

Agile Italia Magazine

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



RIVISTA BIMESTRALE FREE

2022 - 2

fondata da AgileForItaly nel 2019

TRASFORMARE

il racconto di INPS, Cerved, Credem e Plastic Free

con **Antonello Mantuano, Andrea Feraco, Pierpaolo Cimirro,
Emanuele Colini, Deborah Ghisolfi, Federico Puliti e
Riccardo Mancin**

Il deprimente e desolato
panorama dell' Agile
in Italia

Matteo Carella

Back to the Basics:
il Daily

Davide Casari

Mindset e struttura

Monica Margoni

Trasformazione Agile
dei fornitori nei contes-
ti agile for hardware

Massimo Terzo

OKR e Cambiamento

Chiara Salzillo

Benvenuti nella
palestra delle Skill!

Sandro Patè

Agile e crescita
personale

Vito Semerato

Stefano Pistorio



SINTEGRA
10
ANNIVERSARY

SUMMARY

- 10 Editoriale: the great resignation
di **AgileForItaly**
- 12 Il deprimente e desolato panorama dell'
Agile in Italia
di **Matteo Carella**
- 16 Back to the Basics: il Daily
di **Davide Casari**
- 18 Mindset e Struttura
di **Monica Margoni**
- 23 Cerved Agile Story: tra errori e successi,
il percorso di trasformazione di Cerved
di **Antonello Mantuano, Tiziano
Interlandi, Pierpaolo Cimirro e Andrea
Feraco**
- 40 Trasformazione Agile dei fornitori in
contesti agile for hardware
di **Massimo Terzo**
- 47 La trasformazione di Credem
di **Federico Puliti**
- 50 Verso un INPS Agile: una
trasformazione emergente
di **Emanuele Colini**
- 56 Il cambiamento: l'esperienza di Plastic
Free di **Riccardo Mancin**
- 64 La Comunità di Pratica come strumento
per crescere
di **Deborah Ghisolfi**
- 71 OKR e cambiamento, ne parliamo con
l'Associazione Italiana OKR
di **Chiara Salzillo**
- 76 Benvenuti nella palestra delle skill!
di **Sandro Paté**
- 86 Oltre l'It - Agile e crescita personale
a cura di **Vito Semeraro**
con **Stefano Pistorio**
- 91 I nostri suggerimenti - libri e altro -
a cura di **Tiziano Interlandi**

 **thanks to**
Unsplash

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

[https://unsplash.com/
collections/8iqkKux_kbY/
numero_2_2022](https://unsplash.com/collections/8iqkKux_kbY/numero_2_2022)

#CHISIAMO

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

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

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

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

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

Ma ci piace così, genuino.

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

Sito

<https://agileitalia.agileforitaly.com>

Fondatori ed Editori

Tiziano Interlandi, Pierpaolo Cimirro e Davide Casari

Mail

agileitaliamagazine@gmail.com

TIZIANO INTERLANDI

Co-Founder di AgileForItaly, AgileItalia e AgileExperienceConference.

Agile Coach e Software Engineer in Cerved Group.

Batterista e Fónico.

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



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/>



Questo non sarebbe possibile senza ...





 **SINTEGRA**
YEARS 10
ANNIVERSARY

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.



UNI EN ISO 9001:2015
UNI CEI EN ISO/IEC 27001:2017



SINTEGRA srl - Via Falcone,7 - MILANO - Tel. 02.4555.9982

Intervista al dott. Antonio Di Brisco

OBBLIGHI ANTIRICICLAGGIO NELLE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI

Buongiorno, di cosa parliamo oggi?

Buongiorno, oggi parleremo di antiriciclaggio e Pubbliche Amministrazioni (P.A.); in particolare ci soffermeremo sugli adempimenti che le stesse sono tenute a compiere al fine dell'identificazione del Titolare Effettivo.

Cosa ci dice la normativa a riguardo?

La P.A. ha assunto un ruolo primario e attivo nella lotta contro il riciclaggio e il finanziamento del terrorismo; infatti, l'articolo 10 del Dlgs. n. 231/2007, con l'entrata in vigore del Dlgs. n. 90/2017, che ha recepito la IV direttiva antiriciclaggio, ha esteso alcuni degli obblighi previsti dalla normativa antiriciclaggio anche alle P.A.. La normativa dispone che, le P.A. nonché le società partecipate o da loro controllate, comunichino all'Unità d'Informazione Finanziaria (UIF) presso la Banca d'Italia, i dati e le informazioni concernenti le operazioni sospette di cui vengano a conoscenza nell'esercizio della propria attività istituzionale, per consentire lo svolgimento di analisi finanziarie mirate a far emergere fenomeni di riciclaggio e di finanziamento del terrorismo. Per le P.A. gli ambiti rispetto ai quali si applicano le disposizioni del decreto riguardano: l'affidamento di lavori, autorizzazione o concessione di provvedimenti e sovvenzioni, contributi e sussidi, nonché attribuzioni di vantaggi economici di qualunque genere a persone fisiche ed enti pubblici e privati.

Quali procedure deve adottare la P.A. sotto il profilo amministrativo e di gestione organizzativa?

L'attività di analisi ed accertamento non

può e non deve essere frutto d'improvvisazione, tant'è che il provvedimento dell'UIF del 23 aprile 2018 all'art. 11 prevede che le P.A. individuino, con provvedimento formalizzato, un "gestore" delegato ad effettuare le relative comunicazioni di operazioni sospette. Da tenere presente che, le procedure interne sono modulate tenendo conto della specificità dell'attività svolta e delle dimensioni organizzative e operative. Il "gestore", che può coincidere con il responsabile anticorruzione, va individuato con un apposito provvedimento. Per i comuni, ad esempio, con popolazione inferiore a 15.000 abitanti, si può individuare un unico gestore. È escluso che possa trattarsi di un soggetto esterno alla P.A.. Gli uffici dovranno organizzarsi per mantenere un presidio costante dei comportamenti degli interlocutori: l'istruttoria dell'eventuale segnalazione alla UIF infatti abbraccia l'arco temporale dell'intera durata della relazione e non può essere limitata alle fasi di instaurazione o di conclusione del rapporto, come aggiudicazione, stipulazione del contratto, consegna delle attività e collaudi o rendicontazioni. Un altro contenuto delle procedure interne di valutazione è quello diretto a diffondere la conoscenza tra il personale ed i collaboratori dei presupposti delle segnalazioni e dell'iter relativo.

Quali sono le problematiche più frequenti che la Pubblica Amministrazione può riscontrare nell'attività di individuazione del Titolare Effettivo?

Le attività di verifica possono riguardare, ovviamente, sia persone fisiche sia

Consulente responsabile degli adempimenti di Compliance per importanti banche italiane e branch di succursali comunitarie, ha affiancato il delegato SOS di PosteVita per gli approfondimenti legati all'antiriciclaggio, oltre ad aver partecipato attivamente ai tavoli di lavoro di ANIA e IVASS per la messa a terra della normativa sul Titolare Effettivo. Oggi presidente e co-fondatore di eSQuAD srl, società attiva nella gestione delle soluzioni in ambito Compliance e Antiriciclaggio.

persone giuridiche. Ponendo lo sguardo per primo sulle persone fisiche, le quali possono avanzare richieste di sussidi o sovvenzioni, attivare verifiche antiriciclaggio risulta essere abbastanza complesso, poiché vanno considerati una molteplicità di fattori (di natura economica, personale, ecc.). Particolare attenzione dovrebbe essere prestata alle associazioni e/o delle organizzazioni senza fini di lucro; è noto che tra le molteplici attività aventi di fatto finalità di utilità sociale, non di rado si celano associazioni e/o circoli privati che sfruttano tale "copertura" per porre in essere attività volte al reimpiego di capitali derivanti da reato, oppure altre che dietro l'apparente esercizio di attività socio/religiose nascondono veri e propri centri di raccolta fondi destinati al finanziamento del terrorismo. Se invece consideriamo le persone giuridiche italiane, elemento di attenzione è dato da eventuali sedi fiscali e amministrative diverse tra loro

segue >



S SINTEGRA

eSQuAD
enrichment, Solutions for Quality Data

◀ segue

e/o radicate all'estero (ad esempio in paesi a fiscalità agevolata o in black list). Inoltre di potenziale interesse per la UIF, per rilevanza e specifico motivo di sospetto, è il coinvolgimento nelle relazioni con la P.A. di soggetti rientranti nella categoria delle "persone politicamente esposte" (Pep).

Qual è l'andamento delle attività antiriciclaggio poste in essere finora? Le P.A. stanno rispettando i propri doveri?

Non sono pochi gli alert che indicano fattori di rischio negli uffici pubblici del Paese. Secondo un ultimo bollettino della UIF risultano in Italia 150 mila imprese che hanno connessioni sospette con la criminalità organizzata. Il pericolo quindi è persistente e attuale, soprattutto nell'ottica degli investimenti previsti dal Piano Nazionale R (Pnrr). Secondo uno studio avviato dalla UIF, in 10 anni (tra il 2011 e il 2021) è risultato che gli enti locali siano un po' "latitanti" sulle procedure di verifica e antiriciclaggio. Negli ultimi 10 anni le P.A. hanno istituito soltanto 151 uffici ad hoc; solo 35 risultano attivi e in 8 regioni e non è mai arrivata alla UIF neppure una segnalazione sospetta. C'è da dire quindi, che se dal un lato con gli appalti del Governo si tenta di attuare la ripresa socio - economica, dall'altro lato si ha un sistema di analisi e prevenzione di antiriciclaggio lacunoso e molto limi-

tato, che potrebbe avere delle ripercussioni negative non solo dal punto di vista legale ma anche e soprattutto dal punto di vista economico.

Qual è il problema di questa attività e quale potrebbe essere una soluzione?

Partiamo col dire che la frammentazione delle informazioni è uno dei problemi delle analisi antiriciclaggio.

Non avere un quadro complessivo e aggiornato delle informazioni da trattare, impedisce una efficace attività di monitoraggio e accertamento delle operazioni sospette. Tale "vulnus" organizzativo può essere risolto e superato solo con la creazione di un'apposita rete informatizzata interna all'ente, organizzata in maniera tale da raccogliere tutte le informazioni riconducibili alle operazioni gestite al suo interno. Sotto il profilo meramente pratico, però, ancor prima di organizzare la rete informativa interna, deve essere individuato e nominato con atto formale il "gestore", alias un responsabile antiriciclaggio che dovrà accreditarsi presso la UIF, come detto in precedenza, quale responsabile delle segnalazioni sospette.

Quest'ultimo, se già non ne dispone, dovrà ottenere l'accreditamento presso una serie di banche dati informatizzate esterne alla civica amministrazione. Tale attività deve essere intesa quale presidio della legalità dei

territori in un approccio sistematico e unitario, avente il fine di sostenere le aziende sane, consentendo loro di sopravvivere, di resistere alla concorrenza sleale esercitata dalle imprese che impiegano denari di provenienza illecita, così come già avviene, per similitudine, nelle attività ordinariamente svolte dagli enti locali in tema di contrasto alle mafie e al terrorismo, anche sotto nuove forme (si pensi al fenomeno delle ecomafie).

Si può prevedere una esternalizzazione del servizio? Quali ricadute potrebbe avere in termini di efficienza?

Tenuto conto di quanto detto finora, risulta evidente che le problematiche legate alle attività di analisi e accertamento antiriciclaggio sono numerose, specialistiche e necessitano di personale dedicato; tutto questo non facilita certamente il compito delle P.A.. Una possibile soluzione potrebbe essere quella di esternalizzare l'attività di monitoraggio e analisi presso società terze affidandole in outsourcing e sottoponendole, ad esempio, ai principi già previsti nel caso di esternalizzazione di una "Funzione operativa importante" (cd FOI). Ciò consentirebbe alle P.A. di avere non solo informazioni complete e aggiornate ma anche un giudizio di sintesi in ambito antiriciclaggio, in modo da poter assumere decisioni consapevoli e in tempi ragionevoli.



TITOLARE EFFETTIVO

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

CRITERIO QUANTITATIVO

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



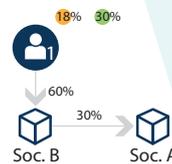
Costituisce indicazione di **proprietà indiretta** la titolarità di una partecipazione superiore al 25% del capitale del cliente, posseduta per il tramite di società controllate o per interposta persona.



CRITERIO QUALITATIVO

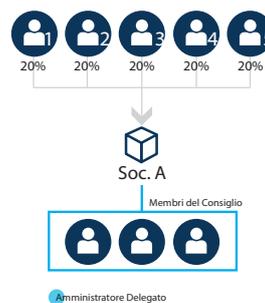
Il TE coincide con la persona fisica o le persone fisiche cui, è attribuibile il controllo in assemblea ordinaria in forza:

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



CRITERIO RESIDUALE

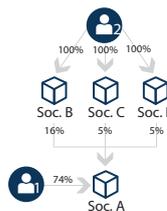
Il TE coincide con la persona fisica o le persone fisiche titolari, conformemente ai rispettivi assetti organizzativi o statutari, di poteri di rappresentanza legale, amministrazione o direzione della società o del cliente comunque diverso dalla persona fisica.



CASI PARTICOLARI

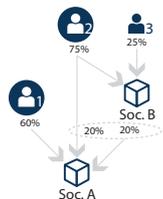
AGGREGAZIONI INDIRETTE

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



AGGREGAZIONI DIRETTE/INDIRETTE

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



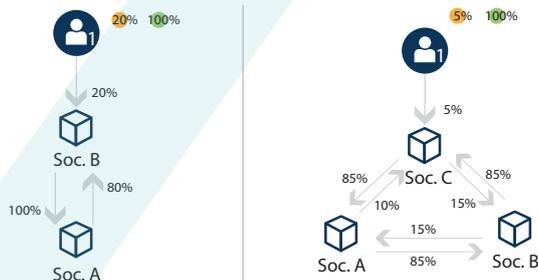
AGGREGAZIONI DIRETTE/INDIRETTE DI FONDAZIONI PRIVATE

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



PARTECIPAZIONI RECIPROCHE E CIRCOLARI

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



COMPLIFY TEE
TITOLARE EFFETTIVO ESTERO

IN QUESTO NUMERO

Editori & Autori



Tiziano Interlandi



Pierpaolo Cimirro



Davide Casari



Autori



Emanuele Colini



Deborah Ghisolfi



Massimo Terzo



Andrea Feraco



Matteo Carella



Sandro Paté



Monica Margoni



Stefano Pistorio



Vito Semeraro



Chiara Salzillo



Federico Puliti



Riccardo Mancin



Antonello Mantuano



Unsplash



sessionize.com



SINTEGRA

YEARS ANNIVERSARY 10

15

Numeri

165

Articoli

80

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>

THE GREAT RESIGNATION



AgileForitaly
Founders

Da qualche tempo si parla di “great resignation”, le dimissioni in massa. Da qualche tempo, oltreoceano, molti giovani decidono di lasciare il “posto fisso” dandosi al freelance. Giustamente molti si stanno chiedendo come mai e già si parla di effetto domino in Europa. E’ vero che questo sta succedendo in USA ed è altrettanto vero che anche in Italia ci sia una profonda trasformazione dal concetto di “posto fisso” in stile Checco Zalone ad altre forme di lavoro, non necessariamente subordinato. Una cosa che utilizzo spesso e scopro frequentemente che viene poco utilizzato è il Kano Model. Cosa è? Il Kano Model descrive in un classico stile a quadranti cosa possa essere realmente differenziante, cosa sia assolutamente necessario per non essere fuori mercato, il tutto aggiungendo la dimensione della chiarezza di cosa si deve fare. Facciamo un esempio: 10 anni fa avere la telecamera per il parcheggio era un qualcosa di elite. Oggi se acquisti una nuova auto e non la trovi, cosa pensi? Ciò che un tempo era per pochi con il tempo diventa main stream e la stessa cosa la ritroviamo nel mondo del lavoro. dopo due anni e passa (è dialetto ? non lo so) di Covid abbiamo saggiato cosa voglia dire realmente l’equilibrio vita privata - lavoro, passando dal modello milanese-coca driven-pm10 intense-based a qualcosa di umano. L’equilibrio vita privata-lavoro non significa solo dormire 1h in più o spendere meno di benzina, è qualcosa relativo alla libertà di poter fare, di avere il potere e la delega di decidere. Il Management 3.0 ci insegna che c’è tanto oltre la RAL e questi due anni hanno esposto il fianco al modello classico, che peraltro era ormai decadente. Oggi, in fase di valutazione di nuove opportunità, è molto difficile che vengano accettate posizioni in cui si deve andare 5 gg a settimana in ufficio nella maniera classica, è come comprare una nuova auto senza la telecamera posteriore. Abbiamo quindi visto che se un tempo l’auto aziendale veniva vista come status symbol, oggi il vero status symbol è avere dominio sulla propria sfera professionale. In questi due anni molte volte si è letto: “Google richiama tutti in ufficio” ecc ecc.

Poche volte però si sono lette le successive notizie a riguardo: “I lavoratori si dimettono”. Da una parte il management “vintage” gongolava di fronte ad una notizia del genere, vittima della propria paura di perdere il controllo, dall’altra i lavoratori hanno preso coraggio per decidere diversamente della propria vita lavorativa e anche privata. Oggi risulta normale assumere una donna che dichiara di essere incinta (notizia di pochi giorni fa), risulta normale che qualcuno chieda di non dover stare nel traffico 4 h al giorno (anche per un discorso ecologico). Insomma nel modello di Kano molte cose che prima erano di “pochi illuminati”, oggi sono la normalità. Cosa rischiano le aziende? di risultare antiquate e quindi perdere talenti, talenti necessari in un mondo super veloce che non aspetta nessuno, tantomeno chi ancora è impegnato a pensare al cartellino. Se è vero che le faccende USA arrivano in Italia 10 anni dopo come i paninari, è meglio predisporre per tempo ed evitare per una volta di far finta di essere sorpresi del fatto che le persone, in realtà, le cose le sanno fare, sono solo in attesa di un’occasione per dimostrarlo. In un mondo in cui evidentemente non esiste più l’idea del posto fisso alla Totò e Peppino forse dovremmo cominciare ad accogliere i cambiamenti per sfruttarli a nostro favore. Come diremo in diversi articoli di questo numero la competizione e l’ostacolo sono tecniche di sicuro inefficienti rispetto alla collaborazione. La fiducia costa meno in termini energetici. Se poi, visti i recenti venti restauratori, vi sentite più vicini al rigurgito ‘800esco che in molte situazioni vediamo, allora state certi che sicuramente il declino è alla porta, un po’ come un Christmas Carol fantozziano in cui Kobram viene a farvi visita dandovi della merdaccia. (forse mi sono capito da solo)

TUTTE LE SETTIMANE

AGILE FOR ITALY LEAN BEER

PODCAST



SCAN ME

SU SPOTIFY, SPREAKER, APPLE PODCAST, GOOGLE PODCAST



Spreaker★



DAVIDE CASARI

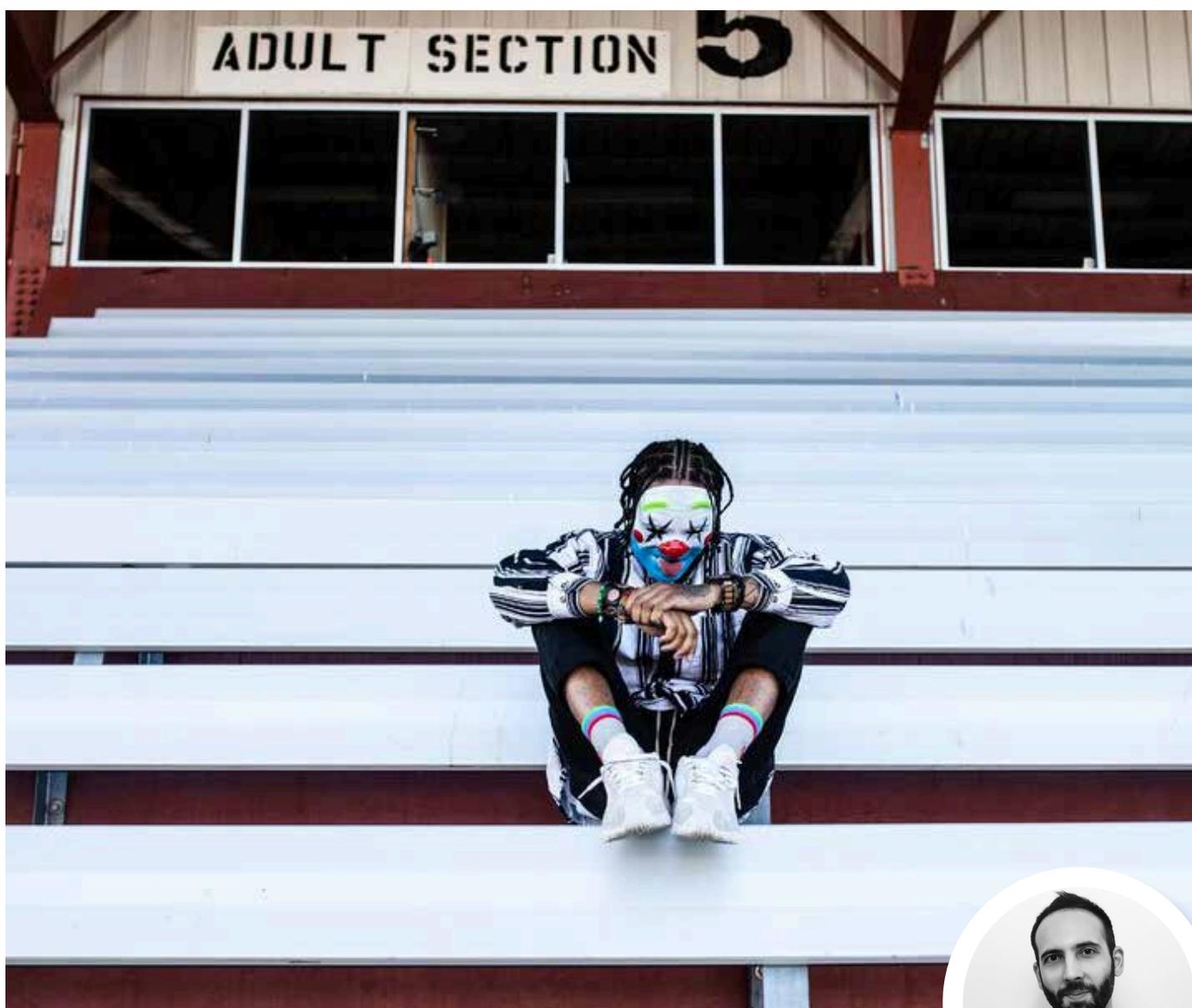
TIZIANO INTERLANDI

PIERPAOLO CIMIRRO



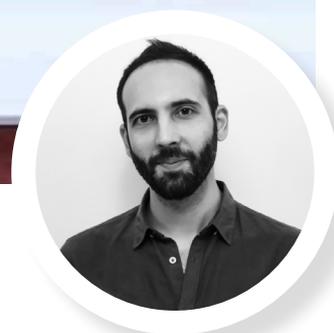
Il deprimente e desolato panorama dell' Agile in Italia

Thanks to @scopelex for making this photo available freely on @unsplash



MATTEO CARELLA

Agile Coach | Business Strategy Consultant
Conference Speaker | ICAgile Authorized Instructor



.....
NDR: Pubblichiamo con piacere l'articolo di Matteo soprattutto per il "rumore" che ha suscitato. Ci sono argomenti tabù che spesso non si vogliono toccare. Con l'esplosione di Agile stiamo vivendo un periodo in cui con l'aumentare delle persone che se ne occupano inevitabilmente avremo un transitorio in cui sarà difficile scindere le reali competenze delle persone. Stiamo vivendo il passaggio al main stream di qualcosa che prima era di pochi. Arriveremo ad un equilibrio. L'importante però è non nascondere l'elefante nella stanza e, nel bene o nel male, parlarne.
.....

È da un po' che avevo in mente di scrivere un post sull'argomento, così eccoci qua.

La spinta finale a pubblicare il post che avevo in draft da un po' me l'ha data il coach camp di questo fine settimana.

Quando ho iniziato ad avvicinarmi alla community Agile, attorno ad essa c'era un alone di mistero. C'erano pochi "coach" (forse neanche si facevano chiamare così) e chi allora praticava/faceva cose "agili" era avvolto da una specie di nebbia mistica e impenetrabile.

Insomma regnava il mistero e in più, regnava la discriminazione. Sembrava quasi si trattasse di custodire gelosamente "un antico sapere tramandato a pochi eletti". Il che mi ha ricordato molto i primi giorni di università, da matricola, quando i colleghi di corso non volevano condividere appunti o facevano (di proposito) il riassunto sbagliato di quello che aveva detto il/la prof la lezione precedente. Per farla breve, agli inizi immagino che la community agile fosse più qualcosa di simile alla setta dei tagliapietre dei Simpson che ad una community.

Devo ammettere però che quell'ambiente discriminatorio e ingiustamente iper-selettivo, mi è servito: mi è servito a farmi le ossa. Mi è servito essere scartato ai colloqui, essere escluso dalle prime community of practices aziendali solo perchè ero uno sviluppatore a consulenza. Mi è servito essere

messo in ombra da qualcuno più senior di me durante qualche meetup che al tempo stesso ha usato le mie lacune tecniche di allora per dimostrare la sua competenza. Così come mi è servito avere un timido 6 alla mia proposta di Talk di uno dei miei primi agile-day ed essere rifiutato come speaker. Insomma, mi è servito sgomitare per ritagliarmi il mio spazio, perchè mi ha costretto indirettamente a tenere la barra alta.

Per farla breve, un po' di anni dopo sono finito a lavorare per l'azienda per cui sognavo di lavorare 7 anni prima (agile42) e ho tenuto 5-6 talk l'anno tra conferenze e Meetup sparsi.

Da qualche parte in questa timeline di racconto, il fenomeno dell'"Agile" è diventato globale - è cresciuto - e come tutte le cose troppo cresciute, sfugge al controllo. C'è un sacco di narrativa o filmografia sull'argomento, come ad esempio "The Blob" del 1958.

Insomma, siamo passati dalla setta dei tagliapietra ad una fase intermedia in cui eravamo una community inclusiva, allargata e - lasciatemi dire - utopica, ad una specie di carnevale di cattivo gusto. Dico di cattivo gusto perchè ormai chiunque festeggia la propria certificazione agile su LinkedIn, anche se quella certificazione è stata rilasciata ad un mercatino di Natale, o dalla bancarella dello zucchero filato alla festa di paese.

Ho usato l'espressione "carnevale di cattivo gusto", perchè la maggior parte dei "coach" è impegnata a pensare a buffi personaggi immaginari o meme nel tentativo di far passare messaggi di cambiamento ai CEO. Auguri. Ci credo poi che vengano pubblicati post dal titolo "clamoroso": "Ecco perchè Agile non interessa agli executives". Dico di cattivo gusto perchè l'ultima conferenza in presenza a cui ho partecipato era un evento estremamente autocelebrativo ed autoreferenziale dove un po' di managers e figure senior raccontavano il loro caso di successo di trasformazione digitale: avevano messo su un Trello. Dico di cattivo gusto, perchè mi hanno offerto un coach-the-coach su un percorso di buonumore. Dico di cattivo gusto, perchè una volta mi hanno presentato un Agile coach, gli ho chiesto dove avesse lavorato in precedenza e mi ha detto che era la sua prima settimana lavorativa della sua vita: si era appena laureato. Dico di cattivo gusto perchè ho visto tecniche di facilitazione open source essere "rubate" e presentate a conferenze come proprietà intellettuale dell'azienda di consulenza/coaching che l'aveva presentata, così per dare l'impressione di essere innovativi, trendy. Vedo inoltre, fioccare case studies dove alla fine "è andato tutto bene", senza citare azienda, testimonianze, dati quantitativi, qualitativi o anche solo vagamente come sono state affrontate le cose. Avrei ancora molto da dire ma mi fermo qui.

Questi sono un po' di pensieri sparsi su tutto quello che credo stia deligittimando la credibilità di una professione. Un cambiamento disfunzionale, di cui la stessa community Agile credo sia eticamente responsabile. E a tal proposito, qui trovate una riflessione più ampia sull'argomento, dove ancora non ero arrivato alla metafora del carnevale di cattivo gusto, ma sollevavo un po' di perplessità su dove stavamo andando come community (in realtà l'ho fatto anche qualche anno prima al politecnico di Milano e alla Facoltà di Ingegneria di Napoli con la presentazione "how to destroy agile", ma non c'è nessuna registrazione di quell'intervento).

Stiamo vivendo un tempo in cui questa professione è bistrattata dai suoi stessi professionisti. Stiamo vivendo un tempo in cui è più facile autodichiararsi Agile-qualcosa o "Coach" piuttosto che mettersi a studiare e farsi le ossa sul campo. Viviamo un'epoca in cui le aziende non vedono alcuna differenza tra una giornata di coaching a 500 € e una vendita a 1500 € (thanks Martin per lo spunto, tradurrò questo post in inglese prima o poi). Non parliamo poi del valore delle certificazioni, soprattutto se la stessa certificazione può essere erogata da persone con differenze di competenze ed esperienze abissali. Viviamo nell'epoca in cui è più facile asserire piuttosto che argomentare gli statement belli marcati - soprattutto se infarciti da buzzword come

"mindset", "resilienza", "business agility" - sono quelli che acchiappano un sacco di like. C'è da chiedersi quanta di questa dopamina da like venga poi tramutata in fatturato: un fatturato tale da giustificare la delegittimazione di una professione (ma questa discussione la lasciamo per un'altra volta). E mi dispiace, ma in un panorama aziendale sempre più finance-driven e orientato al taglio dei costi, credo più di prima a quel vecchio detto secondo il quale il risparmio non è mai guadagno.

Le aziende pare lo stiano imparando per quel che riguarda il mondo tech, ricercando una qualità sempre più alta (fin troppo alta, al limite del patologico, dove si assume prettamente per skill e quasi mai per attitudine) mentre si posizionano all'opposto dello spettro per quel che riguarda le professioni umanistiche o che richiedono soft skill sviluppate. Questo per due motivi: 1. c'è ancora questo equivoco culturale secondo il quale queste sono professioni poco utili (qualche lettore ha assunto filosofi neolaureati nella propria azienda tech?) 2. l'efficacia non è dimostrabile da numeri, dalla mera dimensione quantitativa sul quale migliaia di executives e aziende sacrificano ogni giudizio qualitativo sul proprio business.

Ed è proprio questa la zona d'ombra in cui sguazzano tutta una serie di pseudo-professionisti, capaci di grandi disastri non dimostrabili

tramite un nesso-causa effetto diretto, quello dei dati evidenti, quello del pensiero lineare e riduzionista. Capire se un artigiano avesse lavorato male un paio di scarpe fatte a mano una volta era piuttosto semplice. Con il software, abbiamo invece faticato per anni. Ora pare si sia raggiunto un livello di consapevolezza tale e abbastanza diffuso da permetterci di capire se un servizio o un prodotto digitale fa schifo o meno. Una consapevolezza simile però - ahimè - manca su tutta quella serie di processi, comportamenti, rituali e credenze che abilitano a scrivere software di qualità.

È per questo che oggi giorno in molti possono permettersi di urlare ai quattro venti che la "digital transformation è solo una questione di mindset". Potrebbe darsi, ma il problema di un'affermazione di questo tipo è che non è falsificabile, per citare Karl Popper. Un po' come quando gli psicoanalisti della scuola Freudiana sbagliavano completamente le diagnosi analisi, ma cadevano sempre in piedi dando la colpa al paziente (d'altronde cosa può fare lo psicoanalista se il paziente non vuole rivelare abbastanza dei propri sogni?) In quel contesto, chi avrebbe potuto falsificare le loro diagnosi? (Non a caso il dibattito sulla psicoanalisi come pseudoscienza non accenna a placarsi).

Alla luce di queste considerazioni, chiunque può parlare di leadership. Chiunque di mindset. Chiunque di antifragilità. Perché le loro cavolate, pseudoscientifiche, non sono falsificabili. Una volta sono stato invitato ad un intervento proprio sulla leadership dove il relatore sosteneva: “Con il Cynefin posso creare un pensiero più complesso”. Cosa diavolo significhi, nessuno ha avuto il coraggio di chiederlo. L'intera platea l'ha presa per buona. E sono sicuro che in molti siano sentiti stupidi, perché non avevano nessun strumento scientifico per ribattere. Io ne avevo tanti, ma sarebbe stato infantile e inutile far passare quel relatore per un ciarlatano o un incompetente. Nessuno avrebbe avuto, in quel contesto alcun metro di giudizio per capire chi tra me e lui avesse ragione. È come avere allo stesso tavolo chi vi dice che la terra è piatta e chi vi

dice che la terra è tonda, senza avere nessuna conoscenza in merito per credere ad uno dei due interlocutori. Era niente di più della mia parola contro la sua, e mostrarsi preparati in una società post-fattuale, vi assicuro che non serve a niente. Non produce nessun cambiamento, nessuna consapevolezza, nessun cambio di paradigma.

E questo mi sembra essere il leit-motiv delle conferenze ultimamente: il regno degli speech pieni zeppi di affermazioni non falsificabili. Anzi, a proposito di conferenze in Italia, c'è anche un altro aspetto non trascurabile: come dice il mio amico Max, basta leggersi un libro e proporre come talk un riassunto. Joy.Inc, The Fifth Discipline di Peter Senge e Antifragile di Taleb sono degli esempi neanche tanto a caso.

Tutto ciò innesca da parte mia ancora una riflessione: dov'è finita la qualità, la ricerca, lo studio, l'impegno, la sperimentazione empirica? È chiaro che questi elementi attualmente mancano a gran parte della community e quindi non posso fare a meno di pensare che tutto sommato quei 30 € per la sessione di Agile-zumba sono fin troppi e che tutto sommato è forse giusto che questo mercato vada a morire per sua stessa mano. Per quel che mi riguarda, meglio investirli in due libri diversi, quei soldi: uno su Agile, l'altro su un argomento che vi appassiona. Confido che sarete in grado di vederci più connessioni e che queste connessioni vi torneranno molto più utili (nella vita professionale e non) di qualsiasi altro corso del caseificio agile.whatever di turno.

