Agile Italia Magazine

RIVISTA BIMESTRALE FREE
2024 - 1
fondata da AgileForItaly nel 2019
HTTPS://AGILEITALIA.AGILEFORITALY.COM

IL PERCORSO

Editoriale a cura di **AgileForItaly**

#IAD23 Venti di IAD a Milano di **Luca Cruciani**

Una nuova direzione per le aziende di prodotto di **Anna Lisa Di Vincenzo**

Siamo la somma dei puntini che scegliamo di unire di **Luca Cianci**

"In principio era Scrum... l'Agile venne molto dopo..." di **Marco D'Andrea**

Buon viaggio di **Giorgio Irtino**

La prima vera rivoluzione di **Nicola Chiariello**

L'agilità è reale solo quando condivisa di **Pietro Maffi**

Dalla CSR all' impatto: il percorso della sostenibilità tra acronimi, evoluzioni e proattività di **Lucia Pasquadibisceglie**

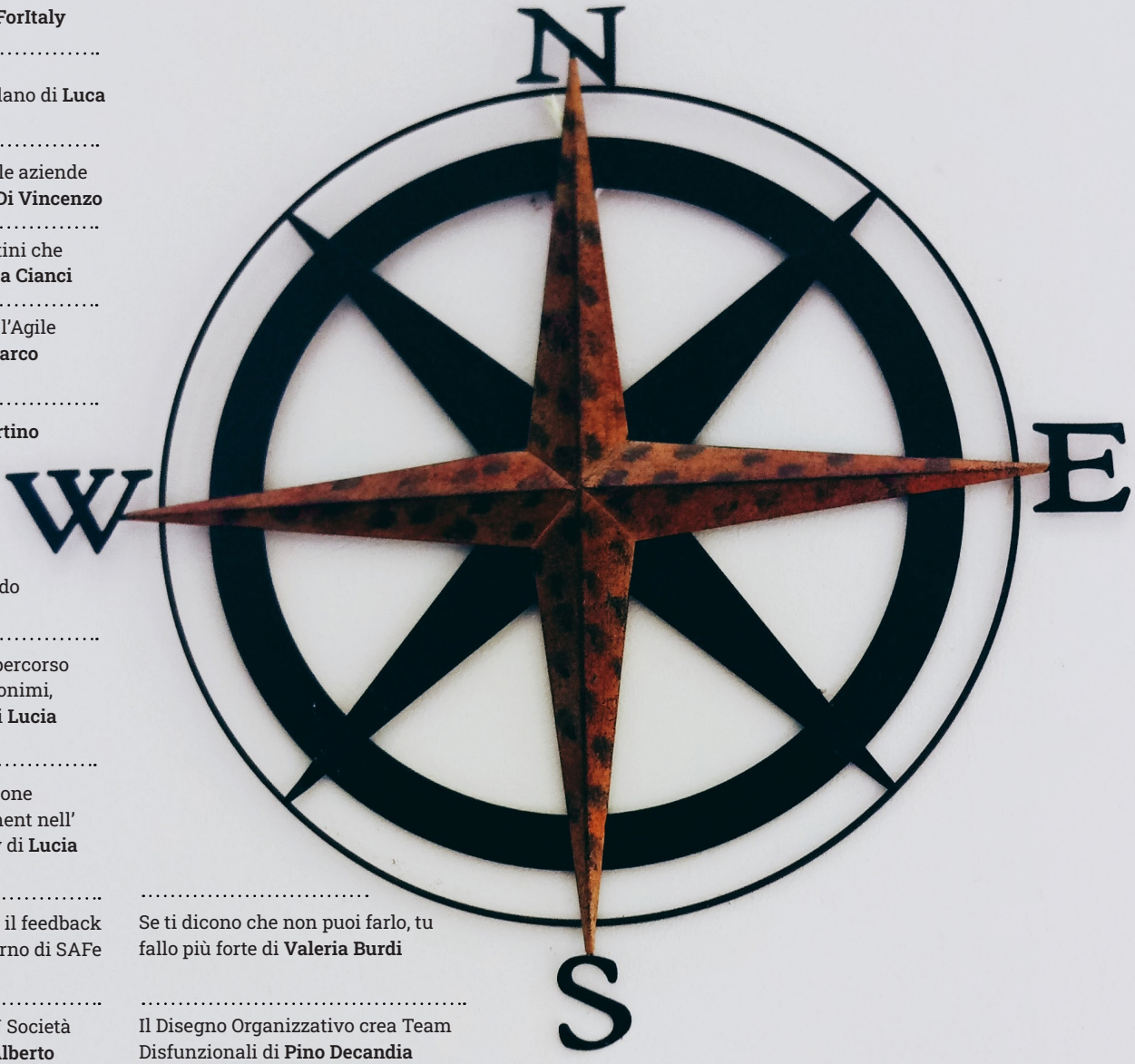
Il percorso di trasformazione "silenziosa" del management nell' era della Business Agility di **Lucia Viviani**

Come rendere sostenibile il feedback in un Agile Team all' interno di SAFe di **Andrea Portuese**

Il percorso di Servizi CGN Società Benefit verso l'agilità di **Alberto Tronchin**

Se ti dicono che non puoi farlo, tu fallo più forte di **Valeria Burdi**

Il Disegno Organizzativo crea Team Disfunzionali di **Pino Decandia**



AGILEFORITALY
SINTEGRA
YEARS 10 ANNIVERSARY



SUMMARY

10 Editoriale a cura di **AgileForItaly**

14 #IAD23 Venti di IAD a Milano di **Luca Cruciani**

20 Una nuova direzione per le aziende di prodotto di **Anna Lisa Di Vincenzo**

25 Siamo la somma dei puntini che scegliamo di unire di **Luca Cianci**

31 "In principio era Scrum... l'Agile venne molto dopo..." di **Marco D'Andrea**

36 Buon viaggio di **Giorgio Irtino**

40 La prima vera rivoluzione di **Nicola Chiariello**

42 L'agilità è reale solo quando condivisa di **Pietro Maffi**

45 Dalla CSR all' impatto: il percorso della sostenibilità tra acronimi, evoluzioni e proattività di **Lucia Pasquadibisceglie**

48 Il percorso di trasformazione "silenziosa" del management nell' era della Business Agility di **Lucia Viviani**

51 Come rendere sostenibile il feedback in un Agile Team all' interno di SAFe di **Andrea Portuese**

55 Il percorso di Servizi CGN Società Benefit verso l'agilità di **Alberto Tronchin**

59 Se ti dicono che non puoi farlo, tu fallo più forte di **Valeria Burdi**

67 Il Disegno Organizzativo crea Team Disfunzionali di **Pino Decandia**

Unsplash thanks to

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

https://unsplash.com/it/collezioni/oxT-EvKTSAA/2024_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 obbiettivi.
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 confondentela 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

Questo non sarebbe possibile senza ...

Unsplash sessionize.com

SINTEGRA 10 YEARS ANNIVERSARY

TIZIANO INTERLANDI



Co-Founder di AgileForItaly, AgileItalia e AgileExperienceConference.
Agile Coach e Manager in Cerved Group.
Batterista e Fonico.

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/

“*Il Gruppo* Sintegra:
Un Percorso di Crescita Organizzativa Orientato al Futuro”

a cura di Marco SGURA e Germana MOBILIA



Negli ultimi anni, il Gruppo Sintegra ha intrapreso un ambizioso percorso di crescita e sviluppo organizzativo, orientato a consolidare la propria posizione sul mercato e affrontare le sfide competitive del futuro. Questa trasformazione (avviata, in concomitanza temporale con il nuovo piano industriale) vede l'implementazione di diversi driver chiave, mirati a ottimizzare l'organizzazione, acquisire nuove competenze e talenti, migliorare l'efficienza operativa e adottare un approccio agile alla gestione dei progetti.

Il Gruppo ha investito, e sta investendo, nella crescita del proprio capitale umano attraverso l'acquisizione di nuove professionalità e attivando percorsi formativi ad hoc mirati a sviluppare le potenzialità del personale già presente in azienda, creando specifici percorsi di crescita.

Questo processo consentirà di arricchire l'organizzazione con competenze specializzate, promuovendo al contempo un ambiente di lavoro inclusivo, dinamico e innovativo. La diversità di prospettive stimola la creatività e favorisce la condivisione e lo sviluppo di nuove soluzioni.

Un'azienda ben organizzata è in grado di tradurre le strategie in progetti sostenibili e coerenti con il proprio modello di business, coinvolgendo le proprie persone e rendendole parte attiva dei processi. Per questo motivo, il Gruppo ha avviato un ambizioso progetto di revisione delle proprie dinamiche organizzative ed operative a partire dalla ridefinizione dell'organigramma aziendale secondo una visione funzionale e sinergica. La struttura organizzativa è stata ridefinita in ottica sistemica per favorire una maggiore collaborazione tra i dipartimenti e garantire una distribuzione efficiente delle risorse, puntando a mettere ogni persona in condizione di esprimere al meglio le proprie attitudini e potenzialità. L'impiego di un approccio di coaching, sia nelle attività interne che nei percorsi formativi favorisce il coinvolgimento, la flessibilità e la conseguente capacità di risposta rapida alle mutevoli esigenze del mercato.
Un altro aspetto cruciale ha riguardato il ripensamento dei Processi di business e di governance in logica Lean. Si tratta di un percorso più che di un progetto, finalizzato al raggiungimento della massima efficacia ed efficienza operativa: eliminando gli sprechi e le attività senza valore aggiunto, identificando con chiarezza ruoli, responsabilità e competenze necessarie, attivando percorsi di consapevolezza dei propri punti di forza e degli eventuali ambiti di miglioramento.

Si sta introducendo la Cultura del Feedback, funzionale al miglioramento della condivisione di informazioni, affinchè chiarezza e trasparenza possano tradursi in ottimizzazione dei risultati.

Il percorso prevede inoltre di massimizzare l'efficacia operativa attraverso la previsione di adottare nel breve-medio periodo indicatori chiave di performance di processo e di prodotto, con l'intento di ridurre il time to market e aumentare nel contempo la qualità del servizio. Il Gruppo ha potenziato la propria capacità di erogare prodotti e servizi di alta qualità in modo più rapido ed economico, sia per il cliente esterno che per quello interno.

Ciò è stato reso possibile grazie al committment di tutti i livelli e di tutte le funzioni e grazie all'impegno profuso nella formazione continua su strumenti, metodologie e focalizzandoci sullo sviluppo delle competenze trasversali. Tra queste rientra, ad esempio, il percorso formativo continuo del personale coinvolto nelle attività produttive e di erogazione dei servizi sulla metodologia "Agile". L'adozione di approcci come Scrum e Kanban ha favorito una cultura aziendale orientata alla flessibilità, consentendo al Gruppo di adattarsi rapidamente alle mutevoli dinamiche del mercato, alle richieste dei clienti e allo sviluppo dei progetti, consentendo di raggiungere sempre alti livelli di prestazione.

segue ▷



◁ segue

L’impiego della metodologia “Agile”, applicata al macro-progetto di riorganizzazione aziendale, attraverso la suddivisione degli obiettivi e dei compiti in singole iterazioni contribuisce, inoltre, a facilitare il raggiungimento “visibile” dei primi risultati e a tarare gli sforzi in una direzione o nell’atra, man mano che si procede.

Infine, ma non ultimo, l’adozione di un Sistema Gestionale Integrato migliorerà la governance dei processi. Questa soluzione ha consentito un controllo più efficace delle attività, facilitando la presa di decisioni informate e garantendo una visione completa delle operazioni aziendali. L'integrazione dei processi ha contribuito a ridurre la complessità e a migliorare la trasparenza, attraverso la condivisione di informazioni, la loro ordinata archiviazione e la loro circolazione attraverso flussi informativi chiari e ordinati.

In conclusione, il percorso di crescita organizzativa del Gruppo Sintegra riflette un impegno costante verso l'innovazione e l'eccellenza operativa. Il Gruppo è ben posizionato per affrontare con successo le sfide competitive del futuro, dimostrando un impegno tangibile verso l'eccellenza e la sostenibilità a lungo termine.

“**Marco SGURA** ha maturato 25 anni di esperienza professionale nel settore della consulenza di direzione ed in quello dei servizi creditizi e finanziari. Ha ricoperto ruoli di responsabilità presso diversi intermediari finanziari (BNL Gestioni SGR, BNL Holding, Gruppo Banco Desio, Sparkasse) in particolare in ambito risk management, internal audit e organizzazione. Negli ultimi anni e prima di rientrare nella consulenza di direzione, è stato responsabile dell'Internal Audit e dell'Organizzazione di Sparkasse-Cassa di Risparmio di Bolzano. è approdato al Gruppo Sintegra con il ruolo di Group Chief Operating Officer. E' in possesso di certificazione Prince 2.”





Germana MOBILIA
Cheif Communication Officer in Sintegra
Business & Executive Coach - EMCC – EIA Practitioner

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.

SINTEGRA GROUP | RV ACADEMY | eSQuaD | COMPLIFY



SINTEGRA Group
MILANO: C.so Sempione, 62
RENDE (CS): Via Pedro Alvares Cabral, 6

Numero Verde 800 689874

IN QUESTO NUMERO

Editori & Autori

Tiziano Interlandi



Pierpaolo Cimirro



Davide Casari



Autori

Alberto Tronchin



Andrea Portuese



Anna Lisa Di Vincenzo



Giorgio Irtino



Luca Cianci



Luca Cruciani



Lucia Pasquadibisceglie



Lucia Viviani



Marco D'Andrea



Valeria Burdi



Nicola Chiariello



Pietro Maffi



Pino Decandia



Unsplash sessionize.com SINTEGRA YEARS ANNIVERSARY 10

26 Numeri

276 Articoli

139 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/call-for-agile-for-italy/

mail

agileitaliamagazine@gmail.com

LinkedIn

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

Ringrazio chi mi ha ostacolato

AgileForItaly
Founders

Non ricordi chi e non ricordo in quale occasione, sicuramente una premiazione, ma mi rimase in testa questo ringraziamento controcorrente: ringrazio chi ha mi ha ostacolato ed ha fatto di tutto per farmi fallire. Oggi la visione darwiniana della società è stata rivista per fortuna, la visione per la quale il/la più forte vince annientando gli altri. Una visione molto americana che anche nel nostro paese rappresenta per alcuni l'unico modo per affrontare la propria vita lavorativa e non solo. La competizione è una perdita di tempo che ci fa concentrare sul nostro nemico invece che su noi stessi. E' anche vero che sistemi mai perturbati diventano fragili e rischiano di rompersi. Come sempre le cose sono a livelli di grigio e non bianchi o neri. In questo numero vedremo il percorso raccontato da diversi autori, il percorso che ci ha portato ad abbracciare l'agilità e fare di essa il nostro lavoro.

TUTTE LE SETTIMANE

AGILEFORITALY LEAN BEER PODCAST

SCAN ME

SU SPOTIFY, SPREAKER, APPLE PODCAST, GOOGLE PODCAST

DAVIDE CASARI

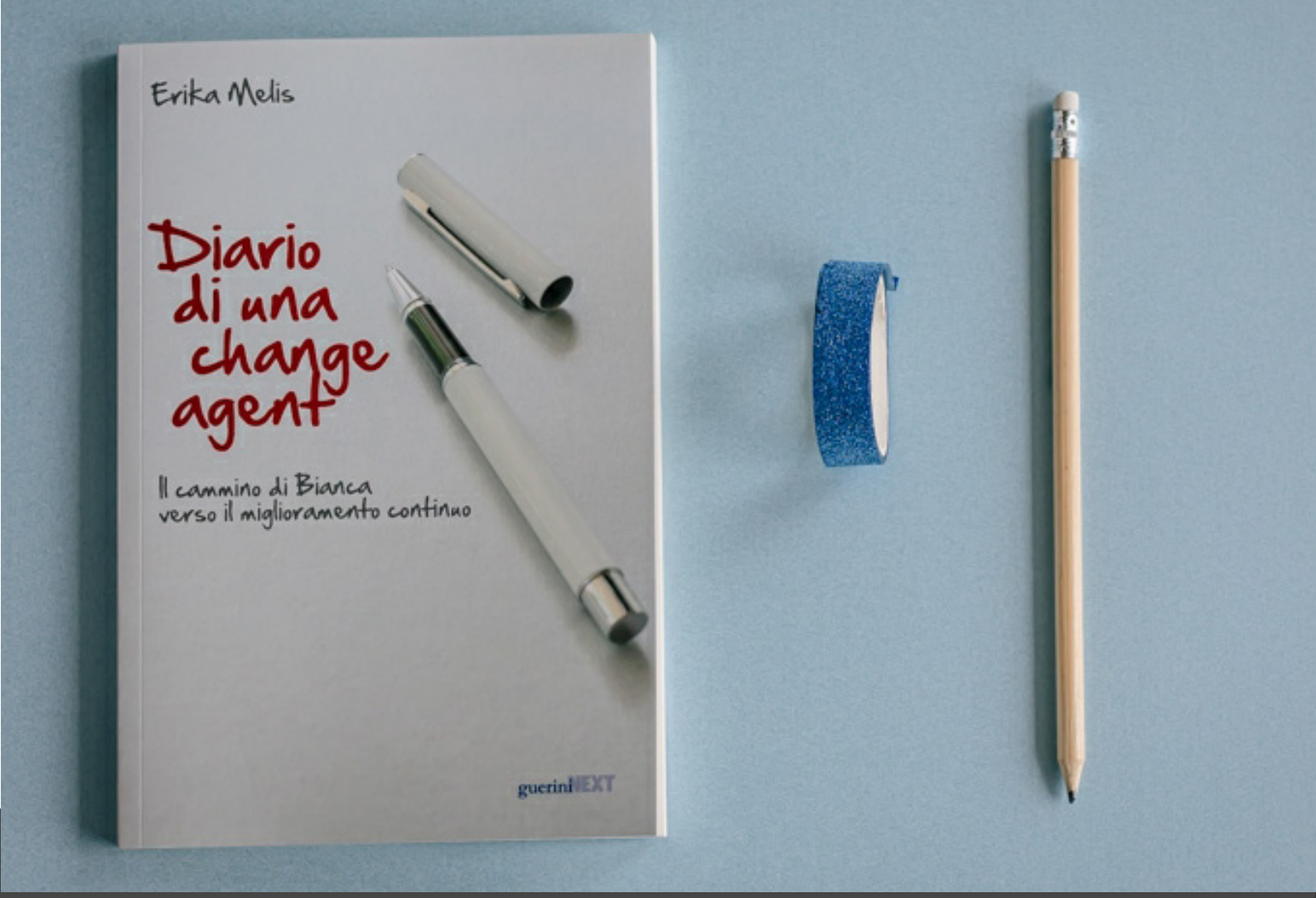
TIZIANO INTERLANDI

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

L’industria come bottega creativa



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.

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

AYROS
www.ayroseditore.it





#IAD23
VENTI DI IAD A MILANO

LUCA

CRUCIANI

Social media manager / Software Developer presso Intré s.r.l.

Politecnico di Milano, 18 novembre 2023.

Una splendida giornata autunnale ha fatto da cornice alla ventesima edizione di Italian Agile Days, la più importante conferenza italiana dedicata al mondo dell'agilità.

Intré ovviamente non poteva mancare. Anche quest'anno infatti siamo stati orgogliosi di essere tra gli sponsor principali. Al nostro banchetto le persone hanno potuto conoscere le diverse realtà che formano la nostra offerta: Intré Cloud Native, Betrusted e Thanks Design che, unite ad Agile Reloaded e Human Reloaded rispondono in maniera concreta ai bisogni delle persone e delle organizzazioni che stanno affrontando la sfida della Digital e Agile Transformation.

In questo articolo vi riassumerò alcune sessioni che abbiamo seguito nell'arco della giornata.

Indice:

- Suggerimenti per "leader" che guidano e supportano team agili
- IT e Sostenibilità, un nuovo approccio alla complessità
- L'arte di mettere in fila tante cose. Un approccio realistico al portafoglio strategico
- Pratiche per costruire una learning organization
- Come funziona il cervello di un programmatore quando impara e affronta nuovi problemi?
- Conclusioni

Buona lettura

I comportamenti alternativi "utilizzati dai leader" che guidano e supportano team agili

Questo talk è stato curato da Caterina Palmiotto, Agile coach in Agile Reloaded e Manuele Piastra, Team e Organisational Coach.

Chi è un leader? Sono leader tutti coloro che riescano a influenzare gli altri con o senza una posizione formale di autorità. I comportamenti dei leader possono avere un impatto negativo e gli speaker hanno descritto fatti di cronaca che hanno portato alla morte di numerose persone, prevenibili con stili di leadership diversi:

1. Il disastro aereo di Tenerife in cui hanno perso la vita 583 persone: il copilota di uno dei due aerei coinvolti aveva perplessità sulla manovra ma non è riuscito a mettere in discussione la decisione del pilota.
2. L'incidente della Nasa del 1986, in cui un ingegnere aveva sollevato timori ma non era stato ascoltato, e quello del 2003, in cui un ingegnere aveva poi ammesso di aver avuto dubbi ma non era riuscito a parlare.

Un disastro dovuto a una leadership problematica è il "Dieselgate", scandalo emerso nel 2015. La Volkswagen ha ammesso di aver manipolato i test sulle emissioni dei veicoli diesel. L'eccessiva pressione sui risultati finanziari ha incentivato pratiche scorrette, addirittura illegali, per raggiungere gli obiettivi, provocando un importante danno di immagine e di business.

I leader hanno la possibilità di scegliere consapevolmente i comportamenti da adottare, supportando una cultura di **psychological safety** e di **continuous improvement** che porta benefici a tutti gli aspetti aziendali: dall'aumento della produttività, alla riduzione di incidenti fino all'aumento dei salari. Per dimostrarlo, Caterina e Manuele hanno descritto situazioni da loro vissute e le scelte prese dai leader inizialmente. Suggerendo comportamenti alternativi ai leader, e mettendoli in pratica, si è assistito a un miglioramento del contesto lavorativo e dei risultati ottenuti. I comportamenti alternativi utilizzato dai leader possono supportare i team nel creare l'ambiente che li rende più efficaci.

IT e Sostenibilità, un nuovo approccio alla complessità

Francesco Fullone, Business and Sustainability designer nonché presidente del GrUSP, ha continuato il discorso sul tema "Sostenibilità e Software" iniziato a IAD22 con il talk "Green principles, cosa sono e come impattano".

A che punto siamo oggi? Francesco ha riportato una considerazione, presa dalla home page del sito "Sustainable Web Manifesto", sulle emissioni di CO2 (personalmente abbastanza allarmante):

> "If the Internet was a country, it would be the 4th largest polluter"

Tale frase, tradotta in italiano, dice: "**Se Internet fosse una nazione, sarebbe la quarta più inquinante**".

La sostenibilità non è da intendersi solamente a livello ambientale, è infatti qualcosa di molto più complesso da gestire. Nel mondo del software e dell'IT potremmo anzi dovremmo attivarci su quelli che Francesco definisce i **tre pilastri della sostenibilità**:

- **Persone**: con azioni a favore dell'accessibilità, usabilità e inclusione che sicuramente impatterebbero il business sugli stakeholder.
- **Pianeta**: tutte le azioni che avrebbero un impatto nell'ambiente: e-waste, o electronic waste, e tutto ciò che concerne il consumo energetico (in azienda e non solo).
- **Profitto**: le azioni da intraprendere per gestire e magari evitare il debito tecnico, i problemi legati alla sicurezza informatica (cybersecurity), la resilienza dell'infrastruttura.



Ambiente

Parlando di impatto ambientale, Francesco ha ricordato alcuni dati (ovviamente non esatti) che dovrebbero far suonare più di un campanello d'allarme.

- Il **3,3% dei gas GHG** ("Greenhouse Gas" o più comunemente gas a effetto serra, compresa la CO2) **sono emessi dalla filiera dell'IT**, ed è un dato in aumento (si stima che si arriverà al 5% nel 2025).
- L'invio di **una e-mail produce 17 grammi di CO2**, a oggi **inviamo circa 275 miliardi di e-mail al giorno**.
- Tornando all'e-waste, in Europa si contato **700 milioni di telefoni cellulari inutilizzati**, praticamente due per ogni cittadino europeo, e **solamente il 5% viene riciclato**. Tenete conto che per ogni dispositivo elettronico sono fondamentali le cosiddette terre rare, ovvero elementi chimici che si trovano in alcune miniere, e a oggi la Cina è il Paese che ne possiede di più... c'è e ci sarà sempre più richiesta, e ciò inevitabilmente si tradurrà in maggiori attività di scavo ed estrazione.
- L'avvento dell'Intelligenza Artificiale ha anch'esso un impatto negativo. L'utilizzo di Google Bard è più inquinante di una ricerca classica eseguita nel sito google.com.

Ci sono altri aspetti della sostenibilità che vanno presi in considerazione: **sociale** e di **governance**.

Sostenibilità a livello sociale

Ogni volta che sentiamo o utilizziamo il termine stakeholder in un progetto, dobbiamo sapere che stiamo parlando di persone. La sostenibilità in questo senso implica un uso responsabile delle risorse per il benessere a lungo termine. Francesco ci ha parlato delle **pratiche D.E.I. (Diversity, Equity, Inclusion)** ovvero Diversità, Equità e Inclusione. Insieme, promuovono una società armoniosa e resiliente che rispetta i limiti del pianeta, valorizza le diverse prospettive e garantisce un accesso equo alle risorse e alle opportunità per tutti.

Sostenibilità a livello di governance

Sostenibilità e governance sono strettamente collegate, in quanto le pratiche di governance efficaci svolgono un ruolo fondamentale nel perseguire gli obiettivi di sostenibilità. Una governance trasparente e responsabile **assicura un processo decisionale responsabile**, quadri normativi e pratiche aziendali che danno priorità a considerazioni ambientali e sociali. Integrando la sostenibilità nelle strutture di governance, le organizzazioni e le società possono impegnarsi collettivamente per un futuro equo e resiliente.

