

Agile Italia Magazine

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



RIVISTA BIMESTRALE FREE

2023 - 2

fondata da AgileForItaly nel 2019

FEEDBACK

Un feedback significativo
di **Massimo Terzo**

La colazione dei campioni
di **Emanuele Colini**

La war room non è una
stanza della guerra di **Rosa
Linda Romano e William
Dell'Anna**

Il Feedback come strumento
di leadership agile
di **Pietro Maffi**

Feedback e retroazione
di **Gabriella Parisi**

Perché rispondiamo con un
Grazie?
di **Silvio Messina**

Il feedback: uno
straordinario strumento di
crescita di **Nicola Accialini**

Una Retrospettiva fra i
banchi di scuola
di **Valeria Burdi**

E pur si muove
di **Marco Pecoraro**

Il feedback
di **Laura Testi**

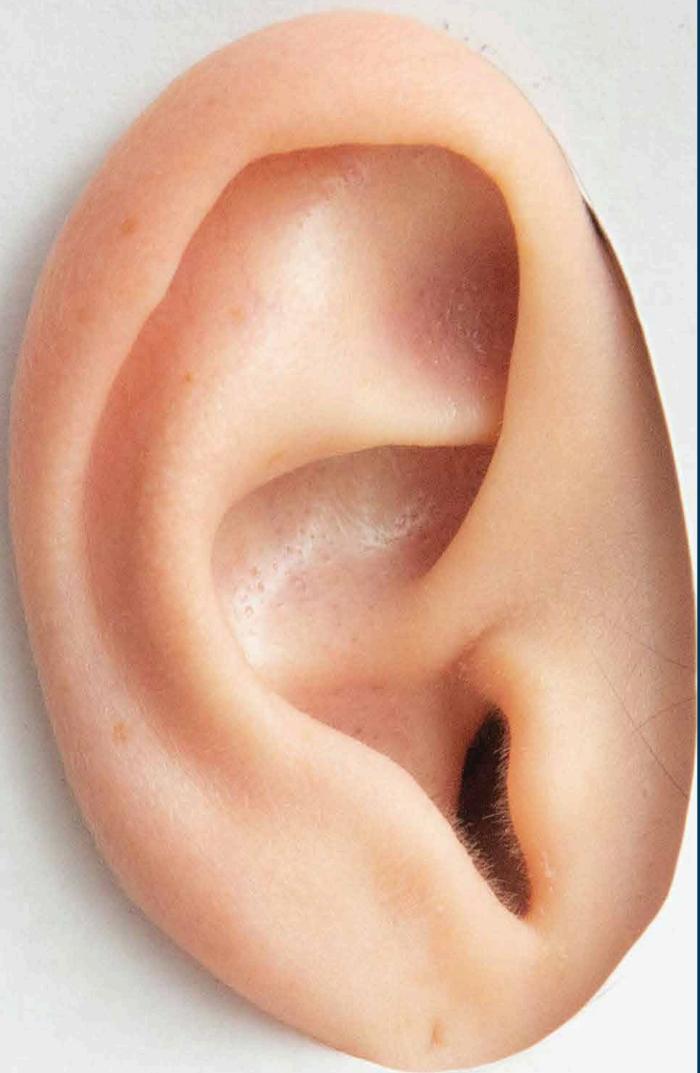
Tecniche e strumenti per
una gestione efficace del
feedback di **Rosa Linda
Romano**

Il feedback è agile e
sostenibile
di **Giorgio Irtino**

Feedback, cosa c'è dietro?
di **Marco D'Andrea**

Se vuoi rendermi felice
regalami un feedback!!!
di **Pierpaolo Cimirro**

E' il feedback l'ingrediente
segreto dell'approccio Agile?
di **Francesco Rotella**





SUMMARY

- 10 Editoriale: ascoltare non è da maschio alpha di **AgileForItaly**
- 13 Un feedback significativo di **Massimo Terzo**
- 17 E pur si muove di **Marco Pecoraro**
- 22 La colazione dei campioni di **Emanuele Colini**
- 26 La war room non è una stanza della guerra di **Rosa Linda Romano e William Dell'Anna**
- 30 Tecniche e strumenti per una gestione efficace del feedback di **Rosa Linda Romano**
- 35 Il feedback di **Laura Testi**
- 37 Il Feedback come strumento di leadership agile di **Pietro Maffi**
- 42 Feedback e retroazione di **Gabriella Parisi**
- 46 Feedback, cosa c'è dietro? di **Marco D'Andrea**
- 50 Il feedback è agile e sostenibile di **Giorgio Irtino**
- 52 Perché rispondiamo con un Grazie? di **Silvio Messina**
- 54 Il feedback: uno straordinario strumento di crescita di **Nicola Accialini**
- 57 Una Retrospettiva fra i banchi di scuola di **Valeria Burdi**
- 61 Se vuoi rendermi felice regalami un feedback!!! di **Pierpaolo Cimirro**
- 64 E' il feedback l'ingrediente segreto dell'approccio Agile? di **Francesco Rotella**

 thanks to
Unsplash

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

https://unsplash.com/it/collezioni/aEPBBtaPnTw/2023_2

#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

Questo non sarebbe possibile senza ...



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/>





Il Feedback dei Clienti: un processo continuo per una performance eccellente

a cura del dott. Marco SGURA

In un mercato in costante sviluppo, caratterizzato da dinamiche evolutive sempre più centrate sulla customer experience, il feedback del cliente e la sua corretta interpretazione sono tra gli elementi in grado di fare la differenza nell'indirizzare in maniera efficace gli sforzi delle aziende nel processo di costruzione, erogazione e gestione di prodotti e servizi.

Già nella fase di progettazione di una nuova proposizione commerciale, (specie nelle aziende di servizi), è importante raccogliere i desiderata dei clienti, esistenti o potenziali, al fine di verificare la coincidenza tra servizio proposto e reale fabbisogno del cliente, cercando di cogliere gli aspetti della proposta a cui il cliente assegna un valore che è disposto a comprare.

La raccolta dei feedback da parte dei clienti, al ter-

mine di un progetto, è una vera e propria attività che le aziende devono eseguire per assicurare il mantenimento dei requisiti necessari all'ottenimento della certificazione di qualità secondo gli standard internazionali. Un feedback positivo fornisce, tra le altre, informazioni importanti circa la capacità dell'azienda di soddisfare i bisogni dei clienti e quindi circa la sostenibilità della propria offerta e dei relativi processi di gestione (dalla proposta al post-vendita). A tal proposito, le aziende dovrebbero raccogliere i feedback dei clienti lungo tutto il ciclo di vita dei propri prodotti e servizi, al fine di bilanciare al meglio tutti gli elementi che concorrono alla percezione positiva da parte del cliente.

La raccolta costante dei feedback è rilevante soprattutto nell'applicazione di alcune metodologie di project management e di definizione del prodot-



to/servizio, laddove l'output finale è la risultante di n componenti, ciascuna portatrice di una determinata quota di valore. Nella metodologia "Agile", ad esempio, uno degli aspetti più importanti è dato proprio dalla raccolta dei feedback in momenti pre-determinati del ciclo di produzione: il deliverable finale è dato dall'insieme di elementi distinti che possono essere contrassegnati come essenziali all'interno di un percorso articolato e complesso. In tale contesto, il progetto prosegue per iterazioni, consolidando la posizione raggiunta nella iterazione precedente con il feedback positivo da parte del cliente, si prosegue con l'iterazione successiva.