Un mega grazie a chi ha letto questo articolo prima della pubblicazione, incoraggiandomi a pubblicarlo, a “non cambiare neanche una virgola” e un mega grazie a chi mi ha fatto qualche aggiustamento e a chi mi ha dato feedback prima che finisse qui su LinkedIn.

Back to the Basics: il Daily



DAVIDE CASARI

Co-Founder di AgileForItaly, AgileItalia e
AgileExperienceConference.

Product Owner in Cerved Group.

Co-Founder di Vhagin

Continua la rubrica dedicata alla scoperta dell'Universo Agile.

Nel numero precedente abbiamo parlato di Scrum definendo nel dettaglio come è possibile organizzare le attività di uno sprint in modo che tutta la squadra sia concentrata nel raggiungimento dell'obiettivo.

Ci siamo lasciati con una linea guida per svolgere il planning, totalmente costruita per pianificare il lavoro da effettuare all'interno dello sprint. Vi invito ad andare a leggerlo nel numero precedente.

In questo numero continuiamo a scomporre lo sprint, analizzando ulteriori altri eventi che la guida Scrum ci propone e dettagliandoli in maniera completa.

Prima di cominciare però apro una parentesi per dire che noi di AgileForItaly non ci prendiamo l'onere di commentare il framework Scrum come se fossimo dei santoni dell'Agile. Scrum ha una guida con poche regole e che devono essere rispettate, noi cerchiamo di raccontarvele nel modo più semplice ed utile possibile.

Per la gestione della nostra rubrica stiamo utilizzando una metafora, che rappresenta il percorso per affrontare il lancio della navicella spaziale Dragon (. . . quella di Tesla). Nell'ultimo numero abbiamo pianificato il lavoro grazie allo svolgimento del planning che serve per identificare le attività dello sprint nel quale tutti hanno un ruolo ben definito, cercando di identificare la difficoltà dell'attività per fornire dei risultati. Oggi andiamo a capire quali sono gli altri eventi che Scrum ci propone in modo da avere tutto sotto controllo e rispondere il più efficacemente possibile ad eventuali cambiamenti non programmati.

Lo scopo del Daily Scrum è quello di ispezionare l'avanzamento verso lo Sprint Goal e di adattare lo Sprint Backlog secondo le esigenze, aggiustando il lavoro pianificato in arrivo. Il Daily Scrum è un evento di 15 minuti che coinvolge i Developer dello Scrum Team. Al fine di ridurre la complessità, esso si tiene alla stessa ora e nello stesso luogo ogni giorno lavorativo dello Sprint.

È molto importante che questo evento sia organizzato nel modo meno complicato possibile, non devono esserci problemi di orari o stanze (virtuali - fisiche) difficili da raggiungere. Bisogna sempre tener presente che ogni persona può avere un proprio modo di lavorare e quindi costringere le persone a presentarsi (non si ha la possibilità di scelta e se qualcuno rema contro deve intervenire lo Scrum Master) può non essere la cosa più semplice, soprattutto nella fase iniziale nella quale il team deve imparare come si lavora in Scrum.

Se il Product Owner o lo Scrum Master stanno lavorando attivamente sugli elementi dello Sprint Backlog essi partecipano come Developer. I Developers possono scegliere qualunque struttura e tecnica che voglio-

no, purché i loro Daily Scrum si focalizzino sull'avanzamento verso lo Sprint Goal e producano un piano fattibile per la successiva giornata di lavoro.

Il planning e l'identificazione del goal dello sprint è già stata fatta; quindi, non stiamo parlando di raggiungere il Goal nelle future 24 ore. Viceversa, bisogna esprimersi sul raggiungimento delle attività dichiarate nel Daily del giorno prima e sulle attività intermedie che verranno portate avanti nelle 24 ore successive, per il raggiungimento del Goal.

Ciò crea concentrazione e migliora l'autogestione, i Daily Scrum migliorano le comunicazioni, identificano gli impedimenti, promuovono un rapido processo decisionale e, conseguentemente, eliminano la necessità di ulteriori meeting. Il Daily Scrum non è l'unico momento in cui ai Developer è concesso di aggiustare il proprio piano, infatti possono incontrarsi spesso durante il giorno per discussioni più dettagliate sull'adattamento o la ripianificazione del lavoro rimanente nello Sprint.

Per portare avanti il daily alcuni teams usano delle domande ricorrenti, altri si basano sulle semplici discussioni, ad esempio:

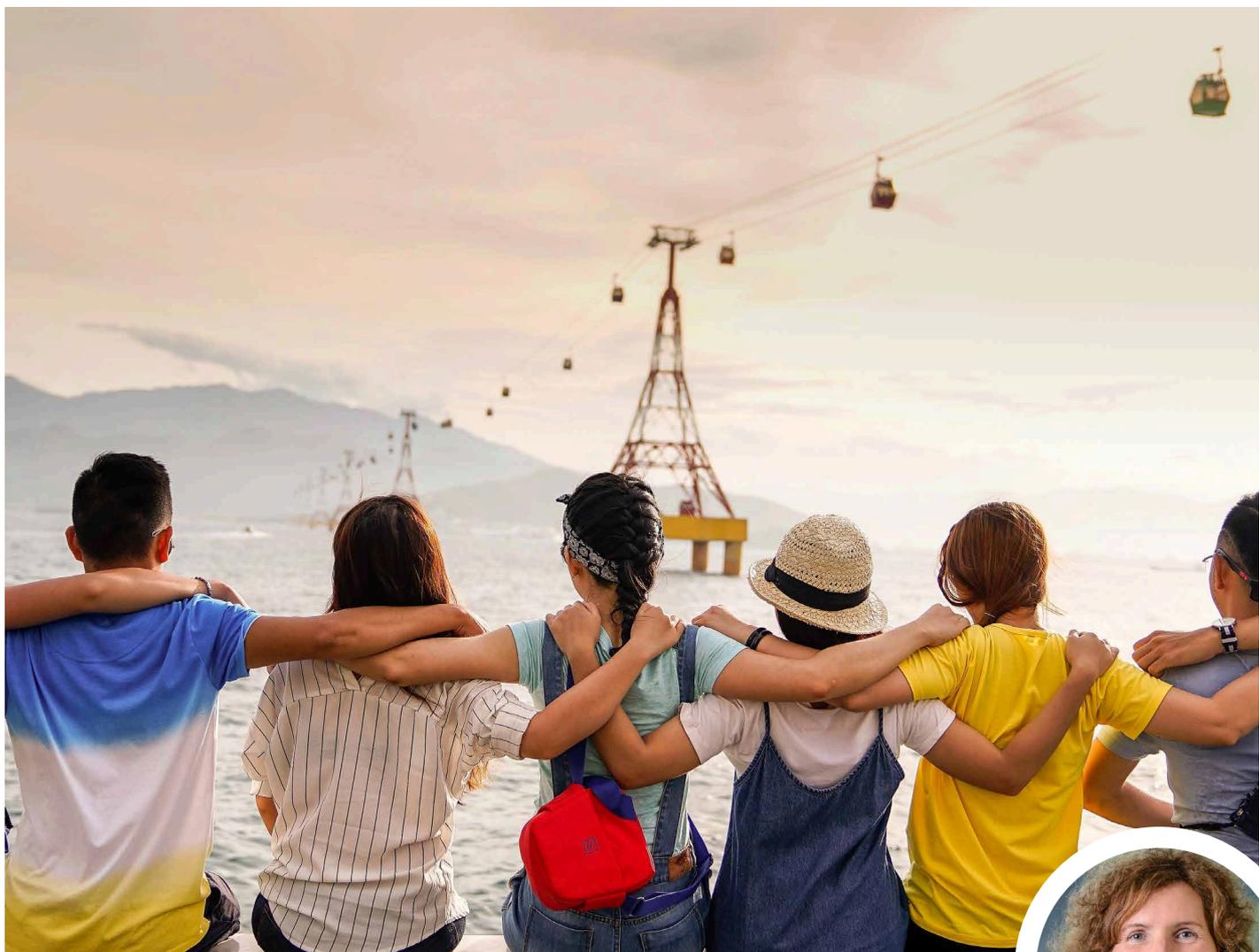
1. Cosa ho fatto ieri?
2. Cosa faccio oggi?
3. Vedo degli ostacoli tra me o il team di sviluppo e lo sprint goal?
4. Questa è l'attività, chi vuole parlarne?

Attenzione che nella definizione data dalla guida (. . . ai Developer è concesso di aggiustare il proprio piano, infatti possono incontrarsi spesso durante il giorno . . .) c'è una sorta di giustificazione per rimarcare il fatto che il daily deve essere breve (15 min) in modo da non cadere in un vortice che tiene tutto il team ancorato ad attività, che non sono di interesse generale, per delle ore.

Inoltre, altra cosa fondamentale, facciamoci questa domanda: gli Stakeholders possono interagire con il team durante il daily? La risposta è: No.

Il team deve essere talmente trasparente da non doversi nascondere per far vedere a che punto è rispetto al raggiungimento dello sprint goal. Ma nessuno può entrare al daily e dire, perché ci stai mettendo due ore a fare questa attività invece di mezz'ora, questo è micro-management. Se succede, lo Scrum Master deve avere la forza spiegare all'eventuale "disturbatore" per quale motivo sta creando un danno al gruppo e al suo lavoro (piccolo aiuto: basta dirgli di partecipare, ascoltando, tutti i giorni e si risponderà da solo). Il daily è ispezione e adattamento di breve durata. Fondamentale per l'equilibrio lavorativo e personale del team. Fate sempre il daily perché è ciò che differenzia un team forte e che riesce a portare a casa i suoi obiettivi da un team male organizzato e confusionario.

Mindset e Struttura



MONICA MARGONI

Ispiro persone e organizzazioni ad intraprendere un percorso evolutivo, apro spazi di co-creazione e facilito la trasformazione delle organizzazioni in community agili, inclusive, efficaci e con un impatto positivo. Sono facilitatrice, coach, trainer e consulente, i miei focus sono la Co-Creazione, Self Leadership, Self Organization e la Sostenibilità consapevole. Come giornalista collaboro con diverse redazioni trattando tematiche legate al cambiamento. Sono consulente per l'Economia del Bene Comune. Ho creato FacilitaLab, lavoro come libera professionista e in sinergia con diverse realtà.

Info: www.facitalab.it, www.linkedin.com/in/monica-margoni/

La trasformazione agile passa per un cambiamento del nostro modo di pensare e del sistema operativo che supporta questo cambiamento

Da dove partiamo per generare il cambiamento? Da ciò che sta sotto l'iceberg – motivazioni, credenze, valori – o da ciò che vediamo, e cioè i comportamenti, le competenze, le regole visibili? Jeff Bezos, fondatore e presidente di Amazon, sostiene che noi umani ci evolviamo assieme ai nostri strumenti. Cambiamo gli strumenti e gli strumenti cambiano noi, è un ciclo che si ripete. Stewart Brand, fondatore della rivista «Whole Earth Catalog», nel 1968, diceva che è possibile provare a cambiare la testa della gente, ma si perde solo tempo. Cambiando gli strumenti che si ha in mano, invece, si può cambiare il mondo.

Anziché perdere tempo chiedendoci cosa viene prima, possiamo orientarci al pensiero circolare, invece che a quello lineare. Molte organizzazioni si trovano di fronte alla questione di come sviluppare il loro team o la loro organizzazione nella direzione dell'auto-organizzazione: verso strutture agili e flessibili che rispondano alle esigenze dei tempi. Ci sono numerosi strumenti e metodi che possono aiutare a percorrere questa strada. Ma quello che è mancato fino a questo momento è un contenitore generale che aiuti a strutturare il processo di trasformazione lasciando abbastanza libertà all'organizzazione, nel soddisfare le proprie esigenze.

E' possibile disporre di un processo chiaro e allo stesso tempo abbastanza aperto da permettere all'organizzazione di rispondere alle proprie esigenze? Sì, e si concentra soprattutto sul come ci avviciniamo alla trasformazione, piuttosto che su cosa facciamo. Utili sono anche dei principi-guida per una trasformazione agile.

Autonomia e auto-organizzazione: L'organizzazione del futuro si basa sull'autonomia e l'auto-organizzazione. Ogni team e ogni persona all'interno di un team è in grado di agire e prendere decisioni in modo indipendente. Questo rende un'organizzazione agile nel senso di essere in grado di adattarsi e agire rapidamente. Un'organizzazione agisce rapidamente

anche nei nodi periferici solo se lì ci sono team e individui autonomi che possono organizzarsi da soli senza doversi prima presentare davanti a organi direttivi per prendere delle decisioni.

Orientamento e senso: Sempre più aziende si pongono la domanda di senso. Si tratta di un significato più profondo e di una base comune che tutti nell'organizzazione non solo capiscono, ma con la quale possono connettersi emotivamente. Lo scopo è il grande denominatore comune: crea identificazione e rende possibile navigare nella più grande incertezza. In tempi caratterizzati dalla complessità e da un rapido cambiamento fornisce una stabilità di base che gli obiettivi e le strategie non possono supportare.

Auto-responsabilità: L'essenza di tutto quello che stiamo indagando è "la trasformazione sei tu". Ognuno può iniziare a cambiare qualcosa nella propria sfera d'influenza, in piccoli passi. Questo dovrebbe essere espresso anche nel linguaggio che usiamo: "Ho bisogno di ...", "Sento ...", "La vedo così ...". L'organizzazione del futuro da ai propri collaboratori la possibilità di iniziare da se stessi, di assumersi la piena responsabilità delle proprie azioni e quindi di essere un esempio per gli altri. Questo è tutto ciò che ognuno di noi può fare, ed è tutto ciò che è necessario.

Orientamento alle soluzioni: Nell'organizzazione del futuro sarà ancora più importante identificare i problemi e i punti deboli, ma in futuro non sarà più sufficiente solo prendere atto che ci sono. Invece, quello che serve è pensare in termini di soluzioni: "Osservo il seguente problema: ... per il quale propongo la seguente soluzione". Pensare in termini di soluzioni è effettivamente un cambiamento di pensiero.

Cooperazione e pensiero win win: Mentre in passato era spesso una questione di "o questo o quello", oggi è più importante pensare in termini di "sia questo che quello". Chi vuole avere successo in ambienti complessi deve cooperare e cercare soluzioni vantaggiose per tutti. Le organizzazioni che sono progettate più come reti e meno come un insieme di silos funzionano solo se l'obiettivo è il successo comune - e questo include tutti gli stakeholder.



Trasparenza e comunicazione aperta: La trasparenza e la comunicazione aperta e rispettosa si stanno facendo strada, a volte con fatica. Nel mondo del “new work” ci si orienta ad un’apertura radicale. Nei sistemi complessi è spesso impossibile prevedere quali informazioni saranno utili in quale momento, e l’unico modo per affrontare questo è renderle disponibili il più ampiamente possibile.

Pensare per iterazioni: Pensare per iterazioni è la prassi, al pensiero lineare si sostituisce un pensiero circolare. Anche nei processi decisionali e nei modelli organizzativi orientati all’auto-organizzazione la domanda ricorrente è “E’ abbastanza sicuro per adesso?” Con ciò si intende che, nella ricerca delle soluzioni, non si punta alla migliore possibile ma a quella sufficientemente buona in quel momento.

Ruolo vs. Persona: Nelle organizzazioni le persone dovrebbero essere in grado di mostrare in pienezza la loro personalità. Non sono più da equiparare al ruolo o alla posizione che ricoprono, ma esistono soprattutto come persone. Questa separazione permette di ripensare l’assunzione di responsabilità nell’organizzazione del futuro: oltre a me come persona, ci sono io come portatore di un ruolo. E posso ricoprire non solo un ruolo, ma molti ruoli diversi. In passato, il capo era semplicemente il capo; oggi, ogni dipendente può svolgere una funzione in diversi settori - ed esprimersi come persona con potenzialità, talento, visioni, ideali.

Dall’ego al sé: Mentre in un sistema gerarchico erano soprattutto gli ego a lottare tra loro, in futuro si tratterà più dello sviluppo personale “dall’Ego al Sé”. In una organizzazione che intende vivere questa dimensione i collaboratori non competono per vedere chi è il migliore e chi ottiene la fetta più grande della torta, ma si mettono al servizio di una causa più grande. E

si dedicano umilmente alla grande sfida per capire meglio se stessi come persone.

Lavoro basato sugli impulsi: Ogni persona che lavora in un’organizzazione è una specie di sensore. Perché ognuno di noi percepisce costantemente degli impulsi e nota che qualcosa potrebbe essere diverso da quello che è attualmente. Gli impulsi sono inizialmente solo percezioni. Ma possono essere tradotti in problemi concreti, idee e domande. Gli impulsi, le percezioni, stanno per qualcosa di positivo: come un motore di cambiamento, come il carburante dell’organizzazione. Ma per sfruttare questo potenziale, sono necessari buoni metodi: solo allora gli impulsi e le percezioni possono essere rese visibili, elaborate e tradotte in cambiamenti significativi.

Leadership distribuita: Nell’organizzazione del futuro, tutti possono essere leader - non solo di se stessi, ma anche degli altri. Questo avviene al di fuori dei rispettivi ruoli. Laddove sono esperto, accompagno gli altri assumendomi la responsabilità e prendendo decisioni. L’idea che tutti possano essere leader, a seconda della situazione e dell’argomento, rende il mondo delle organizzazioni più complesso, ma rende anche un’azienda molto più efficace. Questo perché il mondo di oggi richiede esperti che abbiano conoscenze specifiche e possano prendere decisioni rapidamente nella loro area di competenza. In ambienti in continuo cambiamento, nessun manager, per quanto capace, può farlo in più aree.

Focus sui team: Le organizzazioni efficaci sono soprattutto una cosa: un insieme di team forti e capaci. Se si vuole rendere un’organizzazione adatta al futuro, bisogna rafforzare i team che la compongono. Solo quando sono in grado di risolvere da soli tutti i problemi che incontrano, la visione di un’organizzazione decentralizzata può diventare una realtà.

Il valore etico della Qualità

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

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

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

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



GRUPPO GALGANO

consulenti di direzione

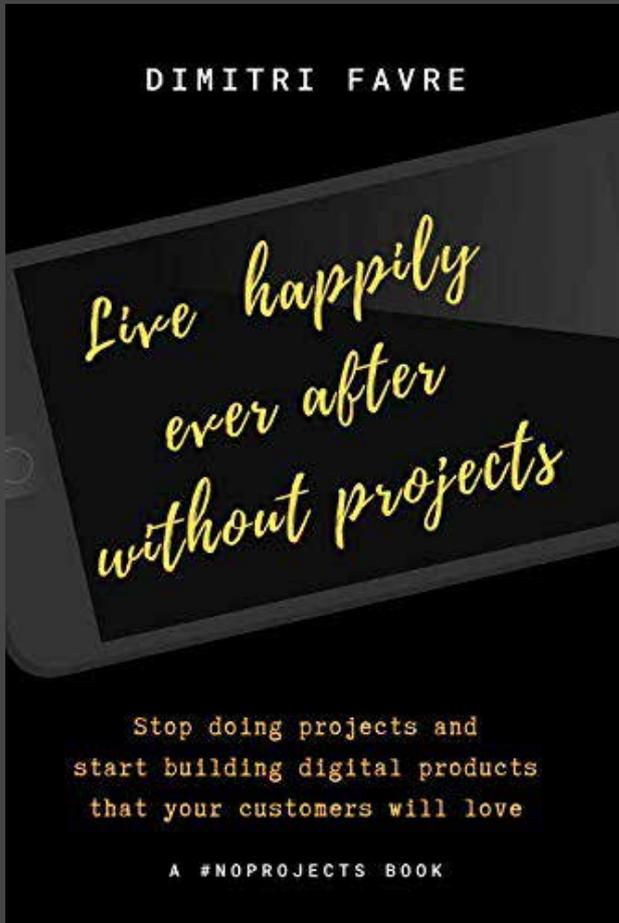
La Leadership attraverso l'Eccellenza

Via della Moscova 10, 20121 Milano

Tel 02.39.605.1 - infoga@galganogroup.it - www.galganogroup.com

Live happily ever after without projects

il nuovo libro di Dimitri Favre



compralo su Amazon



I am a passionate and experienced IT professional with strong executive and technical background.

I'm a lean thinker and an agile addicted: I am continuously searching and uncovering better ways of developing IT solutions. I am a #noprojects enthusiast and I wish people live happily ever after without (software) projects. I grew up on a wide front of technologies, covering the most popular development platforms, systems and applications. I developed strong skills in architectural design, with a vision that cover both the whole and the finer details.

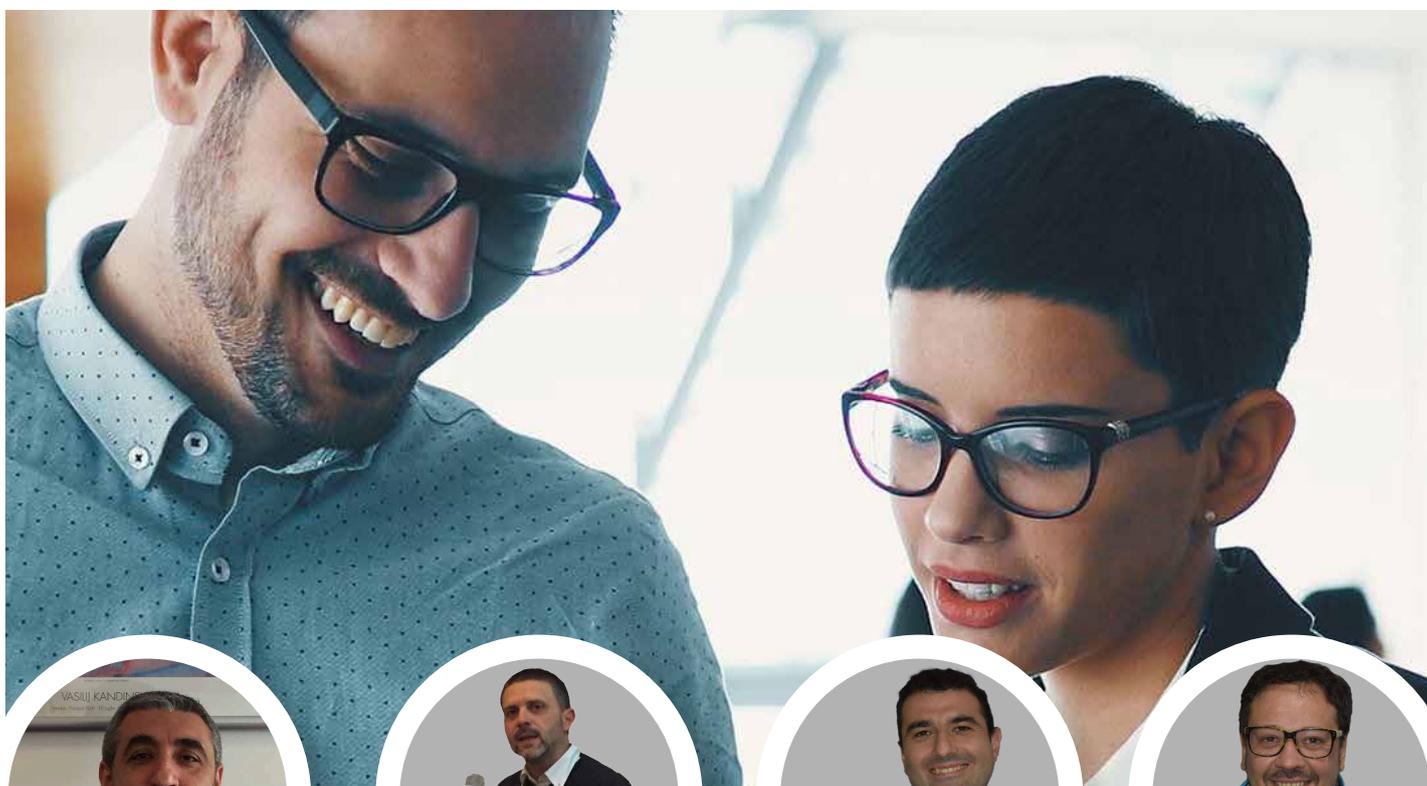
Specialties: Agile and Transformation Coaching,

There is a problem between software and projects. Software projects fail, and even when they succeed, there's no guarantee that the resulting product will delight customers. In the digital age, organizations need to shift from a project-centric mindset to a customer-centric one, in which products are first-class citizens. This mindset shift is at the heart of #noprojects, a deliberate act of continuous product management. The book analyzes the mismatch between software and projects, then describes the four pillars (and the companion principles) of a #noprojects organization: - Experiments over projects - Stable teams over temporary endeavor - Outcomes over execution - Products over software. Through this book, you will learn how to stop focusing on projects, create digital products that your customers will love, and live happily ever after.

CERVED

AGILE STORY:

tra errori e successi, il percorso di trasformazione di Cerved



**ANTONELLO
MANTUANO**

Head of
Software Development



**ANDREA
FERACO**

Agile
Manager



**PIERPAOLO
CIMIRRO**

Data
Product Owner



**TIZIANO
INTERLANDI**

Agile Coach & Dev

DISCLAIMER di AgileItalia

Questo set di articoli arriva con 2 anni e mezzo dalla prima uscita di AgileItalia (9 novembre 2019) ed i motivi possono essere riconducibili al fatto che questa rivista è stata fondata da dipendenti di Cerved, ma AgileItalia non è un'iniziativa di Cerved.

Troppo spesso abbiamo visto situazioni "vetrina" che non sono altro che una pubblicità nascosta di aziende e servizi. Ovviamente non c'è niente di male, ma non è la strada che volevamo percorrere.

AgileItalia deve essere un luogo super partes dove si raccontano le storie dalla trincea e raccontare noi stessi, la nostra organizzazione, è senza dubbio un conflitto di interessi ed è un tema che abbiamo sempre voluto affrontare in maniera seria.

Su AgileItalia non ci sono pubbli-

cità a pagamento e non accettiamo "marchette" di sorta, vogliamo costruire un luogo in cui la trasparenza regni sovrana.

Potete verificare su <https://agileitalia.agileforitaly.com/> tutti i punti di attenzione.

In questo numero però ci siamo posti una domanda: è giusto non raccontare la transizione di Cerved solo perché ci lavoriamo? La risposta è no. E quindi la raccontiamo, ponendo alcuni punti chiave, sincerità e trasparenza di intenti.

L'obbiettivo è la condivisione di ciò che per noi ha funzionato e cosa no (in questi anni abbiamo sentito troppi racconti privi di fallimento - vogliamo sentire i fallimenti per trarne insegnamenti).

Il racconto parla di 9 anni di transizione vissuti a pieno da Antonello Mantuano, Senior Director of Software Engineering, Andrea Fe-

raco, Manager Area Dev. Prodotti e Piattaforme, Tiziano Interlandi, Manager Area Dev. Applicativi Interni, Pierpaolo Cimirro, Manager Data Innovation e Davide Casari, Product Owner CRM.

Antonello Mantuano è il responsabile di Andrea Feraco e Tiziano Interlandi.

A loro si affiancano decine di colleghi che in maniera continua hanno spinto il cambiamento, passo dopo passo, come leader o come follower, dinamica che troppo spesso viene dimenticata. Il cambiamento avviene da parte di chi divulga ma anche di ascolta e prova qualcosa di nuovo prima di giudicare. Fatte queste premesse (per noi molto importanti), vi lasciamo al nostro racconto.



PERCHÈ CERVED HA DECISO DI AGILIZZARSI

a cura di Antonello Mantuano

Cerved è la data-driven company italiana nata nel 1974, che fornisce ad imprese e istituzioni informazioni, dati, soluzioni e consulenza per aiutarli a prendere le proprie decisioni di business e a trasformarli in azioni.

Il nostro purpose è:

Aiutiamo il sistema Paese a proteggersi dal rischio e a crescere in maniera sostenibile

Lo facciamo mettendo dati, tecnologia e talento al servizio di persone, imprese, banche e istituzioni.

I nostri clienti infatti, possono contare su:

- **Ecosistema Dati:** il più grande ecosistema di dati e informazioni in Italia sul tessuto economico italiano, integrabile con quello dei nostri partner e dei nostri clienti
- **Tecnologie di Frontiera:** le tecnologie più innovative ed avanzate per gestire, elaborare e visualizzare i dati, unito ad un approccio basato su Machine Learning, Advanced Analytics e Motori Semantici per trasformare i dati in soluzioni di valore
- **App Value Based:** App pronte all'uso pensate per soddisfare i clienti e permettergli di cogliere tutto il valore dei dati e degli algoritmi Cerved.

Dal 2014, Cerved è stata quotata in Borsa, come una delle rare public company presenti sul mercato. A settembre 2021, Cerved Group Spa entra in ION Group, uno dei più grandi operatori FinTech sul mercato a livello internazionale, a seguito dell'Offerta Pubblica di Acquisto sul capitale di Cerved.

Perché Cerved ha iniziato una trasformazione agile

Abbiamo avviato il nostro percorso di trasformazione agile all'interno della struttura IT nel 2013. Avevamo un processo di sviluppo lento e complesso, con scarsa adattabilità al cambiamento, con poco coinvolgimento del business, con reparti che interagivano solo in pochi momenti. E i requisiti, definiti solo nelle fasi

iniziali, spesso erano poco chiari, dal valore di business non definito con il rischio di realizzare spesso funzionalità non utili al cliente.

Ma eravamo anche in un periodo storico dell'azienda che richiedeva una accelerazione dei processi IT per incrementare la capacità di creare valore per i clienti. L'esplosione dell'importanza dei dati nel mondo, la rivoluzione dei Big Data, la digital innovation, l'esigenza di avere time-to-market sempre più sfidanti, hanno richiesto un cambio di velocità per essere più adattivi. Abbiamo capito che dovevamo cambiare i nostri processi IT, mettendo le persone al centro, facilitando la comunicazione tra i team IT, applicando un processo iterativo per consentire un feedback continuo. In una parola: essere più Agile.

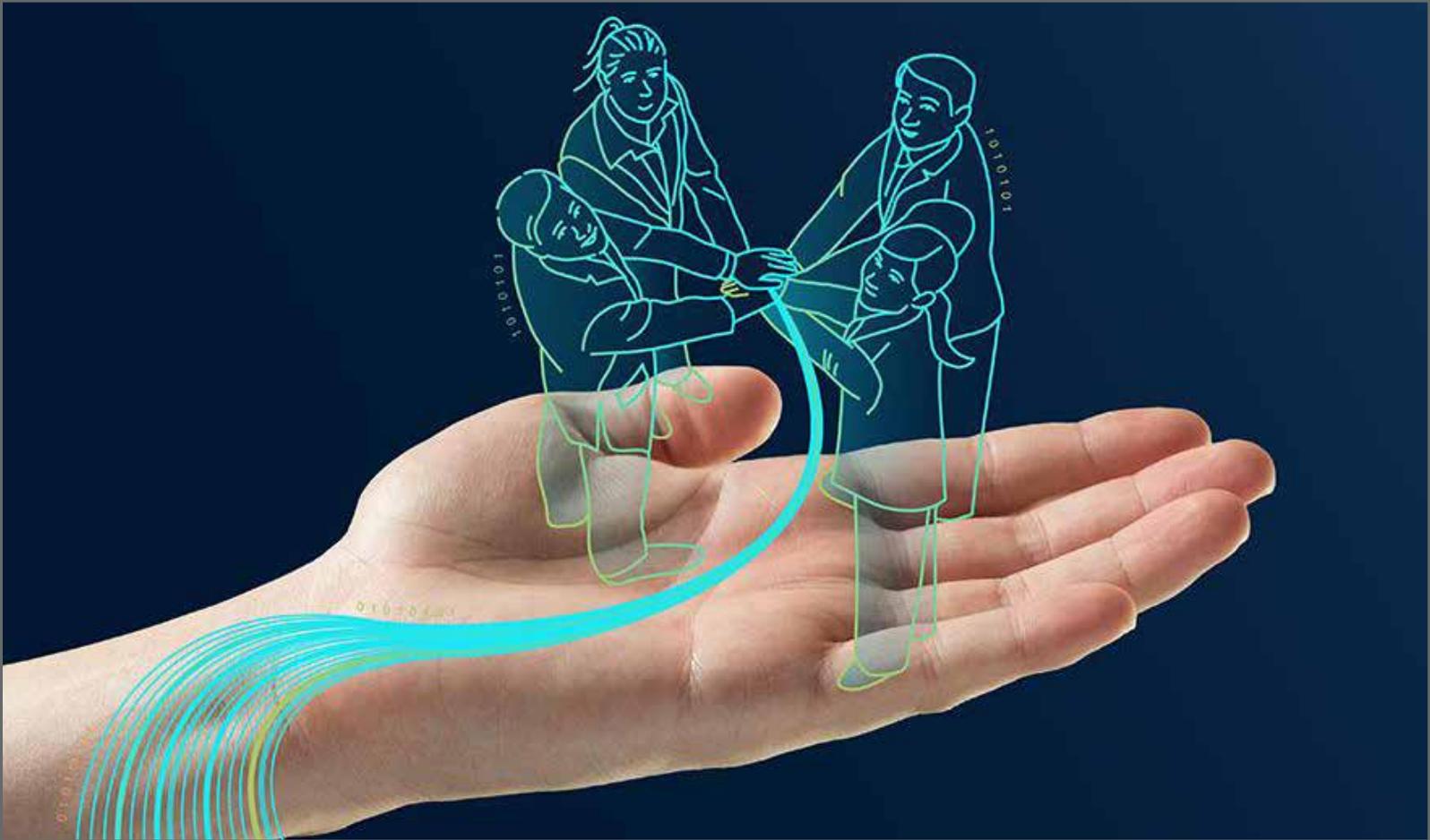
Sin dai primi progetti era evidente come l'approccio incrementale, la comunicazione continua con il business e l'empowerment dei team dessero un valore significativo nella creazione di prodotti o soluzioni di qualità per i clienti Cerved con un grado di soddisfazione molto più elevato nei team. Ad esempio, la Sprint Review è emersa da subito come una cerimonia molto importante perché consentiva ai team e agli stakeholder di business di parlare di qualità, caratteristiche e aspettative del prodotto, consentendo ai team di raccogliere feedback continui su come migliorare il prodotto. Senza Scrum, questo feedback sarebbe arrivato alla fine del progetto o in rari momenti, con rischi elevati per il successo dell'intero progetto e poche soddisfazioni da parte del team.