Tornando al nostro mondo dell'IT, governance per Francesco è soprattutto "**continuous risk assessment**", ovvero una valutazione continua dei rischi tecnici:

Cybersecurity risk: rischi legati al "B.Y.O.D." (Bring Your Own Device, e tutto ciò che ne consegue quando utilizzi un tuo dispositivo), al "GDPR", la gestione dei dati, e un cenno al Cyber Resilience Act, un documento che dovrebbe contenere delle linee guida per dispositivi e software in Europa.
Knowledge risk: il valore viene generato dalle persone e dalle loro competenze. In questa casistica rientrano i rischi legati al know-how dell'individuo ("Cosa succede all'azienda ogni volta che la persona va via e porta con sé conoscenza?"). Stesso discorso per la mancanza di documentazione, tanto tra le righe di codice quanto nel prodotto.
Obsolescence risk: i rischi legati al mantenimento sia hardware che software. Per esempio, se nel progetto si usano librerie di terze parti, bisogna controllare che siano mantenute o non più supportate.

L'arte di mettere in fila tante cose. Un approccio realistico al portafoglio strategico

Stefano Leli, Agile coach, nel suo talk ha raccontato l'approccio "Agile Portfolio Management" di Agile Reloaded.

Tutti hanno più idee che risorse. Quello che è importante è trovare l'approccio realistico e sostenibile che permette di dire "Siamo riusciti a fare quello che volevamo". Per mettere in fila le tante attività, una pratica adottata in tutte le aziende medie o grandi è il "Project Portfolio Management": coordina lo svolgimento di più iniziative nello stesso orizzonte temporale, che coinvolgono diverse aree aziendali, e ha lo scopo di definire obiettivi. Le iniziative raccolte nel portfolio di progetto sono ripartite sull'intero anno, ma allocare l'intero budget inizio anno e senza possibilità di modifica è complesso e comporta limiti.

La variante Agile del "Project Portfolio Management" nasce come soluzione a questi problemi. Il manifesto Agile recita:

> "Gli individui e le interazioni più che i processi e gli strumenti".

L'"**Agile Portfolio Management**" (APM) è un approccio alla gestione strategica aziendale basato sulla **comunicazione** e la **condivisione** tra gli **individui**, che ha l'obiettivo di selezionare e fare (solo) le cose che servono. I passaggi chiave del modello APM di Agile Reloaded descritti da Stefano sono i seguenti:

1. La condivisione e il censimento delle iniziative utilizzando la Lean Canvas.
2. La prioritizzazione collaborativa delle iniziative con la matrice impatto/effort, stabilendo i driver che ne facilitano la valutazione.
3. La pianificazione delle iniziative.

Tutti gli step comportano l'abilitazione di conversazioni coinvolgendo tutti i livelli aziendali. L'APM funziona su base trimestrale, non annuale. Questo permette di fermarsi, valutare come stanno andando le iniziative e decidere se portarle avanti o spostare il budget su altre, di modificare quindi il piano strategico aziendale in corso d'opera, salvaguardare la capacity e ridurre gli sprechi.



Pratiche per costruire una learning organization

Fabio Ghislandi nel suo talk ha raccontato che cosa vuol dire fare davvero **continuous learning** portando il modello di **learning organization** di Intré.

Il "Manifesto per lo Sviluppo Agile di Software" recita questi passaggi chiave:

- "La continua attenzione all'eccellenza tecnica e alla buona progettazione esaltano l'agilità" – **9° principio**
- "Fondiamo i progetti su individui motivati" – **5° principio**
- "Persone e loro interazioni più che principi e strumenti" – **1° valore**

Leggendo questi principi e valori delle domande sorgono, come per esempio "*Che pratiche metto in atto per aumentare la capacità tecnica fino a sfiorare l'eccellenza*?" o "Come motivo le persone?". Forse però c'è proprio un filo rosso che unisce i tre elementi **interazione tra persone, motivazione ed eccellenza tecnica**. Questo filo rosso si chiama learning organization o, meglio, continuous learning.

Ma perché dobbiamo costruire un'organizzazione dell'apprendimento? Oltre a quello che il 5° e 9° principio e il 1° valore suggeriscono, un altro spunto di riflessione importante a cui rispondere è:

"Cosa succede se imparano e se ne vanno?" "Sì, ma cosa succede se non imparano e restano?"

Fabio lavora da dieci anni per attuare e diffondere pratiche di continuous learning, sia in numerose organizzazioni come coach di Agile Reloaded sia in Intré come imprenditore, rischiando sulla sua pelle e per un lungo periodo di tempo. A IAD ha spiegato il modello Intré, che si può definire tale perché **5 aziende si sono esplicitamente ispirate alle attività di apprendimento della nostra software house.**
Il payoff di Intré è Learn / Code / Deploy Value, con Learn che occupa la prima posizione, e non solo per caso. Le pratiche di apprendimento che Intré attua sono ben 10:

1. Gilde
2. Camp
3. Community
4. Skill matrix
5. Certificazioni
6. Academy
7. CoP IWannaBeASpeaker
8. Obiettivi di apprendimento
9. Formazione in aula
10. Corsi di lingua

In un prossimo articolo del blog Intrè, dedicato esclusivamente al talk di Fabio, verrà approfondita ogni singola pratica.

Fabio ha lasciato spunti più o meno impegnativi che si possono attuare nei propri contesti lavorativi, con un disclaimer:

prima di attuare qualsiasi pratica è importante assicurarsi che ci sia la cultura delle persone e che Intré ci ha impiegato otto anni per arrivare a come è ora.

Come funziona il cervello di un programmatore quando impara e affronta nuovi problemi?

Pietro Roversi, Software Engineer presso Evoluzione Telematica, ci ha accompagnato in un breve viaggio alla scoperta del cervello di ogni programmatore quando scrive e legge codice, dei processi di apprendimento che si scatenano quando si impara un nuovo linguaggio di programmazione e come cercare di applicarli nel lavoro di tutti i giorni.

Non è un problema essere confusi, lo è esserlo per più tempo del dovuto. Il codice scritto è spesso confusionario, ma non tutto il codice lo è allo stesso modo. Pietro ha preso come esempio uno stesso problema (conversione di un numero in binario) risolto in tre diversi linguaggi di programmazione:

- **APL**: il codice è fatto di pochi numeri e lettere, è breve ma totalmente incomprensibile. C'è mancanza di conoscenza, non ci sono abbastanza fatti rilevanti nella Long Term Memory (LTM), che Pietro paragona all'hard disk del nostro cervello.
- **Java**: il codice è decisamente più comprensibile, ma mancano informazioni. Le informazioni di cui abbiamo bisogno dovrebbero essere salvate nella Short Term Memory (STM) ma, dovendo cercare in più parti, potremmo scordare qualcosa che abbiamo assimilato in passato. Questo tipo di memoria potremmo paragonarla alla RAM del nostro cervello.
- **BASIC**: il codice è fatto di tante istruzioni, siamo confusi per mancanza di "potenza di processo". In casi come questo, quando dobbiamo elaborare molte informazioni, l'onere ricade sulla Working Memory (WM), il processore del nostro cervello.

Perché è difficile capire il codice complesso? A causa del carico cognitivo che si genera durante la lettura:

- **Intrinseco**: creato dalla complessità intrinseca di un singolo pezzo di codice.
- **Estraneo**: aggiunto accidentalmente al codice o a causa di lacune del programmatore.
- **Pertinente**: dovuto alla difficoltà di memorizzare il pensiero in LTM a causa dell'elevato carico cognitivo.

Per ridurre il carico cognitivo Pietro ci ha consigliato alcune tecniche quali: refactoring del codice, sostituzione dei costrutti non familiari e aggiunta dei sinonimi di codice al proprio mazzo di flashcard.

Leggere un testo è così diverso dal leggere il codice? Secondo uno studio, un programmatore spende il 60% a leggere codice, ma non viene allenato a farlo. Altri dati forniti da Pietro: nel primo 30% del tempo speso guardando codice, i programmatori guardano circa il 70% delle righe.
Quali strategie della comprensione del testo potremmo applicare al codice? L'attivazione della conoscenza pregressa, il monitoraggio, determinare l'importanza delle parti, inferire, visualizzare, porre domande, riepilogare.

Pietro ha poi proseguito il suo intervento parlandoci di "bad code", o code smell, ovvero codice contenente antipattern, codice duplicato, nomi strani... codice che è confusionario sia per gli altri che arriveranno dopo di noi sia per noi stessi. Il code smell costa, tanto in termini di carico cognitivo quanto in tempo impiegato per il refactoring. Ci sono diversi modi per ridurlo o meglio ancora evitarlo, ad esempio scegliere i nomi corretti all'interno del nostro codice.

Concludendo, riporto una citazione dello stesso Pietro:

> Fare lo sviluppatore è una vocazione, il carico cognitivo su tutti i livelli è altissimo... o siamo folli o siamo appassionati!

Per approfondimenti, potete consultare le slide dell'intervento a questo link.

Conclusioni

Che dire di questa edizione di Italian Agile Days? Il Politecnico di Milano ha fatto da splendida cornice a IAD23 e devo ammettere che questa conferenza si conferma l'appuntamento più atteso da tutti gli agilisti e in generale dalle persone incuriosite dal mondo dell'Agilità. Passano gli anni e IAD migliora (come il buon vino)... ricordo ancora molto bene la mia prima volta a un evento tenuto a Vimercate nel 2017 (al tempo si organizzavano i Mini Italian Agile Days).

A Milano ho rivisto con piacere alcune di quelle persone, altre purtroppo no. Colgo l'occasione per salutare Alessandro Bonometti, meglio noto come Bauno, che purtroppo non è più tra noi. Ricorderò per sempre quella volta che ti conobbi a Vimercate Bauno, proprio a quel Mini IAD, dopo averti ascoltato parlare di DDD con il tuo talk "Fighting the leviatan"... illuminante.

Prima di salutarvi, vorrei ringraziare a tutti i volontari che si sono prodigati per l'ottima riuscita dell'evento, tutti gli sponsor e i colleghi presenti al banchetto Intré sabato 18 novembre.

IAD23 è stato il miglior IAD di sempre? Non lo so, sicuramente è stato avvincente e ispirazionale, vedremo cosa ci porterà IAD24. Nel frattempo vi saluto, con la speranza di poterci rivedere ai prossimi appuntamenti targati Italian Agile Movement.



Una nuova direzione per le aziende di prodotto. In Italia.



ANNA LISA

DI VINCENZO

Content Writer in 20tab e parte del Team organizzatore del Product Management Day. Una laureata in Lettere prestata al Marketing, oltre che un'accumulatrice seriale di libri e oggetti a pois.

Dopo la terza edizione del Product Management Day, si definiscono sempre di più i contorni di un approccio, quello di prodotto, che diventa significativo anche in Italia.

A ottobre 2023 si è tenuta la terza edizione di quella che è stata la prima conferenza a parlare di prodotto nel nostro Paese, il Product Management Day. Il successo che ha avuto e il clima che si è respirato sono un segno del fiorire dell'interesse delle aziende italiane per un approccio di prodotto.

Parlare di prodotto in Italia

In Italia parlare di prodotto è un fatto recente. Complice il contesto in cui si muovono le imprese nostrane e la cultura del lavoro ancora imperante, il Product Management occupava fino a qualche anno fa un ruolo marginale. Eppure, qualcosa si muove anche nel nostro Paese.

«*In Italia non se ne parlava così tanto, l'interesse si è acceso quando diverse realtà si sono influenzate tra loro*. - afferma Gabriele Giaccari, Head of Product di 20tab - *In questo percorso di conoscenza e consapevolezza gli eventi hanno avuto un ruolo centrale*».

E proprio **nel 2021** si è tenuta l'edizione pioniera, tutta da remoto, del Product Management Day, la prima conferenza italiana a portare **al centro il tema del prodotto** e a proporre a tutti coloro che si stavano aprendo a questo mondo, un luogo di incontro e confronto.

20tab, azienda ideatrice e organizzatrice dell'evento, è una delle realtà italiane che oggi adotta un approccio legato al product-thinking, che si basa quindi sull'importanza di **creare un valore reale per gli utenti e per il business**, evitando di sprecare tempo e denaro su soluzioni inutili.

«*Il Product Management Day è nato per rispondere alla necessità di* **un cambio di mentalità** *nell'ambito dello sviluppo e della gestione dei prodotti digitali*. – spiega Mirko Maiorano, Head of Growth di 20tab - *Invece di limitarsi a un elenco di funzionalità e vincoli di budget e tempo, oggi si pone l'accento sul raggiungimento di obiettivi specifici che guardano sia al business, sia agli utenti, con l'intento di consegnare valore reale e tangibile*».





E proprio dallo scambio con le **oltre 115 aziende** che hanno preso parte al Product Management Day, viene fuori che il passaggio alla mentalità di prodotto è sempre più pervasivo e dà i suoi frutti, rendendo il lavoro sui prodotti più concreto, focalizzato, e non legato unicamente ai vincoli di budget e tempo.

«L'importanza si sta cogliendo anche grazie al fenomeno *delle startup, che devono necessariamente validare le proprie idee di soluzione prima di usare il poco budget a disposizione, per raggiungere degli obiettivi di business e per far sì che gli utenti utilizzino i loro prodotti. In questo contesto queste logiche diventano fondamentali*», aggiunge Gabriele Giaccari.

La grande sfida, attualmente, è avvicinare anche le imprese ancora influenzate da un approccio tradizionale, quello della mentalità di progetto, a un mindset che mette, invece, al centro l'utente e gli outcome, costruito su un **processo iterativo** basato sui feedback e sul miglioramento continuo.

In questo senso, è un bene la diffusione di **una serie di iniziative pensate per formare e divulgare** le pratiche e la mentalità di prodotto, come testimonia Gabriele: «*Effettivamente adesso si sta affermando la figura del Product Manager e il ruolo del Product Team in Italia e questo porta all'esigenza di apprendere in questo ambito: noi stessi, come 20tab, riceviamo molte richieste per fare formazione interna sui team. Le aziende iniziano a essere ricettive, a volersi informare, e molte persone si stanno avvicinando proprio perché si avverte questo fermento*».

E in questo contesto si è inserita la conferenza alla sua terza edizione.

Product Management Day 2023: il punto di riferimento per le aziende di prodotto in Italia

Si conferma un appuntamento irrinunciabile per chi fa già product management e per chi sta aprendo a questo mondo. Alla sua terza edizione, la conferenza che ha fatto da pioniera in Italia sul tema del prodotto, ha accolto **più di 300 partecipanti e oltre 115 aziende**: professionisti, esperti e meno esperti, pronti ad assorbire quanto più possibile le informazioni e i segreti degli speaker.

Tre track, due dedicate ai talk e una alle Tavole Rotonde, per un totale di **28 speaker**. Tra questi 2 Keynoter internazionali, **Pawel Huryn e Itamar Gilad**, altre voci autorevoli dall'estero, come quelle di Farbod Saraf di Miro e Timoté Geimer di Dualoop, e molti esponenti italiani del settore: Andrea Giannangelo di iubenda, Luca Malandrino e Francesca Tiso di The Fork, Costanza Mosi di Treedom, Francesco Corti di Docker e ancora Federica Brancale, Susanna Ferrario, Virginia Capoluongo, Andrea Provaglio, Giovanni Valli, Luca Barboni, Noemi Taccarelli, Felice Pescatore e tanti altri. Tutti questi speaker hanno portato all'interno della conferenza **casi studio reali**, ciò che hanno imparato e ciò che oggi stanno sperimentando nelle loro aziende.

Tra i partecipanti all'evento una forte prevalenza di Product Manager (oltre il 40%) che ha avuto modo di incontrarsi negli ampi **momenti di networking**, fare rete, dare vita a nuove occasioni di collaborazione e scambiarsi esperienze e punti di vista. E alcune delle maggiori aziende italiane, come **Aruba, Unobravo, PagoPA, Pirelli, TeamSystem, Casavo**.

L'obiettivo del Product Management Day, arrivato alla sua terza edizione, è sempre più chiaro e manifesto: **diventare un punto di riferimento per tutte le aziende che fanno product management** e che stanno virando verso un mindset di prodotto. Offrire **contenuti di alto valore**, legati al contesto italiano e affiancati da uno sguardo internazionale, che ci leghi sempre di più a una dimensione extra-Italia. Creare uno **spazio di confronto e crescita** per i professionisti e le loro aziende, in cui riportare istanze, necessità e spunti di miglioramento.

20tab, che da anni ormai lavora dietro le quinte della conferenza, si pone quindi come capofila di una vera e propria rivoluzione del panorama aziendale italiano. E sono in molti ormai a seguirla in questo percorso.





Guardando al 2024

Nel 2024 i grandi temi saranno quelli dell'etica, della responsabilità aziendale, della centralità delle persone, dell'innovazione e della riduzione degli sprechi. Tutti aspetti centrali anche nel mindset di prodotto.

Gli strumenti a disposizione diventano sempre più raffinati e performanti, la volontà di creare **prodotti che creino impatti reali e positivi sulla società e sull'ambiente** sempre più pressante, e in quest'ottica formarsi, essere aggiornati e **creare un network di aziende** che portino sempre più avanti l'approccio di prodotto in Italia è una necessità.

Il **Product Management Day** raccoglie la sfida - proprio come fece nel 2021, alla sua prima edizione totalmente sperimentale - e **torna nel 2024**, alla sua quarta edizione, ormai maturo e completo.

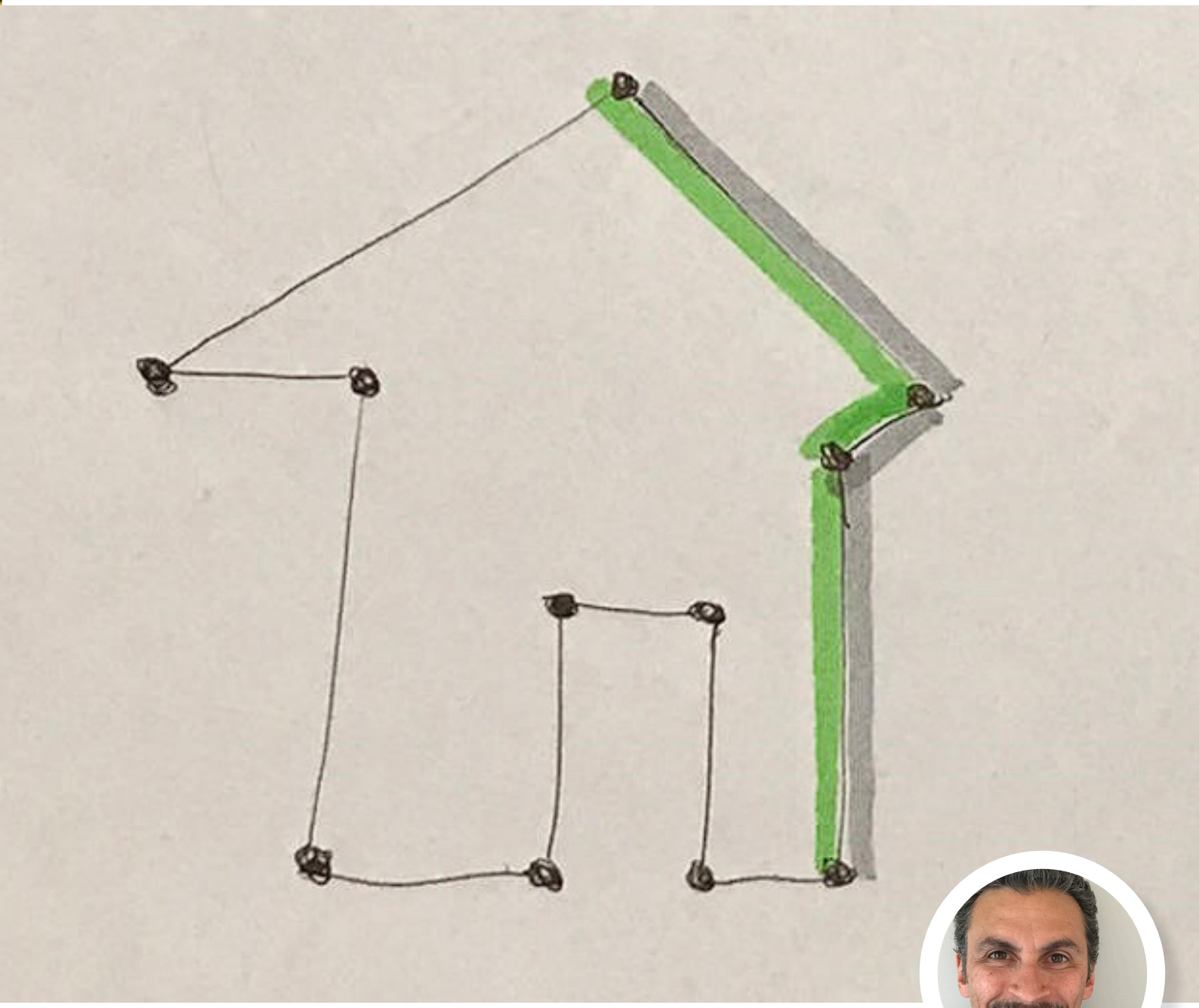
«Il Product Management Day, oltre ad essere stata la prima conferenza italiana dedicata a questo mondo, oggi è l'evento dedicato a chi il product management lo vive concretamente tutti i giorni. - a dirlo è Raffaele Colace, volto della conferenza e Head of Operations di 20tab - *Nel 2024 manterrà il suo compito assolutamente centrale nella divulgazione, puntando sempre a contenuti di alto livello e a networking di alta qualità. La prossima edizione si occuperà, sicuramente, di quelle che saranno le sfide del futuro per chi fa product management, come quelle dell'etica, della responsabilità, dell'ambiente - temi già toccati a novembre 2023 - e verrà realizzata grazie a una partnership tutta nuova, di cui siamo davvero felicissimi, che annunceremo a breve».*

Per scoprire tutte le ultime novità sull'edizione 2024 non resta quindi che seguire la pagina LinkedIn della conferenza e il sito ufficiale.

L'appuntamento rimane, anche per quest'anno, al Product Management Day.

Diventa un sostenitore della conferenza ed entra a far parte della squadra del 2024.
Link al form: https://form.jotform.com/PMday23/sponsorship-opportunities-24

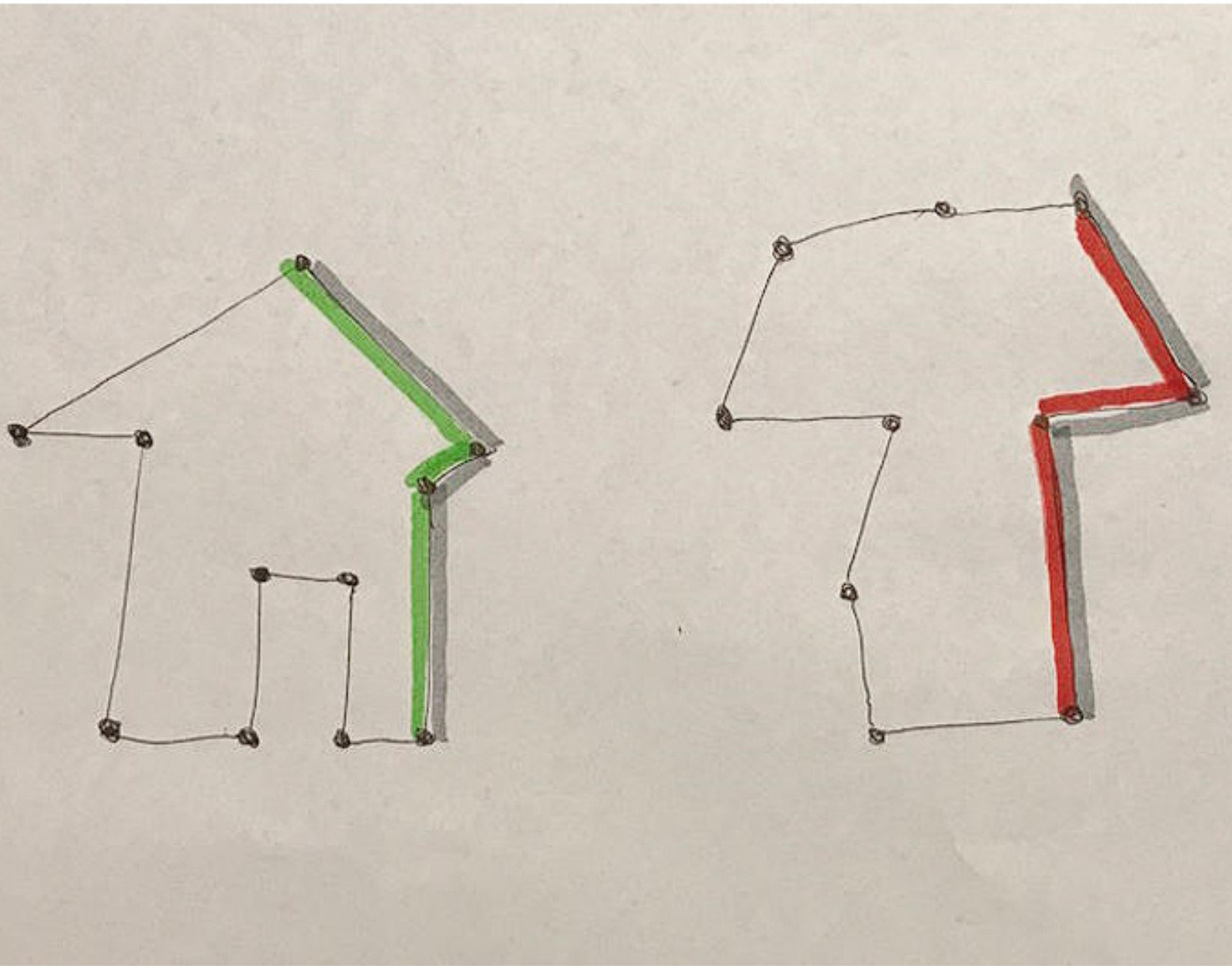
Siamo la somma dei puntini che scegliamo di unire





LUCA CIANCI

Scrum master e facilitatore del metodo LEGO SERIOUS PLAY
Mi piace aiutare le persone a mettersi in gioco per trovare insieme nuovi modi di fare le cose



Si legge spesso la solita frase sull'unire i puntini ma non è mai così semplice capire come fare. Il fatto è che questi puntini non parlano e se vuoi unirli devi comunque fare un lavoro individuale di esplorazione, riflessione e introspezione per capire cosa in effetti si candida ad essere un puntino e cosa invece è solo in apparenza un elemento importante ma che poi a ben guardare racconta poco di te e non ti appartiene fino in fondo.
Tutti noi abbiamo dei ricordi che rimangono vivi più di altri, sono quelli che di solito ti tornano in mente anche se non ci pensi in maniera diretta, ti trasmettono magari allegria, soddisfazione, benessere o altre emozioni simili a queste. Capita così anche a te? Ti sta tornando in mente qualcuno di questi ricordi anche adesso mentre stai leggendo?