Il suddetto approccio consente di giungere al termine del progetto di costruzione del prodotto/servizio, ad un risultato finale pienamente aderente alle aspettative del cliente, con il quale sono stati condivisi, sin dal primo momento, i risultati del processo produttivo.

La raccolta dei feedback, quindi è un momento continuo e costante nel rapporto cliente-fornitore, laddove il primo è in grado di massimizzare l'efficacia del proprio coinvolgimento, mentre il secondo rinforza la relazione e la fiducia con il cliente, ottimizzando l'impiego delle risorse e minimizzando i

rischi di progetto.

Esiste, tuttavia, anche l'altra faccia della medaglia, ossia quella in cui il feedback restituito dal cliente, nonostante l'acquisto di prodotti e servizi standardizzati o persino realizzati su misura e il ricorso a team progettuali integrati e in costante dialogo, non corrisponda al giudizio atteso del fornitore in quanto il delivery non soddisfa pienamente l'esigenza e il fabbisogno del cliente. Le motivazioni possono essere le più disparate: dal disallineamento iniziale tra aspettative e messaggio commerciale al cambiamento in corsa degli obiettivi senza il conseguente aggiornamento del piano e dei deliverable attesi (spesso accade per evitare il lievitare dei costi); dalla mancata definizione iniziale di un perimetro preciso alla inadeguatezza del processo di raccolta dei requisiti, fino agli skill professionali del team messo in campo, non sempre idonei a risolvere le criticità che possono presentarsi.

Il feedback negativo è, tuttavia, altrettanto importante quanto quello positivo, soprattutto se non viene vissuto come un momento di "rottura" della relazione con il cliente nella ricerca di colpe diffuse. Il momento del feedback negativo, al contrario dev'essere visto e vissuto come un'opportunità, seppure possa rappresentare una fonte di maggiori

segue ▷

segue ▷

costi non remunerati. E' importante individuare le cause del successo come quelle del fallimento al fine di tarare sempre meglio gli sforzi per raggiungere la massima efficacia (la piena soddisfazione del cliente massimizzando la c.d. customer experience) con la massima efficienza (attraverso l'ottima gestione del ciclo di vita di prodotti, servizi e processi).

Quanto detto trova terreno fertile specie in quelle organizzazioni "customer oriented" e "process driven", dove il cliente rappresenta l'elemento del business model da cui tutto comincia e a cui tutto converge, mentre i processi, espressione della personalità di un'azienda, rappresentano il grado di maturità della stessa e la sua capacità di adattamento alle esigenze sempre più specifiche del mercato.

Ma come è possibile coniugare il fabbisogno di conformità di uno specifico settore di mercato quale quello in cui, ad esempio, opera Esquad, basato sulla gestione ordinata, esaustiva, tempestiva e spesso standardizzata delle informazioni con l'opportunità di ricevere continui feedback da parte del cliente a cui Esquad fornisce tali informazioni?

Ebbene, la risposta sta proprio negli aggettivi appena citati:

a) Gestione ordinata significa fornire un supporto informativo chiaro e coerente con il processo di gestione di tali informazioni del cliente, ossia infor-

mazioni strutturate secondo schemi di lettura semplici e agevolmente interpretabili;

b) Esaustiva vuol dire informazioni complete utili e necessarie alle decisioni;

c) Tempestive significa fornire informazioni aggiornate ed in linea con i tempi di risposta del cliente.

A questi aggettivi Esquad ha aggiunto nel tempo ulteriori caratteristiche provenienti dall'esperienza e dall'ascolto continuo della propria clientela. In particolare la trasversalità dell'informazione, ossia la capacità della stessa di rispondere a diversi utilizzi: dalla titolarità effettiva all'adeguata verifica in ambito antiriciclaggio, al monitoraggio del credito e alla conoscenza predittiva della clientela in ambito commerciale e di gestione dei rischi di credito.

Il feedback continuo da parte dei nostri clienti ci ha consentito di individuare le soluzioni più efficaci per rispondere alle evoluzioni del contesto normativo e del mercato di riferimento in cui opera la nostra clientela, erogando via via prodotti e servizi sempre più aderenti ai fabbisogni, spesso anche particolari della nostra clientela attuale e potenziale.

Le nostre unità organizzative, responsabili dello sviluppo dell'offerta e del delivery, monitorano costantemente tutti gli aspetti del ciclo produttivo attraverso la raccolta dei feedback dei clienti al fine di far evolvere il modello di business insieme all'evoluzione dei fabbisogni dei clienti e di tutto il mercato di riferimento.

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



“LA RILEVANZA DEL FEEDBACK NEL MIGLIORAMENTO DELLE PERFORMANCE”.



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

Negli anni successivi la forte specializzazione richiesta dai clienti ha portato Sintegra a diventare «Enterprises Factory», un player di riferimento per tutto ciò che concerne l'integrazione ed i servizi informatici in ambito, principalmente, finance. Divenuta ormai Gruppo nel 2019, Sintegra offre servizi ad alto valore aggiunto in ambiti eterogenei, al di là del mero sviluppo software: trasformazione dell'informazione, CRM, AI/ML, Compliance, AML, Risk Management, LOM, crediti deteriorati, automazione, dematerializzazione.



SINTEGRA Group

MILANO: Piazza della Repubblica, 19 - C.so Sempione, 62 RENDE (CS): Via Pedro Alvares Cabral, 6
Numero Verde 800 689874

IN QUESTO NUMERO

Editori & Autori



Tiziano Interlandi



Pierpaolo Cimirro



Davide Casari



Autori



Marco Pecoraro



Francesco Rotella



Massimo Terzo



Gabriella Parisi



Emanuele Colini



Giorgio Irtino



Silvio Messina



Laura Testi



Marco D'Andrea



Nicola Accialini



William Dell'Anna



Pietro Maffi



Rosa Linda Romano



Valeria Burdi



 sessionize.com



SINTEGRA

YEARS ANNIVERSARY 10



Numeri



Articoli



Autori

Vuoi contribuire anche tu come autore?

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

 sessionize.com



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

mail



agileitaliamagazine@gmail.com





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

Ascoltare non è da maschio alpha



AgileForItaly
Founders

Il modello di Leadership in stile cavaliere che va contro il drago da solo senza sentire ragione è da imbecilli. Io non vorrei essere “condotto” da chi non sente ragioni e pensa di aver capito in toto tutte le discipline del genere umano. Purtroppo in questa categoria si annida un pericolo ancora più grande: chi finge di aver compreso e di mettere in pratica un nuovo mindset al solo scopo di superare un momento di cambiamento che ritiene passeggero o di moda. Non parliamo necessariamente di Agile, ma di tutto ciò che può ledere la maestà di questi personaggi abituati fondamentalmente a prevalere verso il prossimo. Non sto parlando di chi è apertamente contro, per assurdo è il caso più semplice, parlo invece di chi giorno dopo giorno lavora ai fianchi di chi cerca di cambiare le cose per smontare pian piano le basi di metodi e teorie con frasi del tipo: “la gente deve lavorare e lo fa perché lo deve fare”, oppure “triplichiamo la dimensione del team così da fare prima” e anche “le vostre liturgie...”. Il caso sempre amato è “dobbiamo per forza mettere tutto nel rilascio altrimenti

i clienti non lo vogliono”. Insomma cambiare tutto per non cambiare niente. Inutile dire che chi continua con questi comportamenti non ha il dono dell’udito e anche se presente è da mercante. Accoltare solo la propria voce e soprattutto innamorarsene è qualcosa che può solo produrre disastri. Allo stesso tempo il modello machistico non porta da nessuna parte. Forse è il caso di passare ad un modello culturale nel quale le proprie debolezze non sono viste come un male, ma come qualcosa di naturale. Pensiamo sempre che sia meglio essere infallibili rispetto ad essere equilibrati. Personalmente temo chi dice di non aver mai paura, chi non mostra mai un lato umano e soprattutto chi non ascolta. Saper ascoltare è la caratteristica principale sulla quale tutti noi dobbiamo lavorare. E quando arriva un feedback non facciamo come quelli che “fanno finta” di cambiare, accogliamo ed elaboriamolo, anche se crudo e duro. Sempre meglio una verità in più che una bugia.