Con la trasformazione Agile abbiamo ottenuto un maggiore commitment dei team, una maggiore produttività grazie alla riduzione di sprechi, ricicli e cambi di requisiti, e una maggiore qualità finale dei prodotti grazie alla diluizione dei test su tutta la durata del progetto (e non solo alla fine).

Fase iniziale

Il nostro percorso nell'Agile è iniziato con l'avvio di due proof of concept (POC), uno basato sul framework Scrum e una sull'approccio Kanban; in entrambi i casi abbiamo optato per progetti ad alta visibilità aziendale e complessi perché volevamo sperimentare l'adozione dell'Agile in contesti sfidanti e complessi, al fine di poter misurare e verificare i reali benefici per l'IT e per il business.

Siamo partiti con attività di training specifici e continuous coaching per i team coinvolti nella sperimentazione, supportati da coach professionisti molto preparati e in grado di supportare il cambio di mindset necessario per poter passare da un approccio ispirato al waterfall a un approccio adattivo.



I 2 POC sono stati entrambi casi di successo e ci hanno permesso di capire che eravamo sulla strada giusta per trasformare in meglio il nostro modo di lavorare; i principali fattori di successo sono stati:

- La sponsorship del management dell'IT
- Il coinvolgimento di coach preparato e autorevole
- Una applicazione ferrea delle metodologie
- La passione e l'entusiasmo delle persone coinvolte

Questi aspetti ci hanno convinto a estendere l'agile a tutta l'organizzazione IT.

Fase successiva

Per l'estensione ad altri team abbiamo applicato un modello di estensione della metodologia in maniera incrementale, organizzando cicli di formazione, training on the job, coaching per ognuno dei team dell'organizzazione. L'estensione dell'agile è stata affrontata essa stessa con un approccio adattivo e incrementale, gestito da un comitato denominato ETC (Enterprise Transition Committee).

Compito del comitato era seguire tutti i percorsi di trasformazione agile avviati, misurare gli impatti sull'organizzazione, monitorare gli improvement, raccogliere feedback dal business, gestire il cambiamento.

Ma non sempre le cose funzionano bene sin dall'inizio e l'esperienza dell'ETC non è stata così positiva come i POC: avevamo scelto i membri dell'ETC per posizione in organigramma e capacità di incidere sull'organizzazione, non capendo da subito che i processi di trasformazione sono lenti, richiedono un cambio di cultura e di mindset e non sempre il management è pronto a rimettere in discussione se stesso per comprendere il valore di una trasformazione e poterla agevolare.

Il risultato è stato che, mentre l'ETC a un certo punto ha smesso di funzionare, il resto della trasformazione è andata avanti grazie all'entusiasmo e alla volontà delle persone e dei team di cambiare il proprio modo di lavorare e adottare un metodo di lavoro che rende più produttivi, abbassava i rischi di progetto, facilita la comunicazione, porta tutti a lavorare meglio.

In breve l'ETC è stato sostituito da un gruppo di volontari trasversale e senza vincoli di organigramma, che ha guidato realmente il processo di agilizzazione, cambiando la cultura e il mindset dei team affiancandoli day-by-day, facilitando e agevolando realmente la trasformazione.

Cosa abbiamo imparato

Nel nostro percorso non tutto è andato sempre bene; strada facendo abbiamo commesso diversi errori, ma abbiamo saputo imparare da essi; proprio come prescrive il mindset agile abbiamo capito che fallire il prima possibile e imparare dal fallimento è l'unico percorso di apprendimento che consente il miglioramento continuo: Learn from Failure.

Sicuramente una delle sfide più rilevanti con cui ci siamo confrontati è stato il cambio di mindset dell'intera organizzazione. Abbiamo imparato che le organizzazioni non sono liquide, non si adattano a qualunque contesto, non si possono modellare a piacimento; anzi spesso sono molto resistenti al cambiamento; abbiamo imparato su noi stessi che l'organizzazione di un'azienda è più simile al DAS:

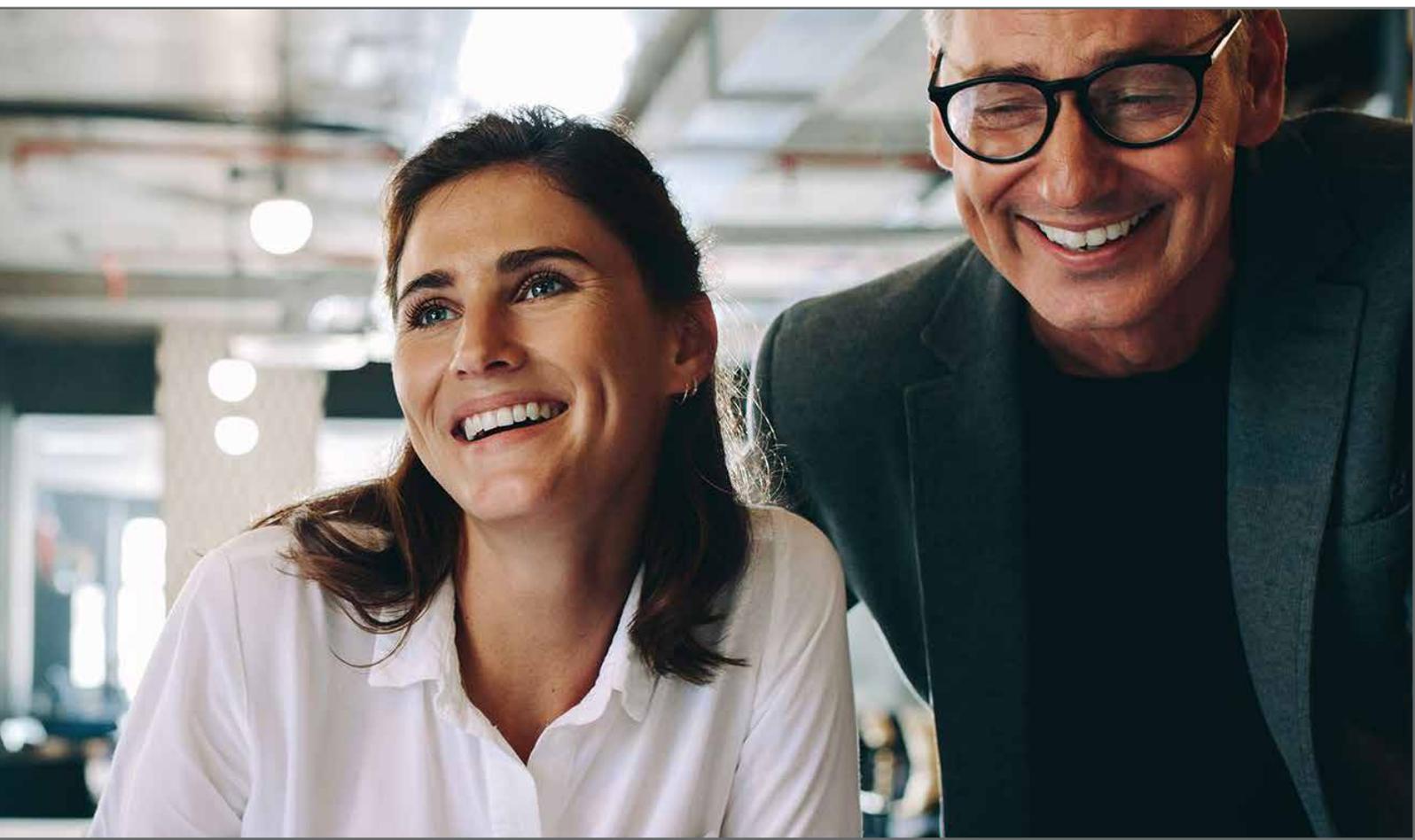
- richiede una continua pressione, cura nella manipolazione, costante attenzione affinché possa adattarsi al contenitore
- è necessario addolcirlo continuamente (con acqua) per effettuare una trasformazione.
- più il DAS è vecchio, più è difficile manipolarlo; se si applica troppa pressione c'è pericolo di rottura

E' per questo motivo che non funziona prendere modelli organizzativi esterni, di altre realtà, ed applicarle semplicemente sulla propria organizzazione: ogni

processo di trasformazione richiede cura, attenzione, e un lavoro costante con le persone, un adattamento continuo, non basta semplicemente insegnare o studiare una metodologia. E le trasformazioni funzionano solo se si mettono le persone al centro e sono loro ad essere reali attori del cambiamento.

Altri aspetti che abbiamo imparato:

- Non esiste trasformazione agile senza una trasformazione dei processi IT che riguardano il deploy, la delivery, i test, ecc... Agile senza le pratiche XP o DevOps rischia di dare solo benefici superficiali e non duraturi
- I ruoli di Product Owner e Scrum Master sono importanti nell'applicazione della metodologia e non sempre sono associabili a ruoli pre-esistenti nell'organizzazione; la trasformazione agile passa attraverso la ridefinizione di ruoli e l'approfondimento dei soft skill basilari per la loro copertura
- Il ruolo del middle-management cambia completamente: da soggetti che esercitano un controllo delle attività occorre trasformarsi in facilitatori che hanno il compito di far funzionare l'organizzazione, di spingere al miglioramento continuo, di fare coaching a tutta l'organizzazione per far maturare sempre più i team, nell'interesse del raggiungimento degli obiettivi aziendali.



ORGANIGRAMMI

a cura di Tiziano Interlandi

Cosa sono gli organigrammi?

“L’organigramma è la rappresentazione grafica della struttura di una organizzazione in un dato momento storico. ... Gli enti organizzativi rappresentati nell’organigramma assumono varie denominazioni, a seconda dell’area di appartenenza: “direzioni”, “divisioni”, “funzioni”, “dipartimenti”, “ripartizioni”, “aree”, “settori”, “sezioni”, “uffici”, “reparti”, “officine”, eccetera.” fonte Wikipedia.

Indubbiamente l’organigramma porta con sé tutta una serie di pensieri, positivi e negativi, ma soprattutto è fonte di fraintendimenti.

Non sono passati molti anni da quando il termine “capo ufficio” veniva pronunciato dai nostri genitori, un termine inseparabilmente legato ad un retaggio fantozziano che ha caratterizzato una categoria di lavoratori per diverse decadi.

Oggi direi “capo ufficio” soltanto nel caso in cui volessi fare una battuta o prendere in giro qualcuno, sinceramente anche “capo” è qualcosa che risulta ormai antico.

L’organigramma è sicuramente qualcosa di molto frainteso al giorno d’oggi.

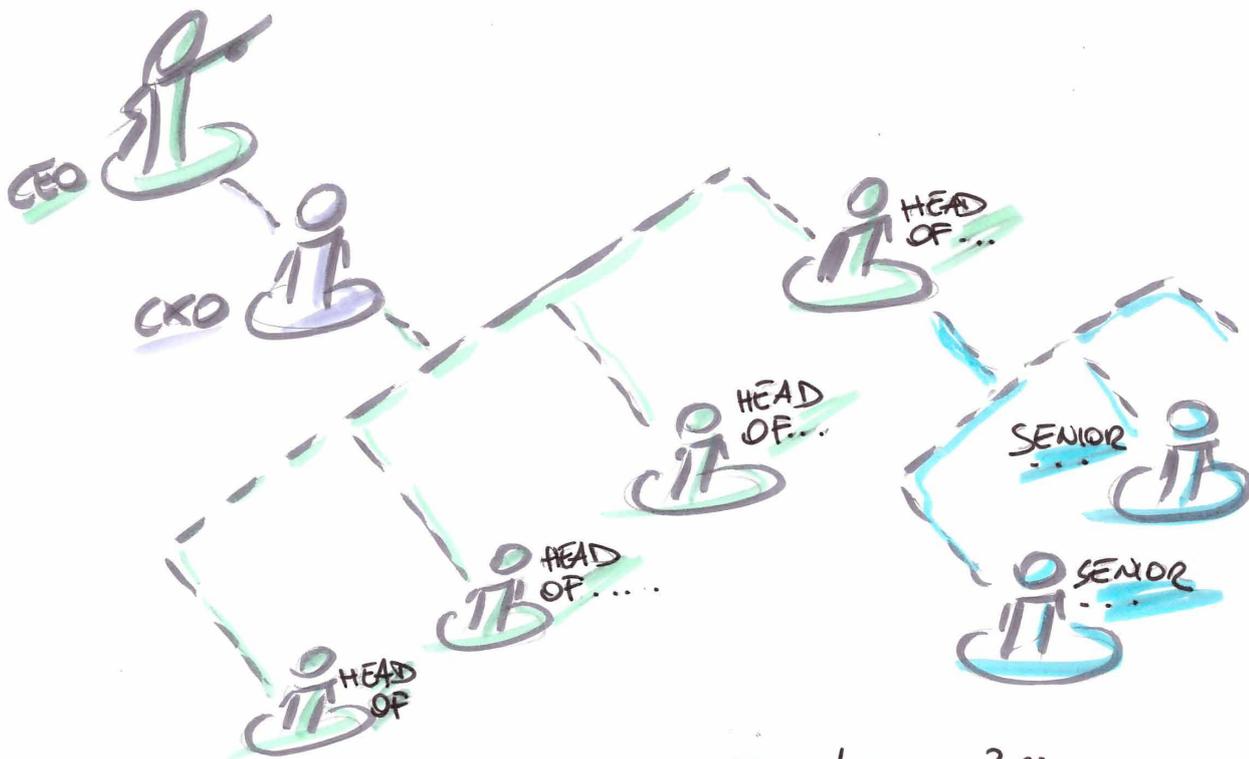
Si parla di rappresentazione grafica della struttura, non descrive il funzionamento di un’organizzazione. Possiamo parlare di responsabilità, ma in realtà il concetto di responsabilità non può essere descritto con un titolo professionale. Cosa significa essere “Head of...”? O “Chief....”?

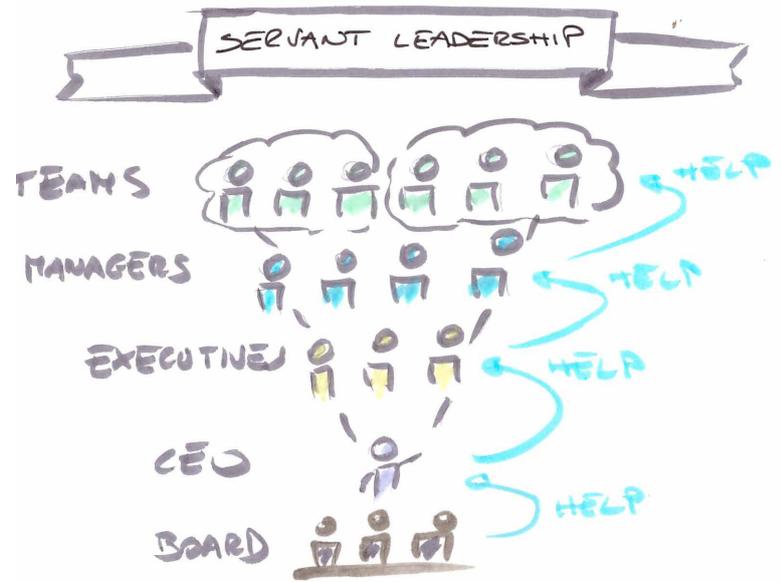
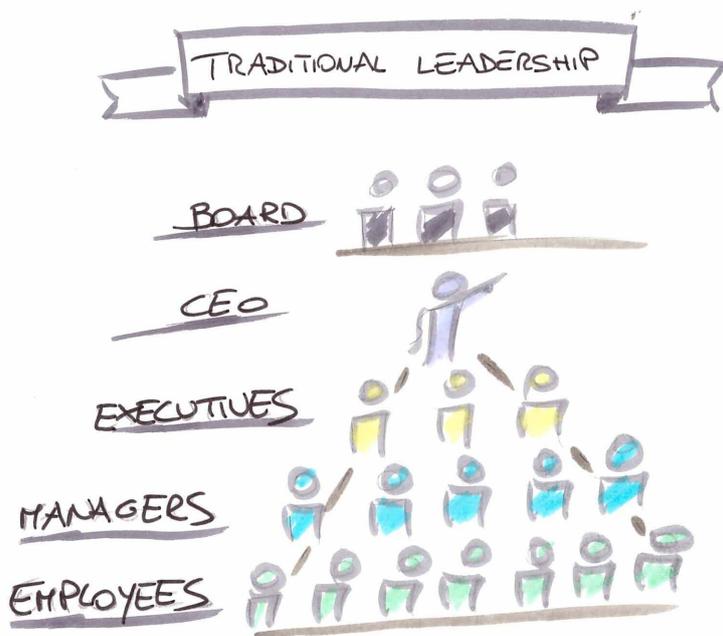
Se volessimo mappare le relazioni all’interno di un’organizzazione difficilmente otterremmo una struttura così pulita, semplice e quadrata. Eppure alcune persone prendono un po’ troppo alla lettera questa rappresentazione e si comportano di conseguenza, soprattutto quando le cose si fanno calde.

Altri, al contrario, lo utilizzano per riuscire a contattare qualcuno che conosca alcuni ambiti a lui sconosciuti, per poi abbandonarlo e passando a relazioni più dirette. In questo caso l’organigramma è una mappa grazie alla quale riusciamo a districarci nella complessità aziendale e quindi contattare chi può darci una mano.

Altri ancora lo usano solo quando gli fa comodo, contattano il tuo responsabile se le risposte che dai non gli vanno a genio. Direi la categoria più ostica al cambiamento.

Come ogni strumento è il suo utilizzo che ne cambia il risultato finale, anche un coltello è qualcosa che può darci estremo piacere tagliando una fetta di torta, oppure qualcosa di negativo se usato come arma.





© TIEMO INTERLANDI 2022

L'organigramma rovesciato

L'immagine è esplicativa e in pochissimo rende l'idea di come deve funzionare un'organizzazione moderna.

E' consuetudine pensare che in una piramide classica chi sta sopra in qualche modo sia più importante di chi sta sotto. L'importanza è solo uno degli aspetti, associamo infatti anche una capacità più alta in termini decisionali ed in generale pensiamo che la nostra carriera si muova in funzione di un'ascesa o in una discesa in questa piramide, in termini di compenso e responsabilità.

Non penso che tutto questo sia sano. Ecco perché:

- In una piramide i posti da responsabile sono molto limitati rispetto alle foglie e questo innesca inevitabilmente una battaglia sociale che predilige la competizione invece della collaborazione
- La posizione raggiunta diventa uno status symbol e difficilmente rinunceremo ad eventuali benefits fisici, sociali e relazionali.
- Salendo nella piramide altri daranno per scontato

che la nostra conoscenza sia la sommatoria della conoscenza sottostante

- Salendo nella piramide altri daranno per scontato che saremo in grado di controllare ogni singolo aspetto di cosa sta sotto

Nella piramide rovesciata chi sta sopra nella precedente configurazione ora è a servizio degli altri.

I team (cross funzionali) sono la parte più importante dell'organizzazione. Perché? **Sono coloro i quali producono realmente valore.** Non significa che i restanti non lo facciano, ma non possiamo non ammettere che nella pratica siano loro a creare tutti gli artefatti necessari.

Stiamo parlando della sempre citata Servant Leadership, che nei livelli dei manager prende vita tramite il Management By Coaching.

Il management quindi è a servizio degli altri, focalizzandosi sulla creazione di un ambiente lavorativo stimolante alla produzione di idee, rimuovendo gli impedimenti identificati o segnalati (principio del Manifesto)

Più sali e meno sai fare: il principio di Peter

Il principio di Peter, o principio di incompetenza, indica che prima o poi le organizzazioni sono comandate da incompetenti. La tesi paradossale e satirica indica

«In una gerarchia, ogni dipendente tende a salire di grado fino al proprio livello di incompetenza»

Ovvero: entri in una azienda e lavori bene, capisci il contesto e sai cosa sta succedendo. Visto che sei bravo ti promuovono. Nella nuova collocazione sei bravo e ti promuovono. Salendo la complessità sale e perderai un pezzo di conoscenza dovuta all' aumento della complessità. Questo processo si ripete fintantoché tu sei in grado di comprendere ancora cosa stia succedendo. A questo punto avrai raggiunto il culmine della tua carriera. Quindi ai posti di comando ci sono persone che non sono più idonee al posto che hanno raggiunto. Il principio di Peter è una provocazione ed è sempre bello parlarne al pub, però smaschera quanto un certo tipo di crescita possa nascondere effetti drammatici per tutta l'organizzazione.

L'organigramma rovesciato si discosta radicalmente da questo approccio ponendo la crescita professionale prima della crescita in un organigramma. Avremo di fatto organizzazioni in cui le competenze vincono sui posizionamenti e in cui avremo i migliori ad assolverli.

Dove si colloca un coach?

Bella domanda, ma penso sia sbagliata. Spesso si pensa che il coach in fase di trasformazione debba essere collocato in una gerarchia, quando in realtà stiamo parlando di uno skill.

Certo, se il coach è il tuo responsabile magari è possibile essere più efficaci in situazioni più ostiche, ma non può essere una soluzione di lungo periodo.

E' necessario passare dal paradigma superiore-sotto-posto a quello di leader-follower abilitando quindi la Leadership di Contesto. Di cosa si tratta?

La leadership di contesto

Non esistono leader assoluti. L'immagine del cavaliere bianco (o nero) che da solo va contro il drago è un'idea molto vecchia e controproducente. Le organizzazioni non cercano pazzi invasati pronti a tutto con connotati alpha capaci di trainare o sedurre altri ad un suicidio, bensì persone preparate, professionali ed empatiche che possano stimolare la curiosità degli altri.

La leadership di contesto è quindi facilmente spiegata così: non esistono pochi leader capaci in tutto, ma bensì tanti leader capaci in ambiti più ristretti. Saremo quindi tutti leader di qualcosa e follower di altro. Solo così avremo una sana crescita, le migliori soluzioni ed un allontanamento da un modello napoleonico che spesso ci fa sprecare tempo alla ricerca del messia di turno.

Facciamo un esempio. In un team Scrum esiste il Technical Leader? Non necessariamente, ma avere una figura emergente che possa essere leader degli aspetti tecnici più verticali e futuribili è un bel boost.

Calare però dall'alto questi ruoli non è sensato. Avere un leader non riconosciuto è senza dubbio un problema.

Possono esserci due Technical Leader in un team Scrum? Sì, certo, a patto che non monopolizzino il tempo a battibeccare su chi ha ragione. Di sicuro non evidenzia professionalità.

Però parlare di due Technical Leader in un team è un argomento un po' sterile. Il messaggio è che c'è spazio per chiunque e che dobbiamo supportare le eccellenze di ogni singola persona, consci del fatto che dagli altri possiamo sempre imparare.

Essere dei buoni follower

La sfida non è però diventare leader di qualcosa a tutti i costi, bensì imparare ad essere dei buoni follower.

Accettare le opinioni di altri, riconoscere che qualcuno possa essere più bravo di noi in qualcosa sono doti fondamentali in agile. L'invidia non crea valore per l'azienda e soprattutto per noi stessi.

Dovremmo usare il nostro tempo per imparare da chi è più bravo di noi e sostenerlo invece di rodere di invidia.

Il futuro quindi è imparare ad essere dei follower e più in un'azienda ricopriamo cariche importanti e più dobbiamo essere bravi nel farlo, ci permetterà di individuare e supportare i talenti (principio del Lean).

Collaborazione VS Competizione

E' inevitabile pensare che la nostra crescita sia legata ad una forma di competizione continua che non può che distogliere l'intero ecosistema dal raggiungimento di obiettivi aziendali e personali.

Il "Teorema della piccionaia" dice che se ci sono n posti per i piccioni..... possono stare n piccioni.....

In soldoni, se i posti da responsabile di qualcosa sono n , o aumentiamo n o avremo un numero limitato di posti da responsabile da assegnare ad un insieme molto più grande di n . Non parliamo poi del fatto che se qualcuno è stato responsabile in qualche modo è molto complesso farlo ritornare ad una condizione precedente.

Insomma una situazione molto complessa, nel senso VUCA del termine.

Riuscire ad inseguire aspettative, speranze e richieste di ognuno di noi è sicuramente una rincorsa nella quale perdiamo in partenza. Come ogni sistema complesso abbiamo delle regole tra le quali le proprietà emergenti, nel nostro caso tipologie di leadership.

La scelta upfront di un leader è un gesto azzardato e rischioso, in quanto è una soluzione semplice ad un problema complesso.

L'idea darwiniana che solo dalla competizione emerge il meglio vale per l'evoluzionismo ma scricchiola di fronte a sistemi complessi formati da persone.

Le organizzazioni sono organismi viventi i cui organi devono collaborare per mantenere la vita e la salute generale anche a scapito di loro stessi. Pensiamo se gli organi fossero in competizione fra di loro, il fegato che si mette d'accordo con il pancreas per fargliela alla milza. Sembra una canzone di Elio.

Esperimenti di Deutsch e Krauss e Zopa

Gli esseri umani tendono a vedere gli altri come minaccia, preferendo la rivalità. La scelta di collaborare aumenta moltissimo la probabilità di vincita di tutte le parti coinvolte. Ad esempio in alcune teorie della negoziazione si parla di ZOPA (Zone of Possible Agreement), derivata dalla Teoria dei Giochi.

Si tratta della zona di intersezione nella quale le parti coinvolte avranno un risultato win-win, ma purtroppo le parti non sanno dove inizia e se esiste questa zona. Il risultato è la ricerca della sopraffazione invece della verifica di un insieme in cui tutti vincono (considerato troppo faticoso).

Negli esperimenti di Deutsch e Krauss si evidenzia come nell'approccio competitivo i giocatori devono sforzarsi il doppio per arrivare al risultato desiderato e spesso non viene raggiunto in pieno. Le cause risiedono nella non condivisione di quanto scoperto, la mancanza di un refresh delle idee dato dall'isolazionismo, la concentrazione completamente spostata verso la perdita dell'avversario invece che sul raggiungimento dell'obiettivo.

Sembra quindi che prevalga come obiettivo la sconfitta dell'avversario invece della propria vittoria.

A questo atteggiamento aggiungerei anche la tecnica di "aspettare il cadavere a valle" facente parte della categoria del non intervento come arma a discapito dell'interno ecosistema.

Lasciare che gli altri falliscano per far risaltare la propria competenza/presenza è sicuramente un aspetto "competitivo latente" che genera le medesime inefficienze di essere apertamente contro.

Da organigramma a team

In fase di transizione sposteremo l'attenzione dall'organigramma ai team, una fase inizialmente intensa e energivora. Passare dalla logica verticistica a quella "cellulare" è sicuramente un passo in avanti quantitativo ma nasconde non pochi problemi di difficile individuazione se si è alle prime armi.

Quando si converge da un universo non responsabilizzante ad uno altamente focalizzato ed autonomo, irrimediabilmente andremo incontro ad una serie di resistenze pratiche e umane.

In questa modalità i team scoprono i propri limiti e cercano di superarli, i rapporti umani vengono estremizzati e, purtroppo, alcuni non riescono a vivere questa modalità tanto da dimettersi.

Una percentuale di persone non riesce in nessun modo ad adattarsi al mondo agile esiste ed è da considerare, purtroppo, all'inizio della trasformazione.

In questa fase è importante essere critici nei confronti dei component team, colli di bottiglia delle organizzazioni. E' il momento buono per rivedere anche questa configurazione agendo sull'architettura software per riuscire a scardinare l'accoppiamento software-team che spesso ci immobilizza. Avere tanti component team che lavorano in Scrum non ci ha fatto progredire di molto....

Inutile dire che è questo il vero momento disruptive in cui servono anche modi decisi. Individuate leader per poter scardinare alla radice il vecchio mondo. L'ideale è che i futuri scrum master siano accompagnati personalmente da coach esterni o acquisiti, per poter dare un percorso di formazione sartoriale per ognuno. Date vero potere decisionale ai PO per evitare di entrare subito nell'antipattern Proxy PO e indirizzare correttamente il flusso del valore. La presenza di Proxy PO rallenterà moltissimo la trasformazione globale.

Che i coach senior vivano la vita dei team che stanno aiutando e non solo ogni tanto per allinearsi. Che si inizi il percorso Kaizen attraverso lo Shu-Ha-Ri, con Scrum Master e PO. Insegnare e far crescere è tanto difficile quanto chiedere un cambiamento così radicale.

Da team a network

Avere dei team, meglio Feature, non ci preserva da ulteriori difficoltà nel nostro percorso verso l'agilità.

Una volta che i nostri team diventano autonomi, autogestiti e che incarnano i valori di Scrum, avremo il problema di far circolare le informazioni attraverso i team. Senza affrontare ora il problema dello scaling diciamo chiaramente che sarà importante creare un modo per far circolare idee ed informazioni tra i team, per evitare quindi di aver creato tante città stato ognuna amante dell'isolazionismo.

Ne parleremo dopo con Pierpaolo ed Andrea, ma è questa la fase in cui, probabilmente, capiamo a pieno cosa significa pensiero olistico e soprattutto che ottimizzazioni locali non portano necessariamente miglioramenti a tutto il sistema. Non vorremo quindi trovarci con molti team che singolarmente sono top, ma poi si perdono quando si tratta di condividere informazioni, concordare best practice o raccontare il proprio percorso kaizen.

XLR8: dual operating system

Nel 2017 grazie ad un talk di Emiliano Soldi allo IAD di Pavia vengo a conoscenza di un libro/teoria molto interessante e che può aiutarci in queste fasi di trasformazione. Cadeva a fagiolo con il periodo che stavamo vivendo e ci fornì una visione laterale del problema.

Il modello XLR8 di Kotter indica nella creazione del senso di urgenza la chiave per poter innescare il cambiamento. Non stiamo parlando di innescare il terrore, ma bensì raccontare apertamente che la mancanza di cambiamento può portare a scenari non positivi, indicando quindi l'aut aut: o si cambia o si muore.

Questo senso di emergenza aiuta il top management a declinare meglio le esigenze e calarle.

Il secondo aspetto è di affiancare al normale organigramma un network, generando quindi un'organizzazione con due sistemi operativi non concorrenti, ma che semplicemente affrontano la complessità con più strumenti al proprio arco.

Nella sezione affrontata da Pierpaolo capirete quanto sia potente questa componente.

La transizione dei ruoli

Un fattore molto delicato è rappresentato sicuramente dal passaggio dei ruoli, dal vecchio mondo al nuovo.

D'improvviso la sicurezza delle persone balla di fronte ad un cambiamento non chiaro. Come ha raccontato Antonello Mantuano da qualche parte si deve pur partire e chiedere ai PM di diventare PO ed ai Team Leader di diventare Scrum Master è un punto di partenza.

In breve capiremo chi proprio non accetterà il cambiamento, ma tutti hanno il diritto di provare.

In questa fase è importante affiancare soprattutto i neo PO e SM, anche con coaching mirato.

Le CoP possono aiutare questa transizione. In generale deve essere comunicato sin dall'inizio il percorso che si sta per attivare, dando quindi più chiarezza alle persone che eviteranno di spaventarsi rispetto al proprio futuro.

Non lasciate questa fase al caso, un percorso di crescita chiaro, oltre che aumentare la trasparenza, abbassa i livelli di stress.

Particolare attenzione a chi ufficialmente accetta il cambiamento, ma sotto sotto lo sta sabotando. Sono quelle situazioni in cui è difficile intervenire soprattutto perché la persona mette costantemente in discussione agile ed il suo funzionamento, ma non platealmente, sempre in maniera subdola.

Un consiglio passionato è di trovare altre opportunità in azienda per non invalidare il lavoro fatto fino ad ora, esisteranno sicuramente ambiti in cui questi

profili potranno trovare una crescita.

Il Middle Management

Sul Middle Management abbiamo già ampiamente parlato in un numero dedicato a cui vi rimandiamo (numero 6 del 2020)

Particolare attenzione a questa categoria in quanto è la chiave del cambiamento ma

Top Down p Bottom Up?

E' importante che ci sia un giusto bilanciamento tra il calare dall'alto la trasformazione e la sua nascita spontanea dal basso.