Per quella che è la mia esperienza personale, quando questi ricordi riguardano cose che ho fatto in prima persona e sono cose che mi coinvolgevano allora posso pensare di aver a che fare con un puntino importante del mio percorso. Se non ci presti attenzione restano solo dei bei ricordi tuttavia se impari a curarli e abbracciarli per quello che sono allora starai lavorando per scoprire realmente chi sei e come indirizzare al meglio la tua vita.
Oggi, dicembre 2023, data in cui scrivo questo articolo faccio il facilitatore di gruppi e l'agile coach, sono sposato e padre di Laura e Gabriele e ho co-fondato un'impresa sociale per provare a portare nuovi strumenti nel mondo dell'educazione scolastica; a ben guardare, se 15 anni fa mi avessero detto che questo poteva essere qualcosa a cui tendere probabilmente non ci avrei creduto fino in fondo perché è troppo distante da quello che pensavo di essere e forse da quello che gli altri si aspettavano da me.

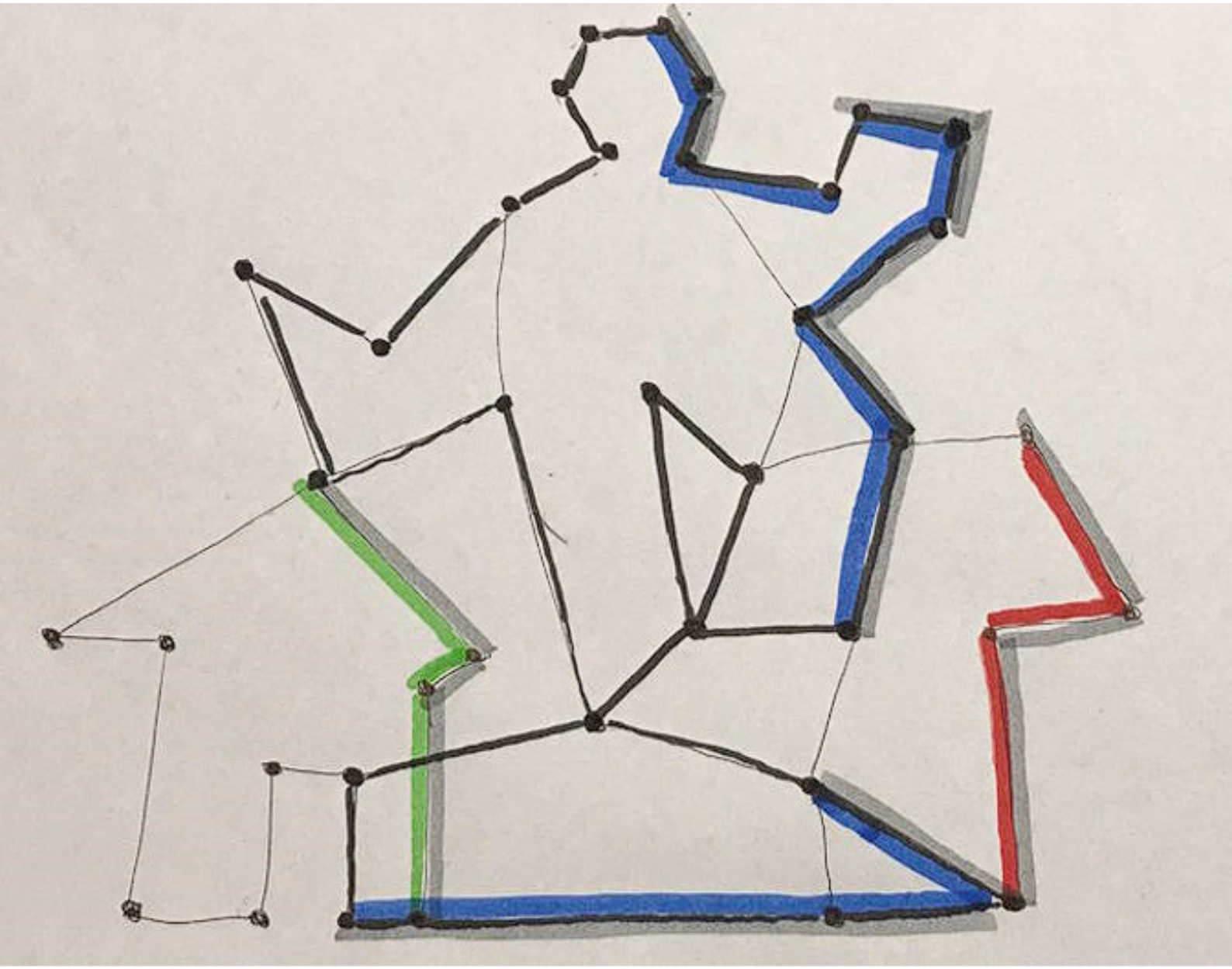
Ho studiato informatica e mi ha sempre appassionato la programmazione fin dalla scuola superiore tuttavia il passo per arrivare a condurre e abbracciare le persone aiutandole a comprendere e superare i loro limiti è un tantino lungo. Ci sono arrivato piano piano e unendo, nel corso del tempo, i miei puntini preferiti:

- Il senso di benessere e sicurezza che provavo ripensando alle volte che andavo da clienti a fare formazione o quando mi capitava di farla internamente per i colleghi.
- Il piacere che provavo nell'ideare le avventure dei diversi giochi di ruolo che ho sperimentato con i miei amici nei tanti anni di militanza in questo magico mondo fatto di risate e creatività per risolvere sfide intorno ad un tavolo vuoto.
- La soddisfazione che provo quando riesco a stupire i miei interlocutori introducendo elementi inaspettati, creativi e fuori dagli schemi.
- La sana paura e tensione che ho provato quando mi è capitato in passato di parlare davanti ad una platea con centinaia di persone…

Questi e altri puntini mi hanno permesso di lavorare sempre di più in una direzione specifica e avendo in mente un elemento comune: le persone.

- Persone da soddisfare se vuoi organizzare un corso di successo.
- Persone da divertire se vuoi organizzare una sessione di gioco per guidare l'apprendimento.
- Persone da stupire se vuoi lasciare un buon ricordo dell'attività che stai facendo con loro.
- Persone da ascoltare se vuoi aiutarle a tirar fuori il potenziale e andare oltre i problemi ordinari che spesso sembrano insormontabili.

Le persone sono un fantastico mondo complesso sia se prese individualmente che come gruppo o team che collabora ad un risultato comune e una delle cose che mi ha sempre stimolato in questi ultimi anni è l'approccio sistemico per il quale la soluzione è all'interno del sistema e non serve cercarla altrove (vedi il libro La quinta disciplina di Peter Senge); in tal senso la facilitazione e il coaching sono due approcci fantastici ed efficaci per orientarsi verso questo tipo di risultato. L'incontro con l'agilità è avvenuto intorno al 2005 e c'è voluto tempo e studio per capire come realmente abbracciare il mindset e passare dal semplice fare agile, che vuol dire usare strumenti, processi e tecniche, all'essere agile, che significa pensare alle possibilità, accettare il cambiamento e il feedback come colonne portanti del nostro far bene, imparare dall'errore perché è l'unica vera scuola che funziona davvero (vedi il libro Agile transformation di Neil Perkin).

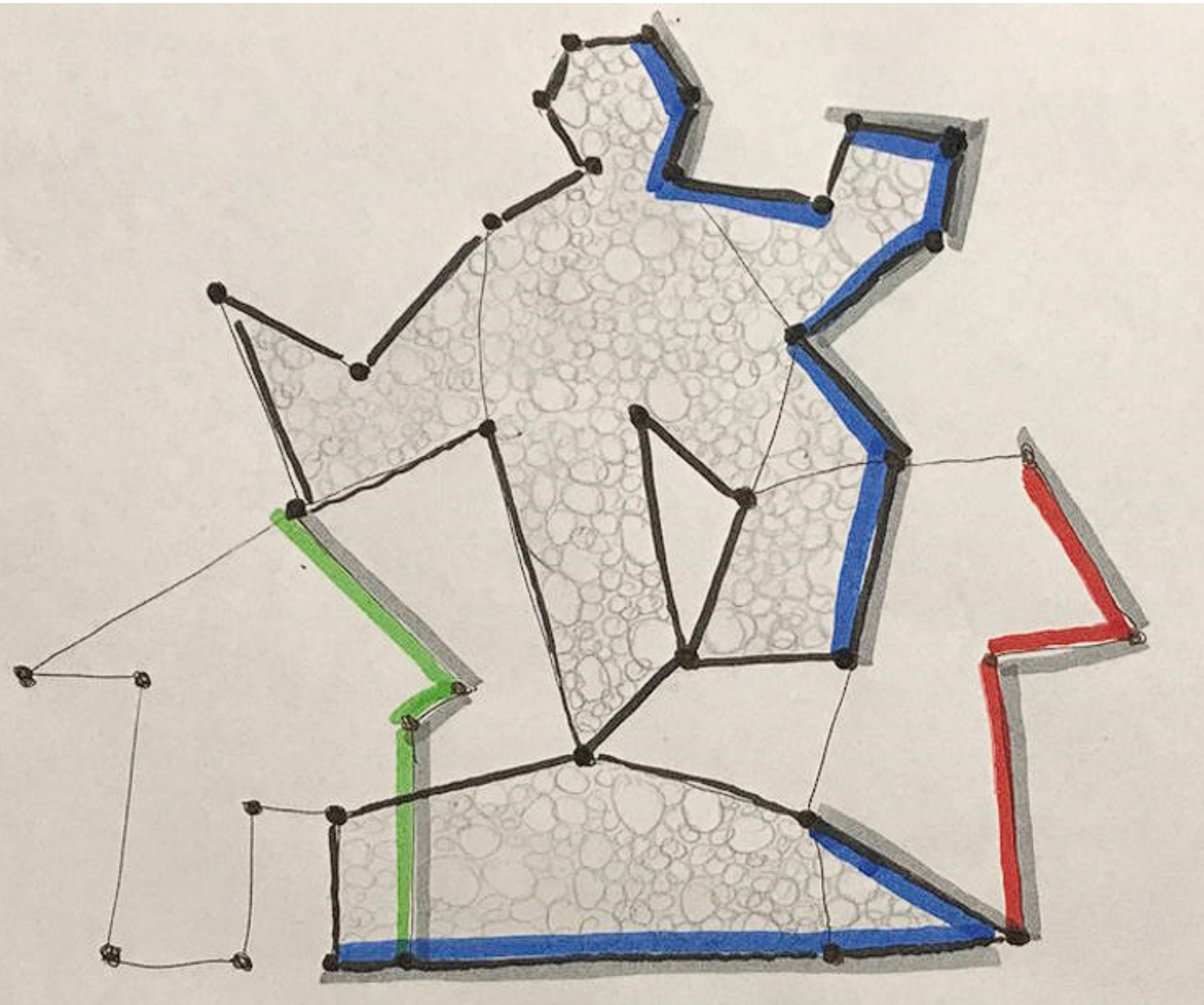


Ognuno di noi è diverso e il percorso che segue o traccia lo è allo stesso modo. Puoi scegliere di restare su un sentiero noto e già battuto apprezzandone i vantaggi di ciò che già c'è e accettando che altre cose magari non saranno mai oppure puoi avventurarti in una nuova strada accettandone i rischi e gli imprevisti ma pensando a quello che di buono potrebbe accadere, la scelta è tua e non c'è giusto o sbagliato. Si tratta solo di unire i puntini che ti hanno portato fin qui oggi e valutare se e quanto ti reputi soddisfatto di chi sei e dove ti trovi.

Il risultato di questa valutazione ti darà lo slancio per provare a fare altro o restare soddisfatto dove già ti trovi. L'importante è che tu faccia tutto questo avendo in mente il tuo equilibrio psico-fisico e lo stato reale delle tue emozioni. Goleman ci insegna che se non comprendiamo e accettiamo al meglio le nostre emozioni non saremo in grado di aiutare gli altri a fare altrettanto quindi tutto parte sempre da te stesso e da come ti senti veramente (vedi il libro Intelligenza emotiva di Daniel Goleman).
Recentemente una persona durante un corso di formazione mi ha chiesto come si fa a diventare Scrum Master argomentando che le caratteristiche attese per questo ruolo sono tante e complesse e non è così facile trovarle tutte insieme in una sola persona.

Ho risposto che in realtà dal mio punto di vista, se vuoi fare bene un certo lavoro ci sono sempre tante abilità e competenze che si sottovalutano o che si danno per scontate, basti pensare al più tradizionale ruolo del Project Manager: assumiamo tutti che si possa essere rapidamente bravi ed efficaci ma le competenze richieste sono tante e abbracciano molti ambiti differenti che vanno dalla pianificazione alla gestione del rischio passando per la relazione con il cliente e fare da collante tra i fornitori. Tipicamente si assume che sia più facile diventare improvvisamente Project Manager che non Scrum Master ma questo è solo un luogo comune.

Tutte le professioni sono complesse e piene di sfumature, dipende se vuoi svolgere al meglio il tuo lavoro con impegno e soddisfazione e quale sia la spinta motivazionale che ti muove dall'interno in tale direzione (vedi il libro Drive di Daniel Pink). Dipende da quanto sarai bravo/a ad unire i tuoi puntini e comprendere cosa ti serve ancora coprire per essere all'altezza di quello che vorrai diventare veramente.





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



guerini NEXT

Le tecnologie digitali hanno avuto un impatto enorme sulla nostra realtà. Il mondo cambia più in fretta, e così le richieste del mercato. Nuovi competitor e nuove tecnologie dall'effetto dirompente compaiono sulla scena a ritmo sempre più serrato. Eppure moltissime imprese restano bloccate. Bloccate da metodologie di lavoro sorpassate, in processi decisionali poco orizzontali e che inibiscono l'innovazione, in una cultura aziendale che premia il conformismo e l'efficienza immediata anziché l'intraprendenza e la volontà di imparare.

Agile Transformation offre una guida ricca e dettagliata a uno dei più importanti modelli di organizzazione aziendale del terzo millennio. Il testo traccia la strada per creare imprese che sappiano continuamente rimodellarsi sulla base delle esigenze dei clienti e dei loro feedback, che lavorino in team orizzontali e flessibili, supportati dalla tecnologia e che sappiano utilizzare le proprie risorse in modo continuamente adattabile al futuro. Un contributo fondamentale per orientarsi in una nuova era per le organizzazioni.

Neil Perkin è il fondatore dell'agenzia di consulenza digital Only Dead Fish, attraverso cui aiuta le organizzazioni a relazionarsi alle nuove tecnologie, innovarsi e diventare più agili. Ha lavorato con decine di aziende leader a livello mondiale, come Vodafone, Astra Zeneca, Samsung, YouTube e Warner Bros. Dirige per Google il podcast Firestarters ed è keynote speaker per il Google Squared Programme.

Marco Calzolari, imprenditore e filosofo, è co-fondatore e CEO dell'agenzia di coaching e consulenza Agile Reloaded, con sede a Milano e Londra. Ha esperienza come project manager, direttore generale, keynote speaker e investitore. Attualmente collabora con piccole, medie e grandi aziende italiane e internazionali per evolvere i modelli organizzativi e di leadership.





MARCO
D'ANDREA

sognatore, musicista,
viaggiatore

"IN PRINCIPIO ERA SCRUM… L'AGILE VENNE MOLTO DOPO…"

La verità è che la storia che vi racconto, ho scoperto essere quella di tanti altri;

In principio era Scrum… l'Agile venne molto dopo è una mezza citazione dall'eccezionale libro di Covatta "Parola di Giobbe", che per esteso recita:

"***In principio era il Verbo…*** il complemento oggetto venne molto dopo." "***Dio prese del fango, ci sputò su e nacque Adamo. E Adamo, asciugandosi il viso, disse: 'Cominciamo bene!***"

Citazione decisamente inusuale, ma vedo parecchie analogie.
Tornando a noi, questa cosa dell'Agile era difficile da capire, Perché?

Beh, Agile non è una cosa, non un elenco di cose da fare, una ricetta, un qualcosa che si possa installare ed eseguire, quindi significa che è una cosa impalpabile e tecnicamente, non esiste. La cosa che esiste, invece, è lo strumento, Jira, ed è da lì che ho iniziato a modellare la mia consapevolezza di cosa fosse Scrum, o Agile? Era più o meno la stessa cosa.

Si inizia a studiare la guida aurea quindi, testa bassa su quelle 12 pagine e cerchiamo di capire di cosa si tratta; quindi via con mappe mentali, appunti, acronimi, sigle, INVEST, SMART, 3C e tutto il resto: Abbiamo studiato abbastanza, siamo pronti per partire, si ma quanto tempo ci vuole per finire una storia? Qualcuno dice che story point = giornate di lavoro, ma sì certo, ovvio!? Iniziamo a fare stime temporali, mappiamo tutto, inseriamo nelle storie il CDA, la DOR, la DOD, la stima in SP e che siano scritte dal punto di vista dell'utente con stima Fibonacci. ***Facciamo incontro per stimare tutto il Backlog?***

Beh, niente male, si parte e il 90% del beneficio di Scrum lo si ottiene semplicemente incontrandosi tutte le mattine e avendo un team dedicato. Le cose iniziano a girare, ma in questo Sprint non abbiamo abbastanza tempo: ***lo allunghiamo che è meglio***; ***Sta andando tutto bene, a che serve la Retrospettiva? Ma si saltiamola a questo giro, casomai la facciamo nel prossimo sprint così prendiamo 2 piccioni con una fava.***

Passa qualche mese e la sensazione di stare facendo dei mini-waterfall inizia a diventare realtà, qualcosa non torna, sembra quasi di aver cambiato tutto per non cambiare niente (cit.)

Dall'Olimpo, 2 coach vengono calati nella nostra piccola realtà di periferia, di cantinari dell'Agile, ed ecco che si scopre che dietro a quel continuo affannarsi nel cercare di rispettare delle regole, arriva la cosa più importante che fino a quel momento era passata in sordina, forse eclissata dall'enfasi di fare qualcosa di nuovo e rivoluzionario:

Il Perché.





Il perché, come dice il buon Sinek, è l'unica cosa che ti farà trovare pace e darà un senso a tutto il resto; Cynefin, Complessità, TPS, Fibonacci, Ammiragli, Staffette, il Signore degli Anelli e tantissime altri #tag, mi hanno dato la consapevolezza che mi serviva per capire che in effetti, lo strumento o il framework ti fanno ragionare al contrario, la cosa veramente importante è quanto sei capace di cambiare punto di vista e quanto sei capace di surfare sulle onde dell'entusiasmo e della passione.

Una volta che ti sei messo d'accordo con te stesso, ti rendi conto di tante cose che hai sempre pensato, ma che non hanno mai trovato un riscontro concreto nella tua vita lavorativa.

Quello che si legge nell'Agile Manifesto, inclusi i principi, sono delle semplici regole di buon senso; il buon senso!
Mi pare ovvio che un team che abbia focus su una cosa per volta sia più efficace; così come che se massimizzi il lavoro non svolto, allora sei più efficace.
Il colmo è sulla conversazione faccia a faccia: chi direbbe che sia meglio mandare una mail piuttosto che parlare "a voce"?

Beh allora che è tutta questa potenza dell'Agile?

Sono convinto che sia proprio questa, l'Agile ti sbatte in faccia quanto tu stia cercando di risolvere cose giuste nel modo sbagliato, perché hai sempre fatto così, abbiamo sempre fatto così e hanno sempre fatto così. Aver etichettato come "Agile" il buon senso ci ha dato modo di renderlo vero, di poterne parlare e poterlo addirittura vendere alle organizzazioni;

La mia storia è simile a quella dell'umanità dal 1900 ad oggi (sempre esagerato):

ho iniziato come tecnico PC, all'alba dei primi floppy da 1,44", e sono sempre stato abituato a cose fatte di altre cose, che a loro volta erano fatte di cose. Quindi mettendo insieme cose, se ne ottenevano altre... si parla quindi di cose, fisiche, che vedi e monti. Da lì poi sono passato dopo qualche anno allo sviluppo software; parliamo degli anni di nascita di Scrum, di Doom e della programmazione ad Oggetti.

Beh la vita dello sviluppatore è un inferno, ma non per lo sviluppo in se, quanto per il cliente. Un inferno puro, fatto di specifiche iperminuziose, bugs, change request, debito tecnico, refactoring, pipeline e Milestone...una quantità incredibile, di tempo sprecato. Inoltre non si trattava più di "Cose" che potevo smontare, ma di Software, qualcosa che non esisteva ma che risolveva ugualmente problemi a centinaia di persone contemporaneamente: bastava un "Run" e tutti ricevono il fix....ansia.

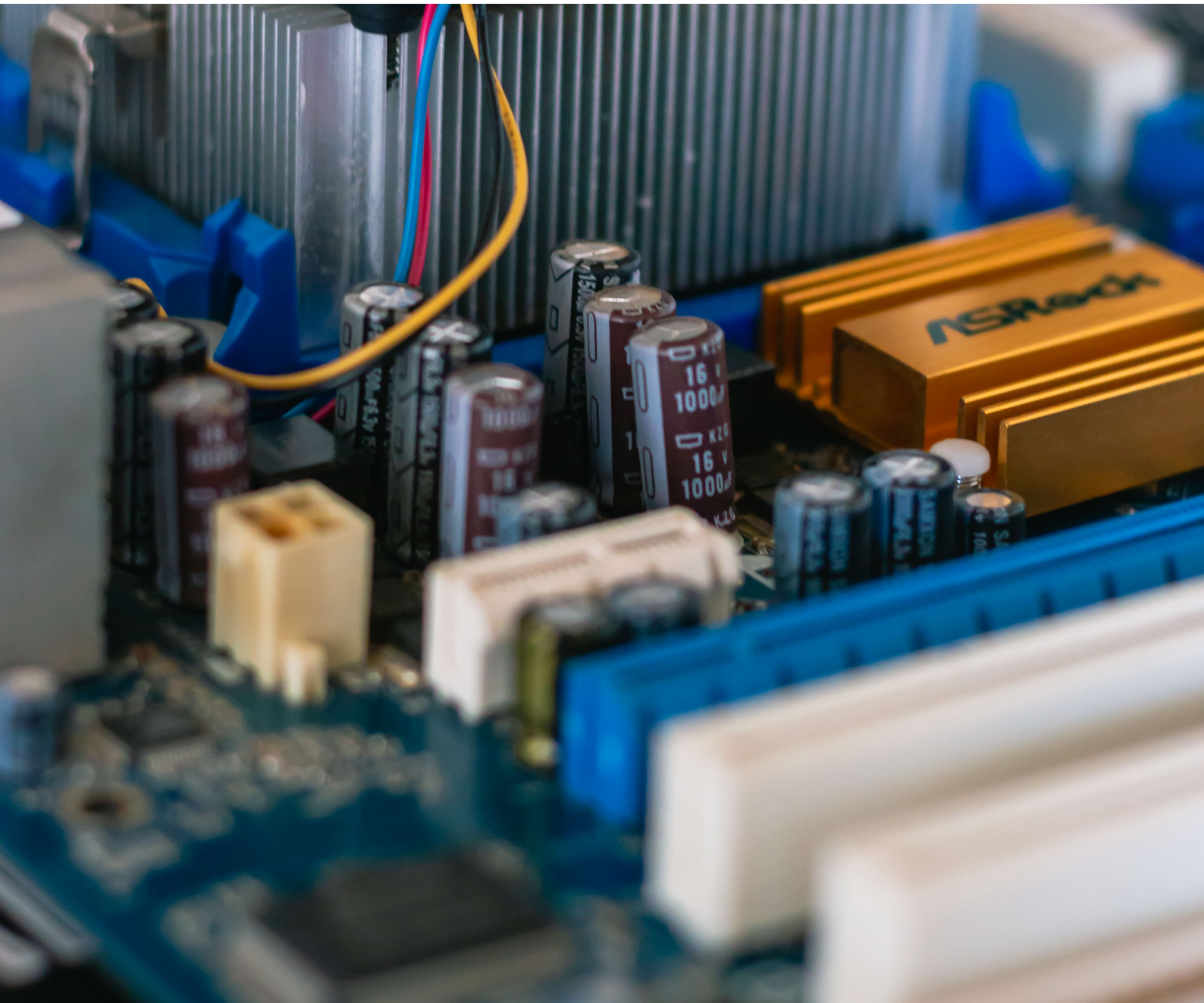
Guarito dalla parentesi “Sviluppatore” e dopo aver ripreso uno pseudo normale ritmo del sonno, ormai conscio che non tutto fosse semplificabile e con in tasca una bella lezione su cosa sia complicato e cosa sia complesso, mi sono dedicato ai sistemi IT, probabilmente nel vano tentativo di sfuggire alla complessità, in fondo si trattava di cose… (e invece no!). Da lì la mia carriera è proseguita verso il IT Management, per poi finire a fare il Coach Agile.