TUTTE LE SETTIMANE

AGILE FOR ITALY LEAN BEER

PODCAST



SCAN ME

SU SPOTIFY, SPREAKER, APPLE PODCAST, GOOGLE PODCAST



DAVIDE CASARI

TIZIANO INTERLANDI

PIERPAOLO CIMIRRO





Diario di una change agent

Il nuovo libro di Erika Melis



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

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

compralo su Amazon

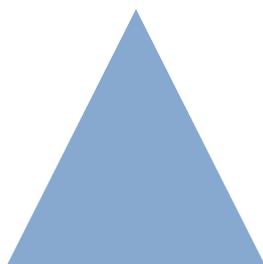


Un Feedback significativo



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



Lo spreco peggiore è quello di costruire una soluzione perfetta che non risolve alcun problema. È questa, a mio avviso, una delle principali ragioni che dovrebbe spingere le organizzazioni ad abbracciare un approccio agile. Un ruolo fondamentale per evitare questo spreco lo ricopre il feedback degli utilizzatori e dei clienti. Il feedback è la risposta dell'ambiente esterno che permette a un'organizzazione di adattarsi; è lo stimolo che genera un'azione di cambiamento.

È importante che il feedback sia significativo permettendo cioè di compiere un passo nella direzione di creare una soluzione che risolva un problema. Non ogni risposta dal cliente è un feedback: ci sono risposte che potrebbero indicarci una strada sbagliata e altre che sono un "rumore" che ci distrae dai messaggi importanti. Affidarsi alla serendipità, per avere qualcosa di utile e bello in maniera inattesa, è sempre possibile ma può essere un approccio molto costoso in termini di tempo e di risorse. Affinché un feedback sia utile è opportuno avere chiare quali sono le decisioni che dobbiamo prendere e quale percorso cognitivo dobbiamo seguire per colmare le lacune conoscitive su prodotto, mercato e ambiente esterno al fine di evitare la fallacia del tiratore texano: se non si sa cosa si vuole cercare si tenderà a interpretare i dati in maniera arbitraria e fuorviante.

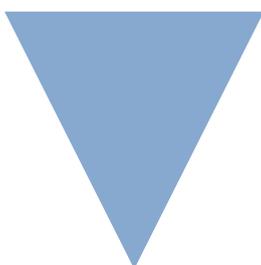
La base di partenza per concretizzare tutto ciò è definire quali siano le ipotesi che abbiamo sul prodotto o servizio che stiamo creando: il feedback che cerchiamo sarà indirizzato a confermare o invalidare una o più di queste ipotesi. Prima di partecipare a una dimostrazione, ad esempio, sarà utile capire quali sono i feedback che vogliamo ottenere e come pensiamo di farlo. La maniera stessa con cui facciamo una dimostrazione e lo story telling che utilizziamo devono

essere focalizzati a fornire risposte a delle domande precise. Lo scopo di ricevere dei feedback è quello di aggiustare la rotta e avvicinarci al vero nord. Chiedersi che tipo di feedback si attende serve a creare il contesto per una dimostrazione. Ci sono varie categorie di feedback, è necessario creare le condizioni adatte a ricevere un ritorno utile:

1. feedback sulle **funzionalità e sul modo di utilizzo**: è utile creare uno scenario che ci permette di concentrare l'attenzione sulla risposta che ci attendiamo;
2. feedback **tecnici** su alternative possibili di costruzione e di architettura di prodotto. In questo caso si coinvolgono gli specialisti e gli esperti tecnici;
3. feedback sul **business model**: la domanda chiave è se abbiamo un prodotto o un servizio che funziona, risolve un problema al cliente ed è economicamente sostenibile. Qui serve una visione olistica che richiede il coinvolgimento del management, di specialisti e l'analisi di KPI;
4. feedback sul **modo di operare del team**: riusciamo a essere un team efficace nel soddisfare stakeholder e clienti interni ed esterni?

Il feedback è utile se porta delle risposte autentiche, purificate da bias e da "rumore". Spesso, osservare il comportamento dell'utente finale o del cliente è di per sé una fonte di feedback.

Per concludere, **il feedback deve generare un'azione significativa per un team**: può confermare un'ipotesi, una teoria; oppure invalidarle e indicare un altro corso di azioni. I feedback fini a se stessi non servono, il feedback deve generare adattabilità.



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

THE FUTURE OF MANAGEMENT

MIT Sloan Management Review / Guerini Next



CROMOSOMA INNOVAZIONE e DOPPIA ACCELERAZIONE

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

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

gueriniNEXT



MARCO
PECORARO

Scrum Master in Maire

EPUR SI MUOVE

“E pur si muove!”

Secondo molti, questa celebre frase che si ritiene Galileo Galilei abbia pronunciato al tribunale dell’Inquisizione al termine della sua abiura dell’eliocentrismo, è all’origine della nascita e diffusione del “Metodo Scientifico”.

Scommetto che ciascuno di noi, in un modo o nell’altro, può ricordare almeno un momento in cui nel lavoro è stato forzato, da se stesso o da altri, ad affermare qualcosa in cui non credeva o a tacere qualcosa che riteneva vera ma di cui temeva la reazione generata da chi lo avrebbe ascoltato.

Ci sono delle volte però, in cui, sebbene spinti a prendere una posizione in cui non si crede, la verità non si può tacere.