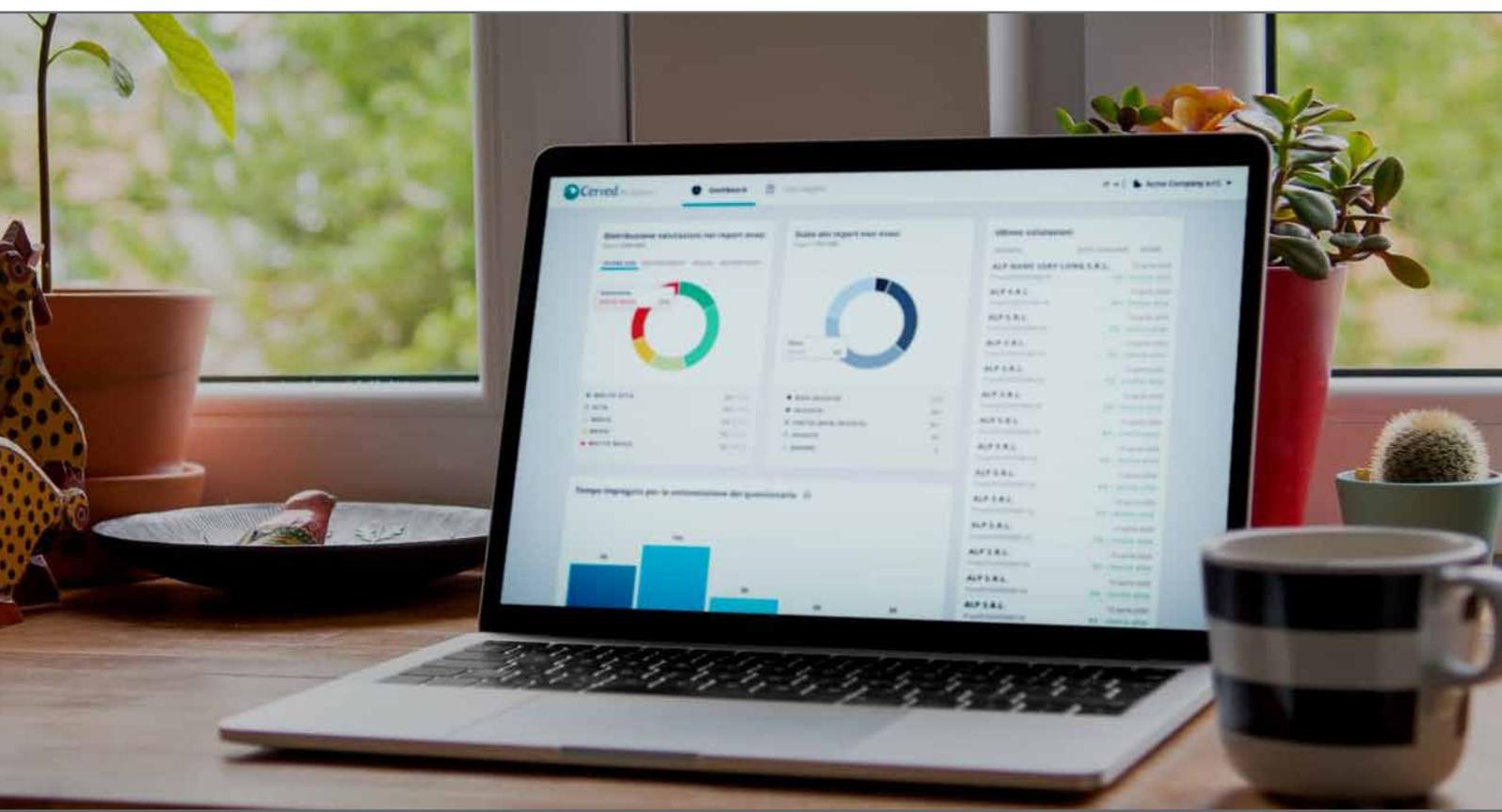
Sono entrambe essenziali.

Dal basso avremo le idee migliori, maggior diffusione, la crescita di talenti ma spesso una certa entropia e la mancanza di un piano di trasformazione.

Dall'alto avremo l'attenzione al piano di trasformazione, un appoggio pratico, ma avremo una certa idealizzazione del cambiamento lontana dalla realtà.

Nel mezzo c'è il Middle Management che lotta costantemente tra il pensiero che la propria attività diventi superflua (i team scrum non necessitano di altri ruoli) e la ricerca di una propria identità.

Scrum non elimina il management, tanto che in fase di certificazione ci sono diverse domande a riguardo. Noi abbiamo scelto la scuola-pensiero-pratica di Jurgen Appelo, Management 3.0 di cui siamo sostenitori. Il ruolo del management deve andare verso il coaching ed il sempre poco nominato Management By Coaching. Sono i team a creare valore, sta al manager creare l'ambiente affinché ci sia crescita, spensieratezza e qualità.



Diffusion of innovation

Dopo diverso tempo veniamo a conoscenza di un famoso libro ritornato in auge negli ultimi anni per la sua capacità di descrivere l'approccio al cambiamento e meglio dire la diffusione dell'innovazione.

Stiamo parlando di Diffusion of Innovation di Everett Rogers, che ci racconta come si diffondono le innovazioni nei gruppi sociali, quali le insidie e quali le dinamiche.

Partiamo in primis dalle caratteristiche che deve avere l'innovazione per avere successo.

- **Miglioramento Relativo:** Percepire la proposta come miglioramento rispetto allo stato attuale
- **Compatibilità:** Coerente rispetto alla vita lavorativa esistente
- **Complessità:** Facilità nell'adozione o nell'accesso alle informazioni.
- **Sperimentabilità:** Deve poter essere sperimentata in un perimetro sicuro
- **Osservabilità:** Deve produrre risultati visibili.

Dobbiamo quindi vedere la transizione come un'in-

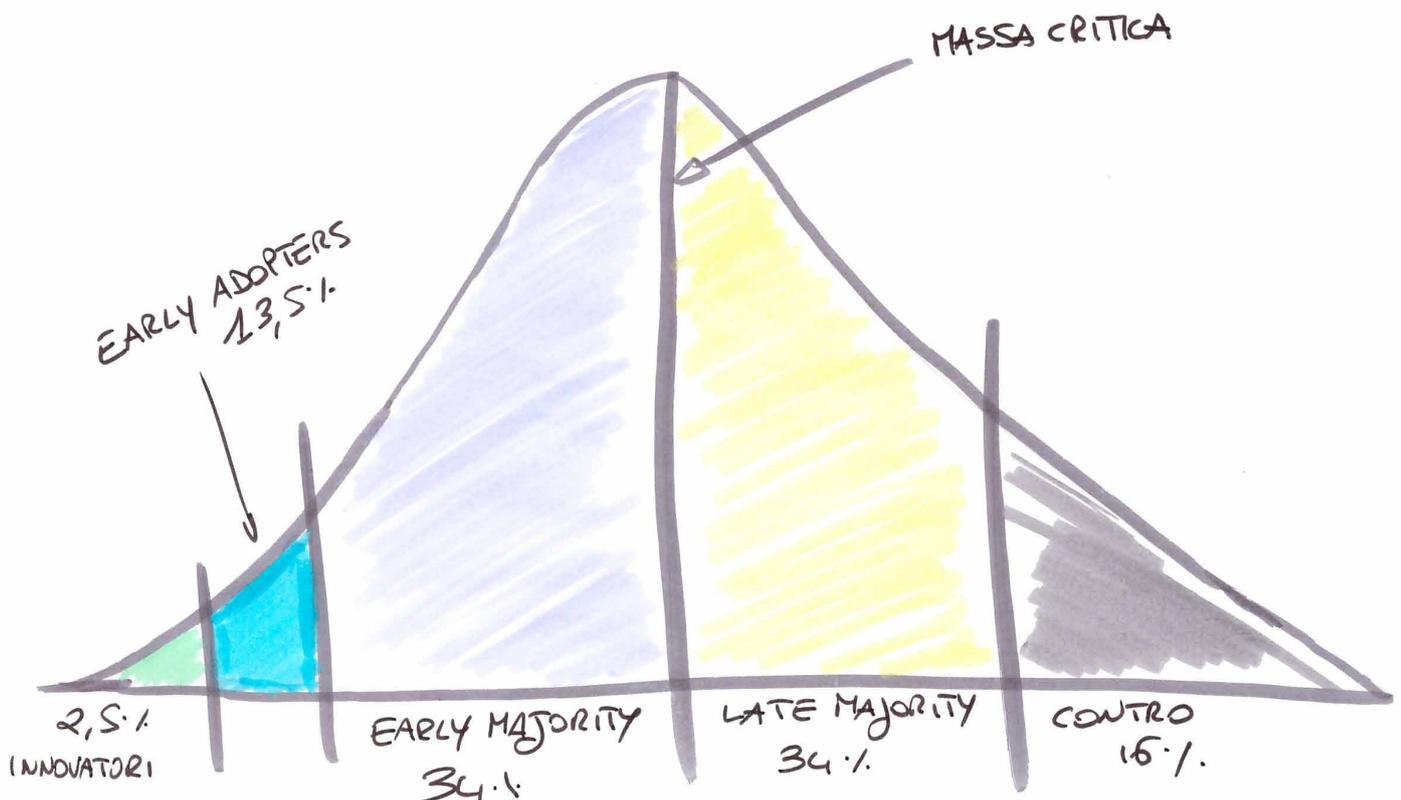
novazione e cercare in tutti i modi di mettere in prospettiva i punti sopra elencati. Infatti non possiamo pensare che possa affermarsi un nuovo modo di lavorare che non mostra miglioramenti evidenti, troppo difficile da inserire nel contesto lavorativo quotidiano e che sia fatto nei ritagli di tempo.

Le persone di fronte ad una innovazione si collocano in cluster come in figura.

Una piccolissima percentuale di innovatori abbraccerà immediatamente il cambiamento e cercherà di trasmetterlo ai cluster successivi. Avremo sempre e comunque una percentuale di persone contro in maniera assoluta. Rogers ci dice che è inefficiente occuparsi di loro, almeno nelle fasi iniziali.

Gli innovatori porteranno a bordo i primi sperimentatori e successivamente questi due nuovi cluster porteranno a bordo sempre più persone, fino ad arrivare ad una massa critica che permetterà al cambiamento di fluire più facilmente.

Altre forme di divulgazione, soprattutto quella a tappeto, o di convincimento sono inefficaci.



Sapete che spesso amo fare parallelismi nel mondo della fisica e della matematica e anche qui, purtroppo per voi, devo dire delle cose.

L'entropia rappresenta la misura del disordine in un sistema fisico e sappiamo che nell'Universo questa tenderà sempre ad aumentare fino a raggiungere un equilibrio.

Un gas in un contenitore andrà ad occupare tutto lo spazio disponibile, fino ad equilibrio, due spazi con temperature diverse tenderanno a raggiungere l'equilibrio termico ecc ecc.

Per ridurre l'entropia devo fornire lavoro, spostando l'aumento di entropia da qualche altra parte.

Per far ghiacciare l'acqua fornisco energia attraverso un frigorifero.

Scusate se ho semplificato molto.

Anche nelle organizzazioni abbiamo un livello di entropia sempre crescente e, purtroppo, non possiamo che continuare a fornire energia al sistema per cercare di renderlo più stabile. Questa energia è la costanza degli Scrum Master, il supporto del Management, il coraggio dei Product Owner, la formazione ai nuovi entrati, non arretrare di fronte ad evidenti passi indietro, il percorso kaizen di crescita.

Sono tutte attività che richiedono l'energia delle persone ed a volte gli viene richiesto molto.

Il concetto di massa critica è importante per cercare di suddividere il carico, come uno zaino molto pesante che dividiamo con i nostri amici durante un trekking.

Pochi champion, oltre che non essere efficaci come si vorrebbe non riuscendo ad inserire nel sistema un corretto quantitativo di energia, avranno uno "zaino" troppo pesante.

Anche quando le cose sembreranno andare bene non dovete diminuire l'energia immessa nel cambiamento, sarebbe come decidere di togliere il piede dall'acceleratore, prima o poi la macchina si ferma.

Non potete pensare di vivere di rendita per troppo tempo, meglio dare energia costante come quando vogliamo far bollire l'acqua invece di spegnere il gas e sperare in un miracolo quantistico.

Le organizzazioni sono in costante cambiamento per via di molti fattori visibili e non, l'energia deve essere sempre inserita per evitare di aver a che fare con nuovi problemi troppo grandi.

Abbiamo spesso vissuto in azienda momenti nei quali si sentiva dire "Agile is dead" o "siamo ritornati indietro di 5 anni". Spesso lo abbiamo sentito e lo abbiamo detto di fronte a piccoli eventi ma di grande impatto.

In questi anni di trasformazione l'azienda è radicalmente e costantemente cambiata ed è quindi importante creare un'organizzazione che apprende (l'insegnamento del Lean sul lungo periodo), che migliori costantemente, che pratichi il kaizen e che faccia crescere leader internamente.

Purtroppo in Italia sono più le persone che non conoscono metodologie agili rispetto a quelle che le praticano. La probabilità di avere quindi nuovi inserimenti all'oscuro di questo mondo è del tutto probabile. Ecco allora che le organizzazioni, come il nostro corpo, si rinnovano a livello cellulare costantemente e serve quindi qualcosa e qualcuno che continui ad inserire energia di stabilizzazione e miglioramento.

Purtroppo non crediamo più alle community che vivono da sole grazie al contributo di tutti e Rogers lo spiega chiaramente. Servirà sempre lo "zoccolo duro" che dovrà inserire energia.

Prima lo capiamo e prima la frustrazione si attenuerà.

Agile e culto: una distonia che può portare gravi conseguenze

Spesso gli agilisti vengono comparati a sacerdoti di un culto strano. Spesso non vengono ascoltati ed il loro ruolo di cassandre diventa leggendario.

Dietro al non seguire i consigli ci sono diversi problemi di fondo, la mancanza di Leadership di contesto soprattutto.

Se qualcuno semplifica o ridicolizza Agile in realtà sta solo palesando la propria paura di cambiare.

Agile non è un culto ma un mindset per creare organizzazioni eccezionali. Ascoltate gli agilisti e il tempo di trasformazione sarà radicalmente ridotto.

Evitate di immaginarli e raccontarli come predicatori americani da tv che vogliono a tutti i costi mandarti all'inferno, a volte all'inferno qualcuno lo vorrebbero pure mandare ma è più un discorso colloquiale che biblico.

COMMUNITY

a cura di Pierpaolo Cimirro

Che cos'è una Community?

Una community è un gruppo di persone che condivide una passione, un interesse, una caratteristica distintiva che le differenzia dalle altre. Nella nostra quotidianità, il concetto di Community, è abbastanza diffuso, qualche esempio:

- gli appassionati di specifiche tecnologie (java user Group, Scala Code Craft, Open Source community, ecc.);
- l'associazionismo è un modo per creare community (una delle comunità italiane più grandi sono gli Alpini);
- gli hobby, coloro i quali sono appassionati di viaggi, di lingue straniere, di cucina o di tradizioni;
- i praticanti di uno sport;
- i gruppi no profit o le onlus (la Croce Rossa si può intendere come una grande community mondiale).

Tra le tipologie di Community ci sono le Community of Practice (CoP) ovvero gruppi di persone che, oltre a coltivare un interesse comune, producono conoscenza strutturata, basata su studio o esperienza, e la condividono con gli altri membri della Community. Questo tipo di pratica aumenta l'intelligenza collettiva, efficiente l'impiego di risorse e crea senso di coinvolgimento e appartenenza.

In Cerved abbiamo sperimentato il concetto di Community of Practice per permettere alle persone un confronto più ampio e variegato superando i microcosmi all'interno dei quale operavano: il team da Organigramma o lo Scrum Team. Le prime due CoP avviate, con indicazione top-down, sono state la CoP dei PO (Product Owner) e quella degli SM (Scrum Master) in cui si è cercato di verticalizzare sulle caratteristiche delle figure professionali alla luce della transizione dei ruoli e della divulgazione del nuovo mindset Agile. All'interno di queste due CoP sono stati creati momenti di approfondimento della Product Ownership e della Scrum Mastery cercando di affrontare le peculiarità di provenienza professionale, il rischio di produrre anti-pattern, le best practices raccolte in letteratura, il tutto finalizzato all'interiorizzazione del nuovo mindset e la creazione di nuovi ambassadors per accelerare l'agile transition.

Le CoP ricalcano, con proporzioni diverse, le fasi del ciclo di Tuckman ... e nel nostro caso non si è riusciti a superare brillantemente la fase di Storming. In perfetto orientamento inspect&adapt è stata organizzata una retrospective che, in maniera bottom-up, ha lanciato una sola CoP aziendale aperta a tutti, senza distinzione di ruolo aziendale, di team o Area di appartenenza, senza circoscriverla ad una particolare sede in maniera da creare cross-contamination tra tutti quanti.

Il Manifesto della CoP Cerved "Agile Surfers For A Better Way" è un inno all'espressività, all'inclusione, alla fairness ...

- 1. La CoP è una JUDGE FREE ZONE in cui tutti devono sentirsi liberi di partecipare ed esprimersi.**
- 2. La CoP è aperta a tutti senza distinzione di ruolo aziendale, livello gerarchico, sede geografica.**
- 3. La CoP facilita la formazione, il dialogo, il confronto e l'azione.**
- 4. La CoP non prevede vincoli o obblighi dei partecipanti rispetto alle attività proposte.**
- 5. La CoP si ispira ai principi lean e agile.**
- 6. La CoP è auto organizzata.**
- 7. La CoP è focalizzata sulle persone.**

Come è strutturata una Community of Practice?

Una Community of Practice è costituita da una CoP Core (i change agents che hanno “il fuoco sacro” del cambiamento) ovvero i facilitatori che portano avanti governance degli eventi e delle attività e dai CoP members. I CoP members partecipano alla vita di Community sia attraverso la partecipazione alle iniziative sia con lo studio o la sperimentazione di quanto condiviso producendo a loro volta interessanti spunti di riflessione, confronto, crescita. Il livello di partecipazione può essere variabile in funzione degli argomenti o dell'attitudine personale al cambiamento in perfetta coerenza con le teorizzazioni di Rogers

Cosa fa una Community of Practice?

All'interno di un'Agile Transition, come quella di Cerved, una Community of Practice è il motore dal basso:

- aiuta tutti i colleghi nella transizione dei ruoli che è tutt'altro che qualcosa di scontato soprattutto quando la transizione da un ruolo passa da una transizione di un mindset;
- favorisce la conoscenza dei team in un gruppo aziendale distribuito in maniera granulare sul territorio ... non tutti si conoscono!
- Cerca di creare connessioni e ponti fra le diverse figure professionali e le diverse sedi;
- crea knowledge-sharing su argomenti architetturali, infrastrutturali, linguaggi di programmazione, dati, algoritmi;
- favorisce la cross-pollination creando humus fertile all'interno del quale possono maturare idee e può aumentare l'intelligenza collettiva di tutta l'organizzazione;
- permette di mettere a fattor comune l'esperienza dei singoli team perché il confronto è la base della crescita collettiva. Poteva succedere che un team faceva un esperimento su un particolare ambito, tecnologia o dominio e i riscontri venivano condivisi fra tutti quanti riducendo gli sprechi e incentivando l'efficienza.

La prerogativa fondamentale di una Community of Practice è l'interazione fra le persone in perfetta coerenza con il primo valore del Manifesto Agile “Individui e interazioni più che processi e strumenti”.

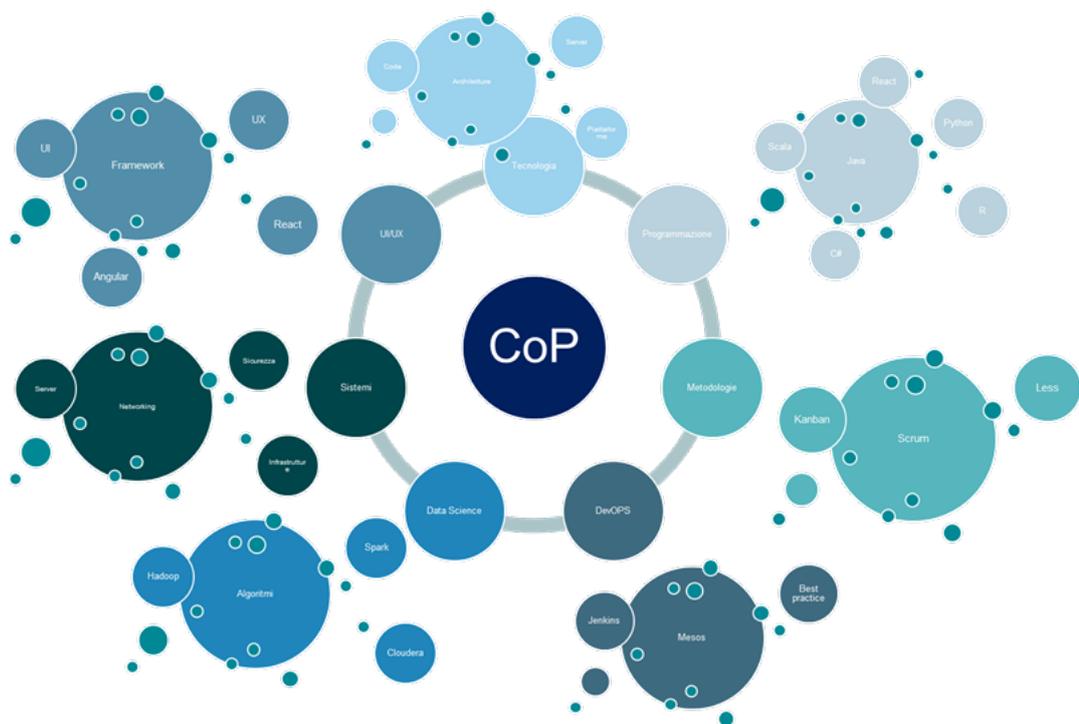
Come misurare la qualità di una Community of Practice?

In una fase di sperimentazione così disruptive un tema fondamentale è trovare delle metriche che evidenzino aspetti positivi e negativi del progress. Un set di KPI è difficile da creare tuttavia noi abbiamo:

- conteggiato il numero di eventi;
- monitorato la partecipazione agli eventi e l'interazione;
- quantificato la quantità di conflitti da gestire.
- Riscontri qualitativi ci hanno permesso di oggettivizzare il clima di serenità e collaborazione che si è venuto a creare durante l'attività professionale quotidiana.

Come scala una CoP?

Quando una Community of Practice cresce tanto, anche all'esterno dell'area in cui si è originata, come si fa a scalare riducendo il rischio di dispersione o eccessiva frammentazione? In Cerved siamo arrivati a creare eventi con oltre cento persone ... per cui più una Community diventa grande e più c'è il rischio di essere troppo generalisti. Abbiamo osservato che, in maniera spontanea, avendo acquisito un certo tipo di mindset community driven, gruppi di persone si sono autorganizzati in ulteriori e verticali Community of Practice. In un'organizzazione grande e variegata, complessa e sofisticata come Cerved la diversity di argomenti è un valore e una verticalizzazione forte richiede una modellazione della struttura di Community.



SCALING

a cura di **Andrea Feraco**

In Cerved operano diversi team e se le prime esperienze sono state mirate all'agilizzazione dei singoli team, è accaduto a un certo punto che alcune iniziative richiedessero il coinvolgimento di più team contemporaneamente. Inizialmente ci si era limitati a gestire dipendenze di attività fra diversi team tipicamente tramite l'interazione personale fra i Product Owner e/o gli Scrum Master. Nel 2016 partì l'iniziativa di rifacimento, tecnologico e di business, di una delle nostre piattaforme clienti più utilizzate. Ci si rese subito conto che sarebbe stato necessario coinvolgere almeno 5 team, a cui poi successivamente se ne aggiunsero altri. Ci si pose quindi la questione di come scalare l'applicazione dell'agile. Eravamo ancora seguiti, in stretta collaborazione, da alcuni coach/consulenti esterni che ci introdussero a SAFe. Facemmo corsi e prendemmo certificazioni, e supportati dai coach decidemmo di sperimentare SAFe. L'esperienza durò diversi mesi, venne individuato il treno dei team, si identificarono i vari ruoli che SAFe prevedeva, e si organizzarono i vari momenti che l'approccio SAFe prescrive, primo fra tutto il PI Planning.

La nuova piattaforma andò in produzione il 7 aprile 2017, la data che era stata effettivamente concordata e condivisa con il business, e venne rilasciato l'insieme principale di funzionalità previste e necessarie per iniziare le attività di migrazione dei clienti. Quindi l'obiettivo in sé fu raggiunto ma nonostante tutto nei mesi successivi ci interrogammo se proseguire o meno con SAFe. La scelta fu un po' mista.

A livello strategico capimmo che avevamo necessità di gestire il portafoglio dei progetti. Effettivamente sperimentando SAFe la percezione fu di un qualcosa che doveva essere pervasivo nell'azienda e la parte alta di SAFe, appunto quella della gestione portafoglio, prese piede e si utilizzò, certamente un po' adattata alle nostre specificità, per almeno i successivi tre anni fino a tutto il 2019. Oggi non la usiamo più fondamentalmente perché ci scontravamo con due problemi che si discostano da una gestione Lean del portafoglio, un problema è il budget che si è voluto gestire per progetti e su base annuale, quindi non legato ai Value Stream, e un secondo problema è che a livello di portafoglio si continua con l'approccio "push" con il Demand che spinge sui team, modello distonico rispetto a un approccio "pull" dove i team, a

capacity fissa, tirano verso di sé le iniziative.

A livello esecutivo, quindi sui team, SAFe non fu visto positivamente, le retrospettive che seguirono fecero emergere un sentimento negativo da parte delle persone coinvolte. Ricordiamo ancora che uno dei bigliettini in queste retrospettive citava "l'agile è morto", ma diversi altri bigliettini, anche se espressi in maniera meno forte, rimandavano a visioni simili. Sostanzialmente le persone sentivano che SAFe era stato uno strumento del management aziendale e per il management aziendale, snaturando quello che era stato il percorso fatto fino ad allora che aveva visto una maggiore centralità dei membri dei team rispetto al passato.

Questo non significò però che abbandonammo l'idea di sperimentare altri approcci per scalare l'agile. Già all'epoca della sperimentazione SAFe, qualcuno aveva iniziato a studiare Nexus, e l'occasione di una nuova iniziativa, meno complessa di quella citata in precedenza, ma comunque con coinvolgimento di più team, fu occasione per sperimentare Nexus. Fu un'esperienza positiva, e lo fu anche dal punto di vista dei team perché si sentì lo spirito di collaborazione fra team e la capacità di auto-organizzarsi e plasmarsi a seconda di come si modificavano le esigenze. E a quella esperienza ne seguirono almeno un altro paio. Quello che curiosamente accadde, è che in questi tre casi dopo un po' di tempo, in genere alcuni mesi, il Nexus stesso venne abbandonato, sciogliendo il Nexus Integration Team e semplificando l'approccio. Fu un insuccesso di Nexus? Non esattamente. Come citavamo in precedenza ha prevalso la capacità di auto-organizzazione dei team e la capacità di plasmarsi opportunamente. Ci piace ogni tanto citare una frase che abbiamo letto da qualche parte ma non ricordiamo dove: "le organizzazioni sono come il DAS". Il DAS è fondamentalmente qualcosa di solido ma che opportunamente plasmato può prendere la forma che gli vogliamo dare. Lasciare che i team quando lo ritengono opportuno cambino approccio e forma organizzativa è un modo di dare all'organizzazione la forma che è più congeniale in quel momento. Oggi non possiamo dire che abbiamo scelto un approccio fra quelli disponibili rispetto a un altro, da un certo punto di vista questo è un vantaggio proprio perché ci dà la possibilità di plasmarci come il DAS, d'altro canto l'azienda ha una sua complessità e talvolta si sente la necessità di avere comunque una strada condivisa e che in qualche modo ci permetta di ripartire dalle esperienze precedenti: questo è l'aspetto su cui presumibilmente lavoreremo nei prossimi mesi.

Le Community italiane che supportano AE Conference

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

Visione Agile - Cosenza

LinkedIn : [visioneagile](#)

Facebook : [visioneagile](#)



Scrum Agile Milano SAM

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

Agile Talks Roma

Meetup : [Agile_Talks](#)



Agile For Italy - Milano

Meetup : [AgileForItalyMilano](#)

sito: [https://www.](https://www.agileforitaly.com)

[agileforitaly.com](https://www.agileforitaly.com)

Agile Marketing Italia

LinkedIn : [Agile Marketing Italia](#)

<https://www.linkedin.com/groups/13607881/>



Limited WIP Society

Meetup: https://www.meetup.com/Limited_WIP_Society



School Of AI

sito: <http://www.schoolofai.it/>

Talent Garden Cosenza

sito:

<https://talentgarden.org/it/>





Trasformazione Agile dei **FORNITORI NEI CONTESTI AGILE FOR HARDWARE**

Per sviluppare un prodotto hardware con un approccio Agile non è sufficiente riprendere e riadattare i *framework* e le pratiche utilizzate nell'informatica. Il punto fondamentale è riuscire a declinare la mentalità Agile in un contesto diverso da quello in cui questo approccio è nato e si è sviluppato. I team agili che lavorano nell'IT sono coesi e lavorano in spazi comuni per massimizzare lo scambio di informazioni, chiarire lo scopo del prodotto e identificare i bisogni prioritari degli utenti e dei clienti: la comunicazione e la rapidità di esecuzione sono fondamentali. Tutto questo risulta molto più difficile quando si sviluppa un prodotto fisico e, in particolare, i fornitori rappresentano un elemento peculiare di ostacolo e di frizione nei processi agili di un team. Capire come gestire i fornitori, come trasformare i rapporti con essi è un aspetto chiave dell'agilità nell'hardware.



MASSIMO TERZO

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

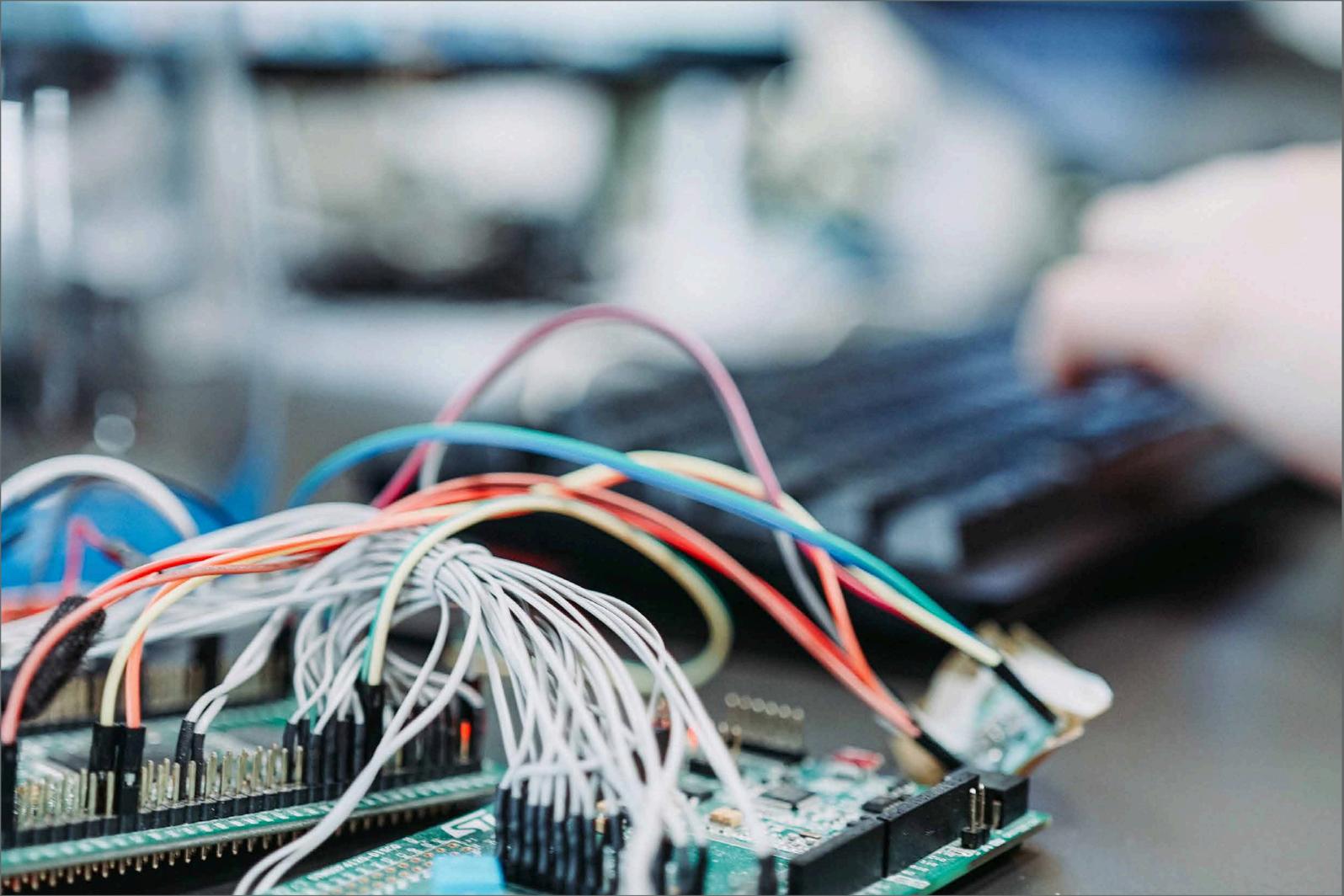
Ci sono vari tipi di fornitori per un team Agile che sviluppa prodotti hardware. Innanzitutto, ci sono i fornitori di materiali ordinari che possiamo trovare in ogni magazzino e di cui le aziende, di solito, sono ben fornite e ci sono quindi scorte disponibili per i team. In questa prima categoria rientrano la maggior parte dei materiali di consumo, dei componenti standard e delle materie prime. Ci sono poi quei fornitori di materiali o componenti che definisco “speciali” perché sono complessi o sperimentali. Era il caso di un team che sviluppava un sistema per la guida autonoma di un veicolo e che aveva bisogno di una telecamera innovativa ad alta risoluzione, un prodotto ancora in fase di sviluppo. Infine, ci sono i fornitori di servizi e di prestazioni. In molti casi le aziende, anche colossi, non hanno tutte le conoscenze necessarie e devono andare a cercarle all'esterno, spesso in aziende più piccole che lavorano in maniera veloce e innovativa. Pensiamo, in quest'ultimo caso, ad un'azienda di una decina di persone che fornisce alle grandi case automobilistiche un servizio di progettazione della piattaforma elettrica ed elettronica di un veicolo.

La criticità per un team Agile che lavora con i fornitori concerne gli ultimi due casi che ho esposto sopra, ed è qui che concentreremo la nostra attenzione. La ragione di questo interesse risiede nel fatto che i fornitori sia di componenti speciali che di servizi possono avere un impatto importante per un team Agile che lavora per iterazioni brevi alla fine delle quali presenta un incremento di prodotto. Come può un team Agile lavorare rapidamente se i suoi fornitori hanno tempi di consegna lunghi? Come può questo stesso team essere innovativo e rapido se la relazione con i prestatori di servizio è ingessata da procedure e regolamenti che ritardano la consegna dal fornitore o che ne limitano la creatività?