Perché sono finito a fare il Coach? Avete presente quella sensazione di quando scoprite un qualcosa di nuovo che risponde a quel prurito insistente e ricorrente che si manifesta come un’allergia, quando vi viene chiesta una data di consegna? Ecco, la cura è talmente efficace, che salvare il prossimo è diventata la mia missione.

Ho perso davvero troppo tempo nel fare quei Gantt che per quanto belli graficamente, colorati, pieni di lineette, nomi e percentuali, già l’indomani sarebbero diventati carta straccia, e pensare che anche io come tutti, aggiungevo il fantomatico “cuscinetto” del xx% a seconda del rischio, ma vi sembra una roba sensata?

Per me l’Agile è stata una risposta; attraverso la consapevolezza e lo studio del geniale Cynefin, mi si sono aperte le porte di un mondo frattale, intricato e pieno di spunti interessanti che oggi mettiamo sotto il nome di Agile, ma che semplicemente, è l’unico modo di fare.

Nella mia personale Agile “Adoption”, ho fatto tanti errori tecnici e quasi tutti questi errori tecnici sarebbero stati evitati se fossi stato in grado di rispondere alla semplice domanda: “Ma questa cosa che sto facendo, è Agile?” Beh, non è stato così semplice rispondere e spesso non lo è nemmeno adesso, a più di 10 anni di distanza dalla mia “prima volta”. Di sicuro, se potessi tornare indietro, partirei from Why, e poi successivamente ragionerei sul Cosa e sul Come; la mia strada è stata esattamente l’opposto ma mi ha permesso di capire le cose fino in fondo… sanguinando copiosamente e rischiando l’esaurimento, certo, ma comunque in maniera esperienziale che qualcuno dice sia l’unico modo per imparare davvero qualcosa.





Vi do qualche consiglio che secondo me può salvarvi la vita, poi vedete voi:

Prima di tutto fate formazione, studiate, entrate in community, condividete, parlate con coach, lanciatevi e contaminate con la vostra enfasi.

Se sei il capo, fai prima. Se hai il "potere" di organizzare la tua BU come meglio credi, fallo. Essendo il capo sarà tutto incredibilmente più facile; Agile funziona, non è che bisogna dimostrarlo, se non funziona dipende da te o dalla tua organizzazione. Questa è una certezza senza se e senza ma.
L'adozione Agile a panino resta il sistema migliore, il top management deve spingere dall'altro, i team spingono naturalmente dal basso (non sono stupidi) e il middle management dei latifondisti, tende a non voler mollare un metro del proprio orto; A furia di spingere dal basso e dall'alto, a costo di un po' di ketchup riversato, si riuscirà a cambiare le cose.

È meglio chiedere "scusa" che "per favore". Chiedere di poter fare qualcosa, spesso ti fa perdere più tempo del fare quella stessa cosa e provare se funziona. Parti, se qualcuno verrà a dirti che quella cosa è fuori procedura, scusati e mostra i risultati che hai ottenuto nonostante non fosse in procedura, anche se non ce ne sono stati, inventati qualcosa tipo che: *bisogna provare per capire se le cose funzionano.*

Non aver paura di non servire più, un buon leader fa in modo di far funzionare tutto anche se lui non c'è, altrimenti torniamo di nuovo al 1908 e riprendiamo a costruirci i nostri "orticelli" per renderci indispensabili. Se sarai bravo nel non servire più e quindi a delegare e soprattutto a rinunciare al "potere" che ti è stato conferito, potrai dedicarti a cose di valore sia per te che per l'organizzazione.

Non partire da una metodologia o framework specifico, come dice Alistair, la metodologia si adatta al prodotto, non viceversa. Comincia inserendo piccole cose nel quotidiano e vedi se al team servono oppure no.

Metti in conto che ci vuole tempo, non è una cosa veloce, come dicevo, se sei il capo e ci credi fai prima, ma comunque un cambio di prospettiva è qualcosa di davvero difficile da metabolizzare.

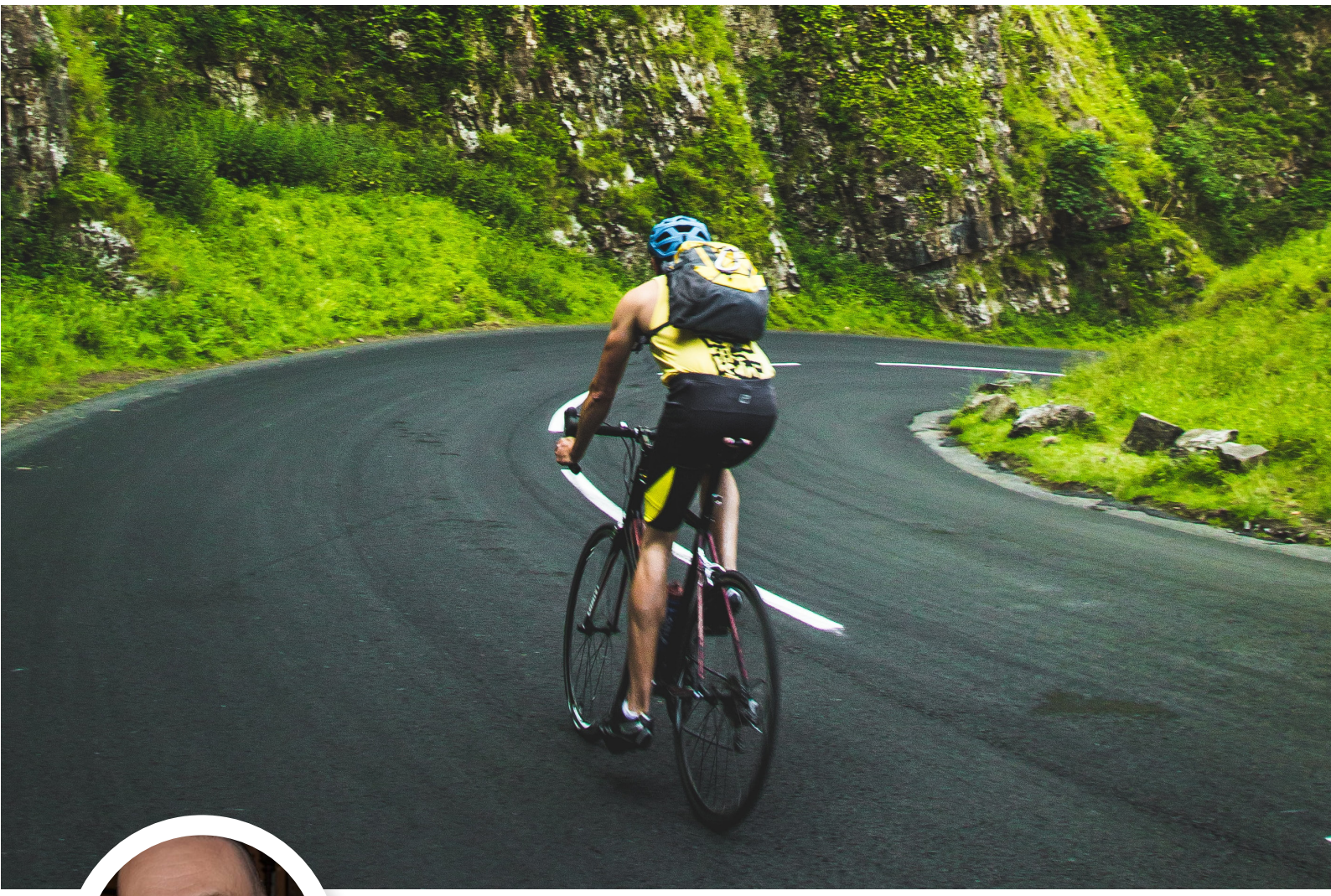
Sta attento a come crei i team, per essere agili ci vuole una certa predisposizione al "nel domani non v'è certezza" (cit.), non tutti ci riescono; e presta particolare attenzione alle soft skills, le hard skills sono prerogativa delle macchine e siamo bravi a misurarle e valutarle… ma le softskill?

Ti sentirai solo, additato come figlio dei fiori perché gli agilisti sono quelli "senza date", tieni duro, non mollare, pensa positivo e se hai bisogno di una spalla, scrivimi che ti faccio forza.

Comunque lo rifarei, la prima volta si è sempre un po' impacciati (…) ma già la seconda prima volta va molto meglio e oggi, dopo una decina di anni e qualche decina di prime volte, sto continuando a scoprire modi nuovi di creare valore. Sviluppandolo e aiutando gli altri a fare lo stesso. (cit.)

Grazie per il tuo tempo!

Buon viaggio





GIORGIO IRTINO

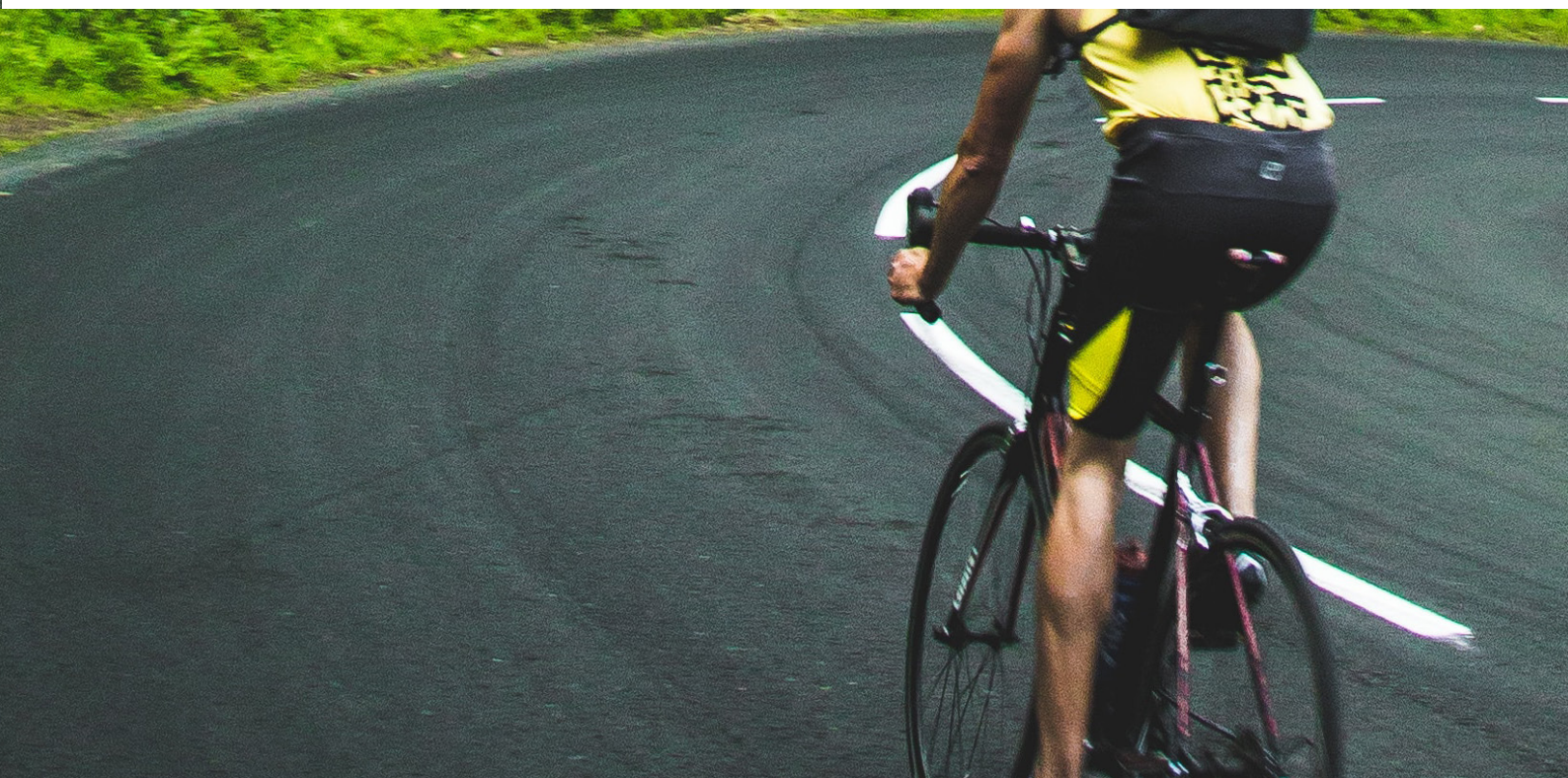
Esperto di metodologie e tecnologie per la sostenibilità

Ho preso in prestito il titolo di questo articolo da una bellissima canzone di Cesare Cremonini, uscita nel 2000 e che vale sicuramente la pena di riascoltare più volte sia per la piacevole melodia, sia per la poesia e il senso profondo del testo che nella sua valenza universale (metafora della vita) risulta straordinariamente significativo anche in un ambito professionale (metafora di un progetto). Traendo ispirazione da Cremonini dunque (e non me ne voglia Cesare per l'accostamento tematico!), ciò che mi propongo di fare è analizzare quale rapporto esiste tra viaggio, percorso e ..... agilità.

Il viaggio può essere un'esigenza: mi sposto per raggiungere un cliente, per svolgere un'attività che deve essere fatta in un determinato luogo. Oppure può essere una scelta di cambiamento: mi trasferisco in un'altra città, parto per una lunga vacanza in una nazione lontana. Solitamente, quando il viaggio nasce da un'esigenza è più breve e circoscritto, se ne conosce bene lo scopo, il programma e l'esito (anche se i disguidi sono sempre in agguato); quando invece il viaggio rappresenta un cambiamento o una scommessa ci sono meno certezze, c'è un maggiore margine di rischio e di imprevedibilità che dobbiamo tenere in conto.
Anche un progetto è come un viaggio, può essere più semplice o più complesso e va affrontato con spirito e con modalità diverse, ma possibilmente agili: un viaggio è sempre scoperta ("l'incanto sarà godersi la strada"), è curiosità ("che non c'è niente di più vero di un miraggio"), è gioco (come una caccia al tesoro, questo lo aggiungo io!). E' quindi necessario che le persone che intraprendono il viaggio (il team di lavoro) abbiano il giusto mindset, siano consapevoli di ciò che stanno per affrontare (esigenza o cambiamento) e siano disposte a mettersi in discussione, a buttare il cuore oltre l'ostacolo ("coraggio, lasciare tutto indietro e andare").

Il percorso è l'itinerario che scegliamo per il nostro viaggio, la strada che ci porta dal punto di partenza a quello di arrivo. Non è mai una linea retta e a volte non c'è neanche un punto di arrivo definito o definitivo ! Non è mai tutto in piano, ci possono essere salite e discese; si devono superare ostacoli, gestire imprevisti, fermate e coincidenze, trovare alternative e scorciatoie, decifrare indizi (e qui torna la caccia al tesoro), cambiare mezzi di trasporto o compagni di viaggio. C'è sempre il rischio di rimanere impantanati nel fango o nelle sabbie mobili, di non essere capaci ad uscire da un labirinto, di perdersi nei vicoli secondari, di raggiungere un capolinea oltre il quale non si può andare. Se il progetto è un viaggio in merito a cui magari abbiamo solo una vaga idea di dove vogliamo arrivare, entro quanto tempo e con quale budget a disposizione, il percorso deve essere definito in modo più preciso perché ci deve consentire di giungere alla meta. E' il nostro piano operativo e non si può iniziare un viaggio senza prima aver stabilito un percorso, salvo poi cambiarlo più volte secondo le necessità contingenti. Una buona pianificazione del percorso ci consente di determinate anche quali mezzi di trasporto utilizzare (tecnologie e metodologie), quali bagagli portare al seguito (know-how ed esperienze), la scelta e/o la conoscenza di chi verrà con noi (il team e le skill individuali), se ci sarà un conducente e una guida turistica.

A proposito del rapporto tra viaggio e percorso, esistono però due diverse scuole di pensiero. La prima si basa sull'assunto utilitaristico di ottenere il massimo risultato con il minimo sforzo: arrivare a destinazione prima possibile spendendo il meno possibile, non importa da dove si passa. Molti anni fa, quando l'approccio agile ancora era ai suoi albori, lessi un libretto scritto da Beau Toskich intitolato "Da treno a taxi" in cui l'autore sosteneva come il treno rappresentasse metaforicamente un approccio rigido (devi prenderlo alla stazione, ha un percorso fisso intervallato da fermate, spesso è in ritardo) rispetto al taxi che invece è molto più performante (ti viene a prendere sotto casa, può scegliere l'itinerario più breve, non fa fermate e solitamente è puntuale).





Se vogliamo applicare la metafora di Toskich alla gestione di un progetto, potremmo dire che il modello del treno corrisponde all'approccio waterfall: progetti molto lunghi, fasi del ciclo di vita fisse e sequenziali da cui bisogna per forza passare, ritardi cronici. Il modello taxi invece si avvicina di più all'approccio agile; innanzitutto progetti piccoli e brevi (basta scomporre in tappe autonome un viaggio più lungo, perché con un taxi non conviene coprire lunghe distanze!), sprint veloci, senza fermate e sempre in orario. In entrambi i casi però prevale ancora il focus sul risultato, quindi la meta del viaggio che deve essere raggiunta a prescindere dal come ci si arrivi.

La seconda scuola di pensiero possiamo ricondurla a questa frase del Premio Nobel per la Letteratura Thomas Stearns Eliot: "quello che conta del viaggio è il percorso, non l'arrivo". Tradotto in termini agili, questo significa che non è tanto importante l'esito di un progetto (che potrà andare bene oppure anche male) quanto invece la modalità con cui è stato gestito che alla fine permetterà di capitalizzare un'esperienza (sia positiva che negativa) e di far crescere le persone. Questo approccio viene ulteriormente rinforzato da Cesare Cremonini nel suo brano musicale: "e per quanto sia difficile spiegare, non è importante dove, conta solamente andare, comunque vada per quanta strada ancora c'è da fare, amerai il finale".

L'essenza dell'agile è proprio quella di conciliare la meta con il percorso, la tensione verso l'obiettivo con la modalità di lavoro. Perché è importante soddisfare il cliente senza perdersi però la bellezza di un viaggio che è fatto anche di paesaggi (situazioni operative) e di persone (team di lavoro, stakeholders), di storie e di culture diverse (requisiti e relazioni), di ricordi che si portano a casa per poter dire agli amici: "sono stato lì" (l'esperienza e il feedback). Bisogna imparare a vedere un progetto come un viaggio di scoperta, motivante e coinvolgente e questo darà sicuramente slancio ed entusiasmo anche in presenza di un percorso difficile. Un consiglio: la prossima volta che inizierete un progetto provate a pensarlo come un viaggio, riascoltate la canzone di Cremonini, curate il percorso e chiedetevi se state affrontando la sfida con il giusto spirito. Potreste scoprire sfumature che non avevate mai percepito prima: e allora sarete pronti per partire!
Buon viaggio.

THE FUTURE OF MANAGEMENT

MIT Sloan Management Review / Guerini Next



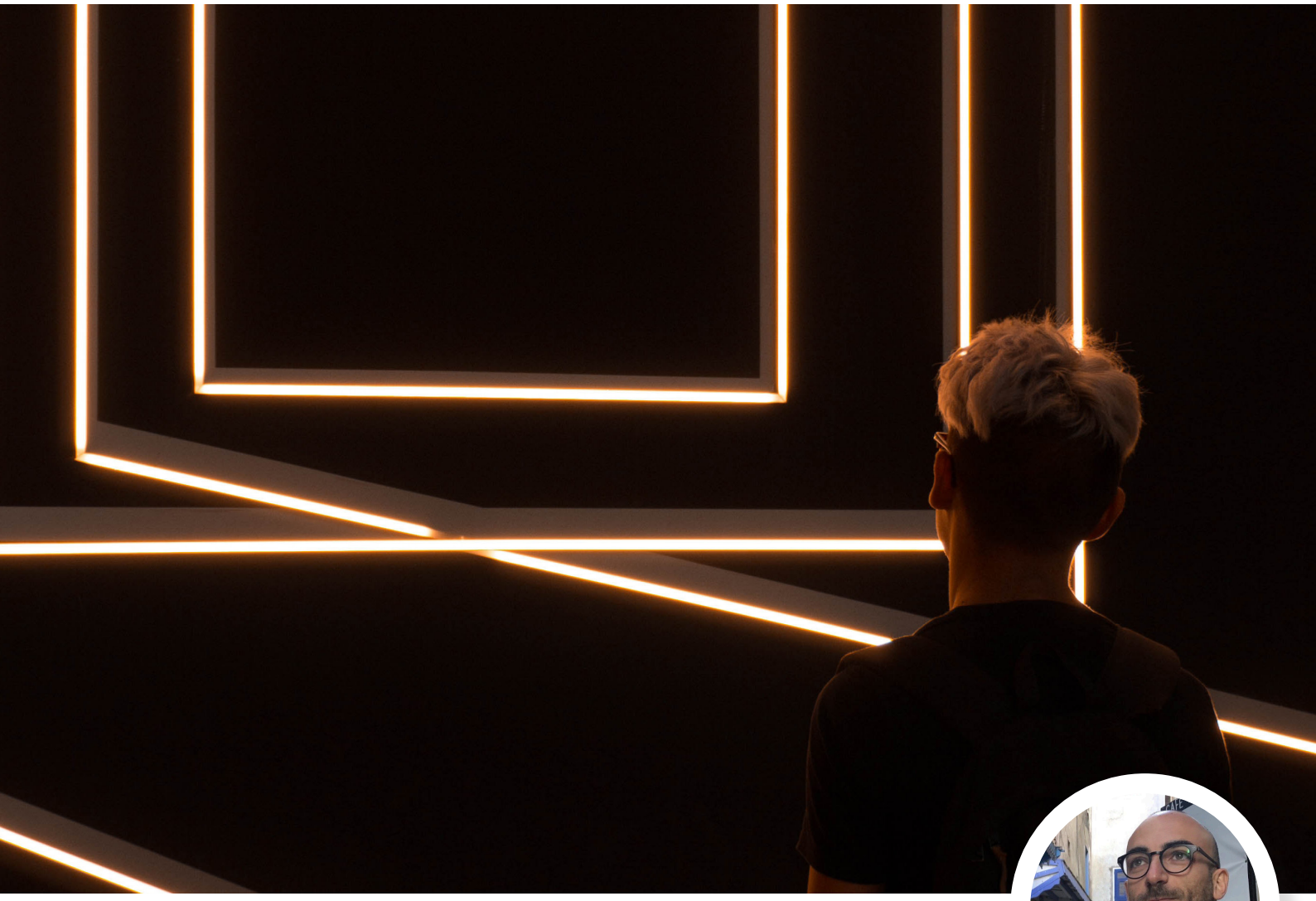
CROMOSOMA INNOVAZIONE e DOPPIA ACCELERAZIONE

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

guerini NEXT

La prima vera rivoluzione





NICOLA CHIARIELLO

Agile Coach

CV di un Agile Coach

Quando ho letto della possibilitá di raccontare del percorso fatto per diventare Agile Coach ho subito pensato di farlo, spinto dalla voglia di condividere.
Ma poi mi sono chiesto: al lettore cosa potrá interessare del mio percorso? Voglio dire, ci sta che sia interessato al percorso professionale di Steve Jobs o di Elon Musk, ma a me nemmeno mi conosce...
Mi vengono peró in mente i consigli che talvolta mi chiede chi sta per avvicinarsi a questo ruolo, e perció cercheró di raccontarmi tenendo questo in mente.
Il modo migliore per farlo, forse, é scrivere con una scaletta che assomiglia ad un CV.

2007 Laurea in Informatica e primo lavoro come Sviluppatore Software
Conoscere il mondo del software e fare esperienza come sviluppatore é stato senza dubbio parte fondamentale del mio percorso.
Mi ha permesso di conoscerne a fondo le caratteristiche e le difficoltá di questo lavoro e di costruirmi un vero e proprio dizionario da utilizzare per comunicare efficacemente con i colleghi. Inoltre, mi ha fatto provare quanto sia difficile concentrarsi se hai cinque meeting al giorno, di quanto sia frustrante andare in retrospettiva se nel frattempo hai quel problema tecnico che proprio non riesci a risolvere, e tanto altro ancora. Volendo riassumere, mi ha sicuramente aiutato a diventare dopo uno Scrum Master integrato ed apprezzato nel team e di non dover faticare troppo per non essere messo un pó da parte a fare "il segretario", difficoltá che sento spesso da altri miei colleghi che hanno un background diverso.

2011 Prendo il ruolo di Scrum Master
Nell'azienda in cui lavoravo all'epoca, in piena transizione verso metodologie agili, ad ogni team fu data la possibilitá di "scegliere" uno Scrum Master. In pratica dopo una spiegazione del ruolo e delle relative aspettative, ci si poteva candidare per il ruolo e poi toccava al team a procedere con la "selezione".
Devo molto all'azienda per questa opportunitá e dell'approccio scelto: c'é stato un giusto match tra il mio "interesse" nel ruolo, ingrediente fondamentale per far un buon lavoro, e un riconoscimento da parte del team come persona adatta a questo lavoro. Ricordo che l'essere stato scelto é stata grande fonte di energia per dare il massimo in questa nuova sfida, quasi anche per non deludere le aspettative dei colleghi.