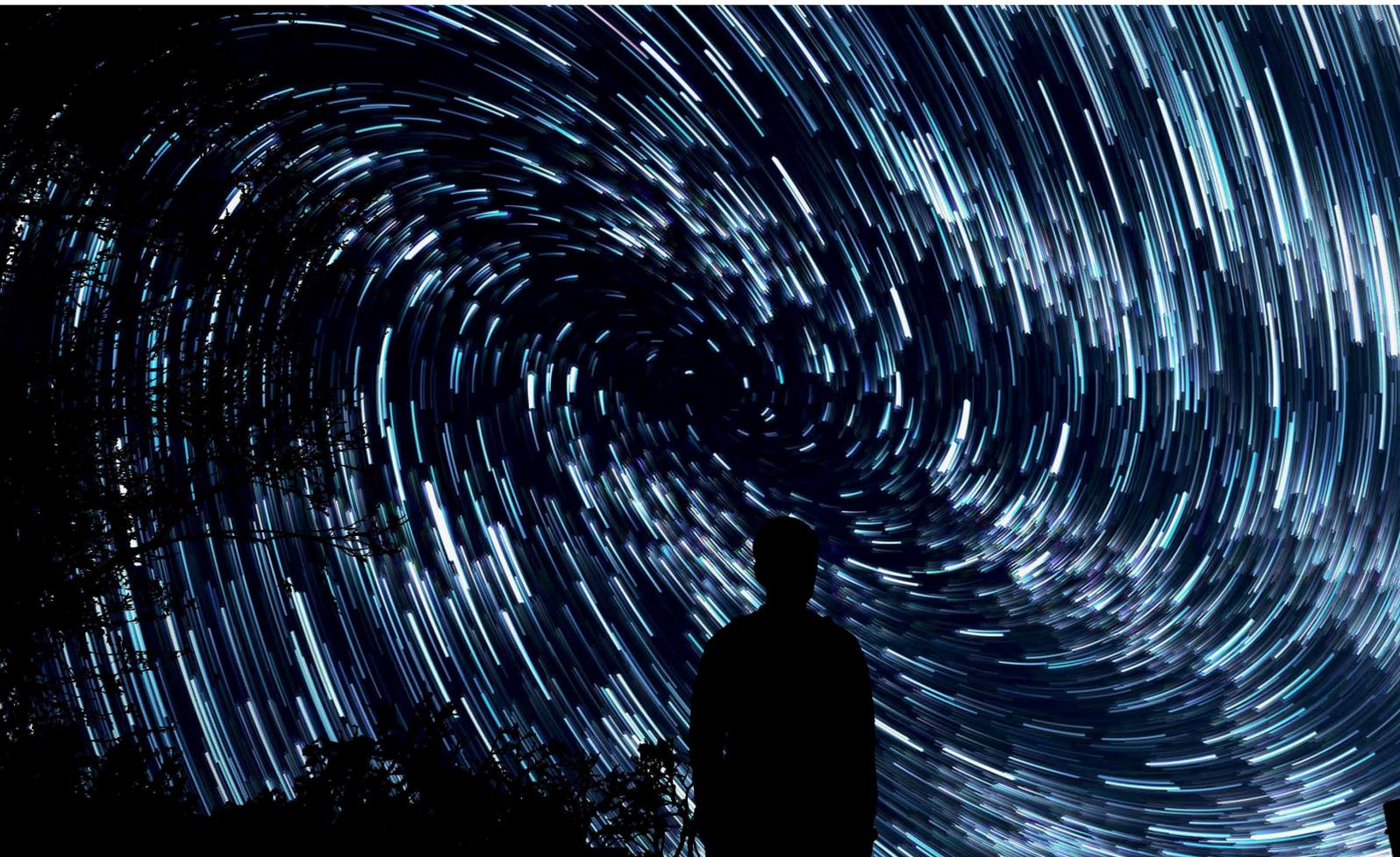
“E pur si muove!”

Sembra quasi un grido, quello di Galileo, che fisicamente non riesce a frenare. L’uomo può anche essere portato ad affermare il contrario ma se la Terra si muove, si muove! Fingere ed affermare che non sia così, non cambia il fatto che lo faccia.

Proviamo a declinare questa dinamica all’interno di un processo d’innovazione o di trasformazione di qualsiasi natura (sviluppo software, di prodotto o tecnologico). Cosa accadrebbe se un processo complesso che richiede il contributo di attori con competenze molto diverse tra loro fosse affrontato ed analizzato rimuovendo o limitando alcuni punti di vista? Il rischio di “fallire”, nel senso di non contribuire ad un suo reale miglioramento ed alla creazione di valore, sarebbe molto alto.

- Come può un framework AGILE come Scrum contribuire a far sì che questo non accada?
- Qual è il compito dello Scrum Master?
- Qual è la sfida per ciascun membro del Team di Sviluppo e per l’intera organizzazione in cui opera?

Scrum si basa sulla teoria del controllo empirico dei processi che afferma che la conoscenza deriva dall’esperienza e che le decisioni si basano su ciò che si conosce. Affinché sia efficace vengono dunque definiti i tre pilastri di Trasparenza, Ispezione e Adattamento che si declinano poi nei valori di Impegno, Coraggio, Focus, Apertura e Rispetto che ciascun membro del gruppo deve avere verso sé e gli altri.



“E pur si muove!”

Il compito principale dello Scrum Master, e di ogni “Servant Leader” in generale, è **creare le condizioni che permettano ai membri del suo team di avere la libertà ed il coraggio, assumendosene la responsabilità, di affermare ciò che credono e i loro dubbi, con l'unico obiettivo di contribuire alla generazione oggettiva di valore.**

Solo chi non si è mai trovato ad affrontare questa sfida può ritenerla semplice però. Creare queste condizioni di “libertà”, generata da un attaccamento vero alla realtà, può infatti portare il team di lavoro a modificare e correggere in modo importante una strada intrapresa con il rischio di generare malumore o malcontento in chi ne viene poi impattato.

Immedesimiamoci in uno sviluppatore software che, in una fase avanzata di progetto, riceve durante una sessione di lavoro alcuni feedback legittimi generati dalla realtà di chi lo usa che lo costringono a rimettere mano in modo importante a quanto fatto. Chi ha vissuto questa esperienza sa che il secondo principio del manifesto Agile è quello più difficile da essere accettato:

“Accogliamo i cambiamenti nei requisiti, anche a stadi avanzati dello sviluppo. I processi agili sfruttano il cambiamento a favore del vantaggio competitivo del cliente”.

“E pur si muove!” vuol dire che è la realtà che comanda, non l'idea che abbiamo su di essa: questa è la sfida più significativa che ho sperimentato da quando ho iniziato ad utilizzare questa metodologia come Scrum Master in Maire Tecnimont, gruppo operante in ambito internazionale nell'ingegneria impiantistica per la trasformazione delle risorse naturali. Per-

mettere ai membri del team di essere liberi di fornire e ricevere un feedback onesto e puntuale su ciò che insieme si sta facendo è la chiave per creare del valore e realizzare quelle trasformazioni che apparentemente sembravano irrealizzabili.

Ciò può accadere però soltanto se, ciascuno con le proprie competenze, i valori Scrum sono vissuti ed incarnati facendoli propri dall'intera organizzazione in cui il team lavora. Gli input che impediscono di fornire o ricevere un feedback che si è sperimentato dalla realtà possono arrivare infatti anche dal contesto in cui si opera ed è compito dello Scrum Master sensibilizzare su questi temi tutti gli stakeholder che possono incidere sui comportamenti, e dunque sui risultati, del gruppo di lavoro. La strada per farlo passa nel dedicarsi “anima e corpo” a lavorare affinché l'obiettivo di chi è coinvolto nello sviluppo sia sempre la creazione oggettiva e misurabile di valore che dev'essere poi compresa e fatta propria anche da tutti gli stakeholder impattati dall'iniziativa.

Non basta limitarsi ad invitare questi ultimi alle Sprint Review perché questo si realizzi.

Lo Scrum Master, assieme al Product Owner, ha il compito di comprendere ed anticipare eventuali “resistenze” facendo sì che vengano trattate come parte degli obiettivi cui il team Scrum deve rispondere. Non si può fingere che le resistenze non ci siano. Anche la resistenza di qualcuno è un feedback che arriva dalla realtà e non può essere ignorato ma anzi, va sfruttato per contribuire alla generazione di valore.

“E pur si muove!”