La problematica dei fornitori è particolarmente sentita dai grossi gruppi industriali nei quali gli acquisti sono gestiti, il più delle volte, in maniera centralizzata in modo da garantire efficienza e prezzi minori grazie alle economie di scala; tuttavia, questo comporta anche un eccesso di burocrazia che, a sua volta, crea una lentezza che mina la velocità, la rapidità di risposta e la capacità di adattamento cercate da un team Agile. In generale, tutte le applicazioni di Agile nel campo hardware devono trovare una soluzione al dilemma del rapporto con i fornitori. La risposta richiede una trasformazione non tanto del fornitore (spesso la cosa è fuori dalla portata del team e dell'azienda) ma

della relazione con esso. Le ragioni per la quali le imprese che vogliono sviluppare un prodotto fisico con le metodologie Agile falliscono nella relazione con i fornitori sono principalmente:

- L'eccessiva **burocrazia** dei rapporti con i fornitori: in rapporti con gli enti al di fuori dell'impresa sono regolati da procedure farraginosi e complesse che si basano sul presupposto che i fornitori sono inaffidabili e devono essere monitorati costantemente. Ovvero la teoria del command & control applicata all'esterno dell'organizzazione
- **Contratti troppo rigidi**: tutto è regolato da contratti che prevedono specifiche ben definite, tempistiche certe, output in linea con le specifiche e penali in caso vi siano ritardi o qualità scadente. È questa una faccia dell'approccio waterfall secondo il quale si ritiene possibile prevedere a lungo termine tutti i bisogni del cliente, i task e lo svolgimento generale di un progetto.
- **Riservatezza** sulle informazioni riguardanti il prodotto in via di sviluppo, l'organizzazione interna dell'impresa e i bisogni del cliente o utente finale: custodire gelosamente l'informazione è quasi sempre dannoso per la realizzazione di un prodotto efficace. Un approccio Agile come mira a rompere i silos all'interno di un'organizzazione per facilitare la cooperazione così vuole rompere le barriere con i fornitori per far fluire l'informazione
- **Impenetrabilità** o incompatibilità dei sistemi e dei processi dell'impresa con quelli dei fornitori: certe organizzazioni hanno dei sistemi troppi chiusi o dei processi che non favoriscono la collaborazione, il che porta a rallentamenti e fraintendimenti
- Generale **sfiducia** nei confronti del fornitore che viene interpretato come una “spia” della concorrenza (impara da noi per vendere la nostra conoscenza ai nostri competitor). Quest'ultimo punto fa leva sull'aspetto culturale della relazione con i fornitori che è più facile ritenere degli avversari da superare nelle trattative commerciali piuttosto che dei compagni di strada con i quali vincere un mercato



Si nota che c'è un forte parallelismo fra quello che accade quando si instaura un team Agile all'interno dell'organizzazione e quello che dovrebbe succedere quando si vuole lavorare in maniera Agile con i fornitori. Se l'agilità si basa sulla rimozione dei silos aziendali, la trasparenza e la collaborazione qui succede il contrario: i fornitori sono spesso visti come dei soggetti pericolosi per l'impresa, con i quali si deve collaborare cercando però di tenerli isolati e regolando input e output con procedure rigide che servono a tenerli **“a debita distanza”**, come se potessero nuocere all'impresa stessa. Tutto questo impedisce di lavorare con agilità con i fornitori e comporta una lentezza nella risposta alle esigenze di un team Agile e una discrepanza fra l'outcome dei fornitori e il lavoro dei team agile con la conseguente mancanza di integrazione del lavoro che genera ritardi, incomprensioni e il disallineamento con il bisogno del cliente. Ne consegue che il team Agile che si trova azzoppato per la mancanza di materiali, informazioni o competenze, lo sviluppo sarà lento e il risultato poco innovativo, esattamente il contrario di quello che si attende dallo

sviluppo Agile del prodotto. Il fornitore, invece, deve aiutare l'impresa ad apprendere e può fare questo solo se può portare un punto di vista e un'esperienza diversi.

Ho potuto testare tre differenti maniere di lavorare con i fornitori di un team Agile. La lezione appresa è che il cambiamento deve partire spesso dall'interno del team o dell'organizzazione sotto forma di spinta al miglioramento.

Il caso ideale è quello di un fornitore che già lavora in Agile e che consegna in maniera frequente e sincrona con i team dell'azienda. In questo caso il fattore critico è allineare le cadenze del team dell'organizzazione con quello del fornitore al fine di integrare il lavoro prodotto dalle due parti. Ci sono tuttavia altri due modelli di collaborazione Agile con i fornitori che possono essere messi in pratica secondo la situazione. Vedremo, per ciascuno di questi modelli, quali sono i fattori critici e i benefici che possono dare.

Un secondo modello prevede che membri dell'organizzazione del fornitore siano integrati nel team Agile. Integrati significa aver accesso completo ai locali, ai sistemi e ai dati del team in modo da poter dare un contributo significativo nello sviluppo del prodotto. Spesso i membri del fornitore sono in contatto con un team più esteso che risiede nella casa madre e che guidano sincronizzandosi in maniera diretta. Questo modello risulta efficace a patto di rendere i membri esterni parte del team Agile. Un caso tipico è quello di vedere i membri esterni far fila ogni mattina in reception per dover fare il pass quotidiano per accedere ai locali dell'organizzazione. Altre volte gli esterni sono visti comunque come fornitori e sono gli stessi membri del team ad ostracizzarli; anche qui, uno Scrum Master o un Coach deve avere come priorità la creazione di un team Agile coeso. Un interessante effetto collaterale di questo approccio è che i membri esterni del team diventano ambasciatori dell'approccio Agile nella loro organizzazione. Ho visto un fornitore trasformare il proprio team in un team Agile perché chi lavorava in Agile presso il cliente aveva convinto il resto del proprio team e il management nell'efficacia di questo approccio. In casi come questo l'organizzazione deve spingere e supportare il fornitore nella trasformazione Agile. È importante mettere a disposizione know-how e competenze per rendere il fornitore sufficientemente maturo nell'agilità. In questi casi uno dei punti di frizione è la burocrazia di cui parlavamo sopra: il manager del team del fornitore si diceva entusiasta nell'introdurre Scrum ma si chiedeva come conciliarlo con il contratto in essere che prevedeva una consegna rigida delle funzionalità definite in fase di pianificazione. "When there is a will there is a way", recita un proverbio inglese: nel caso in questione il PO del team dell'organizzazione cliente avrebbe approvato ex post le funzionalità consegnate mentre i team legali avrebbero rivisto il contratto in ottica Agile.

Una terza soluzione è avere un team fornitore non Agile ma che partecipa ai momenti chiave dell'iterazione. Nel caso di un team Scrum, per esempio, il fornitore parteciperà in remoto ai daily meeting e parteciperà, idealmente in presenza, agli altri eventi come la pianificazione dello sprint, la review di sprint e, secondo i casi, anche alla retrospettiva. In questo caso, è importante che il team del fornitore capisca i principi e i valori Agile e il framework utilizzato. Fare una formazione di onboarding è utile ma è opportuno che il Coach Agile o lo Scrum Master siano pronti a correggere la rotta quando serve. Il rischio princi-

pale, qui, è che il fornitore consideri l'approccio Agile scelto come una bizzarria del cliente ma non aderisca appieno al nuovo approccio. Vogliamo che il fornitore sposi prima di tutto la filosofia Agile perché è necessario un suo approccio creativo, che permetta di identificare soluzioni e pratiche originali che diano un vero vantaggio competitivo all'organizzazione.

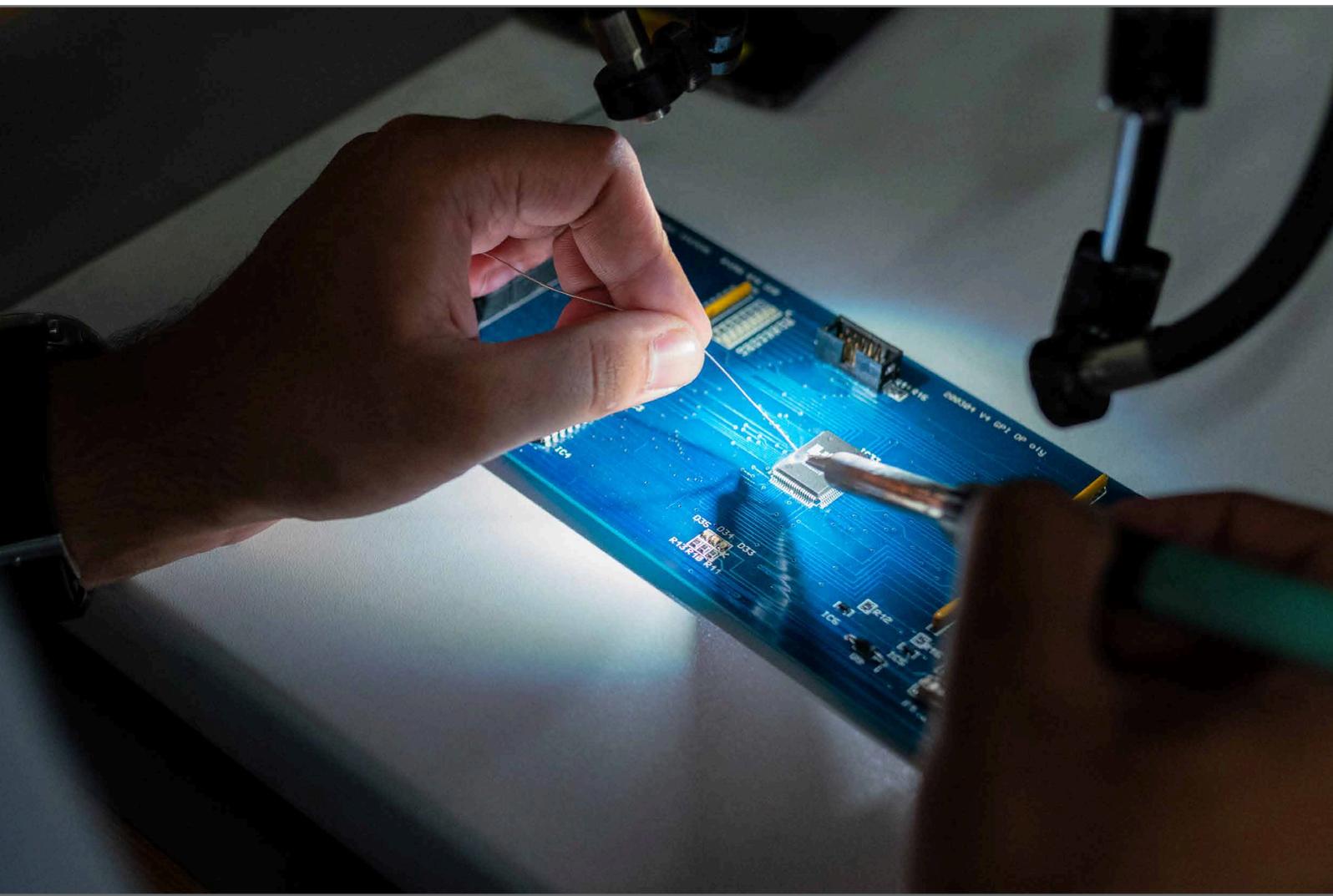
Fondamentale è il radicale cambio di mentalità nell'interazione fra cliente e fornitore: occorre essere allineati sulla consegna frequente e rapida del valore, sull'aumento della conoscenza disponibile e sulla capacità di sperimentare. Fornitore e cliente, ciascuno dal suo punto di vista e con le proprie competenze specifiche, possono creare un binomio capace di porre in essere tutto questo. Devono essere chiari i bisogni del cliente, e magari dell'utente finale, e le scadenze che nei contesti hardware sono spesso non negoziabili. **L'elemento contrattuale è fondamentale** per guidare questa trasformazione: come possiamo chiedere a un fornitore di lavorare in maniera agile, per iterazioni, se su questi pende la spada di Damocle rappresentata dalle specifiche che vengono chieste da un contratto che prevede delle penali per i ritardi e le non conformità?

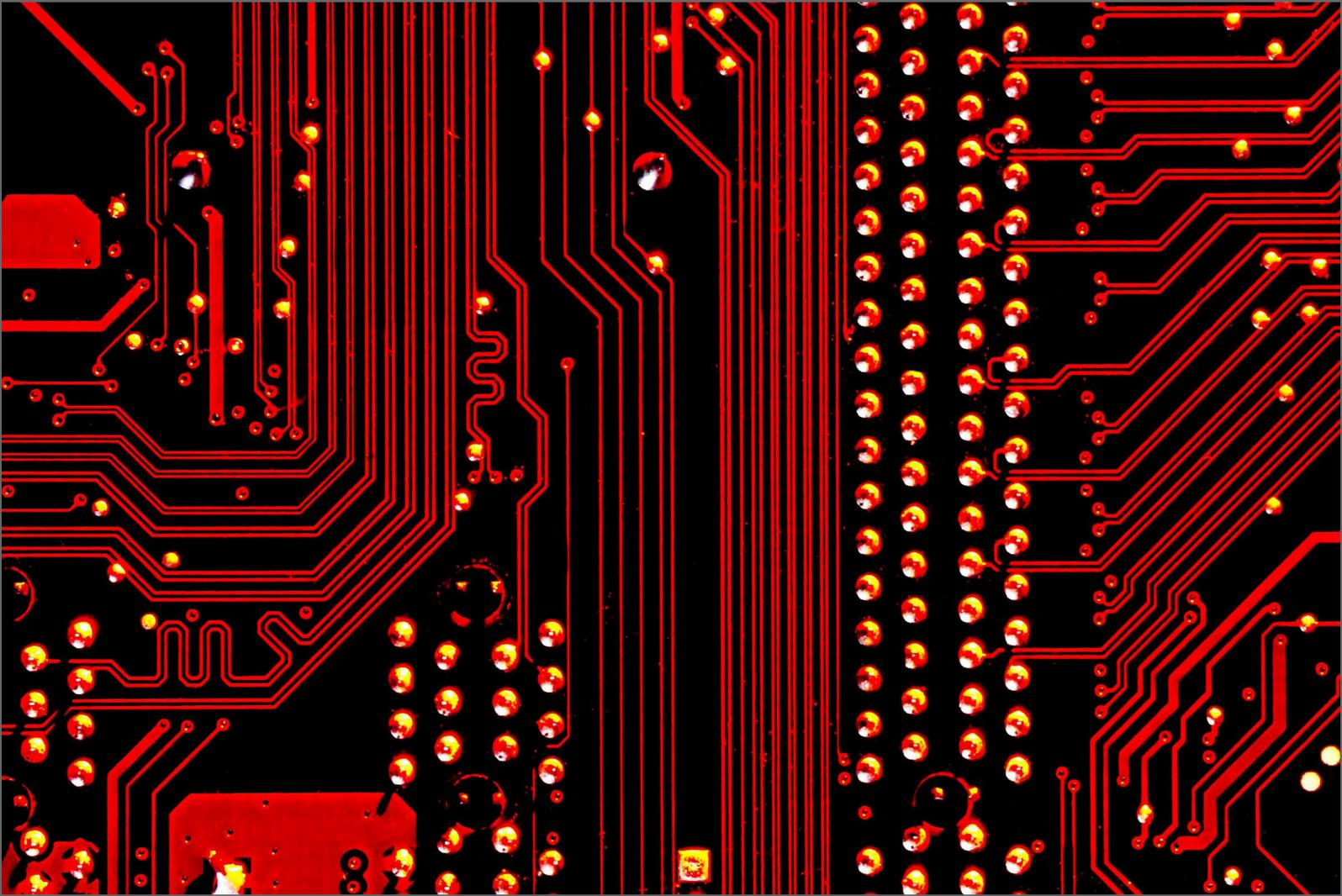
In un progetto nel settore dell'aeronautica cui ho recentemente partecipato in qualità di Agile Coach ho potuto assistere a come il rapporto cliente fornitore possa essere completamente stravolto. Invece di dettare delle specifiche non negoziabili al cliente, l'organizzazione ha chiesto al fornitore di partecipare alla scrittura del bisogno del cliente finale al fine di eliminare tutte le incomprensioni e i fraintendimenti. Durante la fase di **framing pre-progetto**, il team dell'organizzazione e quello del fornitore hanno lavorato in sprint di due settimane presentando, alla review di sprint, gli elementi da sviluppare nel corso di un progetto Scrum. Questi elementi non vanno intesi nel senso tradizionale di "specifiche" bensì come item del backlog che saranno poi meglio definiti durante la fase di sviluppo. Nel caso del settore aeronautico la normativa vigente richiede alcuni elementi di rigidità rispetto ad altri settori a causa dell'alta sicurezza richiesta dai prodotti. Costruire il backlog o lo story mapping di prodotto ha aiutato ad allineare i team dell'organizzazione e quelli del fornitore su quelli che sono gli elementi di valore per il cliente finale, identificare e risolvere, dove possibile, le dipendenze e i rischi e a rimuovere ambiguità e roadblock.

Nei contesti hardware diventa molto importante la definizione dell'architettura di prodotto che deve essere pensata per uno sviluppo incrementale. Definire le interfacce, prediligendo la possibilità di far evolvere il prodotto e di integrare componenti più avanzate in un secondo momento è di fondamentale importanza. Ad esempio, un team agile attendeva un sensore molto avanzato, ancora in fase di sviluppo dal suo fornitore, da integrare nel suo prodotto. Il team aveva previsto un'evoluzione del prodotto che in un primo momento presentava una soluzione "degradata" ma che permetteva di continuare lo sviluppo e fare dei test; questa soluzione aveva delle interfacce standard che avrebbero permesso di integrare il nuovo sensore quando sarebbe stato disponibile. In casi simili è possibile vendere la soluzione non ottimale a clienti particolari, come gli Early Evangelists o clienti che hanno un bisogno meno forte di quelli che sono il target del prodotto. Questa è stata una dimostrazione di come, lavorando con dei **Minimum Viable Product (MVP)**, sia possibile accrescere la conoscenza, ridur-

re il rischio e aumentare il valore consegnato. Occorre però accettare che il fornitore possa "sbagliare": l'organizzazione deve vedere questi errori non come fallimenti o infrazioni delle specifiche bensì come esperimenti che invalidino un'ipotesi.

Lavorare in maniera trasparente con i fornitori con review cadenzate che servono a impedire l'effetto tunnel porta qualità e rapidità. Ed esempio, durante la review di uno sprint cui partecipava anche il fornitore è stata discusso un item che secondo il fornitore era incompleto: nello schema elettronico mancavano le foto dei vari componenti. Nella discussione è emerso che al team non interessava avere queste foto e che i codici dei componenti, già presenti nello schema, erano l'informazione che serviva. In un contesto non agile, in cui non ci siano review di sprint e in cui il fornitore lavori secondo le specifiche fornite, la consegna di questo output sarebbe stata rallentata a causa di un lavoro non necessario.





Un altro caso interessante è quello di un'azienda che lavora nel campo della moda ed è fornitore di importanti marchi di alta gamma. Un cliente aveva spedito un ordine e il fornitore, invece di accettarlo senza discuterne le specifiche ha preferito fare dei test su dei campioni di tessuto, e instaurare il dialogo con il suo cliente per capire se l'outcome fosse quello desiderato: il cliente non ha ritenuto il risultato idoneo e ha lavorato con il suo fornitore per trovare la soluzione più adeguata. Il fornitore avrebbe potuto lavorare sulle specifiche senza porle in questione dato che il tessuto e la lavorazione erano già stati validati. Lavorando invece in maniera iterativa l'azienda ha potuto testare la soluzione e adeguare la sua azione in base alla risposta e alla necessità del suo cliente.

Quest'ultimo esempio mette in luce un cambio di prospettiva radicale nella trasformazione agile dei fornitori, ovvero il **passaggio da un'ottica di output a una di outcome**: diventa più importante identificare una soluzione adatta che possa creare del valore piuttosto che fornire quello che viene richiesto dal cliente secondo delle specifiche scritte troppo in anticipo, con poche informazioni e con una conoscenza dell'argomento che spesso è inferiore a quella del fornitore. L'obiettivo comune di un'organizzazione o un

team e dei fornitori è quello di creare un prodotto che risponda a dei bisogni reali del cliente e che esca nel minor tempo possibile.

Il problema della relazione dei fornitori nei contesti di Agile nel campo dell'hardware si rivela soprattutto nei casi in cui il prodotto è complesso e certe competenze non sono disponibili all'interno dell'azienda, o quando certi componenti sono sperimentali o complessi da richiedere una fornitura esterna. **La gestione Agile dei fornitori è una questione di persone prima che di "metodo"** e dovrebbe essere risolta lavorando fianco a fianco con chi nell'organizzazione è responsabile della gestione del personale, degli acquisti e degli aspetti legali. È indispensabile rendere ininterrotto il flusso di informazione e di lavoro fra fornitore e organizzazione e questo vuol dire, il più delle volte, cambiare la visione stessa che si ha di un fornitore che deve diventare un vero partner di sviluppo. Uno dei valori del Manifesto recita "**customer collaboration over contract negotiation**" che viene interpretato come collaborazione con il nostro cliente. Ma è vero anche il contrario, perché ogni organizzazione è il cliente del suo fornitore, si tratta solo di un leggero cambio di prospettiva.



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

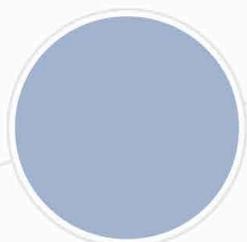
AGILE EXPERIENCE

CONFERENCE

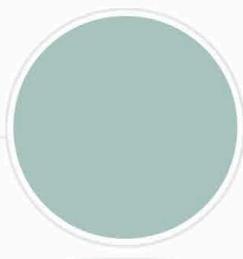
da Dicembre 2021



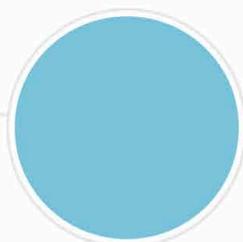
La prima conferenza interamente dedicata alle esperienze pratiche in cui un gruppo di esperti dalle aziende viene intervistato da un gruppo di intervistatori che provengono dalle aziende



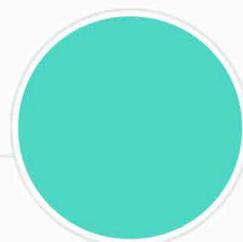
Intro 15 min di
presentazione
dell'ospite



Un gruppo
ristretto di
persone fa
domande in
diretta



Risposte
concrete di
esperienze reali



Streaming su
Youtube

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





La trasformazione di **Credem**

Il Gruppo Credem, tra i principali istituti bancari italiani e tra i più solidi d'Europa, è quotato alla Borsa Italiana ed ha un total business al 30 settembre 2021, tra raccolta complessiva e prestiti, pari a quasi 120 miliardi di euro.

Quali sono stati i motivi per i quali Credem ha avviato la trasformazione agile?

Siamo in un contesto in continua evoluzione: le cose cambiano ad una velocità mai vista prima. Le metodologie tradizionali, per quanto si siano dimostrate vincenti negli anni passati, non sono più sempre adeguate in un contesto di mercato continuamente mutevole. Adottare metodologie che meglio si adeguano a questa situazione oggi è davvero inevitabile. Va inoltre detto che già da tempo l'azienda ha investito, coinvolgendo tutta la popolazione aziendale ed il top management, in ambito lean e in percorsi culturali quali leadership diffusa, gestione dell'errore, meccanismi di delega, applicazione dei primi concetti teal che ci predispongono naturalmente a questa evoluzione. Da qui, e dalla continua voglia di innovare e fare sempre meglio, circa tre anni fa è partito il nostro viaggio verso la business agility.



FEDERICO PULITI

Agile Lead @Credem

Con quali passi è stata portata avanti? Ad esempio è stata preferita una unit in particolare?

Siamo partiti gradualmente, con sperimentazioni su progetti che ritenevamo avessero le caratteristiche per fornire i feedback che cercavamo. Il coinvolgimento di un numero limitato di unit è certamente stato uno dei nostri driver, ma non così vincolante (le dipendenze trasversali in un'organizzazione tradizionale sono moltissime e concentrarci sul cercare di evitarle ci avrebbe in parte defocalizzati. Anzi, anche misurare il "rumore di fondo" di tali dipendenze in un contesto agile ci è stato molto di aiuto). Abbiamo piuttosto scelto ambiti dove ci fosse la concreta possibilità di operare con team sufficientemente stabili e focalizzati. A queste si sono affiancate iniziative di innovazione con team dedicati che ci hanno aiutato ulteriormente a capire la nostra readiness e le nostre potenzialità. Con le sperimentazioni abbiamo messo a fuoco i nostri punti di forza e le aree su cui migliorare e siamo poi arrivati alla consapevolezza di essere complessivamente pronti per l'adozione a regime e quindi a fine 2021 abbiamo avviato il nostro programma di Scale Up.

Avete avuto un appoggio esterno (ad esempio un coach)? Come affrontate la crescita interna?

Fin dalle prime fasi ci siamo avvalsi della collaborazione dei coach di Agile Reloaded, che ci hanno aiutato prima a impostare efficacemente le varie sperimentazioni e poi a costruire il percorso di trasformazione. Stiamo investendo tantissimo anche nella formazione interna a tutti i livelli aziendali. Elemento fondamentale sono anche le community of practice, da quella degli Agile Expert nata durante le sperimentazioni a quelle che stiamo implementando per Product Owner e Scrum Master, che ci aiuteranno a rendere sempre più pervasiva la cultura agile all'interno del gruppo.

Quali sono stati i punti più ostici della trasformazione, culturali e pratici?

Credo che i primi, e per certi versi ovvi, ostacoli siano stati quelli dei più tipici bias culturali verso l'agile: si lavora con i post-it, non si documenta, si improvvisa, si fanno riunioni "divertenti" con tante persone, basta usare una board per fare agile... Per poi arrivare ad ambiti più concreti, molto spesso strettamente legati alla pianificazione ed al project management tradizionale con allocazioni fisse di persone su periodi temporali mediamente lunghi e svariate iniziative aperte in parallelo che mal si conciliano con team stabili, focalizzazione, wip limit e, soprattutto, reale capacità di rispondere al cambiamento. Anche la capacità di ragionare per MVP piuttosto che costruire soluzioni perfette e complete, che, dobbiamo ammet-

terlo, sono un po' una nostra caratteristica storica, è stata (ed è tuttora) un elemento particolarmente critico. In ultimo, la convinzione che tutti i processi implementati nel tempo fossero realmente necessari e/o immutabili. Va detto che, soprattutto per gli aspetti culturali, man mano che le persone hanno avuto modo di toccare con mano l'agilità e la sua concreta applicazione si sono rese conto di quanto invece l'agile sia disciplinato, focalizzato sul fare bene ciò che è realmente necessario fare e di quanto sia volto all'efficacia. Tanto che alla fine delle sperimentazioni i team hanno sistematicamente dichiarato di non voler tornare all'approccio tradizionale.

Come sono organizzati i team? adottate qualche logica di scaling?

Abbiamo iniziato a creare i primi team di prodotto, veri e propri team cross-funzionali che si occupano dell'implementazione e dell'evoluzione (anche strategica) di prodotti in diversi ambiti di business. A questi si affiancano team più tradizionali di progetto, alcuni che applicano metodologie agili, altri il waterfall. Tendenzialmente abbiamo team stabili per la gestione delle nostre platform applicative, ma, eccezione fatta per i team di prodotto, si costituiscono in reali team cross-funzionali solo in ambito progettuale. Logiche di scaling per noi non sono una scelta, ma una necessità e stiamo costruendo un nostro framework che prende spunto da SAFe per il portfolio management e LeSS e Spotify per i team.

Un consiglio a chi oggi si sta approcciando ad una trasformazione.

Quello di resistere alla tentazione di rifare in agile le stesse cose che si stanno già facendo. In altre parole, di non provare a sostituire un manuale con un altro. Una trasformazione agile è una vera trasformazione, prima di tutto culturale, che trasforma un'organizzazione in un organismo vivente.

Quali sono i passi futuri?

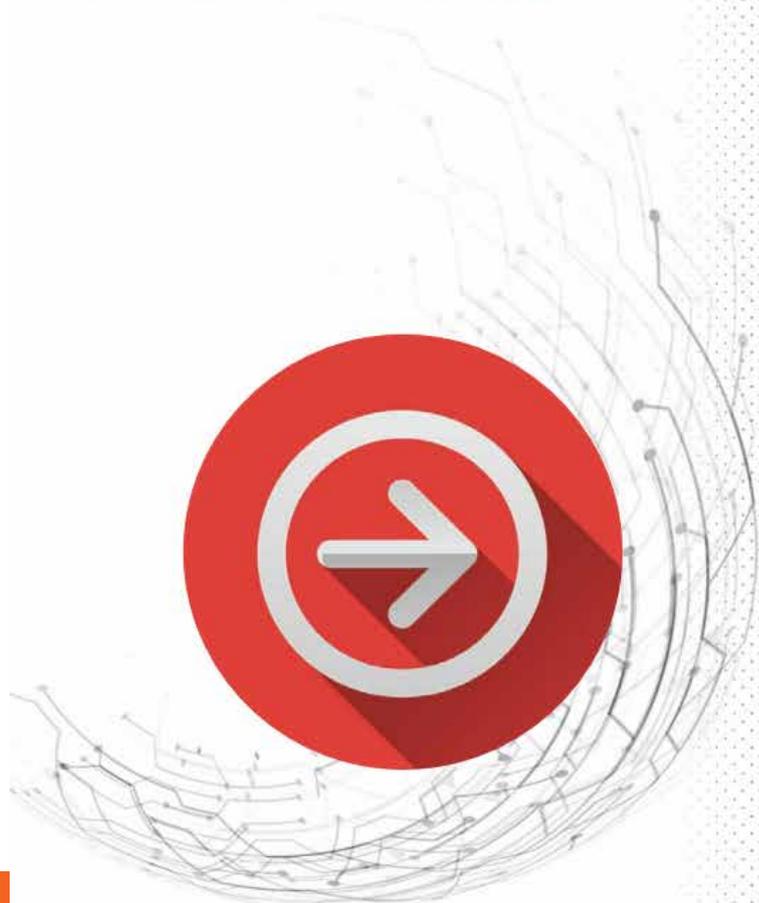
Innanzitutto continueremo ad investire tantissimo sulla formazione, per noi tassello fondamentale del percorso. Diffonderemo l'adozione dell'approccio agile alla quasi totalità della nostra progettualità. Contestualmente, aumenteremo i team di prodotto, perseguendo un reale equilibrio tra product management e project management. Infine inizieremo a lavorare sui processi aziendali più critici affinché sia possibile aumentare ulteriormente la nostra efficacia e capacità di adattamento.

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

Alessandro Giaume, Stefano Gatti

#AI EXPERT

Architetti del futuro



● ● ● ● ● **FrancoAngeli**



compralo su Amazon

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

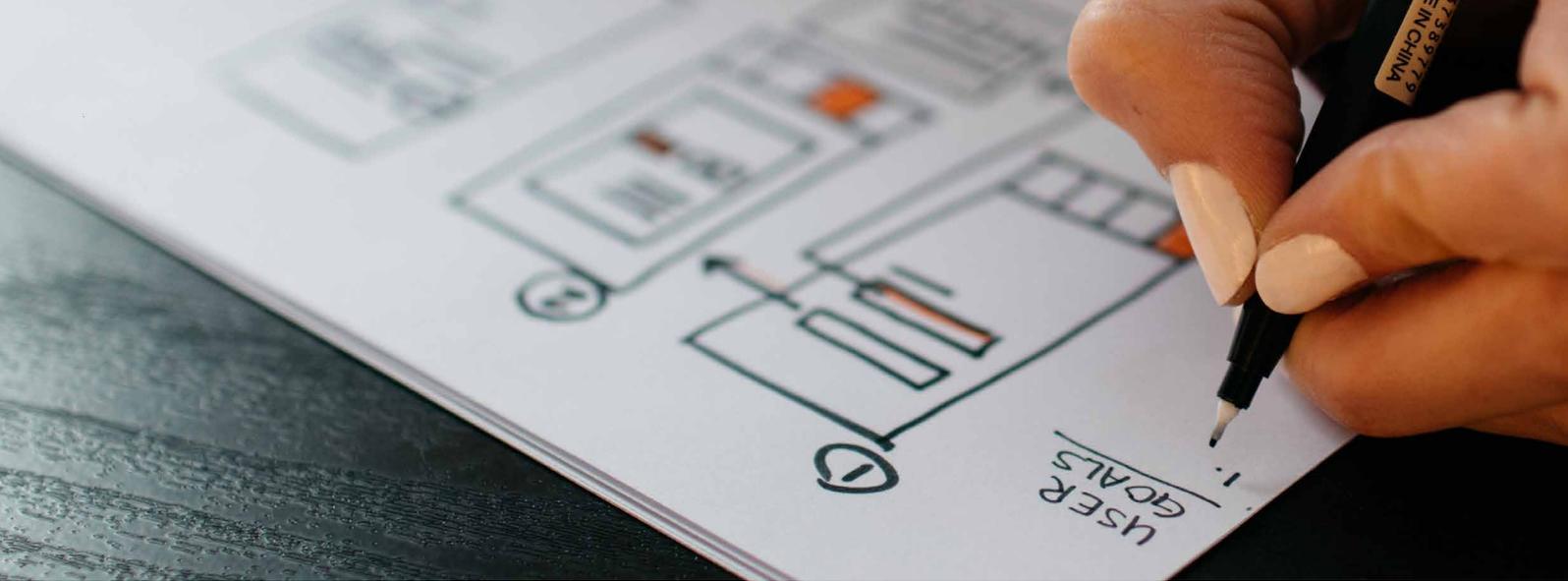
VERSO UN INPS AGILE: UNA TRASFORMAZIONE EMERGENTE



EMANUELE COLINI

Dirigente INPS
Head of Agile Enablement & Delivery





Quotidianamente interagiamo decine e centinaia di volte con servizi che ormai sono diventati la nostra nuova normalità, ma che fino a qualche anno fa potevano ritenersi pura fantasia o di improbabile diffusione.

