca temporale viene garantita attraverso una pec in nostro possesso.

# la situazione al 9 gennaio

Pagina	Tipo	Diritti	Note	URL
1	Logo	Sintegra Srl		
1	Logo	AgileForItaly		
1	Immagine	Alexandra Gorn		Unsplash Licence <a href="https://unsplash.com/it/foto/smuS_jUzA9I">https://unsplash.com/it/foto/smuS_jUzA9I</a>
2	Immagine	Jonathan Kemper		Unsplash Licence <a href="https://unsplash.com/it/foto/zE612_hD6GI">https://unsplash.com/it/foto/zE612_hD6GI</a>
2	Immagine	Paul Skorupskas		Unsplash Licence <a href="https://unsplash.com/it/foto/7KLa-xLbSXA">https://unsplash.com/it/foto/7KLa-xLbSXA</a>
2	Immagine	Riccardo Annandale		Unsplash Licence <a href="https://unsplash.com/it/foto/7e2pe9wjL9M">https://unsplash.com/it/foto/7e2pe9wjL9M</a>
3	Logo	Sintegra Srl		
3	Logo	Vhagin (Davide Casari)		
3	Logo	Unsplash	ringraziamento	
3	Logo	Sessionize	ringraziamento	
3	Logo	AgileForItaly		
4	Sponsor	Sintegra Srl	Pagine Intere Inviata	
5	Sponsor	Sintegra Srl	Pagine Intere Inviata	
6	Sponsor	Sintegra Srl	Pagine Intere Inviata	
7	Sponsor	Sintegra Srl	Pagine Intere Inviata	
8	Logo	Sintegra Srl		
8	Logo	Vhagin (Davide Casari)		
8	Logo	Unsplash	ringraziamento	
8	Logo	Sessionize	ringraziamento	
8	Logo	AgileForItaly		
9	Logo	Sessionize		
9	Logo	Gmail - Google		
9	Logo	LinkedIn		
10	Logo	AgileForItaly		
10	Articolo	Tiziano Interlandi	Inviato	
11	Patrocinio	AgileForItaly		
12	Patrocinio	Erika Melis	Pagina inserita come ringraziamento all'articolo creato da Erika Melis	
13	Immagine	Paul Skorupskas		Unsplash Licence <a href="https://unsplash.com/it/foto/7KLa-xLbSXA">https://unsplash.com/it/foto/7KLa-xLbSXA</a>
13	Articolo	Massimo Terzo	Inviato	
17	Patrocinio	Gruppo Galgano	Pagina inserita come ringraziamento alla collaborazione nel numero "Lean"	
18	Patrocinio	Guerini Next	Pagina inserita come ringraziamento alla collaborazione nel numero	
19	Articolo	Marco Pecoraro	Inviato	
19	Immagine	Kind and Curious		Unsplash Licence <a href="https://unsplash.com/it/foto/_8gz9SHYYhM">https://unsplash.com/it/foto/_8gz9SHYYhM</a>
20	Immagine	Desola Lanre-Ologun		Unsplash Licence <a href="https://unsplash.com/it/foto/IgURiX0mqM">https://unsplash.com/it/foto/IgURiX0mqM</a>
22	Immagine	Kind and Curious		Unsplash Licence <a href="https://unsplash.com/it/foto/_8gz9SHYYhM">https://unsplash.com/it/foto/_8gz9SHYYhM</a>
23	Evento	Evento creato da AgileItalia	Partnership tra community	
24	Patrocinio	Stefano Gatti, Alessandro Giaume	Pagina inserita come ringraziamento agli articoli creati da Stefano Gatti	
25	Articolo	Corrado De Sanctis	Inviato	
25	Immagine	Riccardo Annandale		Unsplash Licence <a href="https://unsplash.com/it/foto/7e2pe9wjL9M">https://unsplash.com/it/foto/7e2pe9wjL9M</a>
26	Immagine	Corrado De Sanctis	Inviata	
27	Immagine	Corrado De Sanctis	Inviata	
28	Immagine	Corrado De Sanctis	Inviata	
28	Immagine	Corrado De Sanctis	Inviata	
29	Immagine	Corrado De Sanctis	Inviata	
29	Immagine	Corrado De Sanctis	Inviata	
29	Immagine	Corrado De Sanctis	Inviata	
29	Immagine	Corrado De Sanctis	Inviata	
30	Immagine	Riccardo Annandale		Unsplash Licence <a href="https://unsplash.com/it/foto/7e2pe9wjL9M">https://unsplash.com/it/foto/7e2pe9wjL9M</a>
31	Evento	Evento creato da AgileItalia	Partnership tra community	
31	Logo	Scrum Agile Milano SAM - Corrado De Sanctis	Partnership tra community	
31	Logo	AgileForItaly	Partnership tra community	
31	Logo	Agile Marketing Italia - Deborah Ghisolfi	Partnership tra community	
31	Logo	Italian Agile Movement	Partnership tra community	
31	Logo	Facilitalab - Monica Margoni	Partnership tra community	
31	Logo	Grusp	Partnership tra community	
32	Articolo	Emanuele Colini	Inviato	
32	Immagine	Rayson Tan		Unsplash Licence <a href="https://unsplash.com/it/foto/FaQaE1pZ0WM">https://unsplash.com/it/foto/FaQaE1pZ0WM</a>
33	Immagine	Stephanie LeBlanc		Unsplash Licence <a href="https://unsplash.com/it/foto/SVwOposMxHY">https://unsplash.com/it/foto/SVwOposMxHY</a>
34	Immagine	Howard Chai		Unsplash Licence <a href="https://unsplash.com/it/foto/O4FhKHOCoe0">https://unsplash.com/it/foto/O4FhKHOCoe0</a>
36	Articolo	Germana Mobilia	Inviata	