L'effetto di questo approccio è che di fronte a dati oggettivi le resistenze si abbattano o si dimostrano fondate portando ad una correzione della rotta verso ciò che crea maggior valore per l'intero ecosistema.



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

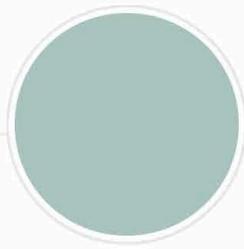
da Dicembre 2021



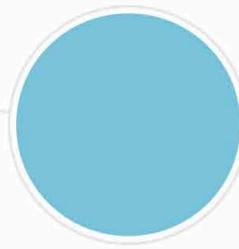
La prima conferenza interamente dedicata alle esperienze pratiche in cui un gruppo di esperti viene intervistato da un gruppo di intervistatori.



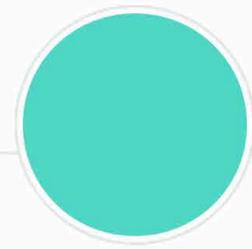
Intro 15 min di
presentazione
dell'ospite



Un gruppo
ristretto di
persone fa
domande in
diretta



Risposte
concrete di
esperienze reali



Streaming su
Youtube

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



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>

La colazione dei campioni



EMANUELE COLINI

Head of Agile Enablement & Delivery at INPS

Sono cresciuto guardando gli spot TV di famose marche di generi alimentari che nel tempo si sono susseguite avvicinando l'immagine del consumo mattutino dei loro prodotti dolciari con la frase "la colazione dei campioni".

Al tempo stesso, mi ha sempre molto incuriosito come le parole possano "parlare" rivelandoci esse stesse il loro vero significato: la parola FEEDBACK è ad esempio l'unione di **TO FEED** (nutrire/alimentare) e BACK (indietro). Quindi letteralmente potremmo definire il feedback come un qualcosa che torna indietro e alimenta/nutre chi lo riceve. Dobbiamo vederlo come uno strumento di comunicazione usato per fornire un punto di vista, una valutazione con lo scopo di aiutare il ricevente a introdurre un miglioramento.

Ecco, per me **il feedback è la colazione dei campioni!**

Nel novembre 2021 partecipai come speaker ad una sessione di Unconference degli Italian Agile Days e decisi che quella poteva essere l'occasione giusta per raccontare qualcosa che negli anni avevo imparato, sperimentato o semplicemente contro cui avevo sbattuto la testa, relativamente al mondo che c'è dietro l'argomento **feedback**, e di come questo venga visto spesso come un temibile spauracchio.

Ripropongo in questo articolo qualche passo significativo, per chi fosse interessato, il video integrale dell'intervento è disponibile al seguente [link](#)

Cosa ci dice l'Agile Manifesto...

Il 4° valore dell'Agile Manifesto, "*Rispondere al cambiamento più che seguire un piano*", esplicita come il fulcro dell'Agilità risieda proprio nell'essere in grado di **adattarsi** e cambiare rapidamente direzione: il feedback ci serve esattamente per sapere dove andare.

Il 12° principio dell'Agile Manifesto, "*A intervalli regolari il team riflette su come diventare più efficace, dopodiché regola e adatta il proprio comportamento di conse-*

guenza", evidenzia come l'obiettivo primario dei team agili debba essere l'attenzione costante al **miglioramento continuo**; un concetto questo molto forte, un pilastro per la solidità e l'efficacia dei team stessi, e tale obiettivo i team lo perseguono prendendosi dei momenti per riflettere, per confrontarsi, per condividere opinioni: quindi per scambiarsi **feedback!**

In Agile ci sono tantissimi momenti per far emergere il feedback; pensiamo ad esempio a SCRUM:

- Uno di questi momenti è il **Daily Stand-up Meeting**, dove in pochi minuti i membri del team si scambiano informazioni di valore — si scambiano feedback — per capire come strutturare al meglio il proseguo delle attività di giornata.
- Il feedback lo troviamo ovviamente nella **Sprint Review**: in questo caso non parliamo di un feedback circoscritto all'interno del team in senso stretto, ma ci riferiamo invece ai frequenti feedback forniti dagli stakeholders di business e possibilmente anche da una quota parte di utenti, relativamente all'ultimo incremento del prodotto. Questo momento aiuta il team a rimanere focalizzato su quello che è il goal dello sprint e del progetto e a massimizzare la qualità del prodotto/servizio, favorendo inoltre l'affiorare di potenziali nuove features per release future.
- Infine, c'è la **Sprint Retrospective**, il momento per eccellenza in cui far emergere feedback. Questo momento è implicitamente previsto dal 12° principio dell'Agile Manifesto che ho riportato in precedenza.
- Attenzione che la retrospettiva non è un'esclusiva dell'Agile: la si fa anche nel Project Management tradizionale, la cosiddetta *Post-Mortem review*; il problema è che quest'ultima può essere fatta solo a valle del progetto, e pertanto non possiamo utilizzare il feedback che ne deriva all'interno del progetto stesso come input immediato del miglioramento.



Il bias cognitivo come elemento psicologico

Se chiudo gli occhi e provo a visualizzare con una immagine come mi sento quando ricevo un feedback, la prima istantanea che mi viene in mente è quella di tante dita puntate contro, come se il feedback fosse una critica, un'accusa contro di me e il mio operato. Spesso nella vita lavorativa di tutti i giorni associamo alla parola feedback l'idea di stress. Pensiamo alla tipica situazione in cui il nostro capo ci chiama per chiederci di vederci al più presto perché "ci deve parlare": reagiamo andando nel panico e temendo il peggio «Chissà cosa mi dirà!», «Dove avrò sbagliato?».

Perché accade questo?

La risposta va ricercata nei cosiddetti **bias cognitivi**, ovvero quelle distorsioni che tutti noi applichiamo quando valutiamo fatti o avvenimenti, creando una nostra realtà soggettiva e non corrispondente alla realtà delle cose. Il significato di bias in italiano è pregiudizio. I bias cognitivi derivano appunto da esperienze e concetti preesistenti non necessariamente connessi tra loro da legami logici e validi.

Forse non ce ne rendiamo conto ma ogni giorno, e più volte durante la giornata, molte delle nostre decisioni sono governate da bias cognitivi.

È importante rompere questo "vizio" e imparare a vedere il feedback come qualcosa di positivo per noi e per la nostra crescita. Ricevere un punto di vista esterno ci aiuterà certamente ad indirizzare in maniera più efficace le nostre future azioni.

Elementi di un buon feedback

Partiamo da un presupposto importante: **il feedback è per sua natura soggettivo**, esso esplicita un punto

di vista personale.

Cerchiamo ora di capire quali sono gli elementi che contraddistinguono un buon feedback.