Mi riferisco ad esperienze come ordinare la spesa, o qualsiasi altro bene, tramite lo smartphone e ricevere il tutto comodamente alla porta di casa, a fruire di contenuti multimediali on-demand in qualsiasi luogo ci si trovi, a condividere testi/audio/immagini/video con comunità estese di persone. Per ogni esperienza di questo tipo, divenuta oggi il “new normal”, non c’è mai un libretto delle istruzioni, riusciamo però ad utilizzarle con successo grazie al modo intuitivo in cui le soluzioni sono state realizzate e continuano ad evolversi.

Fermiamoci un attimo a pensare, ad esempio, alla nostra esperienza di acquisto di un prodotto su Amazon: riusciamo a cercarlo, visionarlo, verificarlo, confrontarlo ed acquistarlo facilmente. Questo processo, indipendentemente dal grado di digitalizzazione dell’utente, permette ad Amazon di vendere in Italia mediamente circa settecentomila prodotti al giorno, e di conseguenza soddisfare in maniera semplice i bisogni di circa quindici milioni di utenti.

Lo stesso utente di cui sopra è fruitore, per necessità, anche dei servizi offerti dalla PA Italiana e, per questi, dovrebbe poter sperimentare la medesima semplicità di uti-

lizzo che riscontra nei servizi commerciali. Purtroppo, le rilevazioni ci indicano che oggi la soddisfazione espressa dal cittadino non sempre risulta adeguata; si implementano spesso dei nuovi servizi digitali ma è frequente rilevare un ridotto utilizzo degli stessi anche a distanza di mesi/anni a causa di scarsa intuitività nella fruizione, macchinosità dei processi interni sottesi (processi non re-ingegnerizzati in ottica digitale e pertanto ancora “legati alla carta”), comunicazione con linguaggio eccessivamente tecnico e pertanto poco comprensibile alla vasta, e variegata, platea.

Il ruolo centrale che la PA rappresenta, ed il servizio sociale che questa deve garantire, impone un’attenzione massima ai reali bisogni del cittadino utente, in modo da proporre prodotti di fruizione immediata come i servizi commerciali che quotidianamente scegliamo di utilizzare.

Un approccio lavorativo che ci aiuta a realizzare servizi semplici, immediati e soprattutto a misura di utente, è **Agile**.

Questo ci permette di avere una costruzione incrementale del prodotto e di coinvolgere gli utenti finali alla realizzazione dello stesso, richiedere loro le esigenze principali ed avere feedback continui per adattare il percorso di implementazione avendo maggiore certezza di rendere disponibile un servizio che soddisferà davvero le loro aspettative.

IL NOSTRO PERCORSO VERSO L'AGILITÀ

Le esigenze esposte sopra sono condivise anche in INPS, l'Ente Italiano che negli ultimi anni, più di tutti, ha dovuto per necessità governare un contesto sociale enormemente mutevole e pertanto è ricorso ad una adeguata strutturazione interna per gestire i costanti cambiamenti, e creare prodotti e servizi che possano soddisfare a pieno le esigenze di ogni cittadino.

A tal proposito, a Maggio 2021, all'interno della Struttura tecnica per l'Innovazione Tecnologica e la Trasformazione Digitale è nata l'Area di **Agile Enablement & Delivery** con il primario obiettivo di trasmettere e diffondere i valori della cultura Agile tra i colleghi dell'Istituto, abilitando di conseguenza un processo di cambiamento nell'approccio all'organizzazione del lavoro.

L'impegno che ci siamo presi non è affatto

banale, anzi è una grande sfida da affrontare raccogliendo lungo il percorso l'entusiasmo di tante persone che vogliono condividere e collaborare attivamente al processo di trasformazione.

Quello che vogliamo realmente ottenere è un cambiamento che risulti efficace e duraturo nel tempo e, per questo, crediamo non debba essere una "rivoluzione" e/o risultare traumatico per le persone. Vogliamo introdurre passo-passo dei micro-cambiamenti che, inserendosi lentamente e costantemente nelle abitudini quotidiane, ci aiutino a lavorare in maniera più efficace ed efficiente.

Questa è una trasformazione emergente che non ha un'imposizione, ha un forte rispetto per l'organizzazione all'interno della quale evolve, e si tramuta in idee e comportamenti condivisi che finiscono per diventare in maniera naturale le nuove abitudini e la nuova cultura dell'organizzazione.



Alla base dei mattoni, che costituiranno gli elementi caratterizzanti della nostra trasformazione, ci sono tre componenti che rappresentano per noi le fondamenta portanti necessarie a sorreggere la struttura evolutiva.

Consapevolezza

Partiamo sempre dall'analizzare il modo in cui lavoriamo, identificando eventuali problemi ed ipotizzando nuove soluzioni. Vogliamo, insieme a tutta l'organizzazione, capire quali sono le nostre inefficienze ed al tempo stesso prioritizzarle in funzione di quelle che riteniamo essere le "urgenze" a cui prestare maggiore attenzione, e pertanto affrontare prima.

Cultura del valore

Cosa significa erogare prodotti o servizi di valore? Quando un utente finale percepisce di utilizzare un prodotto di valore?

Molto spesso riscontriamo che ci si concentra sull'output di un progetto, ovvero sul prodotto/servizio da realizzare; noi proviamo a spostare l'obiettivo sul cambiamento atteso che quell'output dovrà produrre, sul così detto outcome. Stimoliamo quindi le persone a misurare l'impatto che la soluzione implementata dovrà produrre. Per avere focus sull'outcome, dobbiamo conoscere quali sono le esigenze dei nostri utenti e coinvolgerli già dalle prime fasi di ideazione del prodotto.

Diffondere la cultura del valore significa anche evitare gli sprechi e perseguire la semplicità che, come ci ricorda uno dei principi dell'Agile Manifesto, è "l'arte di massimizzare il lavoro non svolto".

Sperimentazione

La capacità di sperimentare la consideriamo alla base della nostra trasformazione. Esploriamo nuovi approcci guidati sempre dal risultato dei nostri esperimenti, ed invitiamo le persone ad adottare questa stessa modalità lavorativa. Un progetto tradiziona-

le può essere affrontato tramite iterazioni successive che portano all'erogazione di un valore sempre maggiore per il nostro utente. Ogni iterazione può essere considerata un esperimento, al termine del quale impariamo ricevendo feedback. Un approccio di questo tipo permette a team e organizzazioni di migliorare, imparare e adattarsi costantemente.

IL NOSTRO APPROCCIO E QUALCHE RISULTATO

Effettivamente, a pensarci bene, l'approccio che stiamo utilizzando è il Lean Change Management che è un metodo iterativo-incrementale empirico per la gestione del cambiamento organizzativo. Alcuni principi del Lean Change Management, come la cura del feedback che ci guida, il pensare in piccolo ed evolversi per piccoli esperimenti, il modo evolutivo con cui proviamo a cambiare (senza fare big-bang tradizionali), sono aspetti che troviamo anche nella nostra trasformazione.

Eravamo partiti diversamente: avevamo degli obiettivi di alto livello (quelli citati prima) e ad essi avevamo associato alcuni OKR. Avevamo poi ipotizzato delle attività che erano state inserite nel nostro backlog trasformativo, e non abbiamo difficoltà nel confidare che quelle idee sono state stravolte nel corso del tempo. Formazione, supporto ai progetti pilota, coaching e mentoring alle persone, workshop tematici, sono stati riadattati e modificati rispetto a come li avevamo pensati sulla base dei feedback raccolti dalle persone coinvolte.

Avevamo inizialmente curato poco l'aspetto comunicativo, e questa mancanza stava ritardando i risultati che ci aspettavamo. La comunicazione, in una trasformazione organizzativa, è una delle attività fondamentali che permette di ingaggiare costantemente le persone e tenerle informate su visione, obiettivi, risultati, iniziative, team coinvolti e fallimenti.



Agile Community INPS

Per questo a fine 2021 abbiamo creato la **Agile Community INPS**.

Crediamo fortemente che il coinvolgimento delle persone nel nostro percorso sia fondamentale, da qui nasce l'esigenza di un catalizzatore che potesse aggregare colleghi dell'Istituto distribuiti tra la Direzione Centrale ed il Territorio. In poco più di due mesi abbiamo già raccolto l'adesione di venti "Ambasciatori", ovvero colleghi che hanno manifestato il desiderio di supportare attivamente l'evoluzione della comunità e promuovere fattivamente la diffusione dell'Agilità nel lavoro quotidiano anche tra gli altri colleghi del nostro Ente. Mentre i membri della community, da noi definiti "Follower", sono ad oggi oltre settecento; loro hanno la possibilità di rimanere informati di ciò che la community propone tramite newsletter bi-settimanali che rimandano alla consultazione di contenuti multimediali del nostro sito intranet, di partecipare attivamente ad eventi che ricorrentemente organizziamo (nuove iniziative, percorsi formativi, lean coffee, workshop, ecc..) . L'obiettivo è crescere sempre di più, e farlo insieme.

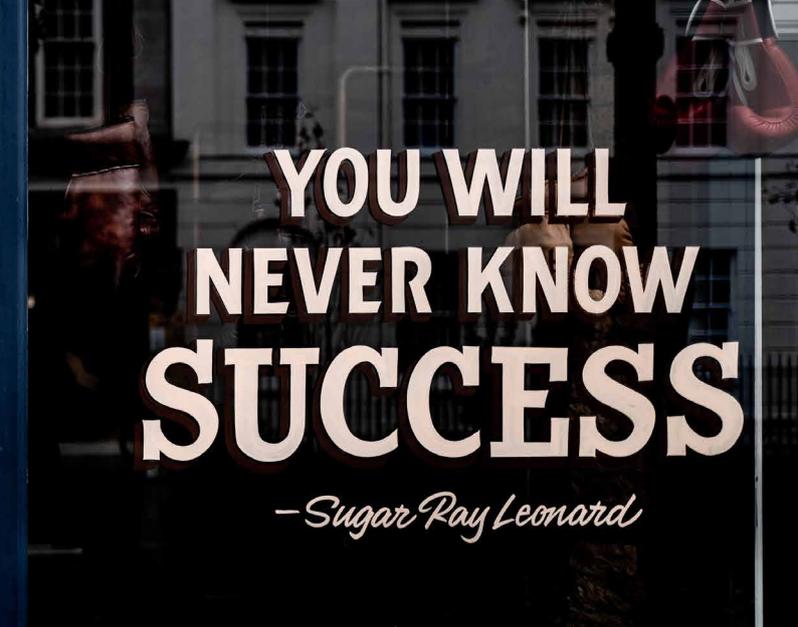
Ma oltre alla creazione di una community viva, quali sono i risultati ad oggi ottenuti?

La diffusione di conoscenza tramite corsi di formazione è sicuramente un primo

importante elemento, con la finalità di convergere anche verso un nuovo dizionario condiviso tra le persone coinvolte. Per rafforzare quanto fatto, e raggiungere una platea più vasta, è stato da poche settimane realizzato anche un evento live che ha registrato la partecipazione di oltre ottocento colleghi di tutta Italia; 90 minuti di diretta in cui si è colta l'occasione per condividere conoscenza, visione, obiettivi ed iniziative. Spostandoci invece sul fronte produttivo, sono state affiancate varie progettualità pilota che hanno offerto la possibilità di sperimentare diversi elementi dell'Agilità: la composizione di team cross-funzionali, l'approccio progettuale in modalità iterativa, l'importante coinvolgimento dell'utente interno per attivare un feedback-loop necessario allo sviluppo incrementale di prodotti di valore. Tali progetti pilota hanno una duplice valenza, perché se da un lato consentono all'Istituto, e alle persone, di approcciare modalità nuove di lavorare, dall'altro consentono anche di rilevare quelle che sono le difficoltà da indirizzare e toccare con mano i benefici che un nuovo approccio sta introducendo. Quest'ultimo punto è benzina per alimentare una trasformazione che parte dal basso, producendo consapevolezza tra le persone e fornendo una chiave di lettura nuova anche per i più scettici.



**IF YOU
NEVER KNOW
FAILURE**



**YOU WILL
NEVER KNOW
SUCCESS**

-Sugar Ray Leonard

Il prossimo importante obiettivo che si vuole raggiungere è il coinvolgimento degli utilizzatori finali, già dalle prime fasi di ideazione di un prodotto. Oggi, ancora in maniera prevalente, l'approccio utilizzato per la realizzazione di prodotti e servizi è di tipo waterfall, il che prevede a monte la stesura dei requisiti andando ad ipotizzare alcuni dei bisogni degli utenti finali. Molto spesso, la complessità in cui ci troviamo, e l'eterogeneità delle persone che usufruiranno dei nostri servizi, ci porta a non focalizzare in maniera nitida le esigenze che il prodotto dovrà soddisfare. Vogliamo coinvolgere l'utente finale, il cittadino, tramite approcci sperimentali (Survey, Focus, Group, Interviste, ecc..) che ci possano abilitare a "navigare" nella complessità, per ideare e realizzare con Lui un prodotto di massimo valore.

Come al solito non abbiamo la ricetta perfetta, proveremo e vi faremo sapere nel prossimo articolo!

UNA RIFLESSIONE FINALE

Per concludere, condividiamo una riflessione emersa all'interno del nostro team negli ultimi mesi: molto spesso, quando si affrontano trasformazioni organizzative, si

ha un'attenzione maggiore sui framework che si possono utilizzare e sul modo in cui inserirli nell'organizzazione, mentre si perdono di vista alcuni aspetti importanti che consentirebbero alla trasformazione stessa di evolversi e continuare da sola nel tempo.

"Bisogna cambiare tutto affinché nulla cambi", una frase resa celebre dal romanzo "Il Gattopardo", ed è quello che frequentemente avviene quando si implementa un framework di scaling senza prima verificare quali siano le esigenze delle persone, le paure, e l'interesse che hanno ad esser coinvolti in un processo di trasformazione aziendale evolutivo.

Prediligiamo invece un modello organizzativo emergente, una trasformazione emergente, più lunga, più difficile, che crediamo possa produrre effetti duraturi nel tempo, evolvendosi continuamente. L'unico "framework" che ci sosterrà saranno i principi e i valori dell'Agile Manifesto.

Vi terremo aggiornati sulle future evoluzioni, su eventuali successi ma anche sui fallimenti che probabilmente occorreranno e ci renderanno ancora più consapevoli di migliori direzioni da intraprendere.

Il cambiamento: l'esperienza di Plastic Free



RICCARDO MANCIN

Marketing Accountant, Digital Fundraiser & Non-Profit
Manager presso Plastic Free Onlus



Può un sogno trasformarsi in realtà? La risposta è sì, se c'è un connubio e una simbiosi perfetta tra obiettivi concreti e risorse umane motivate e ambiziose.

Questa è la storia di un gruppo di poche persone, nemmeno amiche tra di loro, che quasi per caso hanno incrociato le loro vite e i loro destini e insieme hanno contribuito a trasformare quel sogno in una delle realtà più straripanti dell'associazionismo ambientale italiano: Plastic Free Onlus.

Plastic Free è una organizzazione di volontariato che nasce il 29 luglio del 2019 grazie ad un imprenditore molisano, di Termoli per la precisione, Luca De Gaetano.

Giovane e determinato, gran cultore del benessere fisico, durante i suoi frequenti allenamenti in spiaggia si rende sempre più conto dello stato di degrado della costa, bersagliata da rifiuti soprattutto plastici. In palestra poi Luca compensa lo sforzo dissetandosi con acqua e bevande isotoniche e anch'esse sono racchiuse dentro contenitori di plastica. La coscienza comincia a pressare e, sostenuto dalla fidanzata Rosa, divenuta poi vicepresidente della onlus, comincia a ragionare sull'opportunità di dar vita ad una realtà che sia attiva in campo ambientale e sensibilizzi sul tema plastica. Prende dunque sempre più forma la concreta voglia di unire le forze per una associazione, da chiamare, perché no, Plastic Free. Il nome è accattivante, ideale perché rappresenta non solo uno stile di vita sempre più ricercato, teso a ridurre l'uso della plastica nel quotidiano ma incarna alla perfezione anche quel focus da cui tutto ha origine ossia la voglia di sensibilizzare quante più persone possibili sul problema plastica dispersa in natura.

Perché proprio la plastica e non altri ma-

teriali? Perché l'ONU l'ha definita la tipologia di inquinamento più pericolosa per l'impatto sull'ambiente, la fauna e l'uomo. I numeri sono impietosi, rendono bene l'idea: 350 milioni di tonnellate prodotti ogni anno nel mondo, di cui solo il 24% riciclato e ben 12 milioni di tonnellate che finiscono negli oceani di tutto il globo, l'equivalente di un camion di rifiuti che ogni minuto viene riversato in mare. Sembra follia eppure sono dati oggettivi. E proprio per rendere più consapevoli le persone nasce finalmente Plastic Free Onlus, dapprima come realtà digitale con un sito web e qualche pagina social.

I fondatori e primi sostenitori sono proprio i familiari di Luca De Gaetano. Grazie a Luca le pagine diventano sempre più seguite e i contenuti vengono condivisi, si crea attenzione e interazione. Casualmente per motivi di lavoro conosce il romagnolo doc Lorenzo Zitignani, Lorenzo Zitignani, ora direttore Italia e gli parla della sua idea, trovando pieno appoggio nel progetto e un supporto in più. Dopo qualche mese fisiologico di assestamento e la prima tappa di pulizia ambientale, la tappa zero, realizzata con una passeggiata di raccolta rifiuti in spiaggia a Termoli caratterizzata da un discreto successo di presenze e tanto entusiasmo, arriva il vero consolidamento nei primi mesi del 2020. Si vuole passare dalla sola sensibilizzazione online a una massiccia azione offline.

Il compito è arduo, servono tanti fattori e metterli insieme sembra utopistico. Entrano però alcune persone, dei semplici associati interessati ad una realtà conosciuta per puro caso sul web, tra cui il veneto Riccardo, l'abruzzese Christian De Leonardis, e il laziale Emanuele Pirrera e si crea un primo nucleo operativo. Ad un certo punto l'imprevedibile, esplode la pandemia.



Diventa presto un momento di sosta forzato dove approfittare per riordinare le idee e confrontarsi, per migliorarsi, per limare difetti e pianificare. Si decide di spingere sui contenuti social, di approfittare del lockdown e dei milioni di italiani incollati ai pc e agli smartphone per farsi conoscere.

I risultati non tardano ad arrivare e nel frattempo si cerca anche di creare le basi per una struttura interna che nel tempo possa consentire di arrivare capillarmente in tutta la penisola. Un traguardo non di certo scontato ma che non scoraggia affatto il gruppo di pionieri i quali spinti dal vento in poppa della determinazione sfornano idee e proposte, modellano sistemi interni di gestione, finalizzati ad una rapida ed efficace crescita su tutti i fronti. Mentre il numero di ingressi intanto aumenta e si comincia a nominare diversi referenti sui territori cresce parimenti il livello di inte-

resse generale per questa nuova realtà, così dinamica e fresca. Sempre di più ne parlano i giornali, le tv, le radio. Terminato il lockdown Plastic Free spicca letteralmente il volo: i referenti organizzano tanti eventi di raccolta rifiuti un po' ovunque da nord a sud ed è un grande successo perché la voglia di stare all'aria aperta è tanta e la presa di coscienza del problema ambientale sempre più diffusa. Da questo momento in poi inizia un trend di crescita esponenziale che ha dell'incredibile e per farlo capire sono necessari alcuni dati comparativi: al 15 marzo 2020 c'erano 20 referenti attivi sulla penisola e il 10 settembre dello stesso anno venivano superati i 100.000 kg di rifiuti raccolti. Nel 2021 il monte rifiuti ha sfondato il milione e mezzo di kg recuperati mentre i referenti sono quasi 1200. Gli appuntamenti di clean up sono stati 3000 nel 2021, 10 volte più del 2020. Gli associati sono sestuplicati dal 2020, toccando quota 6000.

Numeri da record, da far girare la testa ma non ai ragazzi del direttivo di Plastic Free che anzi hanno lavorato sodo per automatizzare i processi interni e migliorare le performances aumentando le progettualità. Dal progetto incentrato sulle raccolte e al coinvolgimento delle amministrazioni comunali si è passati al progetto scuole, finalizzato alla sensibilizzazione dei più giovani. “Un progetto a cui crediamo davvero molto e su cui stiamo investendo tanto impegno. – spiega Riccardo Mancin, referente per la regione Veneto e da un anno Non-Profit Manager per Plastic Free Onlus – In pochi mesi abbiamo raggiunto oltre 30.000 studenti di oltre 230 istituti italiani.

Riteniamo che rendere più consapevoli le nuove generazioni sia la svolta per un futuro migliore e sia veicolo importante di sani

messaggi che arrivano poi alle famiglie. E’ gratificante vedere i nostri referenti entrare nelle scuole e parlare ai ragazzi con il cuore e la passione che ci contraddistingue.”

Riccardo è uno dei primi entrati nell’associazione e ha vissuto in prima persona l’evoluzione straordinaria della onlus. L’emozione traspare nettamente dalle sue parole: “Quando sono entrato stavo solo cercando una associazione di riferimento per operare sul mio territorio. Avevo avuto alcune esperienze con altre realtà e di Plastic Free mi colpì l’energia che mi trasmise il presidente. Il resto è storia, se ci penso mi vengono i brividi. Non eravamo nessuno e ora siamo Plastic Free, le persone vedono la nostra maglie e ci ringraziano, ci incitano a continuare, si complimentano.





E' stupendo tutto ciò. Ora ci cercano i Comuni, le aziende, le associazioni, le istituzioni, tutti vogliono collaborare e questo dimostra che siamo sulla strada giusta, dobbiamo continuare così." Il segreto di questo successo dove sta? Se lo chiediamo a Riccardo ci risponde candidamente: "Sta sicuramente nella fortuna di aver trovato inizialmente un gruppo di persone serie e motivate oltre alla capacità di avere sfruttato i social come cassa di risonanza comunicativa. Sta nella forza enorme generata dal credere nei propri mezzi e in quel pizzico di sana sfrontatezza di chi vuole arrivare lontano e non ha nessuna paura del fallimento. Ma sta soprattutto nella semplicità dei meccanismi interni e nella potenza delle azioni prodotte, della loro concretezza e incisività. La gente ripone sempre volentieri la fiducia in "chi fa" e

meno in "chi chiacchiera" e grazie a questo aspetto, determinante, siamo saliti prepotentemente alla ribalta nel panorama dell'ambientalismo. Siamo l'Italia che si rimbecca le maniche, che crede nel cambiamento, che agisce ed è bello vedere tanto sano entusiasmo e partecipazione nelle regioni del Sud, quelle più martoriate da certe problematiche ambientali e vittime di etichette e luoghi comuni. E' un vero risveglio delle coscienze di cui ci sentiamo promotori e ci riempie di orgoglio, dandoci ancor più linfa per il prossimo futuro. Siamo consapevoli che raccogliere un rifiuto non sia la soluzione al problema ma è sicuramente un gesto virtuoso importante perché si rimuove per sempre un oggetto che molto probabilmente sarebbe destinato a restare in natura per centinaia di anni."

Plastic Free ha poi sviluppato nei mesi anche una sezione dedicata al diving, grazie all'aiuto di associati che hanno messo a disposizione i loro brevetti e la loro passione per dedicarsi al recupero di rifiuti nei fondali di laghi, fiumi, mari. E visto che la tartaruga bianca su fondo blu è il simbolo della Onlus si è deciso di supportare anche un centro di recupero tartarughe marine nel Salento. "Con le donazioni spontanee di aziende e cittadini oltre a delle raccolte fondi dedicate Plastic Free sta supportando il centro di Calimera (Le) e sta contribuendo a salvare tante di queste splendide creature, simbolo di forza e longevità ma sempre più a rischio per la pesca intensiva e vittime della plastica di cui accidentalmente si nutrono. – spiega accorato Riccardo Mancin – Ci tengo a sottolineare che Plastic Free non demonizza la plastica in sé come materiale, come molti ci accusano superficialmente. E' un materiale straordinario ed essenziale in alcuni contesti, noi condanniamo semplicemente l'abuso e lo smaltimento improprio, facendo capire che possiamo senza dubbio evitarne l'utilizzo spesso esagerato privilegiando alternative meno impattanti e più sostenibili, imparando a differenziarla correttamente. Piccoli consigli che moltiplicati per milioni di persone possono fare grande differenza per il pianeta e chi lo abita."

Particolare attenzione è stata rivolta anche al mondo del trekking e del plogging con la creazione della sezione walk. Si vuole abbracciare la sfera dei camminatori, di coloro che fanno lunghe passeggiate, di quello che possiamo definire un turismo a impatto ambientale positivo, sostenibile. Con la pandemia molte persone hanno riscoperto luoghi vicino a casa, magari rimasti sconosciuti ai più perché di nicchia, non di certo affiliati al turismo di massa e in quest'ottica di turismo slow la sezione walk si impone di essere il crocevia perfetto tra la valoriz-

zazione del territorio, non solo ambientale e paesaggistica ma anche culturale e storica, con la possibilità di lanciare e lasciare il giusto messaggio di rispetto della natura e del pianeta a chi partecipa alle iniziative. Per quel che riguarda le aziende c'è fermento, dalla realtà a gestione familiare alle multinazionali ormai tutte cercano di sposare la causa di Plastic Free, trovando il modo per collaborare e contribuire al raggiungimento degli obiettivi della onlus. "Facciamo una doverosa selezione delle aziende che si avvicinano a noi, filtrare è d'obbligo per non incappare in deleteri tentativi di greenwashing, peraltro sempre più rari perché sempre più aziende hanno bilanci di sostenibilità trasparenti e puntano molto ai fattori ESG dunque fanno molto bene che non conviene rischiare una stormshit di ritorno per il brand. – conclude Riccardo Mancin – Le aziende possono effettuare una semplice donazione simbolica, anche ad esempio per la cura delle tartarughe oppure possono concertare con noi la customizzazione della loro proposta supportandoci nel progetto raccolte rifiuti a livello locale o nazionale o magari contribuendo nell'installazione di erogatori di acqua depurata negli istituti scolastici e borracce per gli studenti. Possono anche rivolgersi a noi per degli stimolanti team building o anche per dei webinar dedicati. Insomma, le opzioni sono molteplici e noi ottimizziamo queste collaborazioni per rafforzare i nostri progetti, perfezionandoli e migliorandoli, per un obiettivo futuro: diffondere il verbo di Plastic Free fuori dai confini nazionali, in tutto il pianeta."

E pensare che a tutto ciò si è arrivati in nemmeno tre anni di percorso e che tutto ciò è partito da un piccolo gruppo di perfetti sconosciuti. Davvero una grandissima fonte di ispirazione e un modello che dovrebbe essere di esempio per chiunque.

L'industria come bottega creativa



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

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

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



AYROS

www.ayroreditore.it

TUTTE LE SETTIMANE

AGILE FOR ITALY LEAN BEER

PODCAST



SCAN ME

SU SPOTIFY, SPREAKER, APPLE PODCAST, GOOGLE PODCAST



DAVIDE CASARI

TIZIANO INTERLANDI

PIERPAOLO CIMIRRO



La Comunità di Pratica come strumento per crescere



DEBORAH GHISOLFI

B2B Agile Marketing & Sales Consultant and Trainer
Community Manager Agile Marketing Italia | Book
Author | Keynote Speaker

Da qualche anno ho la possibilità di lavorare nell'entusiasmante e complicato mondo del Luxury and Fashion. Siamo partiti dal classico percorso formazione + Agile Coaching per poi approdare ad un progetto che stiamo portando come Case-study in altre realtà del settore.

L'esigenza è venuta nel momento in cui, terminata la formazione, si è sentita la necessità di mettere in pratica il Mindset Agile sia con l'aiuto degli Agile Coach che con la voglia diventare dei Change Agent per imparare gli uni dagli altri ed essere dei riferimenti interni per chi avrà voglia di sperimentare cosa significa davvero Es-

sere Agile.

Per questi motivi abbiamo iniziato a pensare che una CoP (COMunità di Pratica) interna all'azienda fosse un buon modo per coinvolgere e far crescere le persone.

Roberta Caserta é stata fin da subito una delle fan della CoP. Con impegno, insieme ad altri colleghi dell'area Digital Marketing, Ecommerce, Prototipia, Logistica e Controllo di Gestione ha saputo creare valore ed entusiasmo.

Ma Partiamo dalle definizioni.





Che cosa é una comunità di pratica?

Le comunità di pratica e di apprendimento sono gruppi sociali che hanno l'obiettivo di produrre conoscenza di valore, alla quale ogni membro ha libero accesso.

In una CoP le persone mirano a un apprendimento continuo attraverso la presa di consapevolezza delle proprie conoscenze e di quelle degli altri.

Il fine ultimo é il miglioramento collettivo.

Chi aderisce sperimenta un modello di intelligenza condivisa: non esistono spazi privati o individuali, in quanto tutti condividono tutto.

In sintesi si arriva a dire che in una CoP chi ha conoscenza e la tiene per sé è come se non l'avesse.

La conoscenza é quindi un mezzo per costruire.

Da questa prospettiva scaturisce un modello di apprendimento che si sviluppa su 4 punti:

- 1. Creazione di significato:** L'esperienza é significativa quando si riflette sulle persone, altrimenti è come una goccia d'acqua che scivola su un vetro e non lascia traccia.
- 2. Sviluppo d'identità:** apprendere è un processo che ci permette di interagire, partecipare, contribuire a definire un nostro spazio/ruolo in una comunità.
- 3. Appartenenza a una comunità:** l'individuo per cambiare, riconoscersi o allontanarsi deve conoscere la propria comunità, identificarsi o meno in essa, apportando il proprio contributo.
- 4. Risultato di una pratica in una comunità:** unione tra know-how e competenza.

Come nasce una Comunità di pratica

Il concetto di **comunità di pratica** (CoP) nasce alla fine degli anni '80 ed è maturato dentro un settore di ricerca nato in un ambito di confine tra studi educativi sull'apprendimento e studi organizzativi.

Wenger sostiene che le CoP sono dappertutto: "tutti noi apparteniamo a delle CoP.

A casa, al lavoro, a scuola, negli hobby, in qualunque fase della nostra vita, apparteniamo a svariate CoP. E quelle a cui apparteniamo cambiano nel corso della nostra vita. In effetti, se ci pensiamo, le CoP sono dappertutto e in molti contesti ne facciamo sicuramente parte senza esserne - forse - pienamente consapevoli.

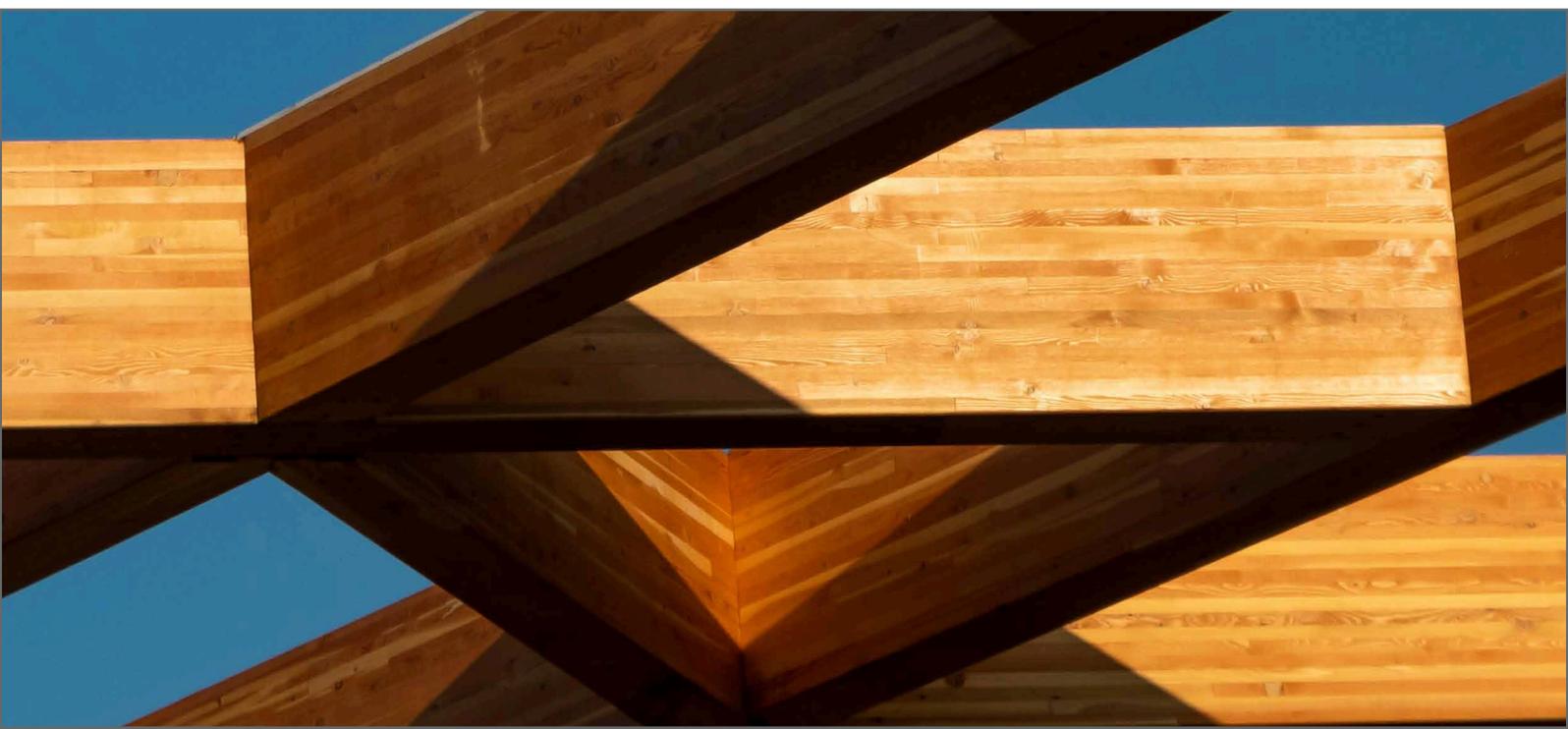
Wenger (2006) definisce le CoP come gruppi che:

- **nascono attorno a interessi condivisi** – in genere problemi comuni da gestire e risolvere – e si costituiscono (informalmente) come esito di forme di negoziazione (anche implicita) tra gli attori organizzativi;
- **si alimentano di contributi e d'impegni reciproci** legati alla consapevolezza di partecipare a un progetto comune;
- **dispongono di un repertorio condiviso** inteso come l'insieme – costruito nel

tempo – di linguaggi, routine, attività, storie, valori, strumenti che 'fissano' – rendendo così riconoscibili le conoscenze – l'esperienza e la storia della comunità;

- **definiscono attraverso la partecipazione alla pratica l'identità individuale e collettiva** "intesa come esperienza negoziata, come appartenenza alla comunità, come traiettoria di apprendimento, come relazione tra globale e locale"
- **si fondano sui legami che si instaurano tra i partner** mettendo in secondo ordine i "vincoli organizzativi di tipo gerarchico"
- vivono fino a quando persistono gli interessi comuni e fino a quando l'energia che alimenta l'insieme riesce a riprodursi con un certo grado di regolarità.