2015 Comincio a supportare la trasformazione Agile anche fuori dal mio team
Man mano che c'é stata necessitá di formare nuovi Scrum Master, di gestire impedimenti fuori dalla zona di controllo dei team, e di doversi interfacciare con altre aree dell'azienda, ho avuto la possibilitá di affrontare gradualmente nuove sfide che col tempo hanno trasformato la mia giornata lavorativa. E' stato un passaggio non facile, perché i "tool" che avevo a disposizione per lavorare nel team semplicemente non funzionavano piú, e ho dovuto apprenderne di nuovi. Forse la difficoltá maggiore é stato realizzare di doversi occupare dei problemi con una visione piú olistica, piuttosto che di dettaglio come ero invece abituato a fare. Oltretutto, in questa fase ho cominciato a sperimentare la strana sensazione di non vedere subito gli effetti di quello che stavo facendo, cosa che puó creare molta frustrazione.

2017 Agile coach in una nuova azienda
Entrare in azienda col ruolo di Agile Coach non é cosa facile: é un ruolo molto particolare e relativamente nuovo. In questa situazione é molto faticoso crearsi una credibilitá, perché tendenzialmente cerchi di portare un cambiamento a persone che professionamente fanno quello da una vita e che non ti hanno mai visto all'opera. Di fatto sei "l'ultimo arrivato" in azienda e gli esperti sono loro. In questo contesto, quello che mi ha aiutato é stato essere estremamente concreto e focalizzato nel risolvere anche piccoli problemi per creare quei "quick win" che mi hanno permesso dopo di mettere sul tavolo altre tematiche, magari piú grandi e complesse. L'integritá e la perseveranza credo siano le due caratteristiche che in questo caso fanno la differenza.

2020 Agile coach in una azienda manifatturiera
Vivendo in una zona dove il mondo industriale é piuttosto vivo ed essendo attratto dal mondo hardware, ho deciso di cambiare non solo azienda, ma anche completamente dominio. Occuparsi di agilitá nel mondo industriale é come fare reset: la complessitá é enorme e ti confronti con cose mai viste prima. Avere la capacitá di ascoltare e mettere in discussione ció che conosci dell'agilitá é un aspetto fondamentale. Avere in questo contesto un "approccio by the book" é una pessima idea: qui ancora piú che nel mondo del software, é approccio fallimentare. E' diventato per me ancora piú importante includere negli esperimenti l'obiettivo dell'apprendimento, sia per me che per l'azienda.

Certificazioni
Ho varie certificazioni, che suggerisco solo se l'obiettivo é quello di ampliare la propria conoscenza. Nella maggior parte dei casi la certificazione prevede un training: in tal caso preferisco quelli in presenza, che ancora oggi offrono migliore possibilitá di confronto durante le pause. Cerco sempre di selezionare bene: essendo un buon business per molti, ogni giorno spunta un nuovo training e la qualitá spesso é discutibile. Per me peró é fondamentale assicurarmi che le fonti per imparare rimangano principalmente altre: libri, conferenze, confronto con colleghi, etc.

20XX ....
Dove mi porterá questo percorso? Ancora non lo so, ma penso sia probabile un futuro cambio di ruolo. Credo che il bagaglio che mi sono costruito nel ruolo di agile coach possa essere utile all'azienda anche ricoprendo posizioni diverse.

L'agilità è reale solo quando condivisa





PIETRO MAFFI

Helping as Scrum Master and Agile Coach to improve adaptiveness and customer focus.

Quando ho letto il tema di questo numero, ho pensato subito di condividerlo con alcune delle persone che ho incontrato nella mia carriera e direi vita di agilità.

Allo stesso tempo ho pensato ad un bellissimo film "Into the wild" da cui ho preso il titolo con una piccola modifica dall'originale che era "La felicita' e' reale solo se condivisa."

Credo fermamente che le conoscenze ed esperienze che ho condiviso in questi 25 anni di lavoro abbiano contribuito a definire cosa sia l'agilità o meglio ancora, il percorso che ho fatto e' stato proprio quello di incontrare persone speciali che hanno contribuito a dare un significato all'agilità per me.

So bene che il manifesto agile e' del 2001 quindi non sono ancora passati 25 anni... ma se vi dicessi che mentre preparavo la mia tesi nel lontano 1998, ho incontrato le due prime persone che hanno messo un seme di agilità nella mia vita?

Si perche' Marco e Roberto non solo mi aiutavano dandomi feedback regolari sul mio operato, ma mi aiutavano anche a definire un processo per realizzare il software che stavamo costruendo in maniera sperimentale. Non lo sapevamo ancora ma stavamo facendo esperimenti per realizzare un software in maniera incrementale ed empirica. Con tanto di errori... che ci hanno fatto cambiare l'idea iniziale...

Durante questo periodo ho avuto modo di avere contatti con personaggi internazionali cui chiedevo un aiuto nel recuperare materiale scientifico per la mia tesi e uno di questi che mi ha risposto lasciandomi davvero stupefatto dalla gentilezza era un certo Martin... Fowler che poi partecipò alla stesura del manifesto.

Subito dopo la tesi ho iniziato a lavorare in una piccola start up e qui la modalità di lavoro era davvero agile anche se ancora ufficialmente Agile manifesto non era stato redatto.

Come dice bene Fowler nella sua storia dell'agilità in tanti stavamo sperimentando modalità "leggere" per realizzare software.

Erano gli anni a cavallo del 2000 quelli con la "paura" del millenium bug ma soprattutto quelli in cui internet entrava con prepotenza nel mondo del business.

Le aziende innovative intrapresero quella strada con determinazione e presto si accorsero che l'approccio standard di realizzare i progetti non funzionava più.
Fare una stima per realizzare un portale era un'impresa titanica dato che le tecnologie evolvevano cosi' rapidamente che dall'inizio del progetto alla sua conclusione spesso erano totalmente diverse.

Io avevo sperimentato questo anche durante la mia tesi... iniziata con Java 1.0 a metà ho dovuto praticamente riscrivere molte parti perchè era uscito Java 1.1 ma avere progettato il software in maniera modulare mi ha permesso in un solo mese di adattare tutto e anzi migliorare di molto quanto avevamo fatto.

Nella startup ho anche conosciuto Stefano e Lorenzo due persone che credo siano state essenziali nel mio percorso di agilità. Mi hanno mostrato modalità di lavoro che ritengo siano di elevata leadership e che ancora oggi utilizzo nell'analizzare i problemi e andare alla radice senza sconfortarmi ma usando il loro approccio scientifico nel caso di Stefano e umano nel caso di Lorenzo.

Gli anni successivi sono accomunati da questo filo rosso... incontri con persone eccezionali e tecnologia in rapidissima evoluzione... Quindi sempre per citare qualche nome direi Paolo il migliore DBA con cui abbia mai lavorato... sebbene parte di un settore che spesso rifiutava l'agilità mi ha sempre supportato con soluzioni geniali per consentirci di realizzare componenti modulari ed adattabili alle continue richieste di cambiamento che arrivavano dai clienti ed erano possibili grazie alle nuove tecnologie.

Poi Tiziana, che credo sia stata la persona che con la sua umanità, mi piace dire con il suo stile "montanaro", non si faceva fermare da nessuno degli imprevisti che capitavano nel realizzare i prodotti ed era sempre disponibile ad accettare feedback per rendere la soluzione piu' aderente alle richieste del cliente anche se questo richiedeva delle rilavorazioni.

Dopo il 2001 quando il manifesto era ormai condiviso e disponibile ho incontrato un altro gruppo di persone, tra le quali Francesco che nel suo modo sempre un po' rude e da "montanaro" mi ha iniziato a Scrum.

Qui ho poi conosciuto Cristiano, Damiano, Igino, Sonia, Virginia, Vittorio e molti altri che ora non posso inserire per questioni di tempo ma tutti hanno contribuito con la loro umanità, disponibilità al cambiamento, accettazione del fatto che quando iniziavamo un nuovo progetto sapevamo che ci saremmo dovuti adattare, avremmo dovuto fare esperimenti per poter arrivare a soddisfare i bisogni di business dei nostri clienti.

Insieme abbiamo anche inventato e realizzato alcuni prodotti che hanno consentito alle aziende in cui abbiamo lavorato di essere innovatrici e capaci di proporre al mercato nuove soluzioni. Ma abbiamo anche iniziato a organizzare i nostri team in modo "ADAPT" cioe' con la capacita' di rispondere alle richieste dei clienti piuttosto che proporre soluzioni predefinite.
In questo periodo grazie a Joseph ho raggiunto la mia prima certificazione da Scrum Master.

Arrivato al 2009 ho deciso che per poter continuare il mio percorso di agilità avevo bisogno di approfondire le mie competenze umane che per un ingegnere non sono proprio la prima materia in cui ci si prepara all'università. Ho quindi deciso di uscire dal mondo IT e ho intrapreso un percorso di formazione con un master e lavoro in ambito educativo. Qui ho incontrato ancora una volta persone speciali come Marzia, Alfredo, Massimiliano che con la loro professionalità e attenzione all'umanità delle persone con cui collaboravamo, mi hanno permesso di migliorare molto le mie capacita' di leadrship che ritengo siano essenziali per il mondo agile.

La vita poi mi ha fatto reincontrare un amico dell'università, Gilberto, con cui avevo condiviso praticamente tutto quel percorso e che mi ha proposto di rientrare nel mondo dell'IT.

Non era previsto ma l'opportunità di tornare ad applicare le mie nuove competenze era davvero intrigante e insieme abbiamo lavorato per diversi anni applicando l'agilità anche grazie alle sue continue sollecitazioni critiche da vero filosofo quale e' sempre stato, nonostante la carriera da ingegnere.

Poi arrivano gli anni recenti in cui le trasformazioni delle grandi aziende, cui ho fatto parte, sono il tema di studio e di applicazione e scoperta di diversi framework agili.

Ancora una volta ho condiviso questo percorso con persone che mi hanno confermato che le capacita' di leadership cioe' di creare in contesti sfidanti di collaborazione delle relazioni di valore basandosi sull'aspetto umano e creando relazioni di fiducia e di reciproco rispetto sono l'unico modo di abbracciare davvero l'agilita'.

La necessita' di avere competenze ma soprattutto di sapersi adattare alle nuove tecnologie che cambiano sempre piu' rapidamente, rendono le aziende agili, capaci di dare risposte rapide ai bisogni del mercato.

Qui cito Alessandra, Marco, Laura, Gabriella, Adriano, Tommaso, Luca, Emma, Willem, Peter, Gunnar e Grazia che nei loro diversi ruoli e aree di influenza nell'azienda mi hanno dimostrato che il cambiamento che richiede l'agilità e' possibile solo se e' condiviso e costruito collaborativamente.

Ecco credo questo sia davvero il cuore del mio percorso di agilità, che anche in questi giorni abbiamo condiviso sia all'Agile Day nella unconference sia all'Agile Meet 2023.

Le trasformazioni nelle aziende si basano sulla condivisione di un obbiettivo e sulla costruzione di un percorso che consente di avvicinarsi all'obbiettivo per poterlo ridefinire e quindi per ricominciare da capo a costruire il percorso.

Agilita' e' tale solo se condivisa, non esiste altro modo per realizzarla!

Bibliografia

https://martinfowler.com/articles/agileStory.html
https://www.mymovies.it/film/2007/intothewildnelleterreselvagge/
https://www.mymovies.it/film/2007/intothewildnelleterreselvagge/frasi/#:~:text=La%20felicit%C3%A0%20%C3%A8%20reale%20solo%20se%20viene%20condivisa
https://www.youtube.com/watch?v=EJOD65Q5ihU
https://www.youtube.com/watch?v=mfeagq-gpTc



Dalla CSR all'impatto: il percorso della sostenibilità tra acronimi, evoluzioni e proattività





LUCIA PASQUADIBISCEGLIE

Development & Social Impact Manager presso Fondazione EOS

Riavvolgere il nastro della sostenibilità non è un esercizio semplice. Il mio incontro con questi temi è avvenuto in tempi non sospetti e, sicuramente, non così pop(olari). L'acronimo più diffuso era CSR – Corporate Social Responsibility – e richiamava i principi e le pratiche di natura esclusivamente volontaria per cui le aziende sceglievano di occuparsi anche dei loro impatti sul territorio e sui loro principali stakaholder.
Dobbiamo fare un salto al 2011 quando sull'Harvard Business Review, M. E. Porter e M. R. Kramer pubblicarono l'articolo "Creating Shared Value", introducendo la generazione di valore condiviso come base per la costruzione di una strategia d'impresa volta a reimmaginare il capitalismo e scatenare un'ondata di innovazione e di crescita.

È stato il primo sassolino in uno stagno quasi immobile.

Sino a quel momento, era possibile incrociare l'esperienza di pochissime aziende che pubblicavano il proprio Bilancio Sociale o Ambientale e solo alcune avevano iniziato a sperimentare dei modelli di rendicontazione della sostenibilità che coniugassero queste dimensioni, insieme a quelle di governance, insieme.

La spinta arrivata da Porter e Kramer puntava a guardare oltre, a coinvolgere in queste riflessioni anche gli aspetti più strategici, a partire dalla sostenibilità per governare l'impresa e non ad atterrare sulla sostenibilità per scopi comunicativi.

Nel 2015, con l'arrivo degli SDGs - Sustainable Development Goals – l'effetto di propagazione della sostenibilità alle imprese ha iniziato ad essere ancora più visibile. L'ONU lanciava 17 obiettivi globali, caratterizzati da 169 target specifici e tracciava un percorso condiviso per ottenere un futuro migliore e più sostenibile per tutti, trasformando il mondo entro il 2030. Anche le aziende si sono sentite investite di un ruolo in questo percorso e hanno iniziato ad interrogarsi e dare evidenza del loro contributo specifico per il raggiungimento degli obiettivi globali.

Ma il tempo di socializzare con il nuovo acronimo è stato breve questa volta: con il Decreto Legislativo 254 del 30 dicembre 2016, l'Italia dava attuazione della Direttiva 2014/95/UE del Parlamento europeo e introduceva l'obbligo della DNF – Dichiarazione Non Finanziaria.
Per la prima volta, il percorso della sostenibilità ha incontrato un vincolo normativo. Nel 2017 sono state pubblicate le prime DNF da tutte le banche, le assicurazioni e le società quotate che superavano almeno due limiti dimensionali alla data di chiusura del bilancio: più di 500 dipendenti e un totale di bilancio di 20 milioni di euro o, in alternativa, un totale di ricavi delle vendite e delle prestazioni di 40 milioni euro.
È stato un passaggio fondamentale perché l'arrivo della DNF ha segnato l'avvio di un processo di riflessione sui temi della sostenibilità che si allargava anche alla compliance.

Da quel momento, in modo sempre più insistente, accanto a sostenibilità compariva l'acronimo ESG – Environmental, Social & Governance. Tutto ciò che concerne l'ESG ha contaminato il mondo bancario e della finanza, abilitato da necessità di misurazione, comparazione, rating e – ultimo ma non ultimo – compliance.

Non riusciamo qui ad affrontare questo capitolo di storia. Ci permettiamo il lusso di un salto temporale che ci porta in tempi più vicini a noi. A metà dicembre 2022 è stata pubblicata nella Gazzetta Ufficiale dell'Unione Europea la CSRD - Corporate Sustainability Reporting Directive, un ulteriore sviluppo dell'obbligo di comunicazione e rendicontazione delle informazioni di carattere non finanziario per le imprese. Questa volta con un perimetro ancora più esteso di applicazione dell'obbligo:

- dal 1° gennaio 2024 per le grandi imprese di interesse pubblico, con più di 500 dipendenti;
- dal 1° gennaio 2025 per tutte le altre grandi imprese (ovvero quelle che rispondono ad almeno due di questi criteri: € 20 milioni di totale dell'attivo, € 40 milioni di ricavi netti, 250 dipendenti medi annui);
- dal 1° gennaio 2026 per le PMI quotate (escluse le microimprese);
- dal 1° gennaio 2028 per le società non UE che realizzano un fatturato annuo superiore a € 150 milioni nel perimetro europeo e che hanno un'impresa figlia o una succursale nella Unione Europea, che si qualifica come grande impresa o PMI quotata e/o presenta un fatturato netto superiore a € 40 milioni nell'esercizio precedente.





Ma le novità introdotte dalla CSRD non si fermano all'allargamento del perimetro dell'obbligo. La rendicontazione di sostenibilità è destinata a diventare una parte integrante della relazione sulla gestione sottolineando così, ancora di più, la necessaria integrazione della sostenibilità in tutti i processi strategici e operativi delle imprese.

Proprio per questo, richiede di dare evidenza delle politiche di sostenibilità adottate dall'impresa; dei piani predisposti per sostenere la transizione verso un'economia più sostenibile; delle logiche con cui l'impresa tiene in considerazione gli interessi di tutti gli stakeholder; dei principali impatti negativi, non sono delle attività dell'impresa stessa ma anche di tutta la sua catena del valore; della gestione rischi e delle opportunità legate alla sostenibilità e, di conseguenza, del modello di risk management adottato; delle procedure di due diligence; del ruolo degli organi di amministrazione, gestione e controllo e dei sistemi di incentivi connessi alle questioni di sostenibilità.

Un'altra importante svolta che arriva dalla CSRD è che le aziende che ricadono nel suo perimetro dovranno rendicontare secondo gli European Sustainability Reporting Standards (ESRS). Questi standard sono stati elaborati con l'obiettivo di migliorare la qualità e la comparabilità dei dati nei reporting sulla sostenibilità aziendale, promuovendo un approccio ancora più trasparente.

La CSRD sottolinea anche l'importanza della "doppia materialità": le aziende devono fornire dati e informazioni sull'impatto delle loro attività sull'ambiente e sulla dimensione sociale e, contestualmente, fornire evidenza di come i temi di sostenibilità impattano sul business aziendale.

Dovremo aspettare il 2025 per vedere le prime CSRD pubblicate, ma il percorso è ampiamento avviato e la velocità di percorrenza è sostenuta.
Se è vero che l'evoluzione normativa ha dato una spinta essenziale per allargare il perimetro, il mondo della finanza, le istanze dei consumatori, dei territori e dei cittadini hanno contribuito (e continuano a contribuire) a sollecitare l'urgenza delle risposte da parte delle imprese.
Una vera trasformazione prevede un impegno comune e costante.

Il percorso di trasformazione “silenziosa” del management nell’era della Business Agility





LUCIA VIVIANI

Project Management Officer at 24 Consulting srl

Conta solo il cammino, perché solo lui è duraturo e non lo scopo, che risulta essere soltanto l'illusione del viaggio - (Antoine de Saint-Exupery)

Penso di dire un'ovvietà se affermo che, nel contesto attuale nel quale viviamo, chiunque voglia fare business non possa prescindere dall'utilizzo (e quindi dalla profonda conoscenza) delle tecnologie digitali, diventate così pervasive e onnipresenti da fornirci la grande opportunità di renderle parte attiva ed integrata delle nostre attività.

Negli ultimi anni (meglio dire mesi), stiamo assistendo alla impressionante velocità con cui tali tecnologie sono capaci di evolvere, auto apprendendo. Nasce quindi spontanea una domanda: le nostre organizzazioni, che utilizzano ampiamente le tecnologie digitali, sono altrettanto capaci di essere sistemi in grado di evolvere, auto apprendendo?

Lasciando da parte la nota e iper-inflazionata questione dei paradigmi, a questa domanda ha provato a rispondere la terza ondata (o generazione) del movimento Agile, la cosiddetta Business Agility, che ha traslato l'Agile nel mondo del business, lasciando intravedere un possibile percorso che possa rendere le organizzazioni capaci di adattarsi rapidamente e in modo fluido all'evoluzione del contesto (tecnologico) nel quale operano, di fare innovazione e, obiettivo più importante, di produrre valore per il cliente finale.

Con la Business Agility, l'Agile non è più solo un insieme di pratiche che definiscono un nuovo modo di lavorare focalizzato all'interno di team cross-funzionali, ma diviene una nuova modalità di fare business, con un approccio trasversale e pervasivo di tutta l'organizzazione. Approccio al business con l'essere umano al centro, connessione costante e facilità di transito delle informazioni tra tutti i livelli organizzativi.

Infatti, come sappiamo bene, le organizzazioni sono sistemi viventi unici, fatti non solo di strategia, struttura, processi, ruoli e competenze, ma soprattutto ed innanzitutto di persone: pensare di far evolvere un'organizzazione semplicemente applicando modelli organizzativi da manuale è un'illusione, che è necessario "attraversare" per riuscire a comprendere. E proprio perché un'organizzazione è fatta innanzitutto di persone, vivere un percorso di trasformazione verso un sistema di apprendimento e di evoluzione continui richiede una profonda messa in discussione di ciò che si è stati nel passato, delle proprie "convinzioni organizzative" e dei modi di fare che, nel tempo, si sono consolidati.

Penso che questa sia la competenza trasformativa più importante, a tutti i livelli: saper riconoscere che una consuetudine, nata con l'obiettivo di rappresentare un fattore di crescita, si sta trasformando in un limite e, conseguentemente, agire velocemente per provare a ripensarla e ricostruirla. Con la consapevolezza che la sperimentazione è l'unico modo per capire ed apprendere come procedere, intercettando i comportamenti da ripetere e quelli da non ripetere.

In questo percorso di trasformazione e cambiamento delle organizzazioni verso la capacità di rispondere a contesti in rapida evoluzione, qual è il ruolo del management (tradizionale)? E ancora più radicalmente: dato che nelle organizzazioni agili, le persone vengono incoraggiate ad esprimere le loro capacità e a coltivare il proprio talento in forma auto-organizzata, piuttosto che essere gestite e controllate in maniera top-down, siamo sicuri che il management serva ancora? E se sì, perché?

Prima di provare a condividere alcune suggestioni basate sulla mia esperienza, nel tentativo di dare una risposta a questo primo interrogativo, vorrei fare una premessa terminologica, che, in realtà, aggiunge un secondo interrogativo.

Il professore americano Warren Bennis, ampiamente considerato come un pioniere nel campo contemporaneo degli studi sulla leadership, giocando sul significato del termine inglese "right", negli anni 80, scrisse che "i manager fanno le cose bene, i leader fanno la cosa giusta" ("Managers do things right, leaders do the right thing"). Questa teoria si è trasformata in una distinzione netta tra i ruoli di manager e leader, oggi quanto mai inflazionata: il problema di questa rappresentazione oppositiva è l'interpretazione fuorviante del leader come la soluzione a tutti i problemi organizzativi e l'identificazione del manager come il capo autoritario, il cui potere è legato principalmente al ruolo assunto. Il secondo interrogativo che si pone a questo punto è: questa distinzione ha ancora senso in un contesto di Business Agility?

Ma veniamo al ruolo del management ed al primo interrogativo. Nelle organizzazioni tradizionali, dove tipicamente la struttura è gerarchica e l'autonomia decisionale è separata dall'operatività (da quella che, ahimè, si definisce ancora, anche in ambito software, la "fabbrica"), i manager gestiscono persone e budget. Nelle organizzazioni agili, le persone, all'interno di una logica di team cross-funzionali, tendenzialmente si auto-gestiscono: l'autonomia decisionale ed il controllo vengono spostati laddove avviene il lavoro; anche il concetto di budget, almeno come tradizionalmente inteso, non esiste più: per la definizione del budget vengono infatti adottate modalità distribuite e variabili, che vengono aggiornate ed adattate con regolarità.

Dato lo scenario, tanto più in un'ottica di riduzione dei costi, verrebbe quindi spontaneo pensare di poter eliminare il management. La mia esperienza però mi porta ad affermare che una decisione di questo tipo si può trasformare in un grandissimo errore, perché un'organizzazione agile, per essere veloce nell'evolvere auto-apprendendo e generare innovazione per rimanere sul mercato, ha bisogno di qualcosa di più di un insieme di team agili.

Lavorando con i team agili in percorsi di trasformazione, mi sono infatti resa conto che sono necessarie due competenze fondamentali, in aree che sono al di fuori del perimetro di autogestione dei team: una legata alla facilitazione del lavoro insieme dei diversi team (coaching), l'altra più legata alla ricerca di equilibrio tra strategia e processi di business e la costante ricerca dell'innovazione, che deve comunque essere inserita in un contesto di gestione dei rischi, seppur a breve termine.

La prima competenza parte dal presupposto che creare e favorire un ambiente in cui le persone ed i team abbiano l'autonomia per applicare il proprio talento e la propria creatività, spingere l'orientamento dell'organizzazione verso la collaborazione basata sull'integrità, la fiducia reciproca e la trasparenza sia orizzontale sia verticale, ricercare costantemente la direzione da seguire per produrre valore per il cliente finale in un contesto di sinergia tra i team non sono attività che, una volta comprese ed acquisite, funzionano da sole: è necessario un costante lavoro di coaching e di facilitazione.

La seconda competenza riguarda invece la creazione ed il mantenimento di un sistema organizzativo in linea con la strategia, che sappia bilanciare il profitto dell'azienda, la costante ricerca del miglioramento e l'innovazione all'interno di un perimetro di rischio controllato. Il tutto, integrando le diverse componenti non solo a livello di program ma anche a livello di portfolio management. Rientra in questa competenza la capacità di individuare all'interno dell'organizzazione quali settori possano trarre beneficio dall'approccio agile basato sulla sperimentazione e l'apprendimento e quali invece beneficino maggiormente di un approccio più tradizionale, basato su consolidati e più standardizzati processi operativi.

Queste competenze devono necessariamente "vivere" a livello di management, seppur non inteso nel senso tradizionale del termine. Eliminare il management o non renderlo partecipe della trasformazione agile rischierebbe di portare l'organizzazione rispettivamente nel caos o nella frustrazione. La frustrazione vissuta dalle persone che, all'interno dei team agili, stanno vivendo lo sforzo e l'entusiasmo del cambiamento di approccio e che non vedono vivere il medesimo sforzo a livello più alto rappresenta non solo un'imperdonabile perdita di opportunità di crescita, ma anche una causa sicura del fallimento della trasformazione.