A mio avviso questi sono cinque:

1. Il feedback dovrebbe essere sempre **focalizzato sul comportamento** e mai sulla persona. È bene quindi limitarsi a valutare le azioni di una persona e i relativi effetti, cercando di tralasciare le intenzioni o le motivazioni che potrebbero aver mosso quella persona. In caso contrario, staremo di fatto interpretando, giudicando, valutando.
2. Il feedback dovrebbe essere **contestualizzato** e il meno generico possibile. Sono da evitare, quindi, frasi del tipo: «Ho notato che ti sei comportato male» o ancora «Quando fai questa cosa, sbagli». Cerchiamo invece di contribuire portando fatti concreti e descrivibili in modo chiaro, per esempio «*Quando hai dato quella risposta al cliente — se possibile, riportando le parole esatte — non sei stato molto professionale.*».
3. Il feedback deve poi essere **tempestivo**, in modo che chi lo riceve abbia ancora fresco il ricordo dell'evento a cui esso si riferisce, possa riviverne le dinamiche e trovare dunque un modo per migliorare in futuro.
4. Il feedback deve essere **diretto**, in quanto solo chi vive una certa esperienza in prima persona possiede tutti gli elementi per esternarne una valutazione; un riscontro riportato per interposta persona sarebbe certamente una interpretazione, probabilmente alterata, della realtà.
5. Infine, il feedback deve essere **costruttivo**. Se diciamo «Quando spieghi non si capisce nulla», senza fornire alcun dettaglio o motivazione, impediamo all'altra persona di capire come migliorare.

Scopriamo l'area cieca

Negli anni '50 gli psicologi americani Joseph Luft e Harry Ingham idearono un potente strumento in ambito comunicazionale denominato la **Finestra di Johari**, chiamata così per le iniziali dei loro nomi, il quale ha trovato grande utilizzo negli anni a seguire in tema di psicologia cognitiva con l'obiettivo di illustrare i processi che avvengono nelle relazioni umane.

L'essere umano ha mille sfaccettature e tanti aspetti della propria personalità di cui è consapevole e altrettanti di cui non ne è a conoscenza o che ha rimosso. La Finestra di Johari ci permette di analizzare noi stessi attraverso una "finestra" composta di quattro quadranti della nostra personalità. Il tutto è molto connesso con il tema del feedback.

Uno dei quadranti è **l'area pubblica**, cioè l'area delle cose a noi note e visibili agli altri. Ricevere un feedback in quest'area è poco utile in quanto inevitabilmente ci fornisce informazioni di cui siamo già a conoscenza.

Un altro è **l'area privata**, cioè l'area delle cose a noi note ma che gli altri non possono vedere. Un eventuale feedback ricevuto in quest'area è necessariamente una congettura.

Un discorso simile vale anche per **l'area sconosciuta**, cioè l'area di ciò che né noi né gli altri conosciamo, magari lati del nostro carattere che gli altri non vedono perché deliberatamente decidiamo di non renderli pubblici. Scegliamo di nascondere la nostra personalità per paura di rifiuto, diffidenza, vergogna, riservatezza o manipolazione. Un feedback in questa area è impossibile, a meno che non ci troviamo in una seduta psicologica.

L'ultima area — quella che ci interessa particolarmente — è **l'area cieca**, ovvero la parte che noi non conosciamo ma che gli altri sono in grado di vedere. È

qui che il feedback si rivela davvero utile, perché ci arricchisce di informazioni che fino a quel momento ci erano sconosciute e che possiamo far nostre, portandole quindi nell'area pubblica e permettendoci di fare adattamento.

Il giusto contesto

Elemento di rilevante importanza è come favorire la creazione di contesti in cui le persone sappiano dare e ricevere feedback.

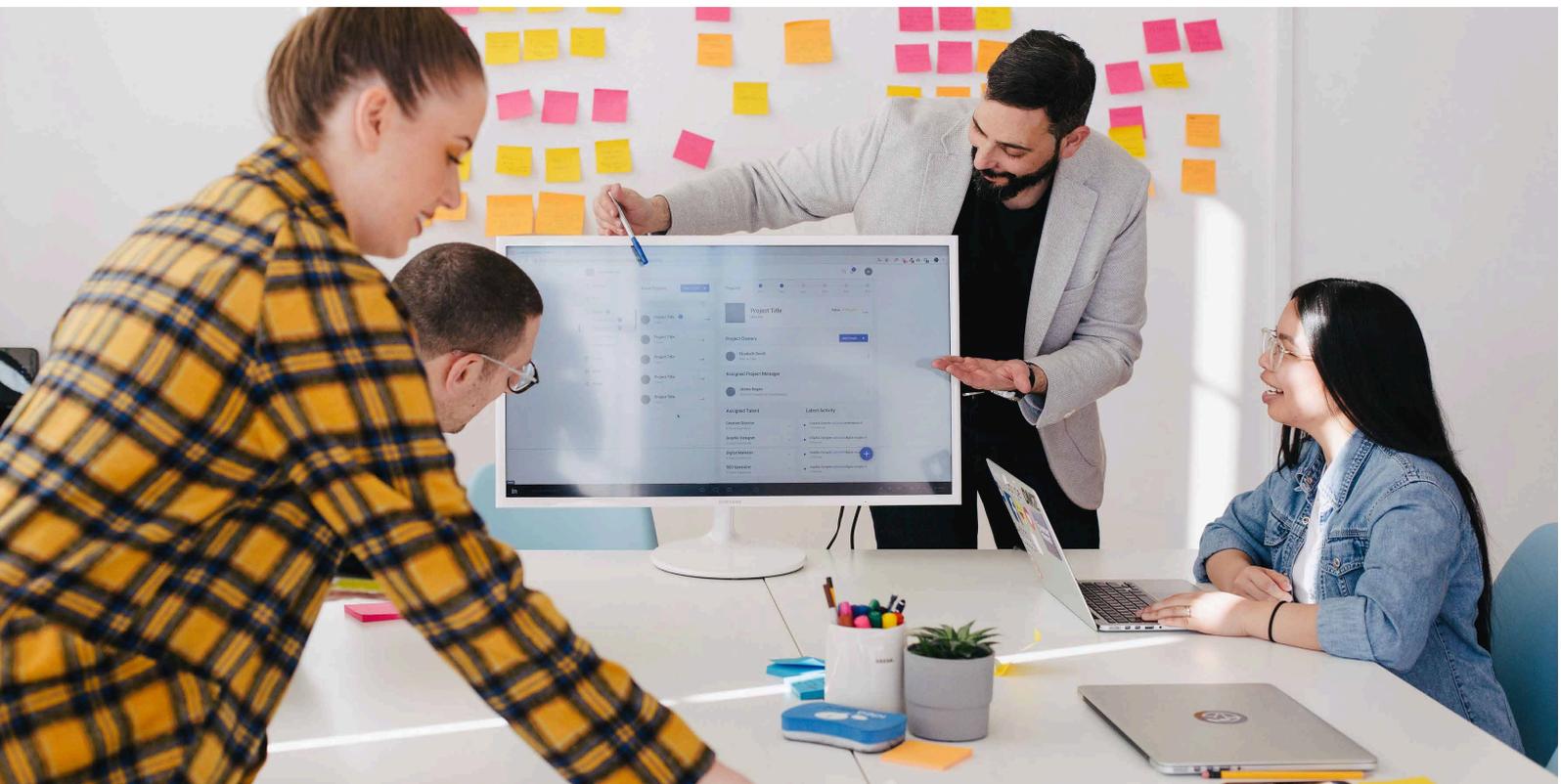
Ritengo indispensabile in questo senso favorire ambienti fondati su valori quali la **fiducia** e il **rispetto** reciproco, in cui si lavora sullo **spirito di gruppo** e sull'**amicizia** fra le persone, dove regnano la **trasparenza** e la **condivisione** degli obiettivi, sia all'interno del gruppo, sia con il resto dell'organizzazione.

Il mio suggerimento è quello di partire dalla semplicità: provate a spiegare cosa è il feedback e a cosa serve. Spiegate quali debbano esserne le caratteristiche e imparate a riconoscere quando qualcuno le viola più o meno deliberatamente.