36	Immagine	Nick Fewings		Unsplash Licence <a href="https://unsplash.com/it/foto/zF_pTLx_Dkg">https://unsplash.com/it/foto/zF_pTLx_Dkg</a>
38	Immagine	Mattia Marangoni	Gentilmente concessa (Legolize)	
39	Articolo	Andrea Radin	Inviato	
39	Immagine	Sammie Chaffin		Unsplash Licence <a href="https://unsplash.com/it/foto/Zdf3zn5XXtU">https://unsplash.com/it/foto/Zdf3zn5XXtU</a>
40	Immagine	Sammie Chaffin		Unsplash Licence <a href="https://unsplash.com/it/foto/Zdf3zn5XXtU">https://unsplash.com/it/foto/Zdf3zn5XXtU</a>
42	Patrocinio	Stefano Gatti	Pagina di ringraziamento per l'articolo di Stefano Gatti, immagine Amazon	
43	Patrocinio	Ayros - Claudio Saurin	Pagina inserita come ringraziamento per l'amicizia e gli articoli di Claudio Saurin	
44	Articolo	Monica Margoni	Inviato	
44	Immagine	Alina Grubnyak		Unsplash Licence <a href="https://unsplash.com/it/foto/ZiQkhI7417A">https://unsplash.com/it/foto/ZiQkhI7417A</a>
46	Immagine	Alina Grubnyak		Unsplash Licence <a href="https://unsplash.com/it/foto/ZiQkhI7417A">https://unsplash.com/it/foto/ZiQkhI7417A</a>
47	Patrocinio	Goodhabits	Pagina di ringraziamento per la collaborazione e gli articoli	
48	Articolo	Andrea Torino Rodriguez	Inviato	
48	Immagine	charlesdeluvio		Unsplash Licence <a href="https://unsplash.com/it/foto/rRWiVQzLm7k">https://unsplash.com/it/foto/rRWiVQzLm7k</a>
49	Immagine	Wikimedia Commons	Wikimedia Commons	[Wikimedia Commons <a href="https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Felix_Baumgartner_2013.jpg">https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Felix_Baumgartner_2013.jpg</a> ]
50	Immagine	Wikimedia Commons	Wikimedia Commons	[Wikimedia Commons <a href="https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Eric_Berne_1969.jpg">https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Eric_Berne_1969.jpg</a> ]
52	Immagine	Creata a mano		
54	Articolo	Deborah Ghisolfi	Inviato	
54	Immagine	Deborah Ghisolfi	Inviata	
55	Immagine	Deborah Ghisolfi	Inviata	
57	Patrocinio	QRP International	Pagina inserita come scambio di articoli tra AgileItalia e QRP International	
58	Articolo	Stefano Pistorio	Inviato	
58	Immagine	Milad Fakurian		Unsplash Licence <a href="https://unsplash.com/it/foto/bMSA5-tLFao">https://unsplash.com/it/foto/bMSA5-tLFao</a>
59	Immagine	Stefano Pistorio	Inviata	
61	Immagine	Milad Fakurian		Unsplash Licence <a href="https://unsplash.com/it/foto/bMSA5-tLFao">https://unsplash.com/it/foto/bMSA5-tLFao</a>
62	Immagine	Saffu		Unsplash Licence <a href="https://unsplash.com/it/foto/E4kKG14oGaU">https://unsplash.com/it/foto/E4kKG14oGaU</a>
64	Immagine	Saffu		Unsplash Licence <a href="https://unsplash.com/it/foto/E4kKG14oGaU">https://unsplash.com/it/foto/E4kKG14oGaU</a>
66	Immagine	Marc-Olivier Jodoin		Unsplash Licence <a href="https://unsplash.com/it/foto/NqOInJ-ttqM">https://unsplash.com/it/foto/NqOInJ-ttqM</a>
67	Articolo	Pierpaolo Cimirro	Inviato	
67	Immagine	Chaozzy Lin		Unsplash Licence <a href="https://unsplash.com/it/foto/Y1ge0B9_oGE">https://unsplash.com/it/foto/Y1ge0B9_oGE</a>
68	Immagine	Creata a mano		
69	Immagine	Creata a mano		
70	Immagine	Creata a mano		
71	Articolo	Tiziano Interlandi	Inviato	
71	Immagine	Jonathan Kemper		Unsplash Licence <a href="https://unsplash.com/it/foto/zE612_hD6GI">https://unsplash.com/it/foto/zE612_hD6GI</a>
73	Immagine	"Nik Shuliahin"		Unsplash Licence <a href="https://unsplash.com/it/foto/JOzv_pAkcMk">https://unsplash.com/it/foto/JOzv_pAkcMk</a>
74	Patrocinio	AgileForItaly		
75	Patrocinio	Vito Semeraro, Stefano Pistorio	Pagina inserita come ringraziamento agli articoli donati da Vito Semeraro e Stefano Pistorio	
76	Articolo	Andrea Portuese	Inviato	
76	Immagine	Renata-Adrienn		Unsplash Licence <a href="https://unsplash.com/photos/ebvCsRypmxM">https://unsplash.com/photos/ebvCsRypmxM</a>
79	Patrocinio	Davide Casari	Pagina inserita come scambio di articoli tra AgileItalia e Davide Casari	
80	Immagine	Norvanic Lee		Unsplash Licence <a href="https://unsplash.com/photos/GiUJ02Yj_io">https://unsplash.com/photos/GiUJ02Yj_io</a>
81	Immagine	Umberto		Unsplash Licence <a href="https://unsplash.com/photos/lh/rm1BRVV0">https://unsplash.com/photos/lh/rm1BRVV0</a>