È necessario quindi un management che, oltre ad avere una profonda consapevolezza di cosa significhi essere agile, dei benefici e degli investimenti che è necessario fare per attuare una trasformazione, abbia l'umiltà per mettersi in discussione, la lucidità per accettare di non poter prevedere l'imprevedibile, la disponibilità a mettere a servizio dei team le proprie competenze in un'ottica di integrazione complessiva, la generosità per aiutare le persone ad assumersi la responsabilità delle proprie scelte e la disponibilità a coltivare il loro potenziale e a far crescere i loro talenti. Il tutto continuando a mantenere la supervisione delle unità di business e delle varie funzioni, garantendo il ritorno economico.

Il principale compito del management è quello di decidere e ci sono molto modi per farlo, ignorando le persone oppure coinvolgendole: il modo con cui si prendono le decisioni è altrettanto importante delle decisioni stesse.

Si tratta di un profondo cambiamento organizzativo, che ha bisogno di ampi spazi di condivisione e di creazione di nuove narrazioni tra tutti i manager dell'organizzazione, che devono trovare la forza per lavorare insieme: d'altro canto, l'Agile non riguarda il comportamento dei singoli, ma dei gruppi.

Questa accezione di management non può prescindere da una buona dose di leadership "generativa", capace di attivare relazioni e di facilitare la costruzione di un ambiente favorevole allo scambio ed alla condivisione. Venendo quindi al secondo interrogativo, penso non abbia senso in un contesto di Business Agility, distinguere tra manager e leader e neppure abbia senso aggiungere ad entrambi l'aggettivo "agile" per definire la somma delle competenze sopra descritte: probabilmente c'è bisogno di un termine nuovo che sappia fondere i due termini e, chiamando in causa Aristotele, sappia esprimere il tutto come maggiore della somma delle parti.

Un profondo cambiamento organizzativo è un percorso e proprio perché tale non può essere approcciato come una rivoluzione, con un prima e un dopo ben definiti. Mi piace definirlo, citando il filosofo François Jullien, come una trasformazione "silenziosa", che sta facendosi strada in sordina ma che, se non sapremo avvertirla e coltivarla per tempo, finirà per diventare urgente.

Come rendere sostenibile il feedback in un Agile Team all'interno di SAFe





ANDREA PORTUESE

Business Partner Manager di ConTe.it

In ConTe.it stiamo lavorando sul performance management degli Agile Teams per poterli aiutare come funzione HR in quello che abbiamo chiamato la "circolarità del feedback".

Con questo articolo vorrei condividere la genesi di questa iniziativa e lo stile con cui, come funzione risorse umane, aiutiamo quotidianamente i team Agile. Partiamo dal contesto, lavoriamo in Scaled Agile dal 2020, il nostro team che si chiama People Service è sempre in mezzo alle Persone per aiutarle, come ogni servant leader dovrebbe fare. Siamo stati vicini e parte del processo di trasformazione in Scaled Agile ed aiutiamo l'organizzazione ad accrescere il suo livello di business agility con la soddisfazione delle Persone sempre in testa. La soddisfazione delle persone unisce sia aspetti tangibili che intangibili e un tema spesso dibattuto e a mio avviso poco approfondito è il seguente: come si fa performance management in un team Agile? Come possiamo rendere sostenibile un processo che esiste in tutte le large corporate in linea con i valori Agile?

In ConTe.it abbiamo lanciato un'iniziativa per poter permettere, a ogni Quarter, di riunire il Community Manager (che è il responsabile diretto delle persone), il Product Owner e lo Scrum Master, in un meeting facilitato dal Business Partner. Il Meeting è finalizzato non al controllo, ma allo scambio strutturato di informazioni sia su performance che comportamenti.

Perché lo facciamo? Perché crediamo nell'Agile e abbiamo messo i responsabili fuori dagli Agile team per facilitare dinamiche sane tra peers. Ma il performance management impone tanta autodisciplina, la capacità di tracciare i feedback in un repository o la spinta delle persone, già prese da mille cose, a incontrarsi con costanza. Essendo esperti di tecniche di restituzione del feedback, tanto positivo quanto a volte, critico, come Business Partner ci mettiamo a disposizione e facilitiamo quindi, dei meeting dedicati alla raccolta strutturata che abbiamo chiamato "circolarità del feedback". Da quando l'iniziativa è partita abbiamo intanto reso sostenibile il processo con meeting di 40 minuti e, dando tempo di preparare bene le informazioni, tracciamo poi in un repository comune i feedback raccolti, chiedendo anche noi un feedback ai partecipanti su quanto fosse heavy o meno per loro il processo. La survey è andata molto bene e continueremo nel 2024 con questa practice. Perchè un feedback ben dato e frequente rende sostenibile un agile performance management, superando le vecchie valutazioni della prestazione.





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
sito:grusp.org



La prima conferenza interamente dedicata alle esperienze pratiche e realmente sperimentate dalle aziende.

La prima conferenza adottata 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

NEW

La prima conferenza interamente dedicata alle esperienze pratiche in cui un gruppo di esperti viene intervistato da un gruppo di intervistatori.

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/





ALBERTO

TRONCHIN

IT Board member | Agile Coach @ Servizi CGN

IL PERCORSO DI SERVIZI CGN SOCIETÀ BENEFIT VERSO L'AGILITÀ

QUANDO LA TRASFORMAZIONE AGILE È ... SOLO DIFFICILE



Giugno 2023. Si svolge a Pordenone l'evento Agile Venture organizzato proprio da Servizi CGN in collaborazione con Italian Agile Movement. Sono ormai le 18 di sabato 24 giugno e adesso sono un po' stanco. Giornata davvero ricca quella di oggi, piena di spunti, relazioni nuove e un clima generale di entusiasmo.
Penso allora a dove siamo arrivati oggi e da dove siamo partiti. Quando sono arrivato io 5 anni prima di strada se n'era già fatta, ma si era lontanissimi dal poter dire di essere ad un ottimo punto sulla strada della trasformazione agile dell'azienda.

Quella di Servizi CGN è stata una trasformazione "solo difficile", perché il seme dell'agilità ha trovato un terreno molto più predisposto di altri: un'azienda che aveva investito molti anni e risorse per creare un'organizzazione orizzontale, basata sul concetto di team, di miglioramento continuo, dove le relazioni personali erano e sono molto curate e considerate fondamentali tanto quanto l'eccellenza tecnica. Una realtà dove il cambiamento non spaventa, ma lo si considera un germe prezioso di continuo rinnovamento.

Eppure non è stata affatto una passeggiata.

Gli inizi

2012 è l'anno in cui partendo da un team di sviluppo si inizia ad introdurre Scrum. Si tratta di un piccolo team a cui viene affidato un progetto interno. Qui si sperimenta molto, anche tecnologicamente, ma si inizia ad apprezzare l'approccio nuovo proposto che vede un procedere in modo iterativo coinvolgendo gli stakeholder dall'inizio. Il progetto ha successo e si prosegue. Ma siamo ancora in un piccolo laboratorio.

Uno dei pionieri passa in un altro team più grande, come Scrum Master. A questo team però è affidato un progetto strategico, con scadenze serrate. Anche qui si prova ad adottare Scrum, ma non ci sono le condizioni. Ci si concentra solo sul team di sviluppo, non c'è un Product Owner, probabilmente non c'è neppure il tempo (e l'esperienza) sufficienti per comprendere un approccio diverso e saperlo adattare ad un contesto con scadenze rigide imposte dagli enti pubblici. Qui si apprendono solo alcune pratiche. Agilità diventa un "fare certe cose e ripetere dei riti" e non cambia il modo di pensare. Non c'è neppure un coinvolgimento degli altri livelli aziendali, del management. Erroneamente si pensa che possa essere qualcosa di gestibile dal basso. Non è così. Oggi lo sappiamo.

Si abbandona un po' la spinta iniziale. Non ci sono energie sufficienti, né un team incaricato di proseguire quello che, solo più avanti, chiameremo "percorso di diffusione di Scrum".

Però si capisce che si deve lavorare sulle basi: team di sviluppo auto-organizzati e cross-funzionali. Stabili e relativamente piccoli. Su questo si continua ad insistere, lasciando poi a ciascun team l'onere di sperimentare: prima fra tutti l'adozione di una kanban board e una bozza di backlog.



Il cambio di passo

Nel 2019, complice anche l'arrivo in azienda di nuove risorse e competenze, si capisce che è importante spingere in modo più deciso se si vogliono dei risultati. Cogliendo il vuoto lasciato dall'uscita degli unici due Project Manager che si era provato ad innestare nel processo, si capisce che ciò che ci serve probabilmente sono dei Product Owner, dal momento che noi realizziamo prodotti software e non progetti su commessa.

Così si inizia a coinvolgere il primo aspirante Product Owner e formarlo assieme ad uno dei team di sviluppo con cui collabora strettamente. La formazione è a cura di uno Scrum Master interno acquisito di recente e con esperienza. Non è una formazione mordi e fuggi, ma qualcosa di strutturato all'interno di un percorso di coaching del team che consente a PO e team di sviluppo di sperimentare per diversi mesi "un vero approccio agile" sfruttando Scrum come framework e realizzando un prodotto vero.

Poi si passa a fare un assessment a tutti i team, cercando di evidenziare lo stato di adozione e di comprensione di Scrum e si inizia così un percorso di diffusione, partendo da un secondo team pilota più sensibile. Anche qui assieme al Product Owner di riferimento. Intanto gli Scrum Master più esperti che seguono la diffusione diventano due, entrambi impegnati come coach in un'azione che via via diventerà più strutturata, calibrando meglio la fase formativa, arricchendola di materiale e puntando molto sul percorso di accompagnamento di 6-9 mesi dove lo Scrum Master esperto assieme al team introduce via via nuove pratiche. Qui si capisce quanto sia importante non solo Scrum, ma assicurarsi che siano ben compresi e interiorizzati i valori e i principi del Manifesto Agile. In questo periodo di training si rivela sempre più vincente non solo il coinvolgimento del Product Owner nella formazione, ma anche delle altre figure che intervengono nel processo: gli esperti di dominio, in primis, ma anche gli UX designer.

Con il Product Owner si parla di cos'è un prodotto, di outcome vs output. Si comprende gradualmente che non è importante "fare e aggiungere funzioni al software", ma "produrre valore per gli utenti" . Massimizzando il non-fatto.

Sprint Retrospective e Sprint Review diventano momenti davvero fondamentali di ispezione e adattamento. La sprint Review, in particolare, inizia ad essere un momento dove si rende evidente e trasparente l'avanzamento del prodotto anche con chi non capisce subito le dinamiche, ma apprezza d'istinto il coinvolgimento e l'apertura.

In questo periodo altri tre team completano il percorso di training e, ad ogni passaggio, lo Scrum Master senior individua all'interno del team chi lo potrà sostituire come Scrum Master, iniziando gradualmente a seguirlo da lontano facendogli "da specchio" e restituendogli feedback continui.

Il percorso di ogni team prevede poi al termine un corso base e una certificazione Scrum, sia per Product Owner che per Scrum Master.

Gli errori non mancano

Non si impara senza commettere errori, anzi è probabilmente il modo migliore, non il meno traumatico, ma sicuramente il più efficace. La situazione delicata e complessa di un team di sviluppo in crisi, casualmente proprio il primo da cui si era partiti e che nel frattempo era stato trascurato, diventa l'occasione per provare anche qui a cambiare approccio.

Ma si commette il primo errore, decidendo dall'alto di affidarsi a degli Agile coach esterni. La scelta non era stata condivisa con gli interessati e ci si è fatti prendere da quello che oggi chiamo "smania di voler salvare il mondo". I team si salvano da soli, non puoi tu salvarli. Puoi aiutarli, ma sono loro che devono prendere in mano la proprio sorte per uscire dalla palude. I coach esterni, oltretutto in pieno periodo Covid, fanno del loro meglio, ma non ci sono le condizioni e si sceglie oltretutto il periodo peggiore per intervenire. Il team è affetto non solo da problematiche interne relazionali, ma anche da relazioni difficili con altri team con cui collabora, senza contare l'immenso debito tecnico accumulato nel tempo sui prodotti in gestione. L'esperimento fallisce con un rifiuto da parte del team e un'interruzione prematura, ma inevitabile nel progetto pilota.

Come trasformare il caos in valore

Nuovo tentativo. Questa volta si decide di coinvolgere da subito i 3 team di sviluppo, dedicando diversi incontri ad ascoltarli, consentendo a loro di analizzare i problemi che vivono e proporre le soluzioni. Da qui si capisce che è importante inserire uno Scrum Master esperto e per un periodo lungo. Per affrontare il debito tecnico si inseriscono elevate competenze tecniche per consentire al team di aggredire gradualmente il debito accumulato, riducendo molte delle manualità che appesantivano inutilmente il team sottraendo risorse preziose. Ultimo, ma non ultimo, si concorda di separare il team di sviluppo in 2 team di prodotto distinti, riequilibrando le competenze tecniche con nuovi sviluppatori. Ciascun team sarà responsabile di un numero ridotto di prodotti le cui scadenze normative siano così più distribuite nel corso dell'anno.

L'utilizzo di strumenti di misurazione e la riorganizzazione del Product Backlog consentono di avere delle metriche che evidenzieranno le inefficienze e i punti di intervento più urgenti.

Per ultimo, l'introduzione di un approccio misto Scrum/Kanban e l'adozione, in ultima battuta, anche di Nexus, per la gestione multi team, consentiranno di migliorare sensibilmente nel giro di due anni lo stato di salute dei tre team coinvolti.

Oltre i team di sviluppo

La trasformazione agile, come detto, non può avere successo se non c'è un coinvolgimento di tutta l'organizzazione. Motivo per cui, gradualmente, sono stati coinvolti via via altri attori importanti, non raccontando l'agilità, ma coinvolgendo nel processo e nelle ritualità i responsabili delle aree di business, i commerciali e l'assistenza clienti.
Il lavoro non è concluso, perché non tutte le aree aziendali sono state ancora coinvolte e proprio oggi a fine 2023, quando il primo giro di training è stato completato con tutti gli 11 team di sviluppo, è probabilmente tempo di riprendere con alcuni di essi che, nel frattempo, hanno subito dei cambiamenti o delle fusioni. E' un'attività continua che deve essere fatta e un mindset che continuamente va stimolato fino a che non diventa endemico.

Cosa abbiamo imparato

La nostra esperienza ci ha insegnato un po' di cose. Le elenco di seguito a titolo esemplificativo e non esaustivo:

- È necessario curare le condizioni minime necessarie prima di provare ad adottare Scrum: team piccoli, auto-organizzati e cross-funzionali sono necessari. Team non organizzati per componenti, ma per feature o prodotto. Non è tutto, ma è un ottimo punto di partenza.
- Chiarezza dei ruoli e centralità del Product Owner come figura che davvero risolve la costante e altrimenti irrisolvibile "tensione" tra business e team di sviluppo .
- Non calare soluzioni dall'alto, ma coinvolgere i team affinchè siano loro a voler cambiare, semplicemente perché, così come sono, le cose non funzionano
- GO-SEE, sempre. In molti casi si è perso tempo a cercare di fare diagnosi dall'esterno delle inefficienze o problemi di un team. Ma solo quando si è entrati all'interno è stato possibile vedere dal punto di vista corretto, senza filtri o distorsioni. Bisogna però sporcarsi le mani.
- Osservare, osservare, misurare, misurare. Prima di intervenire e proporre cambiamenti, dedichiamo il giusto tempo ad osservare quello che succede e a raccogliere dati. L'analisi di questi dati sarà il primo punto di partenza per una comune presa di coscienza per poi pensare a come cambiare.
- se non c'è un vero accordo con il team, ma solo formale, inutile provare a fare coaching : otterremo solo un graduale rigetto
- se c'è debito tecnico, il lavoro sarà pesante e complicato. Non basta fare team building, ma serve aiutare il team a ridurre il debito. Se da soli non ce la fanno serve iniettare competenze dall'esterno.
- Procedere a piccoli passi ed esperimenti ed abituare il team stesso a vedere l'esito degli esperimenti fatti (sono loro che si salvano, non tu)
- buon rapporto di fiducia tra team di sviluppo e Product Owner: davvero aiuta nei momenti difficili. Aver fatto anche il percorso formativo assieme è stato importantissimo.
- Non aver paura di coinvolgere i manager. Il cambiamento li spaventa se non comprendono quello che sta succedendo. A volte siamo noi agilisti ad usare un linguaggio e dei termini incomprensibili.
- Non ultimo, ottimizzare solo le singole parti del sistema, non preoccupandosi dell'insieme porta ad una sub-ottimizzazione. Va sempre considerato l'effetto dell'ottimizzazione locale sul sistema nel suo complesso. Quindi, se si interviene su uno dei team coinvolti nel processo, valutare gli effetti non solo sul team stesso, ma osservare nuovamente il sistema nel suo complesso

Se ti dicono che non puoi farlo, tu fallo più forte.





VALERIA BURDI

Pirate | Rebel | Trouble Maker | TEDx speaker | SCRUM MASTER & P.O. | Product Manager EFL TEACHER | TESOLItaly Speaker | SIRIO DI GIULIOMARIA AWARD 23 winner | non scendo a compromessi con la mia Felicità!



Introduzione

Ti trovi una sera d'estate a cena con tuo cugino che fa lo sviluppatore e nel mentre di una pizza e una birra ti lancia sul tavolo quattro parole: Scrum Master e Agile Coach. In quel momento avrei voluto vedere, dall'esterno, la mia reazione, ma poi ho realizzato che sicuramente sarà stata come tutte le reazioni delle persone a cui, ora, sono io a lanciare sul tavolo le stesse parole. Mio cugino Tommaso, developer da più di dieci anni, è colui che ha dato inizio a questa storia ed era doveroso citarlo, salutarlo e ringraziarlo. Da quella sera d'estate i miei giorni, le mie settimane ed i mesi successivi sono stati dedicati ad una ricerca approfondita sull'argomento. La rete, in questo, riceve l'elogio di contenere una quantità di materiale immensa e in ogni tipo di formato. Mi chiedevo come mai Tommaso aveva la forte convinzione che sarei stata perfetta per ricoprire quei due ruoli, me li vedeva cuciti addosso: io che venivo da quasi quindici anni di scuola pubblica, come docente di Lingua Inglese e un baule di competenze a cui non ero ancora riuscita a dare un nome o ad inserire in una categoria.

Questa è la storia di chi ha trovato nell'Agilità una nuova spinta, una nuova luce, una nuova vita. Rinascere passati i 40 anni (e facciamo finta di non averlo mai detto) non è per niente semplice: una scelta che si carica di paura, di ansia, di una bella manciata di preoccupazioni e tormenti, di responsabilità verso sé stessi e verso tutte le persone che ti circondano…insomma, cambiare lavoro è un lavoro e ha portato con sé uno smisurato carico emotivo, un dispendio di energie senza pari ed un massiccio impatto economico sul budget familiare. Se sei curioso/a di sapere come ho fatto, continua a leggere, se il tuo obiettivo è quello di cambiare lavoro (proprio come ho fatto io), devi per forza continuare a leggere perché condividerò i passaggi, le scelte, gli ostacoli che ho incontrato nel mio percorso per diventare Scrum Master e magari al prossimo giro sarò io a leggere la tua storia.

Scoperta

Quando scopri l'Agilità vieni travolto e stravolto tanto da non essere più lo stesso. Noi agilisti pensiamo in maniera differente, percepiamo il mondo in maniera differente, amiamo in maniera differente. Non siamo solo pensatori o filosofi, siamo molto pragmatici e viviamo con i piedi ben saldi a terra e ci nutriamo di valori importanti. Ci impegniamo nel mettere le persone al primo posto, perché le persone sono valore. Quando ho scoperto l'Agilità non pensavo che riuscisse a permeare così in fondo all'interno delle mie giornate, della mia vita, del mio essere. Tutto ciò che era stato prima non aveva più spazio all'interno della mia testa, tutto ciò che era stato prima aveva preso la forma di qualcosa di inutile, illogico, insensato. Come lo spieghi alle persone che vivono con te o che con te ci lavorano che il loro mondo si alimenta di dinamiche obsolete, di pratiche infruttuose, di scartoffie inutili? Dopo quasi quindici anni affogata all'interno di una burocrazia asfissiante ho visto la luce alla fine del tunnel e si…ho fatto di tutto per poterla raggiungere. Molti mi hanno dato della matta, molti altri hanno apprezzato il coraggio, io dico che mi sono salvata da una vita che non mi rendeva felice e che non lo avrebbe mai fatto. Se è stato coraggio o follia io non lo so, ma se sto scrivendo e tu stai leggendo alla fine tanto male non è andata.

Ricerca

Una volta che Tommaso aveva lanciato sul tavolo l'Agilità racchiusa in una manciata di parole non potevo sicuramente lasciarle abbandonate su quel tavolo, non potevo non portarmele a casa e rielaborarle. Il primo passaggio è stato quello di raccogliere tutto quello che avrei potuto dalla rete. Dai motori di ricerca, dalle piattaforme video, dai blog, dai podcast…ho passato mesi con le cuffiette alle orecchie e mesi a scaricare materiale, leggere, studiare. Avevo capito un po' di cose:

- avrei dovuto elaborare la mia skill map (cosa mi porto dietro?);
- avrei avuto bisogno di una formazione più strutturata e formale;
- avrei avuto bisogno di parlare con le persone;
- avrei dovuto trovare il modo di fare esperienza sul campo;
- avrei avuto bisogno di un mentore o di più di uno.

Tutto insieme sarebbe stato possibile? E chi l'ha mai detto che sarebbe dovuto accadere tutto insieme? Il segreto, in questi casi, è lasciare tempo al tempo e imparare da ogni piccola scoperta per poi dirigersi verso i passaggi successivi. In molti hanno aperto le loro porte e mi hanno dedicato una parte del loro tempo, altri non hanno risposto alla mia richiesta di aiuto, altri hanno fatto avanti e indietro e anche loro mi hanno donato, in qualche modo, un piccolo tesoro.

Formazione – 1

'avrei dovuto elaborare una skill map

Passare da una carriera ad un'altra ha previsto un grande lavoro di esplorazione di competenze già esistenti, di quelle da rafforzare e di quelle da apprendere. Ho scoperto che un insegnante è già un ottimo agilista perché molte delle competenze che sono necessarie per l'una, sono allo stesso modo indispensabili per l'altra:

- **facilitazione**: entrambi i ruoli richiedono la capacità di facilitare discussioni, workshop o riunioni in modo efficace, promuovendo la collaborazione e la partecipazione. La facilitazione nella didattica riguarda soprattutto l'apprendimento e la posizione del discente rispetto alle scelte che riguardano il proprio percorso di studi. Negli ultimi decenni il discente è stato posto al centro di questo percorso, relegando il docente ad un ruolo di assistenza e sostegno.
- **comunicazione**: una comunicazione chiara ed efficace è cruciale sia per l'insegnante che per lo Scrum Master per trasmettere idee complesse, istruzioni o informazioni a pubblici diversi.
- **adattabilità**: insegnanti e Scrum Master devono essere in grado di regolare il loro approccio in base alle esigenze degli studenti o dei membri del team e di rispondere a circostanze mutevoli. Entrambi i ruoli hanno l'impegno di creare un ambiente inclusivo ed accessibile.
- **empatia**: comprendere le prospettive e le esigenze degli studenti o dei membri del team è essenziale per entrambi i ruoli per creare un ambiente di apprendimento o lavoro positivo e psicologicamente sicuro.
- **risoluzione dei conflitti**: entrambi devono affrontare conflitti nei rispettivi contesti, trovare soluzioni costruttive per garantire un'atmosfera armoniosa e produttiva.
- **abilità organizzative**: entrambi i ruoli implicano la gestione di attività, tempi e risorse per raggiungere obiettivi educativi o progettuali.
- **leadership**: insegnanti e Scrum Master assumono spesso ruoli di leadership, guidando e ispirando gli studenti o i team verso il successo. La tipologia di leadership più efficace è la servant leadership: un approccio che pone l'accento sull'aiuto verso gli altri come priorità principale. Il leader servitore si dedica a soddisfare le esigenze degli altri, aiutandoli a crescere, svilupparsi e raggiungere il loro massimo potenziale. Questo stile di leadership promuove l'empatia, la collaborazione e la creazione di un ambiente in cui ogni membro del team si sente supportato e ispirato. Il leader servitore si impegna a facilitare il successo degli altri, coltivando una cultura di fiducia, rispetto reciproco e realizzazione condivisa degli obiettivi.
- **miglioramento continuo**: che avviene sia nel contesto dell'apprendimento degli studenti che nei processi di sviluppo iterativo in Scrum. Nella didattica, il miglioramento continuo implica la raccolta e l'utilizzo costante del feedback degli studenti. Questo feedback può provenire da valutazioni, domande in classe o altri mezzi che consentono all'insegnante di valutare l'efficacia delle lezioni e apportare aggiustamenti. Gli insegnanti cercano costantemente modalità diverse per trasmettere informazioni ed essere più efficaci nel coinvolgere gli studenti. Ciò potrebbe comportare l'adozione di nuove strategie didattiche, l'utilizzo di risorse diverse o la personalizzazione dell'insegnamento per soddisfare le esigenze individuali. Sono impegnati nel loro sviluppo professionale continuo: partecipano a workshop, corsi e altri programmi di formazione per acquisire nuove competenze e approfondire la loro conoscenza.



Formazione - 2

'avrei avuto bisogno di una formazione più strutturata e formale'

Certificazione sì o certificazione no? Analizziamo insieme il valore di una certificazione e la sua spendibilità nel mondo del lavoro. Se sei già nel mondo IT probabilmente la tua azienda ti avrà già proposto o ti proporrà un periodo di formazione con conseguente esame finale e rilascio della certificazione ufficiale che ti riconosce come Scrum Master. Se questo non è il caso, dovrai valutare le alternative presenti sul mercato e ci sono due filoni principali.