In tal senso, lo Scrum Master (o il facilitatore più in generale) dovrebbe osservare i comportamenti del gruppo e fornire feedback egli stesso, sia sui comportamenti generali dei membri del team, sia sul modo con il quale il gruppo si scambia feedback.

Comunicare il cambiamento

Un'ultima considerazione: ogni volta che mettiamo in atto azioni di cambiamento o di miglioramento in funzione del feedback ricevuto, comunichiamole! Quando le comunichiamo, queste azioni acquisiscono concretezza, attecchiscono più facilmente nella mente delle persone, e saranno poi più efficaci quando si realizzeranno.



La war room non è una stanza della guerra

una buona gestione del feedback può migliorare la comunicazione tra Cliente e Fornitore.

Rosa Linda Romano, System Analyst e Product Owner, ha intervistato Guglielmo Dell'Anna, Project Manager di ARIA spa.



ROSA LINDA ROMANO

System Analyst presso EUforLEGAL, Educatrice e Facilitatrice di gruppo, Scrum Product Owner Certified



WILLIAM DELL'ANNA

Project Manager at ARIA S.p.A. - Azienda Regionale per l'Innovazione e gli Acquisti

Intro

Guglielmo (William) Dell'Anna è Project Manager di ARIA Spa dal 2008. Il suo forte sono le metodologie agili, ITIL e la filosofia lean, concetti e competenze che è riuscito a trasmettermi quando abbiamo lavorato al progetto SIREAL per Lombardia Informatica (successivamente Aria), io nei panni dell'esperta di prodotto e lui in quelli del Cliente. Durante quegli anni di lavoro condiviso, lo scambio di feedback tra noi è stato continuo, anche se spesso acceso come purtroppo impone il rapporto Cliente-Fornitore. Trovo molto utile conoscere il suo punto di vista per capire cosa può fare la differenza nel rapporto Cliente - Product Owner. E sì, posso testimoniare che quando si raggiunge il giusto grado di fiducia la war room diventa tutt'altro che una stanza della guerra.

Il Product Owner è la voce del Cliente, ma cosa si aspetta realmente il Cliente da lui?

Partiamo dal considerare che tra le parti è stato siglato un contratto, quindi la professionalità è alla base del rapporto di lavoro. Il Product Owner deve essere professionale in quanto tale, e deve rispettare il contratto. Il passo successivo è entrare in sintonia con il Cliente, ed è un aspetto di cui bisogna tenere conto in ogni rapporto di collaborazione, affinché diventi proficuo. C'è un obiettivo ben definito ed entrambe le parti hanno l'intento di raggiungerlo.

Altro aspetto che ritengo importante è che il PO sia competente del contesto e del dominio di business in cui si trova a operare; il Cliente non deve sforzarsi per comunicare, piuttosto deve ricevere da lui qualcosa in più: deve crearsi un modo di lavorare creativo, avanzato, innovativo, deve essere possibile comunicare in modo semplice e proficuo, senza mai perdere di vista il risultato.

Che ruolo gioca il feedback in questo rapporto?

Il feedback, in questo scenario, è un dare-avere, ma è, soprattutto, un esercizio continuo.

Il PO si trova tra l'incudine e il martello: è colui che deve raccogliere il fabbisogno del Cliente e trasferirlo in basso nella catena di lavoro. È questo il lavoro più difficile, in quanto la stessa fiducia che si è ricevuta dal Cliente va trasferita al gruppo di lavoro. Il PO deve riuscire a instaurare un rapporto credibile e di fiducia all'interno del team, e deve essere in grado di riconoscere tutte le professionalità che ci sono in gioco. Non è facile, ma nel momento in cui il PO riesce in questo intento, si avvia un flusso di lavoro efficace, che permette di recepire i bisogni del Cliente e di soddisfarli. L'alchimia che ne deriva ha effetto su tutta la catena di lavoro: tra il Cliente, il PO e il team di lavoro si possono creare, effettivamente, delle sinergie utili a lavorare in modo tranquillo, senza pressione - anche se a volte c'è e deve esserci pressione - e, nel contempo, si crea innovazione continua. Ma per creare innovazione, è necessario che ci sia l'approccio giusto da parte di tutte le persone del team, altrimenti si rischia di abbassare il livello di attenzione e, di conseguenza, la qualità del lavoro. Quindi, il feedback, secondo me, non solo è fondamentale e continuo, ma c'è bisogno che venga adeguatamente utilizzato in base alle condizioni che si creano: il feedback positivo (la cosiddetta "pacca sulla spalla") aiuta e consolida i comportamenti buoni, ma al contempo bisogna saper utilizzare il feedback correttivo o addirittura negativo, al fine di correggere e orientare i comportamenti, ma soprattutto per riuscire a trasformare gli errori in situazioni da cui imparare. Nessuno deve aspettarsi di raggiungere subito il top, bisogna saper costruire nel tempo la modalità di lavoro adeguata, e può essere necessario un certo sforzo iniziale. Bisogna anche avere la capacità di individuare le "mele marce" del gruppo, che rischiano di rovinare il paniere. Questo purtroppo accade, nel nostro paese, soprattutto nel contesto IT in cui le professionalità non hanno il giusto riconoscimento.



Si gioca tutto sul lavoro di team?

Siamo portati a parlare di lavoro di team, ma all'interno di un team si creano sempre rapporti bilaterali che hanno un'importanza non trascurabile, e che diventano l'anello di congiunzione tra tutti gli altri componenti. Per costruire queste connessioni bisogna imparare a conoscersi l'uno con l'altro, e questo può avvenire sia nel contesto di lavoro, che al di fuori: anzi, il miglior team building è proprio quello che viene creato anche fuori dall'ambito lavorativo. Questo può accadere, nei limiti del possibile, anche tra Cliente e PO, soprattutto quando questi riescono a lavorare in presenza, ad esempio in quei progetti in cui viene costituita una war room.

La situazione post-pandemica, il diffondersi dello smart working (e, in alcuni casi, i contratti in full remote working), l'adozione di strumenti di lavoro da remoto, hanno fatto perdere quella socialità che prima si dava per scontato, e che, dobbiamo ammettere, è fondamentale in qualunque rapporto, anche lavorativo. Dal mio punto di vista, è fondamentale anche il saper interpretare lo sguardo delle persone con cui lavoriamo. Non si tratta di confondere vita privata con vita professionale, bensì riuscire a instaurare un rapporto significativo, e questo avviene solo incontrandosi. L'incontro permette di produrre e ottenere il miglior feedback: quello automatico. A volte, bisogna insistere nel voler incontrare e conoscere a fondo le persone, proprio per trovarsi in condizione di comprendere e comunicare in maniera opportuna. Non è semplice, ci vuole tempo, ma il tempo prima o poi dà ragione.

Un altro aspetto che ritengo fondamentale: il lavoro dà dignità alla persona, quindi bisogna sempre ap-

prezzare lo sforzo che ognuno di noi fa nel produrre qualcosa. In un team, non tutti hanno la stessa velocità, c'è chi può aver più bisogno di aiuto rispetto a qualcun altro, e in questo l'approccio del team e la capacità di condividere feedback interni è fondamentale. Se la squadra vince, vince tutta, diversamente, è destinata a perdere. Non bisogna assumere atteggiamenti da primadonna. Il calcio ce lo insegna: anche se c'è Ronaldo in squadra, la vittoria non è assicurata. E a proposito di donne: le donne sono fondamentali! Esse mettono una dedizione non indifferente nelle attività che svolgono, che è ben diversa da quella dell'uomo. Hanno un'attenzione più ampia, entrano nei dettagli, non si fanno sfuggire una virgola, e questo è importante. Purtroppo, nel nostro campo lavorativo solo recentemente si sta affermando un'interessante presenza femminile, è ancora l'uomo che continua ad avere la meglio in ruoli apicali.