Questa schematica definizione mette in evidenza il fatto che **attorno alla pratica si strutturano aggregazioni sociali spontanee di attori** che nella pratica e attraverso la pratica, elaborano significati comuni, apprendono e costruiscono la loro identità soggettiva e collettiva (se vuoi approfondire puoi leggere il libro "Coltivare comunità di pratica di Wenger, McDermott, Snyder, 2007).



Da dove siamo partiti?

I sostenitori del progetto sono stati una decina, e appartengono a Team profondamente diversi. Dall'IT, al Marketing, alla prototipa, al Controllo di Gestione e logistica e produzione.

Abbiamo lavorato insieme in più incontri sfruttando il Community Canvas che puoi scaricare, insieme alla sua Guida, a questo link - <https://community-canvas.org/>

E' stato fondamentale compiere i seguenti passi prima di decidere cosa fare:

- Identificare lo **Scopo**: Perché esiste la comunità?
- Ci siamo **chiariti sull'identità** dei membri: A chi è rivolta la comunità?
- **Abbiamo definito i valori**: Cosa è importante per noi come comunità?
- Abbiamo **disegnato il successo**: In che modo la comunità definisce il successo?
- Che **Brand** vogliamo essere: Come si esprime la comunità?

E' stato interessante esplorare le motivazioni di ognuno, capire chi può fare cosa e che tipo di contributo può dare.

In realtà la figura sopra rappresenta un Canvas che abbiamo ideato con Agile Marketing Italia e che é propedeutico al lavoro che poi abbiamo fatto sul Community Canvas.

Nelle macro sezioni abbiamo sviluppato idee per definire i 5 punti di cui sopra e abbiamo dato ampio spazio anche al comprendere chi poteva essere interessato a fare da Sponsorship interna.

Questo aspetto é stato fondamentale per poter avere energie da mettere in campo - tempo e possibilità di impegnarsi all'interno dell'orario lavorativo - e una forte spinta dal Management e da People and Culture che oggi supporta e rivitalizza la CoP.

The image shows a screenshot of the 'Agile COP Canvas' tool. It is a comprehensive workspace for planning and tracking agile transformation. The interface is divided into several main sections:

- 1 Scopo (15 min):** Focuses on 'Perché siamo qui oggi?' and 'Cosa ci vuole? In cosa crediamo?'. It includes a list of roles like CMO, Executive Sponsor, Agile Coach, Scrum Master, and Product Owner.
- Valori (15 min):** A section for defining core values.
- Team Goals (15 min):** Includes 'Meeting: 2xMonth Timing: 10 Gennaio 2022', 'Creazione Agenda Meeting 2022 - Ospiti, per applicazione su progetti aziendali', and 'Comunicazione (teaser via NL interna) e Pubblicazione del contenuto (intranet)'. It also features a 'Metriche di successo' section with KPIs like M1, M2, M3, M4, and M5.
- Personal Goals (15 min):** A section for individual team member goals.
- 2 Speranze & Timori (10 min):** A section for identifying opportunities and risks.
- 3 La strategia (30 min):** A section for defining the overall strategy, including 'Chi', 'Cosa', 'Quando/Dove', and 'Perché?'. It includes a 'La strategia' section with a table of strategic initiatives.
- 4 Definiamo il successo (15 min):** A section for defining success metrics and future news.
- 5 I punti di forza del Team (15 min):** A section for identifying team strengths and weaknesses.
- 6 Come collaboriamo (15 min):** A section for defining collaboration rules and information flow.
- 7 Framework (15 min):** A section for defining the framework used, with a central box stating 'SCRUM perché facciamo innovazione'.
- 8 Rischi (15 min):** A section for identifying potential risks.
- 9 WRAP UP (15 min):** A final section for summarizing the work.

On the left side, there are several utility panels: 'Crea allineamento e costruisci relazioni per avviare la trasformazione Agile del tuo Team', 'Agenda', 'Prima di iniziare', and 'Risorse'. At the bottom, there are navigation icons for 'Navigation Settings' and a 'DG' logo.

Questo è un abstract del lavoro che abbiamo fatto e di cui siamo davvero orgogliosi.

Cosa significa progettare una comunità di pratica

Anche se le comunità di pratica abbiamo capito che si sviluppano naturalmente, un progetto attentamente costruito può guidare la loro evoluzione. Soprattutto quando la volontà è di far crescere le persone e attivare una trasformazione culturale.

Recentemente Wenger, McDermott e Snyder (2002) hanno identificato sette principi per la progettazione di comunità di pratiche. Sono onesta: noi non li abbiamo messi in pratica tutti. Progettare una CoP, dalla mia esperienza, è un continuo lavoro di prova, verifica e affinamento.

Un aspetto interessante è stato il focus: **abbiamo progettato per generare vivacità**. Cosa differente dal progettare la sola organizzazione che tradizionalmente si focalizza sul creare strutture, sistemi e ruoli che conseguono obiettivi organizzativi relativamente fissati.

Progettare per la vivacità necessita di un insieme di principi che ci portano verso l'obiettivo di rivelare la direzione, il carattere e l'energia della CoP.

Come si può guidare le persone a realizzare se stessi in una CoP che diventa e rimane viva? Wenger, McDermott e Snyder (2002) traggono dalla loro personale esperienza sette principi:

- **Progettare per l'evoluzione**
- **Aprire un dialogo** tra la prospettiva interna e quella esterna
- Prevedere **differenti livelli di partecipazione**

- **Sviluppare spazi comunitari** sia pubblici che privati
- **Focalizzarsi sul valore**
- **Combinare familiarità ed eccitazione**
- Creare un **ritmo per la comunità**

Se vuoi vederli nel dettaglio puoi [cliccare qui e scaricare il PDF](#).

Cosa ci siamo portati a casa?

1. Abbiamo bisogno di fare spazio

Siccome le CoP sono volontarie, ciò che fa il loro successo nel tempo è la loro abilità di generare sufficiente eccitazione, rilevanza e valore per attrarre e coinvolgere nuovi membri. Nonostante molti fattori, come il supporto del management possano ispirare la creazione di una comunità, niente può sostituire questo senso di vivacità.

Come si può progettare la vivacità? Certamente non può essere architettata o imposta!

Molte comunità sono crollate appena dopo il loro lancio iniziale perché non hanno avuto abbastanza energia per sostenersi.

Le comunità, a differenza dei gruppi di lavoro, hanno bisogno di sollecitare l'interazione che le rende vive. Riunioni che si possono fare durante il break o la pausa pranzo, con spazio sufficiente per le persone per socializzare e confrontarsi, sostenere discussioni uno a uno hanno bisogno del loro spazio.

2. Creare valore é la base

Il valore è la chiave della vita della comunità, perché la partecipazione nella maggior parte delle comunità è volontaria. Ma il pieno valore di una comunità spesso non è evidente quando essa si costituisce. Inoltre la fonte di valore spesso cambia nel corso della vita della comunità. Frequentemente il primo valore per lo più risulta dal focalizzarsi sui problemi e sulle necessità attuali dei membri della comunità. Quando la comunità cresce di volta in volta più importante sviluppare un corpo sistematico di conoscenze al quale si può agevolmente accedere.

3. Riconoscere il lavoro delle Persone

Le comunità hanno sempre un “coordinatore”, un leader che organizza eventi e connessioni.

Ma anche altri hanno ruoli di leadership. Comunemente possiamo individuare 3 livelli di partecipazione:

- **un piccolo gruppo centrale che partecipa attivamente alle discussioni**, porta avanti i progetti, identifica le materie da affrontare e fa procedere la comunità sulla sua “learning agenda”
- **un gruppo attivo**, che partecipa rego-

larmente alle riunioni e occasionalmente al forum, ma senza la regolarità o l'intensità del gruppo centrale

- **gruppo periferico**, costituito da una grossa fetta di membri della comunità che sono periferici e partecipano raramente, si tengono spesso ai margini, osservando le interazioni tra i membri centrali e quelli attivi.
- Questo tipo di attività periferiche sono una dimensione essenziale delle comunità di pratiche; certamente le persone ai margini non sono così passive come sembrano: osservando gli altri acquisiscono opinioni personali della discussione e le utilizzano; talvolta hanno discussioni private sulle questioni discusse nel forum pubblico; nel loro personale modo stanno imparando molto.

Sono particolarmente orgogliosa del lavoro fatto con Roberta e tutti i suoi colleghi perché ci ha permesso di riflettere sul perché ha senso costruire e sostenere CoP che parlano di Agile in contesti che non mi piace più dire “sono fuori dall'IT” ma in contesti che rappresentano un nuovo modo di fare Azienda.

Cosa ci portiamo a casa oggi?

importanza di condividere obiettivi e applicare stesse metodologie

team coeso e bella amalgama

maggior conoscenza della gestione Agile

consapevolezza della complessità del progetto

L'importanza dello scrum master
La necessità di mappare i rischi al fine di ridurre l'impatto

Visione completa della collaborazione in termini di community of practice (agile) nella condivisione/scelta degli obiettivi comuni - si lavora molto meglio

Chiedere budget per Pranzi e Serate

importanza del lavoro di gruppo

Importanza flessibilità pianificazione

Che il lavoro di team fa una grande differenza

Importanza del lavoro di gruppo.
Condivisione delle esperienze

- importanza di condividere gli stessi obiettivi
-importanza di motivare tutti i membri del team- importanza di dedicare tempo alla retrospettiva

OKR E CAMBIAMENTO

ne parliamo con l'Associazione Italiana OKR

[CHI SIAMO](#) [BLOG](#) [DIVENTA SOCIO PLUS](#) [AIOKR CARES](#) [AREA RISERVATA](#)



PERCHE' USIAMO GLI OKR

Per noi gli OKR rappresentano il segreto per avere una vita felice: rimanere concentrati su ciò che conta davvero. Amiamo questa metodologia di organizzazione del lavoro perché consente di puntare in alto e vincere la paura di fallire (e innovare).

Ci sono **migliaia di aziende nel Mondo** che già usano gli OKR come metodo di gestione ma in Italia tutto questo è ancora poco conosciuto [...]

[Leggi la storia completa](#)

CHIARA SALZILLO

Community Manager @ AIOKR, mi occupo della creazione di contenuti, dell'organizzazione di eventi e webinar e della gestione di Community Online.



Ciao Chiara, parlati di te.

Ciao, sono Chiara e mi occupo di Community e creazione di contenuti, nello specifico sono community manager dell'Associazione Italiana OKR. Il mio ruolo è quello di creare e raccogliere contenuti come articoli, guide e-book da condividere con la community allo scopo di far conoscere e approfondire diverse tematiche legate alla metodologia OKR. Mi occupo inoltre di organizzare gli eventi del network e di creare connessioni tra i nostri soci parlando con loro ogni giorno. L'Associazione Italiana OKR è la prima associazione creata con lo scopo di diffondere la metodologia OKR in Italia, una filosofia manageriale e imprenditoriale virtuosa e orientata al futuro. Il nostro obiettivo con i contenuti che creiamo e condividiamo ogni giorno è quello di fornire gli strumenti necessari a tutte le realtà del panorama italiano: dalle startup, alle PMI, alle multinazionali, per poter creare ambienti di lavoro che pongono al centro le persone e che grazie alla metodologia OKR possano definire un percorso di crescita e successo.

Cosa sono gli OKR?

Gli OKR, mi piace sempre specificarlo, sono

un framework, una cornice all'interno della quale convivono diverse metodologie di applicazione. L'acronimo OKR, ormai se ne legge ovunque, significa Objective and Key Results, obiettivi e risultati chiave. L'obiettivo secondo la metodologia OKR è un concetto qualitativo e stimolante, la caratteristica principale è che deve essere ambizioso e descrive il "COSA" si vuole raggiungere. Il KR è la parte numerica composta da un target numerico e una data di scadenza. Questo numero è importante perché il suo compito è quello di rendere oggettivo il traguardo e chiarire il "COME" si vuole raggiungere. La teoria degli OKR è molto semplice, esistono 2 principali regole da seguire: 1. dare obiettivi "stretch" ossia sfidanti, non facili da raggiungere per spingere le persone a dare il massimo ed andare oltre la propria zona di comfort; 2. non valutare mai le persone sulla base del raggiungimento di un obiettivo questo perché gli obiettivi hanno il compito di dare una direzione ed ispirare le persone a dare il massimo e valutarli sulla base del raggiungimento o meno di questi porterebbe all'assegnazione di obiettivi sempre più facili da raggiungere, bloccando il miglioramento e la crescita.



Perché funzionano? Quali i punti di forza?

Gli OKR funzionano per molti motivi, il primo è che hanno la capacità di veicolare una sana cultura aziendale, infatti allineano ogni persona alla mission aziendale, obiettivi chiari e trasparenti rendono le persone motivate a svolgere il proprio lavoro ogni giorno. Inoltre la trasparenza porta anche focus sulle priorità. Gli OKR aiutano a pianificare e ad eseguire una strategia efficace, dando una chiara direzione. Al contrario dei vecchi metodi aziendali come l'MBO, vanno misurati di frequente, mensilmente o trimestralmente e questo permette di monitorare i progressi in modo regolare per poter cambiare agilmente direzione e stare al passo con il mercato attuale in continuo mutamento. Il frequente monitoraggio consente anche di affrontare i problemi esecutivi e risolverli per poter continuare a lavorare nella giusta direzione, ovvero verso l'obiettivo. Gli OKR sono anche un metodo indirizzato al miglioramento continuo che permette di valorizzare il fallimento e non di demonizzarlo, il fallimento diventa motivo di analisi e di miglioramento della strategia ma anche crescita personale. Per sintetizzare, gli OKR, se utilizzati nel modo giusto, garantiscono all'azienda: trasparenza, collaborazione, maggiore comunicazione e allineamento, focus e infine miglioramento continuo.

Quali i principali fraintendimenti al momento della prima adozione ed eventuali motivi di fallimento?

Il primo errore che fa fallire l'adozione degli OKR è sperare che questi cambino e stravolgano l'azienda, non accadrà!

Gli OKR sono una metodologia che aiuta l'azienda a focalizzarsi su ciò che conta davvero, ma tutto parte da una buona cultura di base. Un altro errore che grazie alle mie interviste in molti dicono di aver commesso è il classico "set and forget" ossia implementare gli OKR e non curarsene più, in realtà questa metodologia richiede la stessa attenzione sia nella fase di strategia che in quella di esecuzione, per questo è fondamentale rivedere i propri OKR con scadenza frequente, in caso contrario non daranno nessun risultato. Un altro errore molto banale, ma frequente è quello di avere troppi OKR. Avere troppi obiettivi ha come risultato la scarsa focalizzazione. Per avere team focalizzati è necessario lavorare ad un numero ristretto di OKR, solo in questo modo è possibile prioritizzare tutte le nostre attività avendo dei team allineati e focalizzati su un obiettivo comune. Altro errore comune è quello di avere team disallineati, questo accade quando ci sono sistemi che separano nettamente tra loro gli OKR della "Company", dagli OKR di "Team", dagli OKR personali. In realtà questa netta divisione potrebbe danneggiare tutto il sistema, creando disarmonia tra le diverse strategie. Un'organizzazione ha bisogno di un sistema che colleghi l'OKR aziendale a quelli dei singoli team in modo da non perdere di vista la completezza del sistema. L'ultimo errore che mi sento di segnalare è anche quello che considero più dannoso: ovvero utilizzare gli OKR per valutare il personale. Se si collegano direttamente i risultati degli OKR con bonus e retribuzione, i membri del team si limiterebbero a fissare obiettivi meno ambiziosi per assicurarsi di raggiungerli. Le prestazioni del team ne risentirebbero in modo negativamente significativo.

Come si possono incastrare all'interno di una trasformazione aziendale? (anche non necessariamente verso l'agile)

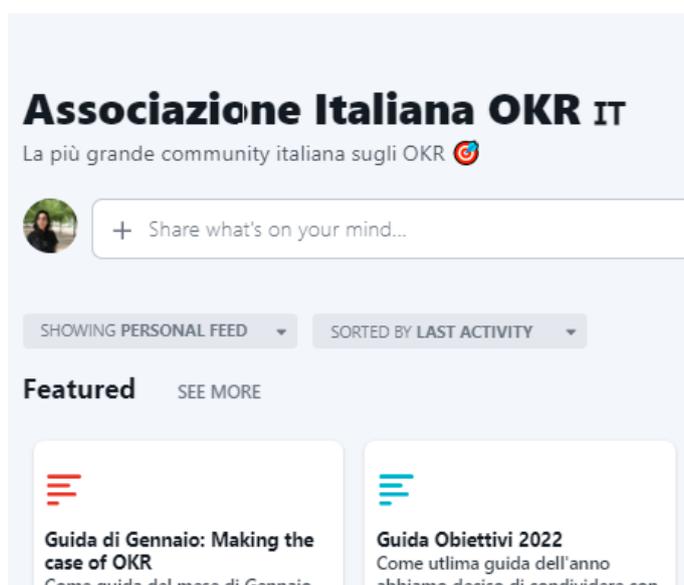
Le trasformazioni aziendali presuppongono un cambiamento culturale e in questo senso gli OKR sono sicuramente un ottimo strumento da utilizzare per guidare il cambiamento. Potrebbero essere veicolo di un cambio strategico e organizzativo, come per esempio la trasformazione da dipartimenti e funzioni a team. In tutte le trasformazioni aziendali di successo il veicolo del cambiamento sono le persone e solo le persone attraverso le loro azioni e il loro lavoro quotidiano possono declinare la strategia in iniziative concrete volte al miglioramento. Non esiste un metodo migliore per il cambiamento se non quello che mette al centro le persone.

Associazione Italiana OKR: raccontaci di questa esperienza di community

L'Associazione Italiana OKR nasce a gennaio 2020 con lo scopo di ampliare e dif-

fondere l'utilizzo della metodologia OKR anche in Italia. Noi soci fondatori abbiamo iniziato ad utilizzare gli OKR nel settembre del 2019, questa metodologia in poco tempo ha migliorato notevolmente le nostre prestazioni e il nostro approccio lavorativo. Guardando al panorama italiano però ci siamo resi conto che oltre ad essere poco conosciuti erano anche scarsamente utilizzati, così abbiamo deciso di fondare questa associazione con lo scopo di creare un luogo in cui discutere, imparare e confrontarsi sul tema, oggi contiamo più di 400 professionisti iscritti. Comuniciamo con i nostri associati attraverso diversi canali come la nostra community su Mighty Network: [ItaliaOKR](#), sul nostro gruppo LinkedIn AIOKR e attraverso il nostro sito web: www.associazioneitalianaokr.it. Mensilmente organizziamo un evento di networking a tema OKR ospitando moltissimi professionisti del settore tra cui: William Zisa, Matteo Sola, Luca Barboni, Marco Imperato, ecc..

Visita il sito <https://www.associazioneitalianaokr.it/>





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

Benvenuti nella palestra delle skill!

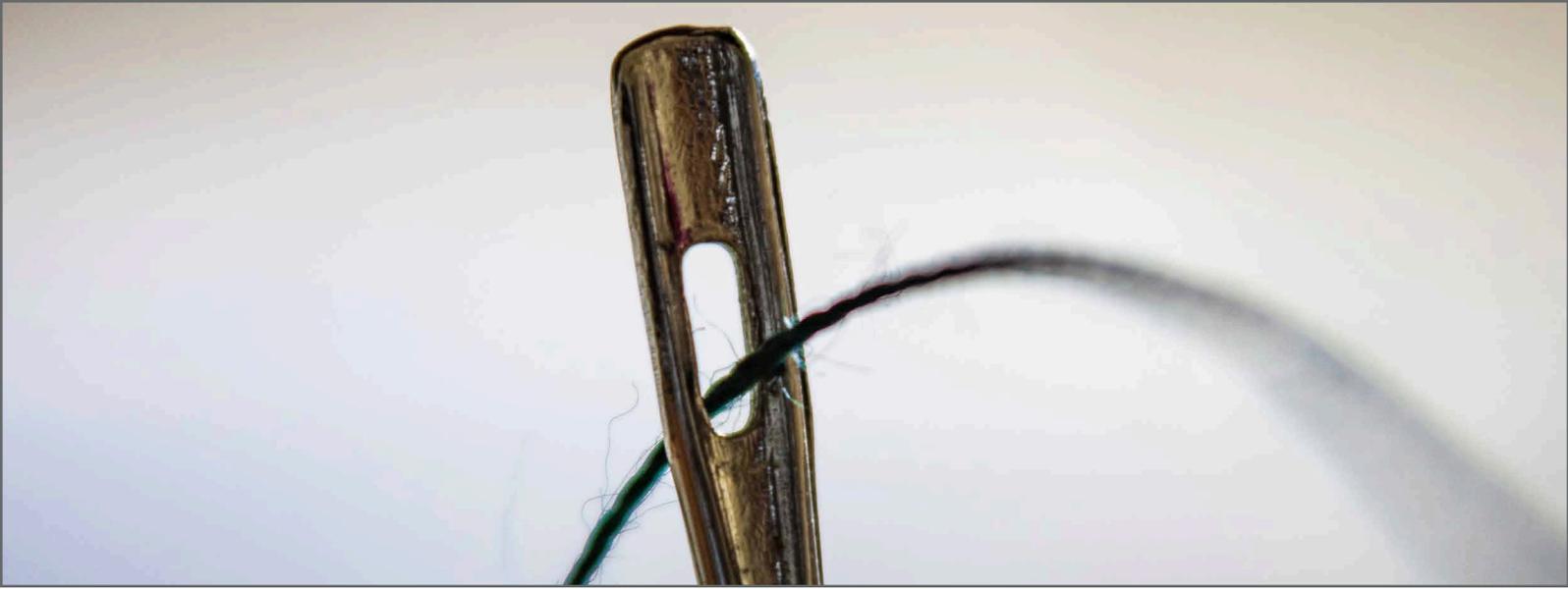
Il modo più efficace per mettere in atto un cambiamento in ambito aziendale è quello di coinvolgere le persone in un processo continuo di evoluzione, sviluppare le loro competenze e ottimizzare i loro comportamenti. Il tutto per stare lontani dal “si è sempre fatto così”. Ecco la ricetta di SkillGym, vincitore del GES Awards (The Global EdTech Startups Awards) il più importante riconoscimento che può ottenere chi opera nel settore education.



Sandro Paté

Content specialist and agile storyteller





Perché funzionano? Quali i punti di forza?

Il libro più interessante del 2021 non è stato scritto da Fabio Volo, non è un thriller e non racconta l'infanzia di Ibra. Si tratta di "Metazoa" di Peter Godfrey-Smith. Complicatissimo e dettagliatissimo testo sugli animali marini che, tra polpi e gamberi, in fondo racconta anche del nostro cervello. Le parti più intriganti del libro riguardano la classe dei cefalopodi: come funziona la mente di un polpo? Il suo sistema nervoso è decentralizzato: nel cervello ci sono due terzi dei neuroni mentre i restanti sono nei tentacoli, per cui le braccia "pensano" da sole. Per noi, dotati di un solo cervello, è difficile da capire. I polpi sono davvero intelligenti? Godfrey-Smith parla di animali complessi e anche sensibili. Sono creature esplorative: armeggiano, fanno tentativi, girano e rigirano per, fuori di metafora, aggirare un problema. Esattamente quello di cui hanno bisogno le aziende: evolvere l'organizzazione, inaugurare un piano di cambiamento e iniziare a comportarsi in maniera diversa. Come si fa? Ne ho parlato con Andrea Laus, Ceo & Founder di SkillGym, azienda svizzera che propone un gioco di ruolo digitale. Una perfetta combinazione di metodologia di formazione e

tecnologia interattiva. Partiamo dalle soft skill...

Dalle soft skill all'allenamento

«Le cosiddette soft skill possono essere trasferite attraverso la conoscenza? La formazione in quest'area, nella stragrande maggioranza dei casi è impostata su tecniche obsolete e non efficienti centrate sul trasferimento di concetti generali di temi come la negoziazione, la vendita o la gestione della leadership. Sarebbe come sostenere che per battere Federer, si va in libreria per acquistare "Tennis for Dummies". Una volta entrato in campo, dopo appena una lezione teorica, si prendono batoste da una persona che si allena costantemente a giocare a tennis ogni giorno della propria vita».

«Come ci si dovrebbe preparare allora in azienda per sperare di cambiare davvero?».

«Con SkillGym abbiamo ragionato a lungo su questa domanda e siamo arrivati a concepire l'allenamento di un'abitudine come fosse quello di un muscolo. Una soft skill non si potenzia con un trasferimento di conoscenza ma con l'allenamento».

«Su cosa si basa l'allenamento con SkillGym?».

«SkillGym è un sistema basato su role-play digitale, che attraverso algoritmi di intelligenza artificiale permette di esercitare i propri comportamenti negoziali in maniera del tutto analoga ai giochi di ruolo con persone in carne e ossa, ma con il vantaggio di ottenere feedback più precisi e la possibilità di ripetere l'esercizio tutte le volte che serve per trasformare un nuovo comportamento in abitudine. Perché "digital" è preferibile rispetto alla presenza di un formatore in aula? Perché permette la scalabilità dell'allenamento (meno costoso, portatile, sempre disponibile) e perché permette un'analisi delle metriche molto più immediata e precisa. Ciò significa che con il giusto allenamento, dopo qualche mese si ottengono miglioramenti visibili e, soprattutto, "naturali", nel senso che le persone acquisiscono nuova consapevolezza. Al posto del peso, la resistenza, la velocità che potresti controllare con le macchine tipiche di una palestra con i nostri sistemi misuri e potenze attraverso l'allenamento controlli parametri come la self-confiden-

ce, self-awareness, social-confidence oltre a una settantina di skill specifiche indicatori che ti permettono di performare meglio in situazioni reali. Che tipo di situazioni si affrontano durante l'allenamento? Delle vere e proprie conversazioni. Esattamente come i macchinari in palestra si occupano di un gruppo muscolare, in SkillGym ogni contesto di gioco,, punta al miglioramento di una serie di skill ben precisa grazie ad una interazione in tempo reale»

«Chi nel mercato della formazione offre soluzioni basate sul concetto di allenamento?».

«Poche aziende nel mondo, nell'ordine di una decina, a fronte di migliaia che impostano la formazione in maniera tradizionale, molto poco efficace perché basata in sostanza solo sulla memoria. L'esperienza, viceversa, si sedimenta molto più facilmente e in modo più duraturo»



Le persone migliorano, l'azienda è competitiva

«Critical conversations made easy. Che cosa c'è dietro il payoff di SkillGym?»

«Ci lavoriamo da 9 anni. C'è un'elevata componente tecnologica, anche grazie a 6 anni di prototipi, e una metodologia studiata nei minimi dettagli e basata sulle più moderne teorie dell'apprendimento degli adulti. Il fine ultimo è di ingaggiare il più possibile le persone, motivandole e aumentando la possibilità di ottenere dei risultati. La cosa che colpisce di più è che tutto il nostro lavoro di ricerca e sviluppo, a un certo punto, si è intersecato con le più moderne ricerche di neuroscienza che stanno approfondendo sempre di più come funziona il nostro cervello. Passaggi anche molto nuovi come la neuroplasticità del cervello quando si è impegnati in determinati esercizi e le scoperte sui neuroni specchio hanno dato conferme allo sviluppo delle nostre soluzioni e in definitiva alle nostre strategie».

«Come si entra nelle aziende per toccare questi temi che parlano inevitabilmente anche di cambiamento?»

«Stiamo raccontando le nostre idee un po' in tutto il mondo, stiamo testando molti simulatori, ma personalmente il risultato più interessante si ha sempre quando si prova ad utilizzare SkillGym e poi si misurano alcune metriche dopo qualche tempo».

«Credo ci sia una visione di un certo tipo in tutto questo...».

«È così. Le scelte strategiche di ogni azienda, anche la mia, sono sempre più legate alle persone. Hanno e avranno sempre di più a che fare con il comportamento umano che, parlando di cambiamenti, transizioni, impatta sempre di più su un'organizzazione aziendale. Ho la convinzione che il comportamento dell'essere umano all'interno di una organizzazione è l'unico fattore competitivo che, a lungo termine, non è destinato a trasformarsi in una commodity. Tutto lo sta diventando. In molti settori di mercato si possono individuare talmente tanti prodotti o servizi disponibili tra loro alternativi che è sempre più difficile avere informazioni utili per operare una scelta. Come si sceglie una bottiglia d'acqua, un'automobile o un vestito? A parità di prezzo si scelgono elementi emozionali perché è difficile capire esattamente cosa cambia tra un prodotto e quello di un competitor. Il margine di competitività delle aziende sarà sempre più legato alle capacità delle persone. Come parlano, per esempio, se hanno comportamenti premianti, se si distinguono con colleghi o sul mercato. Come si fanno evolvere queste specificità, quello che davvero fa la differenza tra un gruppo di lavoro e un altro? Nessuno lo sa dire con certezza. La stragrande maggioranza delle aziende pensa che per cambiare i comportamenti sia sufficiente equivale a metterti in una sala e parlarti di un argomento, magari con un formatore esterno».

«Allenare le tue skill nello stesso modo in cui in palestra ti impegni per cambiare il peso, la resistenza, la velocità...»

«Che tipo di formazione viene proposta invece da SkillGym?»

«Sono certo che il mercato premierà le realtà che investono nella capacità di far evolvere le proprie persone. Non basta più pensare all'ottimizzazione del proprio prodotto, ma sarà necessario lavorare sulle persone. Se si fa come negli ultimi tempi è molto difficile ottenere un reale cambiamento. In questo, tutti i paesi nel mondo con cui ci siamo confrontati sono a innovazione zero o poco più. L'ultima riserva di caccia per le aziende sono le interazioni tra persone. Serve migliorarne la qualità, ma ciò non avviene semplicemente immagazzinando nuovi concetti. SkillGym si focalizza sui comportamenti. Con mia grande soddisfazione la menzione al premio GE-S Awards per le migliori EdTech del mondo ha ricordato proprio lo sforzo di potenziare le skill attraverso il comportamento. Ci lavoriamo da anni»

«Mi sembra l'uovo di Colombo. Come si trasferisce questo approccio al cambiamento che passa dal comportamento?»

«Quando organizziamo riunioni per mostrare i simulatori la prima reazione è di stupore. La formazione così come è stata intesa è, in fondo, una comfort zone aziendale da cui con difficoltà si esce. Le cose si fanno interessanti quando proviamo a fornire un feedback dopo la prima volta che le persone si cimentano in una simulazione realistica come quella di SkillGym. C'è una buona percentuale di manager che ancora prima di aver provato il simulatore esprime scetticismo. Poi si mette alla prova. I risultati in termini di efficacia della conversazione spesso dopo il primo utilizzo del simulatore non sono come se li aspettavano. Alla fine dell'esercizio tuttavia vengono dati voti, però. Il nostro feedback

va oltre. Si può rivedere la sessione, un po' come al VAR, per notare dove il sistema registra una buona performance e dove invece è stata poco efficace. In quel momento si aprono un po' gli occhi sulle proprie convinzioni. Succede sistematicamente perché l'abitudine, anche quella alla tipica formazione, è una brutta bestia. La sensazione di comfort alcune volte nasconde una performance subottimale che di fatto non riesci bene a mettere a fuoco».

«Come si mette al centro di tutto la possibilità di lavorare sul proprio comportamento?»

«Bisogna impegnarsi in un allenamento basato su Role play attraverso un sofisticato simulatore. In più, aggiungendo alcuni meccanismi di gamification, parola che va molto di moda, per aumentare l'ingaggio sul lungo periodo nel percorso di allenamento. Se l'obiettivo infatti è sempre il risultato, va tenuto presente che il risultato passa dalla costanza. Non proponiamo un talismano. Si suda molto con il simulatore. Come in palestra. Per questo nel nostro sistema ci sono stimoli di vario tipo (immedesimazione, gratificazione, sana colpevolizzazione) che sono propri anche degli strumenti di gamification. Tuttavia, non intendiamo il concetto di gamification come un insieme di badge che ti fa al più solo divertire. Se aggiungi meccanismi di gamification a strumenti che trasferiscono conoscenza non è detto che cambi il comportamento delle persone. Noi generiamo esperienza. Alla base di SkillGym c'è un prodotto che ha una funzione ben precisa. Come si rende possibile? Una metodologia che ha davvero impatto sui comportamenti e, solo in seconda battuta, delle pratiche che non ti facciano perdere entusiasmo».



SkillGym? Il migliore feedback possibile

«Qual è il corretto feedback per migliorare attraverso l'esperienza?».