- Un tipo di 'ente' formatore, richiede la frequenza di un corso (di 16 ore) accreditato dallo stesso, prima di accedere alla prova finale dei test (che è a scelta multipla ed in modalità online). Il tipo di certificazione assegnata da questo va rinnovata con dei crediti ogni due anni. I crediti vengono guadagnati attraverso un aggiornamento di qualche ora che troverai on line e dovrai effettuare il pagamento di una tassa di rinnovo. Questo tipo di test contiene 50 quesiti (hai 60 minuti per completarlo e la percentuale minima di risposte corrette è 74). Entrambi sono a risposta multipla, più di una risposta corretta e vero/falso. Il costo dell'accesso al test è incluso nel costo totale, nella formula corso + test. Ciò che incide sui costi è il corso di formazione, perché l'accesso al test è incluso e hai 90 giorni di tempo per completarlo con due tentativi. I successivi potrai effettuarli al costo di $25 ciascuno.
- L'altro non rende il corso obbligatorio ma altamente consigliato e la certificazione dura tutta una vita. Il test è formato da 80 quesiti (hai sempre 60 minuti per completarlo e la percentuale minima di risposte corrette è 85), entrambi sono a risposta multipla, più di una risposta corretta e vero/falso. Il costo dell'accesso al test è di $200.

Il testo da studiare e su cui sono basati i quesiti è la Scrum Guide. On line troverai dei simulatori e tutta una serie di materiali che ti aiuteranno ad avere più chiare le dinamiche del test.

Ora rispondiamo alla domanda più importante: ti serve? Sicuramente ti permette di entrare in contatto con il framework e ti fornisce una base teorica ed è utile nella tua ricerca di lavoro perché la ritroverai nei job description, ma nessuno ti vieta di iniziare ad essere Agile di tuo cominciando dai processi che ti riguardano in prima persona, sia della tua sfera personale che nel lavoro.

I miei due centesimi:

- **Product Management**: per chi aspira a diventare Scrum Master, consiglio di approfondire queste competenze perché comprendere a fondo la centralità dell'utente finale e il processo di sviluppo del prodotto arricchiscono la prospettiva e la visione globale;
- **I processi di creazione del software e le figure coinvolte**: è necessario comprendere come queste si intrecciano all'interno del processo o dei processi che si aprono a raggiera e in simultanea fino al lancio in produzione. Questo significa che non è necessario che tu sia uno sviluppatore o che lo sia mai stato in precedenza: uno Scrum Master ottimizza i percorsi e i processi, aiuta e sostiene, supporta il pensiero critico e rimuove gli ostacoli. Uno Scrum Master non ti dice cosa fare, piuttosto ti chiede come lo faresti tu.
- **Letture**: c'è tutta una letteratura in continuo aggiornamento e sempre in fermento. Come puoi, leggi! Troverai sicuramente chi ti saprà consigliare i libri di cui avrai più bisogno e creerai, pian piano, la tua libreria.

Partecipazione

'avrei avuto bisogno di parlare con le persone'

Conoscere le persone e farsi conoscere è fondamentale. Le persone sono una fonte inesauribile di esperienza, conoscenza e saggezza a cui puoi attingere. La community non è, di per sé, molto ampia e troverai agilisti più attivi ed altri meno, ma tutti e tutte ti accoglieranno con piacere e con la voglia di confrontarsi e di diffondere l'Agilità. Posso raccontarti la mia esperienza personale con la community italiana che mi ha accolto a braccia aperte e che mi ha permesso di collaborare all'organizzazione di una serie di conferenze e di camp che nascono per condividere esperienze e novità. Posso raccontarti dell'accoglienza dell'associazione nazionale che si impegna nella diffusione dell'Agilità il cui acronimo è IAM ovvero Italian Agile Movement. Quando sono entrata nell'associazione, attraverso una quota di iscrizione di €25 annui, mi sono sentita accolta. Col tempo ho iniziato a sentire famiglia molti dei soci e molte delle socie che ho avuto il piacere di incontrare alle conferenze, in giro per l'Italia. Non so dirti molto su community oltre i confini del nostro stivale, le ho frequentate poco. Posso però aggiungere che, negli ultimi anni, l'Agilità pura si sta avvicinando anche al Prodotto in senso molto più ampio e al Product Management. Gli appuntamenti di IAM durante l'anno sono molteplici, di solito sono tutti concentrati fra giugno e novembre. Una bella parentesi estiva la offrono i camp, sulla parte più people dell'Agilità ed uno più focalizzato sul Prodotto, che si svolgono sotto forma di unconference cioè di una conferenza che si struttura e prende forma nel mentre, grazie alle proposte dei partecipanti. È prevista una fase di ice-breaking, una di introduzione a questa modalità di costruzione dell'evento e una di 'marketplace' in cui ognuno presenterà una o più proposte di talk. Una ulteriore possibilità è quella di lanciare una 'richiesta di aiuto' e dare vita ad una discussione in cui sono gli altri a mettere sul piatto la propria esperienza, tutto si chiude con la rigorosa retrospettiva camminata, in circolo. Ma se ti racconto proprio tutto che sorpresa è? Questi ultimi sono organizzati in una località che permette di godere del mare e del tempo mite di inizio (o di fine) estate e si svolgono nel week-end, per questi motivi sono gli unici che prevedono un contributo di partecipazione che include il full board. Le altre conferenze di IAM sono totalmente gratuite. Come socia attiva ho avuto l'onore di partecipare all'organizzazione di più di un evento IAM e se hai partecipato agli Italian Agile Days 23 – IAD23, 'venti' di IAD è stata una mia creazione che riporta alla ventesima edizione degli Agile Days (la prima si è tenuta nel 2004) e all'idea dei nuovi venti di cambiamento che soffiano nell'Agilità che si sta spingendo al di fuori dell'IT.

Azione

'avrei dovuto trovare il modo di fare esperienza sul campo'

Qui leggerai la mia esperienza. L'esperienza di chi non aveva una azienda alle spalle, che non viene dal mondo dell'IT, ma viene da un mondo che tanto ha in comune con l'Agilità: la scuola e l'insegnamento. Iniziavo a sentire voci in giro sulle prime timide aperture del mondo Agile in nuovi settori come quello di prodotto fisico, nel marketing e nell'insegnamento…cosaaaaaaaaaaaaaaa? Innovare la didattica…perché no?!?! Una volta conseguita la certificazione mi sono detta che avrei provato, che mi sarei messa in gioco, che avrei sperimentato in una delle mie classi un approccio alla didattica tutto diverso. Per approfondire, puoi trovare due articoli all'interno di questa rivista, il primo nel numero di novembre 2022 e l'altro in quello di marzo 2023. Innovare nella scuola si può e si deve. Questo non smetterò mai di scriverlo e di urlarlo in giro. L'innovazione nella scuola è un impegno di tutti, è un impegno da cittadini attivi. Ho approcciato questa sperimentazione, implementando Scrum nella mia didattica, come se avessi portato avanti un dottorato di ricerca, settando i campioni di riferimento, le metriche, le ipotesi. Quella più corposa è stata sul miglioramento del rendimento scolastico, che Agile ha saputo promuovere, stimolare e incoraggiare attraverso gli eventi e le buone pratiche di feedback, ma che la didattica ha saputo rafforzare attraverso le metodologie di insegnamento più moderne che prevedono un coinvolgimento attivo ed una centralità dello studente all'interno del proprio percorso di apprendimento. Gli altri grandi traguardi sono stati il forte engagement, il raggiungimento di tutta una serie di obiettivi trasversali alla didattica (l'uso degli strumenti, il lavoro in team ed in autonomia, il public speaking…) e la parte più umana che riguarda l'inclusione, grazie al forte spirito collaborativo dei team con i compagni con disabilità. Ho documentato tutto sulla rete e ho avuto l'occasione di esporre la mia storia all'interno di più di una conferenza in entrambi i settori. L'esperienza più intensa e avvolgente? Essere invitata come speaker al Tedx Lago di Fogliano. Un Tedx è una esperienza coinvolgente, straordinaria, unica. Sai di aver lasciato il segno e sai che dovrai lasciarlo cercando di essere di ispirazione a chi verrà dopo di te attraverso le parole che utilizzerai, le immagini, le emozioni che susciterai nel tuo pubblico.

Contatti

'avevo bisogno di un mentore o di più di uno'

Unirsi a comunità di agilisti, partecipare a conferenze e ad eventi locali o globali sono modi eccellenti per apprendere attraverso l'interazione con professionisti esperti, la condivisione di esperienze e il networking. Ecco alcuni approfondimenti su come queste attività possono contribuire al tuo apprendimento:

- **interazione con esperti**: unirti a una comunità di agilisti ti mette in contatto con professionisti che hanno esperienza pratica nell'applicare l'Agilità e/o Scrum in vari contesti. Puoi interagire con esperti del settore, fare domande e imparare dalle loro esperienze.
- **condivisione di esperienze**: le comunità offrono un ambiente in cui puoi condividere le tue esperienze e sfide con altri agilisti e/o Scrum Master. Questa condivisione reciproca può portare a preziosi consigli pratici e approfondimenti che vanno al di là di quanto appreso in un corso formale.
- **networking**: la partecipazione a eventi della comunità ti consente di costruire una rete di contatti nel campo dell'agilità e della gestione dei progetti. Questa rete può essere utile per future opportunità professionali, scambi di conoscenze e supporto reciproco.
- **conferenze locali e nazionali**: gli eventi locali offrono un contesto più vicino a casa per incontrare professionisti agili della tua regione. Questi eventi possono essere più accessibili e fornire opportunità di networking con colleghi che affrontano sfide simili nella tua area geografica. A livello nazionale puoi far riferimento ad associazioni che si impegnano nel diffondere l'Agilità in maniera del tutto volontaria. In Italia sono presenti diverse comunità locali (se vuoi puoi dare vita ad una comunità locale anche tu, lo sapevi?) e IAM - Italian Agile Movement è l'associazione che unifica tutti gli agilisti dello stivale.
- **conferenze internazionali**: partecipare a conferenze globali sull'agilità ti offre l'opportunità di ascoltare keynote di esperti, partecipare a sessioni informative e interagire con professionisti di tutto il mondo. Puoi ottenere una visione più ampia delle pratiche Agile e apprendere su nuovi sviluppi nel campo.
- **mentorship**: essere parte di una comunità ti può facilitare nel reperire un mentore o essere mentore per i nuovi arrivati. L'approccio one-on-one con un mentore può offrire un supporto personalizzato e consigli basati su esperienze reali.
- **coaching collettivo**: alcune comunità promuovono l'idea di coaching collettivo, in cui i membri si aiutano a vicenda nell'affrontare sfide specifiche o migliorare le loro abilità. Partecipare a queste attività non solo amplia la tua conoscenza, ma ti connette anche a una rete di professionisti agili che possono sostenerti nel tuo percorso di crescita come agilista e Scrum Master.





I miei due centesimi:

- **La banca delle ore**: trova un terreno in cui ti senti a tuo agio e offri le tue competenze in cambio delle competenze di cui hai bisogno. Ho lanciato nella rete l'iniziativa della banca delle ore proponendo conversazioni in Lingua Inglese, strutturando una call di un'ora in due parti così da lasciare ad ognuno trenta minuti. Ognuno si porta a casa il valore che chiede all'altra persona nell'ottica di uno scambio alla pari. Ringrazio ufficialmente, fra queste righe, le persone che mi hanno dato fiducia e hanno dimostrato stima per le mie professionalità e allo stesso tempo le ringrazio per aver ricambiato con le loro. Tempo prezioso condiviso e ben speso.

Conclusione

Spero di averti aiutato ad avere le idee più chiare su come approcciare l'Agilità, la community e su come imparare e crescere. Il percorso che ti ho appena raccontato ha avuto la durata di 24 mesi: la percezione temporale del passaggio da un settore ad un altro, da una carriera ad un'altra è molto soggettiva: all'inizio sembrava che non arrivassi mai ed ora, guardandomi indietro, posso dirti che due anni sono volati!

A chi mi ha guardato dall'alto verso il basso, ho dato una profonda lezione di vita. A chi ha cercato di buttarmi giù sentendosi migliore, ho dato una profonda lezione di vita. A chi mi ha riso in faccia credendomi una irresponsabile, ho dato più di una lezione di vita. Come donna, come madre, come moglie, come colei che è sempre stata al comando della propria vita ho dimostrato che non ci sono limiti al cambiamento e che la motivazione va accompagnata alla costanza, alla dedizione e al sacrificio.

Oggi sostengo, facilito e mi diverto con 2 Scrum team internazionali, con alcuni membri che si collegano dall'India e...indovina un po' quale delle precedenti competenze mi sta aiutando di più in questo nuovo percorso?

A questo punto non mi resta altro che ricordarti di non scendere mai a compromessi con la tua felicità e che se ti dicono che non puoi farlo, tu fallo più forte!

Il valore etico della Qualità

La passione per la QUALITA' 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 - www.galganogroup.com

Il Disegno Organizzativo crea Team Disfunzionali





PINO DECANDIA

Agile Coach, Agile Reloaded



Noi agilisti, Agile Coach, Scrum Master, Agile Consultant etc ci occupiamo di cambiamento, o meglio di trasformazione delle organizzazioni. Stimoliamo, in pratica, il disegno organizzativo, spesso in maniera implicita o addirittura in modo inconsapevole e a volte con presupposti ingenui, se non fuorvianti.
Questo articolo intende portare un punto di vista su come i principi agili vadano presi con spirito critico, mancando il quale l'effetto sia spesso un disegno organizzativo disfunzionale, se non addirittura dannoso. E, come conseguenza, un cambiamento solo abbozzato nel migliore dei casi.

Porterò alcuni esempi di come tali principi ci portino fuori strada, di come dovremmo dimenticarcene e di come l'intera proposta "agile" sia carente in aspetti che ritengo essere, invece, fondamentali se vogliamo cambiare intere organizzazioni e cioè la capacità di "vedere" l'organizzazione e non solo di vedere l'Agile.

Come va Agile?

Gli addetti ai lavori conoscono i vari report sullo stato dell'agilità prodotti da digital.ai (8). Tali report raccontano di una crescente adozione di pratiche agili, soprattutto Scrum, nel mondo dello sviluppo software in particolare. Allo stesso tempo ci raccontano di alcune difficoltà nell'adozione dovute a mancanza di leadership, resistenza al cambiamento, supporto insufficiente da parte dei manager.

In pratica, è colpa di qualcun'altro.

Vorrei provare ad allargare la visuale con elementi che sono al di fuori della nostra bolla.
Il mondo accademico e della ricerca ha iniziato da tempo a sfornare articoli e studi su Agile, con una certa libertà, bisogna dirlo, nell'accomunare principi e pratiche. Agile è spesso associato a Scrum, che è il framework più diffuso. Studi e articoli rendono più scientifico quello di cui ci siamo accorti presto e cioè che Scrum non è neanche lontanamente sufficiente se si vuole lavorare al cambiamento di un'intera azienda.
Uno dei lavori che voglio segnalare ci racconta come "*Il nostro studio di 5 anni … suggerisce che, contrariamente alle intenzioni, Agile (ma ci si riferisce a Scrum) può essere dannoso per l'apprendimento organizzativo … se la sua implementazione non tiene conto i bisogni dell'organizzazione per meccanismi formali e informali di integrazione ….*"(1)

Leggendo lo studio non sono rimasto affatto sorpreso. Offro due considerazioni (si tratta di cose che già sappiamo o che abbiamo intuito da tempo).
Innanzitutto che c'è una sostanziale sovrapposizione tra Scrum e Agile (si veda anche il rapporto sullo stato dell'agilità).
La seconda considerazione, magari ovvia agli addetti ai lavori, è che Scrum semplicemente non tratta temi di integrazione e coordinamento: la guida Scrum si riferisce a team di sviluppo autonomi e non a tematiche di cross team o meccanismi di integrazione.

La mancanza dell'approfondimento di tali temi in Scrum, e nel Manifesto, non li fa sparire. Ha l'effetto di rendere la posizione degli agilisti più ambigua rispetto a temi organizzativi. Tanto più, aggiungo, qualora si parli di Business Agility, ovvero dell'agilità portata fuori dal mondo dello sviluppo software e lontano dal contesto di un team singolo, quindi all'interno di dinamiche di integrazione e processi organizzativi.

Scrum e Agile creano le domande per lo sviluppo organizzativo. Fatalmente, rispondere a tali **domande** equivale a occuparsi dei meccanismi di integrazione e dell'intera azienda: vuol dire occuparsi di **design organizzativo**, indipendentemente dal fatto che lo si faccia in maniera esplicita o meno.

Qualche definizione

Prima di inoltrarci in alcuni esempi, proverò a dare alcune definizioni di disegno organizzativo e ad illustrare il contesto nel quale il mondo Agile si trova ad operare su questo tema.
Quando si parla di disegno organizzativo, ci si riferisce ad una serie di principi e pratiche per "*.. la creazione di strutture in grado di allineare ruoli, processi e relazioni agli obiettivi aziendali*"(2).
Si tratta quindi di principi e pratiche utilizzate per il raggiungimento di obiettivi aziendali. Si tratta di una definizione molto concreta.

Aggiungo un punto di vista che ritengo interessante sul tema. Secondo Nicolay Worren: "*However, organization design is much more than "boxology"……finding the right design often requires inventing a new solution to resolve a dilemma. And decisions …….. directly impact the jobs and careers of employees – and the ability of the firm to realize its strategic objectives.*" (3)
Worren aggiunge un elemento di creatività e di unicità delle soluzioni. Se le aziende sono diverse, i loro obiettivi sono diversi e saranno diverse anche le soluzioni. La definizione di unicità e creatività delle soluzioni è, tra l'altro, qualcosa a cui noi agilisti siamo piuttosto affezionati.
Un ulteriore aspetto da sottolineare nella citazione è come il disegno organizzativo non sia un banale esercizio di "caselle" da creare e riempire. C'è senz'altro questo aspetto, a cui però si aggiungono tecniche che hanno un impatto significativo sulla vita professionale delle persone, sulla loro crescita come elementi indispensabili al raggiungimento degli obiettivi di un'azienda.

Per far questo è necessario comprendere che toccare un elemento dell'organizzazione (ad esempio l'assetto dei team) vuol dire considerarne molti altri se si vuole aiutare l'azienda a raggiungere i propri obiettivi, e non è possibile lavorare su un aspetto in maniera totalmente indipendente. Su quali siano le relazioni da tener presente ci sono differenti punti di vista, diversi su aspetti di dettaglio ma non nell'approccio complessivo. La figura sotto evidenzia uno degli approcci complessivi al disegno organizzativo:

Lo schema di figura che, ricordo, è solo uno dei contributi originali al disegno organizzativo, ci porta naturalmente ad esplorarne rapidamente altri, nel prossimo paragrafo.



Gli ambiti del disegno organizzativo[3]

Approcci "standard" definiti

Il disegno organizzativo è nato con le organizzazioni complesse, a partire dagli anni 70 del secolo scorso, e ha visto una notevole produzione di modelli, schemi, framework di riferimento. Lo stato dell'arte oggi vede la presenza di una serie di best practices, tutte molto simili come approccio complessivo(10).

Dei molti approcci possibili non si vuole dare una descrizione minuziosa in questo articolo e si rimanda alla bibliografia chiunque fosse interessato ad approfondire.
Vorrei porre l'attenzione sugli elementi in comune: considerare l'organizzazione attraverso modelli di relazione tra le varie componenti: Struttura, Strategia, Persone, Valori, etc. Indipendentemente dallo specifico framework, tutti raccontano il disegno organizzativo come un esercizio di bilanciamento tra le varie componenti di un'azienda.

L'organizzazione va quindi considerata, secondo l'approccio classico al disegno organizzativo, come un intero. Ogni azione di modifica dei processi e dei ruoli, influenza altri punti dell'organizzazione stessa. Non è quindi possibile procedere con ottiche locali. Anche questo è un concetto caro alla comunità agile.

Approcci agili

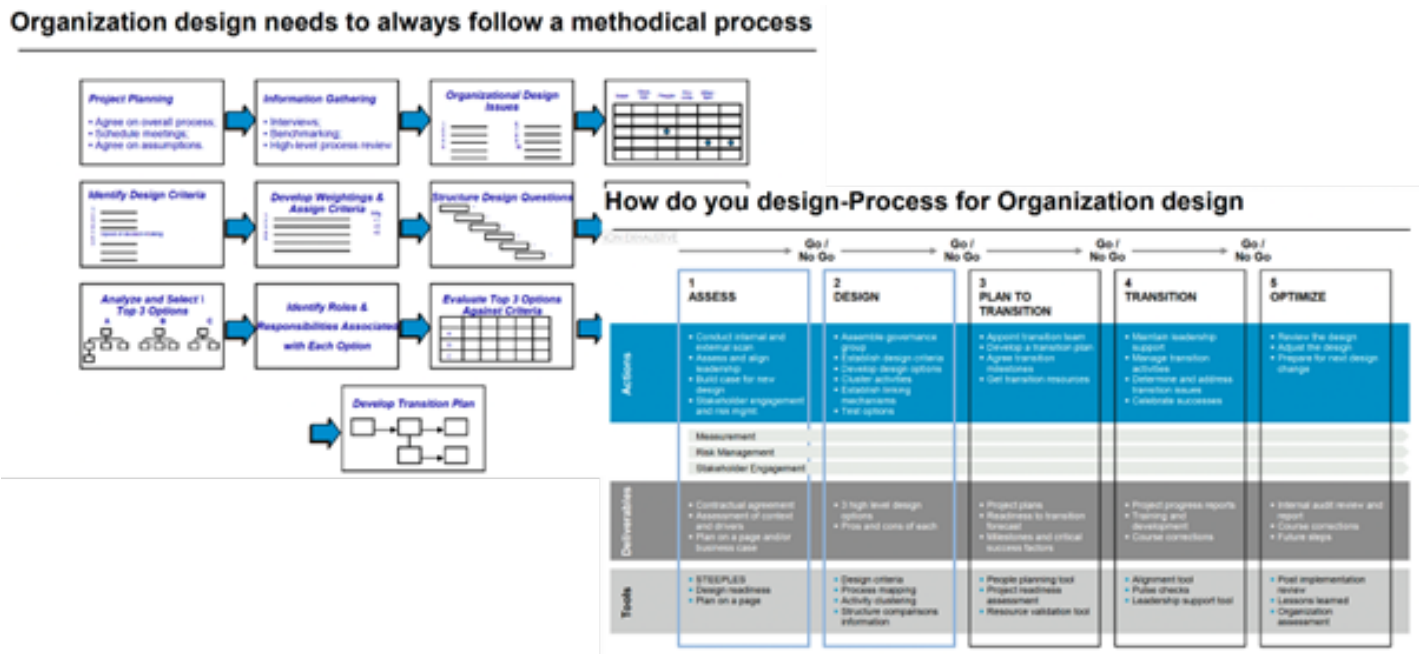
Anche il mondo Agile contiene riferimenti cui attinge ed utilizza quando si confronta con il cambiamento organizzativo. Sono riferimenti che, in maniera simile a quelli classici, tentano di approcciare il cambiamento di una organizzazione da un punto di vista globale (11).

Sono approcci che, graficamente, suggeriscono l'idea di una maggiore semplicità, in sintonia con la prospettiva iterativa e incrementale. L'approccio di Spayd è probabilmente quello più in linea con gli approcci classici nel senso che propone una visione dell'azienda come un insieme di elementi interconnessi rispetto ai quali è necessario trovare un bilanciamento.
Kotter e Appelo preferiscono un approccio più "implementativo" con i loro step da mettere a terra, monitorare e su cui iterare continuamente.

I modelli di execution

Un modello di riferimento non racconta granchè su come sia possibile implementare il cambiamento. Affinché sia possibile passare alla parte di execution è necessario avere dei riferimento metodologici più precisi.

L'approccio "standard", tradizionale prevede modalità di execution altrettanto tradizionali con le classiche analisi dei gap organizzativi fino ai principi di disegno all'esecuzione. Molte fasi sequenziali di messa a terra. Qualunque consulente organizzativo ha, cioè, degli elementi molto chiari su quello che è necessario decidere e fare per avviare, e sostenere, il cambiamento. L'accento viene posto senz'altro sull'analisi dell'AS IS, sulla raccolta di informazioni, sulle domande organizzative e sul piano di migrazione.



Approccio all'execution del cambiameto(5)

Gli approcci Agile all'implementazione sono moltissimi: LeSS, SAFe, Spotify, Scrum of Scrum solo per citarne alcuni(12).

L'approccio Agile all'execution di un cambio organizzativo risulta essere caratterizzato da tre aspetti:

1. una certa ricchezza di framework relativi al modello "to be"
2. una decisa focalizzazione sul concetto di team
3. una scarsa propensione a concetti come un piano di adozione/migrazione (a parte il SAFe)

Il punto che determina una forte differenza tra gli approcci è il punto 2, il team.

L'unità atomica della struttura Agile, il team, viene configurato in modalità diverse in base ai framework. La centralità dei team rappresenta allo stesso tempo un elemento di novità (o lo ha rappresentato all'inizio degli anni 2000) ed un limite.

I framework citati evidenziano uno scarso interesse per il resto dell'organizzazione. Come se, grazie all'introduzione dei team non esistessero più strutture e processi aziendali: HR, Procurement, Operations etc.

I tentativi, ancora piuttosto incerti, di tener in conto dell'organizzazione rimandano a strutture degli anni 70 (il modello spotify è stato già descritto da Galbraith nel 1974 (9)) o, addirittura, ritengono che cambiare il modello di delivery non abbia impatto sul resto dell'organizzazione (è il caso di SAFe).

I principi di riferimento, le differenze

Ad un primo sguardo gli approcci Agili, sia pure con una notevole forza dirompente e coerenza sul concetto di team, scontano una visione un pò parziale delle organizzazioni ed il loro funzionamento. Ci sono diverse ragioni: storia professionale degli agilisti, focalizzazione sulla scrittura e rilascio di codice etc. Ne aggiungo una: l'approccio e la considerazione del Manifesto nella comunità.

In qualche modo i principi classici di disegno organizzativo si riferiscono alla necessità di progettare per privilegiare l'efficienza, la velocità, l'indipendenza di aree geografiche, la decentralizzazione delle decisioni e così via. Sono cioè principi **orientati all'obiettivo.**

I principi Agile sono contenuti nel manifesto e sono stati utilizzati come un riferimento **immutabile**. Le stesse implementazioni, i framework, si rifanno più o meno direttamente ai principi del manifesto.

La differenza è sostanziale per due motivi principali: l'ambito di applicazione e la modalità di utilizzo dei principi.
Per quanto riguarda l'ambito, è evidente che il movimento agile nasce e si sviluppa nel mondo del software, vedremo meglio nel prossimo paragrafo. Il disegno organizzativo classico non fa distinzioni di industry o settore merceologico.
I principi di design organizzativo sono principi laici e dipendono dallo scopo.
Sulla modalità di utilizzo, i consulenti organizzativi li utilizzano in maniera strumentale.
I principi agili vengono invece presi come dati, in una modalità di accettazione poco critica e portati in qualunque aspetto della vita delle organizzazioni, o della vita privata addirittura. Ho spesso sentito la frase "non è allineato al Manifesto" per giustificare scelte non sempre ragionevoli, come vedremo in alcuni esempi più avanti.

Di cosa (non) parla il manifesto?

Il manifesto parla, essenzialmente, di team e di sviluppo software. Prendiamo in considerazione l'undicesimo principio: "Le architetture, i requisiti e la progettazione migliori emergono da team che si auto-organizzano.".
Si tratta, naturalmente, di:

1. Architettura **software**, non architetture organizzative
2. Requisiti di un prodotto **software**, non requisiti di funzionamento di una organizzazione
3. Progettazione **software**, non progettazione organizzativa

Nè in questo principio, nè negli altri si parla dell'estensione del concetto all'intera organizzazione. L'estensione è una cosa che non ha senso, in ogni caso. Applicare un principio ad un contesto differente vuol dire elevare tale principio quasi a **legge di natura**, o principio religioso.

Utilizzare i principi del manifesto all'interno di dinamiche di cambio organizzativo, soprattutto quando ci muoviamo al di fuori di team o al di fuori dello sviluppo software è, utilizzo ancora lo stesso aggettivo, **ingenuo** e, di conseguenza, **rischioso** per l'organizzazione.

Anche il ruolo di noi agilisti risulta ingenuo, poco utile o, nel migliore dei casi, quello di teorici di cose belle ma che non c'entrano con le esigenze dell'organizzazione. Un pò come la collezione "The uncomfortable, gli oggetti di design inutili" di Katerina Kamprani.

I principi (alcuni) ed effetti collaterali

Estenderei il concetto di principi anche al mondo Scrum per riflettere quella che è una comprensione diffusa e cioè che Agile e Scrum siano la stessa cosa. Sappiamo che non è vero, anzi si tratta di enunciazioni che si muovono su piani diversi.

E' invece piuttosto diffuso il considerare i principi e le indicazioni di Scrum come ugualmente importanti. Entriamo nel vivo di alcuni esempi, visti presso clienti e che hanno causato difficoltà e danni ai team cui sono stati applicati.

Comunicazione faccia a faccia

Il sesto principio del Manifesto è uno dei più noti: "Una conversazione faccia a faccia è il modo più efficiente e più efficace per comunicare con il team ed all'interno del team."

Dipende.

Vi porto il caso di un'azienda manifatturiera che ha personale sparso in tutto il mondo, dal Messico alla Cina. Per ragioni strategiche e di competenza è necessario che persone su fusi orari (e culture) diversi lavorino insieme. Nel momento del nostro ingaggio molti team erano stati formati e organizzati con il framework Scrum.

In fedele osservanza del principio sulla comunicazione faccia a faccia tutti i meeting di Scrum sono stati organizzati in maniera sincrona. In questo specifico caso il problema, e l'effetto, immagino sia ovvio: alle persone dei team veniva chiesto di essere sincroni con fusi orari con diverse ore di differenza. Era diventato normale che le persone si collegassero per il daily alle 22 ora locale.

Nel framework Scrum, il concetto di comunicazione faccia a faccia è implementato attraverso la lente della co-locazione. Il framework Scrum si basa su team co-locati. Co-locazione significa "nella stessa stanza". La co-locazione è fondamentale per la sincronizzazione e la comunicazione informale tra le persone. Tutte le riunioni di Scrum hanno senso grazie alla comunicazione informale e veloce che avviene.

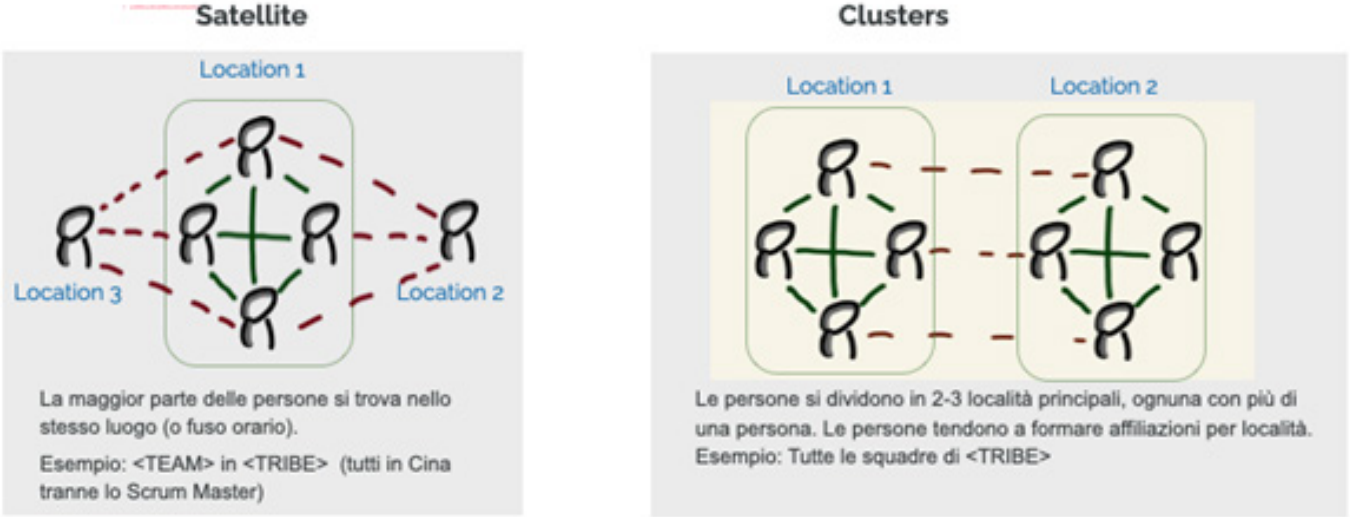
Lo stesso edificio, ma a piani diversi, descrive un team non co-locato. La dislocazione può essere misurata in base al costo (tempo e impegno mentale) di porre una domanda.

Allen ha descritto il fenomeno della riduzione, parzialmente limitata da strumenti IT, della comunicazione al crescere della distanza fisica tra i membri di un gruppo di lavoro: più siamo lontani, meno comunicheremo.

Nell'esempio che porto la migliore approssimazione di un team co-locato è rappresentata dai team che si trovano all'interno dello stesso fuso orario.

Nel caso di team non co-locati dovremmo utilizzare modelli di comunicazione e strutture diverse. Lo Scrum puro, con riunioni e daily e comunicazione sincrona non è applicabile. Crea un falso senso di appartenenza e un sovraccarico. Le persone sentono l'affiliazione non in base alla struttura, ma in base alle vie di comunicazione esistenti e a quanto queste vie di comunicazione siano difficili. Strumenti, fusi orari, lingua e cultura sono tutti elementi da considerare quando si pensa ai team Scrum.

I team Scrum si affidano fortemente alla comunicazione sincrona per creare affiliazione. Se l'affiliazione non può essere perseguita, dobbiamo pensare attentamente al tipo di team che stiamo creando, per gestire le aspettative e adattare lo sforzo di coaching.



Meccanismi di affiliazione(6)

L'esperimento di cambiamento, che ha avuto un certo successo in termini di soddisfazione delle persone e bilanciamento del carico, è stato il passaggio a comunicazione asincrone. Ad esempio il daily veniva fatto su Teams, alle 9 del mattino per ogni fuso orario. I meeting di team sincroni sono stati quasi azzerati, mantenendo solo una retrospettiva ogni due.

In sintesi abbiamo dovuto riconoscere che i principi di comunicazione faccia a faccia erano scritti per un contesto diverso e quindi non erano applicabili.In questo caso: "Una conversazione faccia a faccia NON è il modo più efficiente e più efficace per comunicare con il team ed all'interno del team."

Il concetto di comunicazione faccia a faccia è stato cioè **contestualizzato** e ritenuto non utile al raggiungimento dell'obiettivo del team, e dell'azienda. Di conseguenza è stato ignorato.
Abbiamo ottenuto una struttura più Agile? Non lo so e trovo francamente tediosa e poco utile la domanda.
Una domanda migliore è: abbiamo ottenuto un team più funzionale, persone più contente (o meno insoddisfatte) e maggior probabilità di raggiungere gli obiettivi? Penso di sì.

Team cross funzionali

Questo è un principio del Manifesto, ripreso in Scrum con la precisazione "Gli Scrum Team sono cross-funzionali, ovvero i membri del team hanno tutte le competenze necessarie a creare valore ad ogni Sprint"(7). Questa indicazione ha senso solo considerando risorse infinite e non è quasi mai applicabile a realtà esistenti di sviluppo software.
Supponiamo di essere all'interno di una organizzazione che ha deciso di intraprendere un cambiamento e di creare dei team Scrum. Probabilmente tale organizzazione partirà con un solo team. Nella figura un team ipotetico con una persona che si occupa, per esempio, di UI.



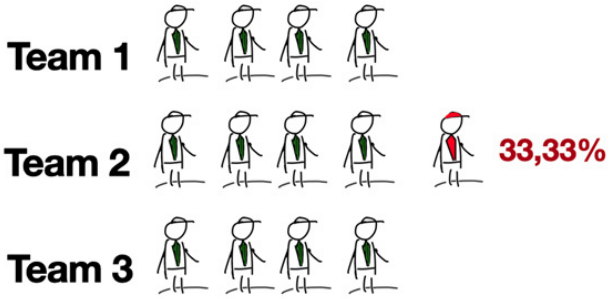
Una persona del team, di colore rosso, si occupa di UI

Probabilmente l'esperimento ha un certo successo e si decide di estenderlo creando altri team. Il primo problema che l'organizzazione affronta è che non tutte le professionalità sono presenti con la stessa frequenza. Ad esempio, potrebbero non esserci sufficienti UI designer. Ma il mantra è il team cross funzionale quindi la tentazione è di procedere come segue:



La professionalità scarsa viene condivisa

E così via, per esempio, con tre team:



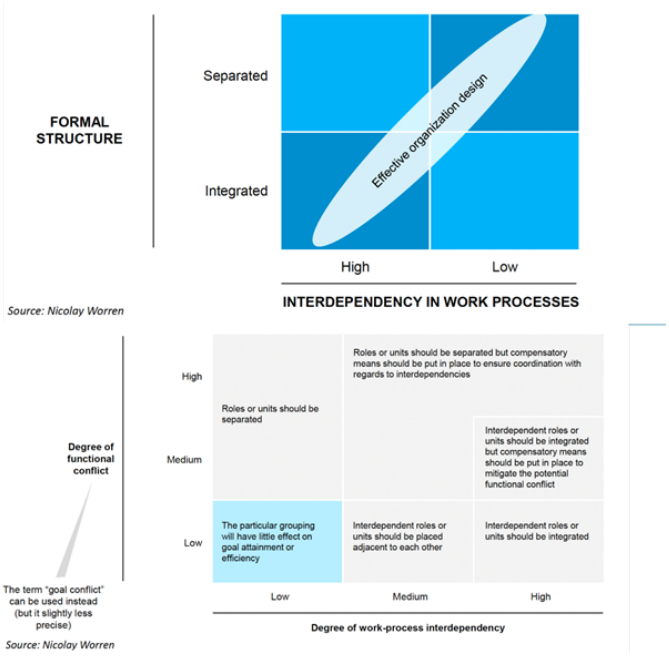
La persona viene condivisa da più team

L'effetto sui team è disfunzionale, a dir poco. Senza considerare l'effetto sulla persona che deve dividersi e, sempre seguendo il mantra, partecipare a: 3 daily, 3 planning, 3 retrospettive, 3 processi di costruzione del team.

Anche in questo caso, una possibile via d'uscita è quella di rinunciare al mandato del team cross funzionale e accettare che le risorse scarse possano risiedere in gruppi diversi e servire i vari team con logiche più di flusso e a servizio.

Oltre a temi di carico, capacity, vorrei alzare lo sguardo dalla dinamica di un singolo team e mettere in discussione la stessa necessità di crearlo, il team cross funzionale.

Esistono ricerche che ci raccontano come la creazione di team potrebbe non essere sempre una buona idea. La presenza di un team o la separazione, ad esempio, dovrebbe essere decisa sulla base del lavoro da fare, del grado di interdipendenza e del potenziale conflitto di obiettivi. Nell'esempio di prima, UI designer e dev sono fortemente interdipendenti ma hanno obiettivi potenzialmente distinti. I dev sono legati al backlog, gli UI sono legati, ad esempio, ad uniformare/migliorare l'intera ux experience. Forse è meglio avere due team diversi e lavorare sui meccanismi di coordinamento.



Ricerche sul grado di interdipendenza di processo e obiettivi dei gruppi di lavoro(2)

In ogni caso, la stessa decisione di creare dei team merita un approfondimento sulla natura degli obiettivi dei gruppi che andiamo a creare.
Ritengo che la proposta di disegno organizzativo di noi agilisti sia sempre più appiattita su concetti semplici come i team cross-funzionali, o end to end, e stia perdendo di profondità e di interpretazione della realtà. In sintesi, siamo sempre più visti come quelli che, indipendentemente dal problema, propongono la creazione di team cross funzionali come soluzione. Se l'unico strumento che hai è un martello, vedrai solo chiodi.

Conclusioni e riferimenti

Questo articolo è una trasposizione della presentazione effettuata durante gli Italian Agile Days 2023 nei quali si è discusso del ruolo del Manifesto Agile dopo più di vent'anni. Ho voluto portare un punto di vista ed una interpretazione non tanto del manifesto stesso quanto della nostra capacità di continuare ad utilizzarlo... laddove abbia ancora senso e di porlo sotto una lente critica nel pieno spirito originario: "stiamo scoprendo....".

Riferimenti bibliografici

(1)When Agile Harms Learning and Innovation: (and What Can Be Done About It), California Management Review, Annosi, Foss and Martini

(2)Gartner glossary (https://www.gartner.com/en/finance/glossary/organizational-design)

(3)Worren (2018), "Organization Design" (Routledge) and Worren, N. & Pope, N. (2024). Connected but conflicted: Separating incompatible roles in organizations, Academy of Management Review

(3) Nicolay Worren, https://www.organizationdesign.net/whatisorganizationdesign

(5) Courtesy of Caliber Academy: https://www.caliber-middleeast.com/
(6) Disegni dell'autore basati sul lavoro di Rothman & Kilby (2019), From Chaos to Successful Distributed Teams
(7) Scrumguides.org
(8) 16th State of Agile, Digital.ai
(9) Jay R. Galbraith, "Organization design: an information processing review", Interfaces, vol. 4, Maggio 1974
(10) Alcuni approcci al disegno organizzativo
- McKinsey's 7s: https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-7-s-framework
- Galbraith's 5 stars: https://www.jaygalbraith.com/images/pdfs/StarModel.pdf
- Burke-Litwin's causal model: https://changemanagementinsight.com/burke-litwin-model-of-change/
- Nadler & Tushmanns congruence model: https://getlucidity.com/strategy-resources/guide-to-the-nadler-tushman-congruence-model/

(11) Alcuni approcci al disegno organizzativo
- Kotter's 8 steps:https://www.kotterinc.com/methodology/8-steps/
- Marty the monster, Jurgen Appelo, Management 3.0: https://management30.com/learn/
- Spayed & Madore (2021), Agile Transformation, Pearson Addison-Wesley

(12) Alcuni framework
- LeSS: https://less.works/
- SAFe: https://scaledagile.com/
- Spotify model: https://blog.crisp.se/wp-content/uploads/2012/11/SpotifyScaling.pdf
- Scrum of Scrums: https://www.agilealliance.org/glossary/scrum-of-scrums/

QRP

Developing Professionals

Fornitori di formazione sui metodi Best Practice

Developing Professionals to facilitate Changes.



WWW.QRPINTERNATIONAL.IT

TUTTE LE SETTIMANE

AGILEFORITALY LEAN BEER PODCAST

SCAN ME

SU SPOTIFY, SPREAKER, APPLE PODCAST, GOOGLE PODCAST

DAVIDE CASARI

TIZIANO INTERLANDI

PIERPAOLO CIMIRRO







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
l’11 marzo





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 riservano 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 cè 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 responsibilità 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 2023

Pagina	Tipo	Diritti	Note	URL
1	Logo	Sintegra Srl		
1	Logo	AgileForItaly		
1	Immagine	Honey Yanibel Minaya Cruz		Unsplash Licence https://unsplash.com/it/foto/decorazioni-murali-nord-est-ovest-e-sud-6gSyEKq4Pvg
2	Immagine		Unsplash Licence	
2	Immagine		Unsplash Licence	
2	Immagine		Unsplash Licence	
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 Inviate	
5	Sponsor	Sintegra Srl	Pagine Intere Inviate	
6	Sponsor	Sintegra Srl	Pagine Intere Inviate	
7	Sponsor	Sintegra Srl	Pagine Intere Inviate	
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 rigraziamento all'articolo creato da Erika Melis	
13	Patrocinio	Ayros - Claudio Saurin		Pagina inserita come ringraziamento per l' amicizia e gli articoli di Claudio Saurin
14	Articolo	Luca Cruciani	Inviato	
14	Immagine	IAM	Foto ufficiale evento	
16	Immagine	IAM	Foto ufficiale evento	
17	Immagine	IAM	Foto ufficiale evento	
19	Immagine	IAM	Foto ufficiale evento	
20	Articolo	Anna Lisa Di Vincenzo		Inviato
21	Immagine	Product Management Day		Foto ufficiale evento
22	Immagine	Product Management Day		Foto ufficiale evento
23	Immagine	Product Management Day		Foto ufficiale evento
24	Immagine	Product Management Day		Foto ufficiale evento
25	Articolo	Luca Cianci	Inviato	
25	Immagine	Luca Cianci	Inviata	
26	Immagine	Luca Cianci	Inviata	
27	Immagine	Luca Cianci	Inviata	
28	Immagine	Luca Cianci	Inviata	
29	Patrocinio	Goodhabits	Pagina di ringraziamento per la collaborazione e gli articoli	
30	Immagine	Guerini Next	Immagine del libro	
31	Articolo	Marco D'Andrea	Inviato	
31	Immagine	Quino Al	Unsplash Licence	https://unsplash.com/it/foto/uomini-che-giocano-a-rugby-sul-fango-txDt77eRGrM
32	Immagine	Sam Dan Truong	Unsplash Licence	https://unsplash.com/it/foto/barattolo-di-vetro-trasparente--rF4kuvgHhU
33	Immagine	Mike Lewis Head	Smart Media	Unsplash Licence https://unsplash.com/it/foto/cascata-durante-il-giorno-waAAaeC9hns
34	Immagine	Juan Pablo Daniel	Unsplash Licence	https://unsplash.com/it/foto/scheda-madre-del-computer-blu-e-nera-wKkB7tiMrnM
35	Immagine	Quino Al	Unsplash Licence	https://unsplash.com/it/foto/uomini-che-giocano-a-rugby-sul-fango-txDt77eRGrM
36	Articolo	Giorgio Irtino	Inviato	
36	Immagine	Paul Green	Unsplash Licence	https://unsplash.com/it/foto/persona-in-sella-ad-una-mountain-bike-gOHfFgwyDNM
37	Immagine	Paul Green	Unsplash Licence	https://unsplash.com/it/foto/persona-in-sella-ad-una-mountain-bike-gOHfFgwyDNM
38	Immagine	Paul Green	Unsplash Licence	https://unsplash.com/it/foto/persona-in-sella-ad-una-mountain-bike-gOHfFgwyDNM
39	Patrocinio	Guerini Next	Pagina inserita come ringraziamento alla collaborazione nel numero	
40	Aticolo	Nicola Chiarello	Inviato	
40	Immagine	Steven Ramon	Unsplash Licence	https://unsplash.com/it/foto/persona-in-piedi-davanti-al-muro-di-illusione-ottica-ODbOdeQVF2Q
42	Articolo	Pietro Maffi	Inviato	
42	Immagine	Markus Winkler	Unsplash Licence	https://unsplash.com/it/foto/macchina-da-scrivere-braille-verde-e-bianca-EKdM6EZ6HDY
44	Immagine	Markus Winkler	Unsplash Licence	https://unsplash.com/it/foto/macchina-da-scrivere-braille-verde-e-bianca-EKdM6EZ6HDY
45	Articolo	Lucia Pasquadibisceglie		Inviato
45	Immagine	Lili Popper	Unsplash Licence	https://unsplash.com/it/foto/sentiero-grigio-e-bianco-tra-le-piante-verdi-sulla-vasta-valle-lu15z1m_KfM
46	Immagine	Lili Popper	Unsplash Licence	https://unsplash.com/it/foto/sentiero-grigio-e-bianco-tra-le-piante-verdi-sulla-vasta-valle-lu15z1m_KfM
47	Immagine	Lili Popper	Unsplash Licence	https://unsplash.com/it/foto/sentiero-grigio-e-bianco-tra-le-piante-verdi-sulla-vasta-valle-lu15z1m_KfM
48	Articolo	Lucia Viviani	Inviato	
48	Immagine	Toomas Tartes	Unsplash Licence	https://unsplash.com/it/foto/due-persone-che-camminano-verso-la-montagna-coperta-di-neve-Yizrl9N_eDA
51	Articolo	Andrea Portuense		Inviato
51	Immagine	Towfiqu barbhuiya		Unsplash Licence https://unsplash.com/it/foto/una-fila-di-stelle-gialle-sedute-in-cima-a-una-superficie-blu-e-rosa-0ZUoBtLw3y4
52	Immagine	Towfiqu barbhuiya		Unsplash Licence https://unsplash.com/it/foto/una-fila-di-stelle-gialle-sedute-in-cima-a-una-superficie-blu-e-rosa-0ZUoBtLw3y4
53	Evento	Evento creato da AgileItalia		Partnership tra community
53	Logo	Scrum Agile Milano SAM - Corrado De Sanctis		Partnership tra community
53	Logo	AgileForItaly	Partnership tra community	
53	Logo	Agile Marketing Italia - Deborah Ghisolfi		Partnership tra community
53	Logo	Italian Agile Movement		Partnership tra community
53	Logo	Facilitalab - Monica Margoni		Partnership tra community
53	Logo	Grusp	Partnership tra community	
54	Evento	Evento creato da AgileItalia		Partnership tra community
55	Articolo	Alberto Tronchin	Inviato	
55	Immagine	Alberto Tronchin	Inviata	
56	Immagine	Alberto Tronchin	Inviata	
57	Immagine	Alberto Tronchin	Inviata	
59	Articolo	Valeria Burdi	Inviato	
59	Immagine	Valeria Burdi	Inviata	
60	Immagine	Valeria Burdi	Inviata	
62	Immagine	Carolyn Christine	Unsplash Licence	https://unsplash.com/it/foto/occhiali-da-vista-neri-e-marroni-sul-libro-sul-tavolo-di-legno-marrone-D7bmnvGJA2Q
64	Immagine	Zoran Borojevic	Unsplash Licence	https://unsplash.com/it/foto/penna-a-sfera-grigia-sopra-il-libro-bianco-6qThS1x6P6A
65	Immagine	Valeria Burdi	Inviata	
66	Patrocinio	Galgano	Inviata	
67	Articolo	Pino Decandia	Inviato	
67	Immagine	Marlon Peres	Unsplash Licence	https://unsplash.com/it/foto/uomo-in-camicia-nera-a-maniche-lunghe-utilizzando-il-computer-portatile-nero-yPM-6qkBORI
68	Immagine	Marlon Peres	Unsplash Licence	https://unsplash.com/it/foto/uomo-in-camicia-nera-a-maniche-lunghe-utilizzando-il-computer-portatile-nero-yPM-6qkBORI
69	Immagine	Pino Decandia	Ok dell'autore	
70	Immagine	Pino Decandia	Ok dell'autore	
72	Immagine	Pino Decandia	Ok dell'autore	
73	Immagine	Pino Decandia	Ok dell'autore	
74	Immagine	Pino Decandia	Ok dell'autore	
75	Patrocinio	QRP International		Pagina inserita come scambio di articoli tra AgileItalia e QRP International
76	Patrocinio	AgileForItaly		
77	Patrocinio	Davide Casari	Pagina inserita come scambio di articoli tra AgileItalia e Davide Casari	
78	Immagine	Norvanic Lee	Unsplash Licence	https://unsplash.com/photos/GiUJ02Yj_io
79	Immagine	Umberto	Unsplash Licence	https://unsplash.com/photos/lhJrm1BRVV0