«Il feedback merita un ragionamento più ampio perché, ammettiamolo, è fondamentale. Nella vita reale, per le persone è complicato darlo, tende ad appiattirsi per "socialmente accettabile", risente spesso di abitudini e stilemi sociali. Se ti devo dare un brutto parere al termine di questa intervista, per intenderci, che magari è ciò che ti serve per scrivere meglio, comunicare meglio, porre le domande in maniera più precisa alla prossima intervista e altro, sono frenato dall'idea di mantenere un buon rapporto con te. Quando invece il feedback lo si deve ricevere si mette in atto un sistema di autoprotezione. Se ti do un brutto parere tu pensi immediatamente che io sia una brutta persona. Le cosiddette skill di ascolto attivo sono difficili da attivare. Quando ci criticano bisogna sforzarsi di trasformare il feedback in qualche cosa che stimoli una crescita. In sintesi: io non

ho voglia di darti un feedback, tu non vuoi ascoltarlo. Risultato? Tra un anno commetterai gli stessi errori. L'assenza sistematica di feedback è un problema aziendale e personale. L'ambiente di SkillGym, viceversa, è totalmente safe: non sei giudicato, non sei ascoltato: è come essere in una specie di confessionale, con una macchina molto sofisticata che ti spinge a comportarti come se fossi nel mondo reale con un interlocutore in carne e ossa. Hai 3 tipi di feedback: uno emozionale, uno analitico e uno legato alle metriche».

«Esempio di feedback di SkillGym?»

«Pensa che bello se al termine del colloquio della vita avessi l'opportunità di sentire cosa si dicono le persone che avevi di fronte mentre discutono della tua performance pensando che non le stai ascoltando? Quanto sarebbe utile e stimolante? Nella vita reale si chiude una porta e a volte non sai più niente. Tanto che devi interpretare l'assenza di feedback.

«Il feedback è fondamentale. Ogni simulazione si chiude con una sessione di feedback per ascoltare le percezioni dell'altra parte e analizzare i propri comportamenti con maggiore consapevolezza»

Noi ci siamo inventati in queste simulazioni il grado massimo di feedback: il caso in cui l'interlocutore con cui ti sei confrontato nella simulazione riceve una telefonata e parla di te senza sapere che tu sei ancora collegato, sei ancora nella simulazione. Il sistema ha registrato tutti i passaggi che, analizzati con IA, vengono riproposti sotto forma di impressioni emotive della controparte. Tu pensi che sia andata benissimo invece viene rispescato un momento non entusiasmante. Ma non è solo questo il feedback. Puoi rivedere tutta la tua partita. Il sistema sottolinea tutti i momenti chiave. Per esempio, quando c'è stata un'esitazione, un momento di imbarazzo, troppa decisione, ecc ecc. Ecco perché SkillGym è davvero efficace nel migliorare le skill. Inoltre, puoi vedere anche il linguaggio non verbale del tuo interlocutore mentre gli parli. Ogni partita viene analizzata e sviscerata. Nuovi personaggi e nuove situazioni vengono aggiunte continuamente alla piattaforma. Infine, terza caratteristica del feedback: quando la tua partita finisce, viene dato un punteggio in termini di self-awareness, self-control e altre metriche fondamentali, ciascuna delle quali viene misurata di volta in volta e raccolta in grafici che ti illustrano il trend di miglioramento. Questo è un feedback!».

«Il feedback passa da un algoritmo di IA?».

«Abbiamo creato un sistema senza alberi di decisioni, che hanno il limite di proporre un con un numero finito e prevedibile di possibilità di risposta. La necessaria ripetizione dell'esercizio per un vero cambiamento richiede tecnologie molto più sofisticate. Ripetere un esercizio in un ambiente prevedibile è solo un modo per allenare una capacità che definirei enigmistica. Si comprende come funziona la macchina che pone domande non le regole principali di un processo di vendita, per esempio. Peraltro questa simulazione è molto poco verosimile. In SkillGym, il

feedback che offriamo è sempre diverso perché dipende da un sofisticato insieme di algoritmi che tiene conto di quello che è successo in un determinato momento, le aspettative di chi hai di fronte sulla base di quello che è successo prima e quella di ciò che avverrà. Ogni partita sarà diversa dalle altre. Tutto questo per evitare di ridurre il tutto ad un gioco per fregare la macchina che, va detto, comunque è costruita con filmati registrati prima».

«Modello di business della piattaforma per chi entra in SkillGym?»

«Il modello è simile a Netflix. Si acquista un abbonamento e si accede all'intero catalogo e mano a mano vengono rilasciate le nuove stagioni rappresentate da nuovi personaggi, nuovi contesti, nuove storie. Esempio? Dai un feedback a Marco che è venuto a conoscenza di una molestia sul lavoro. Nel 2021 ne abbiamo rilasciate 70, ognuna con attori e script pensati per le diverse culture e lingue del mondo. Al momento lavoriamo fino a 20 diverse localizzazioni linguistiche. E' un abbonamento a un catalogo che rappresenta un bouquet di storie verosimili che allenano skill di base. Alcune volte sviluppiamo dei giochi di ruolo specifici richiesti dalle aziende. Nel settore farmaceutico, per esempio, le discussioni rimandano al farmaco e al processo di vendita, ma il catalogo standard soddisfa aziende in campi molto diversi. Spesso alcuni professionisti che hanno provato SkillGym hanno un evidente miglioramento nelle abitudini, ma proprio perché si tratta di abitudini non se ne sono nemmeno accorti. Significa che è avvenuta un'accelerazione di esperienza. Il limite di fare esperienza sul campo senza l'aiuto di uno strumento come SkillGym? Sei davvero bravo quando è ora di andare in pensione, e oggi non ci possiamo più permettere tempi così lunghi per migliorare la competitività individuale e delle organizzazioni».

QRP



Developing Professionals

**Fornitori di formazione
sui metodi Best Practice**

**Developing Professionals
to facilitate Changes.**





Sei indeciso su cosa studiare per la tua crescita?

Siamo consci del fatto che sia un periodo in cui ogni giorno nasce una teoria, una metodologia o una nuova parola.

Ma quindi che fare?

Abbiamo creato un percorso per mettere l'attenzione su teorie e pratiche che serve sapere, diversificate per DEV, PO, SM e Coach.

Scaricalo gratuitamente su

<https://www.agileforitaly.com/agile-learning-path/>

Vieni a scrivere una nuova Storia. La tua.

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

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

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

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

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

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



Un progetto di:



Vito Semeraro



Stefano Pistorio

OLTRE L'IT



a cura di Vito Semeraro

Convinto sostenitore della crescita personale sogna di andare [in pensione a 55 anni](http://inpensionea55anni.it).

Ex copywriter, ex grafico, ex webdesigner lavora ormai da 10 anni come Agile PM su progetti e prodotti digitali.

Nel tempo libero ha scritto un libro sulla storia di Agile e preso qualche certificazione.



**STEFANO
PISTORIO**

Agile enthusiastic,
Scrum Master Certified,
Project Manager,
Coach Professionista, ,
Digital Transformation,
SmartWorking enthusiastic

Intervista a Stefano Pistorio

AGILE E CRESCITA PERSONALE

Da mesi ormai seguo un programma di crescita personale che ritengo un aspetto imprescindibile per chi vuole raggiungere obiettivi ambiziosi in tutte le sfere della propria vita. Trovando molte analogie tra questi principi e quelli di Agile mi sono quindi riproposto di cercare chi, come me, trovava assonanze e punti di contatto tra questi due mondi; volevo discutere di come l'osmosi di queste due filosofie possa influenzare positivamente entrambi gli emisferi della nostra vita, quello personale e lavorativo. La scelta è ricaduta su Stefano Pistorio, agilista esperto e autore del blog agilethinking.it. Ci incontriamo con lui un sabato mattina presto di metà febbraio, dalle nostre rispettive case e con il solito Teams che avvicina gli agilisti di tutta Agile Italia.

Ciao Stefano e piacere di conoscerti. Raccontaci un po' di te.

Mi sono laureato in Informatica nel '94 e ho iniziato la carriera in modo tradizionale: prima programmatore, quindi analista, poi capo progetto. Questo fino a quando ho realizzato che i progetti che seguivo, per quanto interessanti, non portavano motivazione né a me né al team con cui lavoravo. Non riuscivamo a capire come uscire da questa situazione e per caso mi sono imbattuto in letture dedicate proprio a me, al classico Project Manager da definizione della PMI, quello dei Gantt e mete definite, per diventare un aiuto alla motivazione delle persone. Insieme quindi alla lettura dei classici di Agile - seri o presunti tali - e grazie a mia moglie che è Counselor e Formatore Aziendale, ho trovato ispirazione nelle pietre miliari della crescita personale e della mindfulness, in primis Il Gioco Interiore del Tennis di Timothy W. Gallwey e altri capisaldi di Daniel Kahneman e Daniel Goleman quali Thinking Fast and Slow e Focus - The Hidden Driver of Excellence.

Quali principi hai trovato in queste letture di arricchimento personale che hanno integrato la tua visione Agile?

La cosa che mi ha colpito fortemente di Agile è stato il cambio di prospettiva dove è la persona ad essere messa al centro del contesto, non il cliente o il progetto. Seguendo i Meetup vedevo che le persone che lavoravano già in agilità da tempo erano felici, avevano un rapporto con il lavoro che io invece potevo solo sognare.

Questo aspetto mi ha sempre colpito soprattutto quando ho iniziato a metterli in relazione con delle teorie che stavo approcciando autonomamente e slegate dal lavoro, vedi ad esempio la Mindfulness e la Fisica Quantistica. Per forza di cose sono stato spinto a connettere questi due mondi facendo perno sul principio della vibrazione quantica: secondo questa teoria, infatti, i tre piani di esistenza di cui siamo formati, spirituale, mentale e fisico sono caratterizzati da vibrazioni diverse e che, per loro natura, tendono ad attirare frequenze affini. Quindi i pensieri potenziati ne attirano altrettanti positivi e lo stesso vale per i gesti ed emozioni. Queste vibrazioni sono quindi il magnete con cui ci relazioniamo verso la realtà, riuscendo di fatto a modificarla attraendo solo ciò che ne è in assonanza. Focalizzandoci verso di essa abbiamo la facoltà di modificarla a nostro vantaggio o svantaggio, come è dimostrato dal dualismo onda-corpuscolo, dove la luce prende una o l'altra forma a seconda del fatto che ci sia o meno una persona ad osservarla. Pensate a questo concetto nell'ambito di un progetto, o prodotto o servizio che dir si voglia, come possa essere determinante per la sua buona o cattiva riuscita. Pensate come per un PM, Scrum Master o PO quanto sia abilitante per creare una realtà positiva e come sia importante che questi concetti coinvolgano non solo la Leadership ma anche e soprattutto il Team.

Concetto trasversale a questo è quello dell'anti fragilità: essa sostiene che il cambiamento e l'evoluzione siano la via migliore per fronteggiare un evento avverso al contrario della resilienza che evidenzia solo il concetto di resistenza a un evento negativo. Ogni specie per sopravvivere deve evolversi e adattarsi portando nuove soluzioni ai problemi che la natura e in generale la realtà presentano. Nell'evoluzione personale non si parla mai infatti di fronteggiare gli ostacoli psicologici ed emotivi tramite resistenza, dato che questa non fa altro che creare tensione e vibrazioni negative: al contrario, trasformando l'evento e disidentificandosi da questo, è possibile superarlo e trasformarlo. È dirompente pensare come questi concetti, applicati al Team, possano giovare alla gestione degli imprevisti o agli attriti che spesso si creano tra gli elementi del gruppo, anche se è un percorso lungo e non facile da attuare.

Accettare quindi gli errori e le imperfezioni è un acceleratore del miglioramento?

Certo. Come Edison affermava ai suoi investitori che non aveva sbagliato enne volte nella realizzazione della lampadina ma era riuscito ad apportare enne miglioramenti alla sua invenzione. Pensate a tutte le volte in cui siamo riusciti a scaricare il Team dal senso di colpa e convogliare le sue energie verso l'apprendimento di qualcosa grazie a un errore fatto o un imprevisto ocorso durante un progetto. Essendo io appassionato di nautica porto sempre la metafora della traiettoria per spiegare meglio questo concetto nei miei corsi: per raggiungere una destinazione devi sempre valutare a ogni tratto del percorso come le condizioni siano cambiate nel frattempo e adattare la rotta di conseguenza; le deviazioni servono infatti a prendere meglio il vento che cambia frequentemente. Quindi è fisiologico che davanti a un errore, che sia esso nella nostra vita personale, lavorativa o relazionale, sia necessario avere un avanzamento a barca a vela, propenso ad accettare le correzioni e anzi vederle come foriere di un avvicinamento al nostro traguardo.

La retrospettiva può essere un'applicazione concreta delle tecniche di crescita personale nel contesto lavorativo e viceversa?

La retrospettiva nell'agilità è la formalizzazione di un processo che esisteva già e che è stato adattato al contesto lavorativo. Nella retrospettiva confluiscono i vantaggi di tecniche della psicosintesi e della teoria dei neuroni specchio dove scambiare gesti non richiesti di altruismo permettono di creare un effetto domino inarrestabile e che si propaga e autoalimenta da sé.

Se il leader riesce a innescare questo processo di risonanza i risultati sono dirompenti proprio come accade al famoso bicchiere di cristallo.

Ci sono innumerevoli campi in cui queste teorie emergono, da quello religioso a quello psicologico, dalle scienze sociali a quelle fisiche. Questi concetti si intrecciano tra loro creando un unico filo conduttore di cui Agile può essere uno dei tanti esempi della loro applicazione nelle molteplici sfere della nostra vita, che siano quelle lavorative, relazionali o personali. La capacità di fare propri alcuni pattern, esercitandoli in primis nella propria vita, li rendono insiti in noi e istintivamente applicabili a tutti gli universi in cui siamo già - o in potenza - in contatto.

Come e in che modo attingi alle tecniche di crescita personale per migliorare le tue performance e quelle del tuo Team?

Ritengo che alla base di tutto ci sia la vibrazione positiva dell'assertività. Ogni obiettivo per essere raggiunto deve essere comunicato con positività. Nella cultura ebraica la scelta del nome dei figli è un momento fondamentale per i neo genitori: non sono i genitori a sceglierlo ma è il nome a presentarsi a loro sotto forma di illuminazione; questo, quando pronunciato, dovrà emettere le risonanze giuste atte a rappresentare la vera essenza del futuro uomo. Usare quindi le giuste parole per descrivere gli obiettivi di un team può cambiare radicalmente i risultati raggiunti. Scegliere con cura il messaggio da veicolare al gruppo di lavoro è essenziale per potenziarlo e allinearne emotivamente e cognitivamente alla risonanza di uno Sprint, o della Vision e Mission aziendale.

L'altra tecnica che uso spesso è quella del come se: a turno sprono gli elementi del team a focalizzarsi sul raggiungimento dell'obiettivo, immaginando e visualizzando il momento in cui hanno completato, ad esempio, il rilascio. Li lascio indugiare sulle sensazioni che si stanno provando, sul vedere quel particolare pezzo di software - che hanno realizzato con tanta fatica - dare i benefici attesi. Da qui, quando le immagini sono nitide, li faccio tornare indietro di qualche giorno e pensare cosa stanno facendo e discutendo in quel momento e così via, a ritroso, fino al momento attuale. Questa tecnica, oltre a visualizzare e rendere reale lo scopo del lavoro, permette di fornire alla mente un punto di vista opposto rispetto alla linea progressiva del tempo, sfidando l'intelletto a sforzarsi nel vedere le cose da un altro punto di vista e aguzzandone la capacità di anticipare i problemi, non cadendo nella falsa sicurezza che spesso porta la routine.

La tecnica dell'imbuto prevede invece di individuare, per il raggiungimento di un obiettivo, una serie di azioni nel modo più istintivo e randomico possibile. Per ognuna di queste possibilità il Coach deve sforzarsi di associare ciascuna di esse a un proprio valore. Da questa lista iniziale vanno poi estratti i cinque più importanti e continuare il filtraggio, seguendo lo stesso flusso, fino a individuare l'azione che matchi meglio non solo con il nostro obiettivo ma soprattutto con i nostri valori più importanti. Questa tecnica, molto semplice, permette di validare idee eterogenee non solo in una scala di convenienza e opportunità ma anche e soprattutto entro i confini valoriali dell'ambiente in cui esse devono attecchire, che siano i nostri o quelli dell'azienda o del team che ha interesse nel raggiungimento dell'obiettivo.



Come pensi di avvicinare questi due mondi, quello personale e quello professionale, al denominatore comune della crescita interiore?

È un argomento su cui sto ragionando da un paio di mesi. Dall'anno scorso sono diventato Coach e sto proseguendo con il tirocinio. Sto praticando tutto questo volendo diventare una brava guida e trasformare il mio lavoro, sganciandomi dal mondo IT e avvicinandomi alle persone. Ho capito durante diverse sessioni con la mia mentore Teri-E Belf quale è il mio scopo nella vita che non ho mai fatto emergere. Questa azione di introspezione, che mi ha portato a scavare a fondo nella mia coscienza, ha illuminato la strada che voglio percorrere che è quella di aiutare le persone a crescere e fornirgli competenze e tecniche per farlo. La mia mission è quella di connettere fisica quantistica, mindfulness e pratiche agili, divulgando una visione olistica e altra rispetto a quella delle scatole non comunicanti.

Abbiamo parlato di come la crescita personale possa modificare in meglio il nostro quadrante vitale, andando a rinforzare le sfere personali, lavorative e relazionali. E quelle della spiritualità?

Senza andare a scomodare la meditazione ho visto utilizzare una tecnica che dava molti vantaggi

nei momenti di crisi di un team, come potevano essere le Retrospective o gli Sprint Planning. Tutte le volte che la tensione aumentava lo Scrum Master chiedeva alle persone di fermarsi e, per 5 minuti, di stare in silenzio, respirare e concentrarsi esclusivamente sull'atto di inspirazione ed espirazione, cercando di far durare il secondo almeno il doppio del primo. Questa tecnica, chiamata Pranayama, permette di svuotare in brevissimo tempo il corpo e la mente di tensioni e riequilibrare il disallineamento tra pensiero conscio e istintivo che avviene nei momenti di stress. Ovviamente sono tecniche che è difficile introdurre da un giorno all'altro in un contesto lavorativo ma sicuramente l'effetto sorpresa che generano arricchisce il team di nuovi spunti e strumenti per gestire le tensioni.

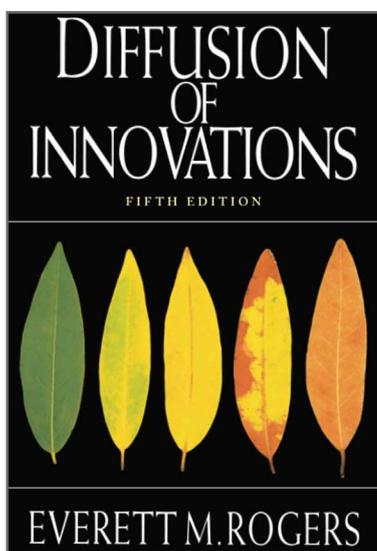
Nel tuo futuro cosa vedi?

Aiutare i team e potenziare le persone a dare il meglio di sé e permettergli di evolvere staccandosi dalla propria area di comfort. Solitamente i problemi nei progetti nascono da tensioni che le persone portano al loro interno. Riuscire a guarire queste ferite prime che si infettino e infettino il lavoro degli altri è fondamentale per creare dei veri e propri High Performance Team.

I NOSTRI SUGGERIMENTI

A CURA DI TIZIANO INTERLANDI

LA LISTA COMPLETA
DEI LIBRI
CONSIGLIATI
DA AGILEITALIA
[HTTPS://WWW.AMAZON.IT/HZ/WISH-LIST/L5/IZNR2PSCFTPU?REF_=WL_SHARE](https://www.amazon.it/hz/wish-list/l5/IZNR2PSCFTPU?ref_=wl_share)



Titolo: Diffusion of Innovation
Writer: Everett Rogers
Year: 1962 (quinta edizione 2003)

Diffusion of Innovations

Giunto alla sua quinta edizione, Diffusion of Innovations è un classico lavoro sulla diffusione di nuove idee. In questo famoso libro, Everett M. Rogers, professore e presidente del Dipartimento di Comunicazione e Giornalismo dell'Università del New Mexico, spiega come le nuove idee si diffondono attraverso i canali di comunicazione nel tempo. Tali innovazioni sono inizialmente percepite come incerte e persino rischiose. Per superare questa incertezza, la maggior parte delle persone cerca altri come loro che hanno già adottato la nuova idea. Quindi il processo di diffusione consiste in pochi individui che

prima adottano un'innovazione, poi spargono la voce nella loro cerchia di conoscenti, un processo che in genere richiede mesi o anni. Ma ci sono delle eccezioni: l'uso di Internet negli anni '90, ad esempio, potrebbe essersi diffuso più rapidamente di qualsiasi altra innovazione nella storia dell'umanità. Inoltre, Internet sta cambiando la natura stessa della diffusione diminuendo l'importanza della distanza fisica tra le persone. La quinta edizione affronta la diffusione di Internet e come ha trasformato il modo in cui gli esseri umani comunicano e adottano nuove idee.

È una scena familiare oggi nelle organizzazioni: emerge una nuova minaccia competitiva o una grande opportunità. Crei rapidamente un'iniziativa strategica in risposta e incarichi le persone migliori per far sì che il cambiamento avvenga. E lo fa, ma non abbastanza velocemente. O abbastanza efficacemente. Il valore reale si perde e, alla fine, le cose tornano allo stato predefinito.

Perché questo scenario si ripete così frequentemente nelle industrie e nelle organizzazioni di tutto il mondo? Nel nuovo rivoluzionario libro Accelerate (XLR8), esperto di leadership e gestione del cambiamento e autore di best-seller, John Kotter fornisce una risposta affascinante e un nuovo e potente quadro per competere e vincere in un mondo di continue turbolenze e interruzioni.

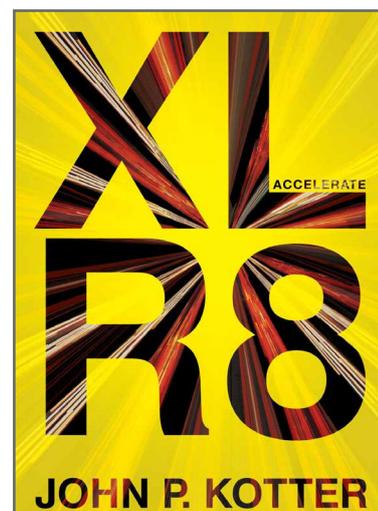
Kotter spiega come le gerarchie organizzative tradizionali si sono evolute per soddisfare le esigenze quotidiane della gestione di un'impresa. Per la maggior parte delle aziende, la gerarchia è il singolo sistema operativo al centro dell'azienda. Ma la realtà è che questo

sistema semplicemente non è costruito per un ambiente in cui il cambiamento è diventato la norma. Kotter sostiene un nuovo sistema: una seconda struttura più agile, simile a una rete che opera di concerto con la gerarchia per creare quello che chiama un "sistema operativo doppio" che consente alle aziende di capitalizzare sfide strategiche rapide e continuano a fare i loro numeri.

Accelerate (XLR8) illustra vividamente i cinque principi fondamentali alla base del nuovo sistema di rete, gli otto acceleratori che lo guidano e come i leader devono creare urgenza negli altri attraverso la modellazione dei ruoli. E forse la cosa più cruciale, il libro rivela come le migliori aziende concentrano e allineano l'energia e l'urgenza delle loro persone attorno a quella che Kotter chiama la grande opportunità.

Se sei un pioniere, un leader che sa che un cambiamento audace è necessario per sopravvivere e prosperare in un mondo in continua evoluzione, questo libro ti aiuterà ad accelerare verso un futuro migliore e più redditizio.

XLR8



Titolo: XLR8
Writer: John Kotter
Year: 2014



Verona Handcrafted Gin

non ti deluderà, è **IL** distillato fuori dal comune.

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

Come produttori di gin abbiamo scelto il metodo LONDON:

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

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

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

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

Vuoi capire meglio di cosa stiamo parlando?

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

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

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

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

www.vhagin.com – hello@vhagin.com



www.vhagin.com – hello@vhagin.com

*Ci vediamo il
9 maggio*

Thank
you!



COPYRIGHT E DINTORNI

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

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

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

Ma partiamo con ordine.

Scopo di AgileItalia

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

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

Gli autori

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

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

Condivisione dei numeri e degli articoli

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

Formato della rivista e tempistica di consegna articoli

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

Sponsor e temi economici

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

Utilizzo di immagini

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

Riferimenti, peer review e onestà intellettuale

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

Eventi, libri e altri placement

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

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

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

Perché non usiamo una Licenza Creative Common?

L'applicazione di una licenza sopra altre forme di licenza è difficile. Non possiamo ad esempio applicare la licenza CC su immagini Unsplash, già in possesso di una propria licenza. Per sopperire a questa complessità la pagina successiva contiene un riassunto completo di immagini ed articoli per pagina/argomento/categoria al fine di congelare la situazione dei diritti di autore al momento della pubblicazione. La marca temporale viene garantita attraverso una pec in nostro possesso.

la situazione al 9 marzo 2022

Pagina	Tipo	Diritti	Note	URL
1	Logo	Sintegra Srl		
1	Logo	AgileForItaly		
1	Immagine	Alessio Soggetti	Unsplash Licence	https://unsplash.com/photos/1F0_wn4ffmA
2	Immagine	Sunbeam Photography	Unsplash Licence	https://unsplash.com/photos/C2QbMA_nHYE
2	Immagine	Greg Rosenke	Unsplash Licence	https://unsplash.com/photos/yQ9slR8E5JM
2	Immagine	Cerved Group Spa	Sito Ufficiale Cerved	https://www.cerved.com/
3	Logo	Sintegra Srl		
3	Logo	Vhagin (Davide Casari)		
3	Logo	Unsplash	ringraziamento	
3	Logo	Sessionize	ringraziamento	
3	Logo	AgileForItaly		
4	Sponsor	Sintegra Srl	Pagine Intere Inviata	
5	Sponsor	Sintegra Srl	Pagine Intere Inviata	
6	Sponsor	Sintegra Srl	Pagine Intere Inviata	
7	Sponsor	Sintegra Srl	Pagine Intere Inviata	
8	Logo	Sintegra Srl		
8	Logo	Vhagin (Davide Casari)		
8	Logo	Unsplash	ringraziamento	
8	Logo	Sessionize	ringraziamento	
8	Logo	AgileForItaly		
9	Logo	Sessionize		
9	Logo	Gmail - Google		
9	Logo	LinkedIn		
10	Logo	AgileForItaly		
11	Patrocinio	AgileForItaly		
11	Articolo	Tiziano Interlandi	Inviato	
12	Articolo	Matteo Carella	Prelevato da articolo LinkedIn su ok autore	https://www.linkedin.com/pulse/il-deprimente-e-desolato-panorama-dellagile-italia-matteo-carella/?trackingId=
12	Immagine	LexScope	Unsplash Licence	https://unsplash.com/photos/u687gKFNlM
16	Immagine	Insung Yoon	Unsplash Licence	https://unsplash.com/photos/w2JlQOXoRU
16	Articolo	Davide Casari	Inviato	
18	Immagine	Duy Pham	Unsplash Licence	https://unsplash.com/photos/Cecb0_8Hx-o
18	Articolo	Monica Margoni	Inviato	
20	Immagine	Jason Goodman	Unsplash Licence	https://unsplash.com/photos/LR5CYw3AQNo
21	Patrocinio	Gruppo Galgano	Pagina inserita come ringraziamento alla collaborazione nel numero "Lean"	
22	Patrocinio	Dimitri Favre	Pagina inserita come ringraziamento agli articoli creati da Dimitri Favre	
23	Immagine	Cerved Group Spa	Prelevato dal sito	https://www.cerved.com/
23	Articolo	Antonio Mantuano, Andrea Feraco, Pierpaolo Cimirro, Tiziano Interlandi	Inviato	
24	Immagine	Cerved Group Spa	Prelevato dal sito	https://www.cerved.com/
26	Immagine	Cerved Group Spa	Prelevato dal sito	https://www.cerved.com/
27	Immagine	Cerved Group Spa	Prelevato dal sito	https://www.cerved.com/
28	Immagine	Tiziano Interlandi	Disegno creato a mano	
29	Immagine	Tiziano Interlandi	Disegno creato a mano	
33	Immagine	Cerved Group Spa		https://www.cerved.com/
34	Immagine	Tiziano Interlandi	Disegno creato a mano	
37	Immagine	Tiziano Interlandi, Pierpaolo Cimirro	Disegno creato tramite Powerpoint	
39	Immagine	Charles Deluvio	Unsplash Licence	https://unsplash.com/photos/0bTdklu42KY
39	Evento	Evento creato da AgileItalia	Partnership tra community	
39	Logo	Visione Agile - Andrea Feraco	Partnership tra community	
39	Logo	Scrum Agile Milano SAM - Corrado De Sanctis	Partnership tra community	
39	Logo	AgileTalks Toma - Massimo Sarti	Partnership tra community	
39	Logo	AgileForItaly	Partnership tra community	
39	Logo	Agile Marketing Italia - Deborah Ghisolfi	Partnership tra community	
39	Logo	Limited WIP Society - Carlo Gandolfo	Partnership tra community	
39	Logo	School of AI - Antonio Di Cecco	Partnership tra community	
39	Logo	Talend Garden Cosenza - Chiara Paradiso	Partnership tra community	
41	Articolo	Massimo Terzo	Inviato	
41	Immagine	Bonneval Sebastien		https://unsplash.com/photos/UJpFY1Umamw
42	Immagine	Zan	Unsplash Licence	https://unsplash.com/photos/wGqz5YSqsfk
44	Immagine	This is Engineering RAEng	Unsplash Licence	https://unsplash.com/photos/lpTPp_aPbYE
45	Immagine	Michael Dziedzic	Unsplash Licence	https://unsplash.com/photos/aQYgUYwnCsM
46	Evento	Evento creato da AgileItalia		
47	Articolo	Federico Puliti	Inviato	
47	Immagine	Immagine da Press Kit Credem		https://www.credem.it/content/credem/it/gruppo-credem/press-media/Press-kit.html
49	Patrocinio	Stefano Gatti, Alessandro Giaume	Pagina inserita come ringraziamento agli articoli creati da Stefano Gatti	
50	Articolo	Emanuele Colini	Inviato	
50	Immagine	Jonny Gios	Unsplash Licence	https://unsplash.com/photos/SqjhKY9877M
51	Immagine	Kelly Sikkema	Unsplash Licence	https://unsplash.com/photos/v9FQR4tbIq8
52	Immagine	Hannah Busing0	Unsplash Licence	https://unsplash.com/photos/Zyx1bK9mqmA
54	Logo	Agile Community INPS - Emanuele Colini	Inviato	
55	Immagine	The Blowup	Unsplash Licence	https://unsplash.com/photos/UN4PadDppAU
56	Articolo	Riccardo Mancin	Inviato	
56	Immagine	Riccardo Mancin	Inviata	
58	Immagine	Riccardo Mancin	Inviata	
59	Immagine	Riccardo Mancin	Inviata	
60	Immagine	Riccardo Mancin	Inviata	
62	Patrocinio	Ayros - Claudio Saurin	Pagina inserita come ringraziamento per l'amicizia e gli articoli di Claudio Saurin	
63	Patrocinio	AgileForItaly		
64	Articolo	Deborah Ghisolfi	Inviato	
64	Immagine	Randy Fath	Unsplash Licence	https://unsplash.com/photos/ymf4_9Y9S_A
65	Immagine	Michele Bitetto	Unsplash Licence	https://unsplash.com/photos/84ZA1jfsfzM
66	Immagine	Elvir K	Unsplash Licence	https://unsplash.com/photos/Xtyh5b5GGX4
67	Immagine	Greg Rosenke	Unsplash Licence	https://unsplash.com/photos/yQ9slR8E5JM
68	Immagine	Deborah Ghisolfi	Inviata	
70	Immagine	Deborah Ghisolfi	Inviata	
71	Articolo	Chiara Salzillo	Inviato	
71	Immagine	Chiara Salzillo	Inviata	
72	Immagine	Startae Team	Unsplash Licence	https://unsplash.com/photos/36Aai16fubc
74	Immagine	Chiara Salzillo	Inviata	
75	Patrocinio	Erika Melis	Pagina inserita come ringraziamento all'articolo creato da Erika Melis	
76	Articolo	Sandro Patè	Inviato	
76	Immagine	Afif Kusuma	Unsplash Licence	https://unsplash.com/photos/jl4BQJs87Do
77	Immagine	Sunbeam Photography	Unsplash Licence	https://unsplash.com/photos/C2QbMA_nHYE
78	Immagine	Karensa Pickett	Unsplash Licence	https://unsplash.com/photos/NExZB5LZF7g
81	Immagine	Yomex Owo	Unsplash Licence	https://unsplash.com/photos/qNJ_C49uMH0
83	Patrocinio	QRP International	Pagina inserita come scambio di articoli tra AgileItalia e QRP International	
84	Patrocinio	AgileForItaly		
84	Immagine	Caleb Jones	Unsplash Licence	https://unsplash.com/photos/I3lMyXWOHXU
85	Patrocinio	Vito Semeraro, Stefano Pistorio	Pagina inserita come ringraziamento agli articoli donati da Vito Semeraro e Stefano Pistorio	
86	Articolo	Vito Semeraro, Stefano Pistorio	Inviato da Stefano Pistorio	
86	Immagine	Stefan Cosma	Unsplash Licence	https://unsplash.com/photos/YGzV2u3l09Q
87	Immagine	Ravi Roshan	Unsplash Licence	https://unsplash.com/photos/_AdUs32i0jc
90	Immagine	Jeremy Bishop	Unsplash Licence	https://unsplash.com/photos/vGjGvtSfys4
91	Immagine	Everett M.Rogers	Immagine copertina libro per recensione presa da Amazon	
91	Immagine	John P.Kotter	Immagine copertina libro per recensione presa da Amazon	
92	Patrocinio	Davide Casari	Pagina inserita come scambio di articoli tra AgileItalia e Davide Casari	
93	Immagine	Norvanic Lee	Unsplash Licence	https://unsplash.com/photos/GiU02Yj_io
94	Immagine	Umberto	Unsplash Licence	https://unsplash.com/photos/lhJrm1BRVV0