Abbiamo parlato di professionalità e rapporti personali. Quale tipo di feedback sei solito utilizzare e preferisci?

Nel rapporto Cliente-PO la formalità c'è, deve esserci, ma non deve essere spinta al punto da soffocare il rapporto stesso. Un feedback formale è appropriato nel contesto delle review e, in generale, durante le riunioni pianificate. Apprezzo che si arrivi preparati a questo tipo di incontri, in modo da non divergere e non rendere la riunione dispersiva. Un facilitatore, in questi casi, può essere d'aiuto.

Il feedback informale è utile, purché non si rischi la prevaricazione o l'eccesso di confidenza. Come dicevo prima, dipende molto dal tipo di rapporto interpersonale che si riesce a instaurare.

Dal tuo punto di vista, quali circostanze portano a un feedback negativo?

Le peggiori esperienze che ho vissuto sono legate alla mancanza di ascolto. Quando le persone, i professionisti, non ascoltano vuol dire che non si interessano alla professionalità che hanno di fronte o non la riconoscono, in questi casi la relazione si azzerava.

Nel rapporto Cliente-Fornitore, il Fornitore deve salvaguardare il lavoro svolto, ma allo stesso tempo deve capire che ciò che produce deve essere utile al Cliente, le sue richieste devono essere ascoltate, per poi essere discusse, migliorate e anche non approvate, ma questo processo inizia sempre dall'ascolto e richiede un forte dialogo. Se manca l'ascolto, il feedback sarà di certo negativo.

Le soft skill giocano un ruolo fondamentale: un professionista è capace perché ha vissuto esperienze che lo hanno condotto a migliorare il proprio comportamento nel tempo, soprattutto per quanto concerne la gestione delle relazioni.

Tornando all'importanza dell'ascolto, solitamente trovo maggior predisposizione nelle persone giovani, che sono appena entrate nel mondo del lavoro e si approcciano con un atteggiamento aperto e disponibile all'ascolto, per far proprie le esperienze e guadagnare una seniority nel modo più veloce possibile. Nei giovani riscontro la volontà di innovare, mentre nei più navigati trovo conservatorismo spinto, e lì si fa più fatica a dialogare e ad ottenere ascolto.

E le situazioni positive da cosa dipendono?

L'innovazione è giovane, la trasformazione è giovane. Va da sé che lo scenario migliore è quello in cui ci si trova di fronte ad un giovane capace di ascolto, propenso allo studio (questo è fondamentale, soprattutto nel nostro campo non si smette mai di studiare), che oltre a produrre quel che hai chiesto, ci ha messo del suo e l'ha migliorato; di conseguenza, il feedback non può che essere positivo. Se riscontro che il PO ha avuto un coinvolgimento in prima persona sulle attività del progetto, non posso negare che il rapporto di lavoro, oltre che quello personale, ne risente positivamente. Questa è, a mio avviso, la situazione migliore! Non è facile raggiungere questo livello di sinergia e di coinvolgimento, ma non ci si può arrendere al primo ostacolo, piuttosto l'ostacolo deve diventare lo spunto per capire come orientare il rapporto di lavoro nella giusta direzione.

Hai un suggerimento concreto per la gestione del feedback?

Il mio suggerimento concreto è: avere una comunicazione continua. Non bisogna lasciar passare troppo tempo sulle questioni irrisolte. Un problema rappresenta un piccolo problema se lo si affronta insieme, diversamente può diventare un grande problema, soprattutto se non si lascia spazio al confronto e alla condivisione. Bisogna portare sul tavolo più soluzioni possibili, e ciò avviene se c'è una buona comunicazione tra le parti. Se la comunicazione è lenta, si corre il rischio di uscire dalla finestra temporale utile perché il problema non diventi irrisolvibile, o comprometta seriamente il progetto. La capacità di problem solving rientra tra quelle competenze che si acquisiscono col tempo, ma le parole chiave sono sempre quelle: comunicazione, condivisione, ascolto, e chiedersi il perché fino ad arrivare alla radice che ha causato il problema.

Voglio sottolineare un aspetto: è importante che tutti possano dire la propria, ognuno deve potersi esprimere, anche sbagliando. Chi resta chiuso in sé rischia di non crescere, chi invece è avvezzo alla condivisione ha più chance di imparare: questo è l'atteggiamento giusto per l'auto-formazione. A proposito di formazione, questo è un altro tema importante: chi ha nelle corde un buon metodo di studio, ha più opportunità di ampliare le proprie conoscenze, in modo da poterle sfruttare in qualunque circostanza. È il segreto degli innovatori: stare al passo coi tempi e con le nuove tecnologie e conoscenze, ampliare continuamente il proprio raggio culturale, anche solo a livello conoscitivo, essere disponibile all'ascolto di qualunque problematica, per assimilare e implementare al momento giusto.

E non dimentichiamoci che siamo come nani sulle spalle dei giganti (cit.): leggere le biografie dei grandi che ci hanno preceduti è un toccasana in qualunque ambito della nostra vita.

Conclusioni

La chiacchierata con William, che ringrazio, porta in luce un aspetto a me molto caro: la cura delle relazioni. Nella mia personale esperienza, i migliori risultati (misurati anche dalla quantità di feedback positivi ricevuti o negativi non ricevuti) li ho raggiunti quanto sono riuscita a entrare in sintonia con il Cliente, riuscendo a comprendere e anche anticipare le sue esigenze. Ci vuole tempo e una grande apertura e predisposizione all'ascolto, proprio come sottolineato più volte nell'intervista. L'attenzione al risultato e alla produttività sono fondamentali nel nostro lavoro, tuttavia non può e non deve mancare la cura della relazione interpersonale e la costruzione di un ottimo rapporto di fiducia.

Tecniche e strumenti per una gestione efficace del feedback



ROSA LINDA ROMANO
System Analyst presso
EUforLEGAL, Educatrice e
Facilitatrice di gruppo, Scrum
Product Owner Certified

Non serve spiegare cosa si intenda per “feedback”, tuttavia mi piace sottolineare l’origine di questa parola: feedback è composto da (to) feed ‘alimentare, nutrire’ e back ‘indietro’. Mi piace, quindi, pensare al feedback come qualcosa che torna indietro per “alimentare”. In altre parole, quel processo per il quale si ottiene un’azione di ritorno (in risposta) che si riflette sul sistema stesso cercando di produrre un cambiamento positivo.

Nei team che adottano un mindset Agile, il feedback è fondamentale: i cicli di feedback sono frequenti e immediati, proprio per consentire al cliente e ai vari stakeholder di esprimere il proprio punto di vista, in modo da generare miglioramento continuo. Proprio grazie al feedback regolare si possono ridurre i rischi relativi alle aspettative, decidendo di intervenire per tempo, prima che il cambiamento richieda dei costi e degli sforzi elevati. Grazie a questo approccio, anche i rischi più elevati possono essere individuati in tempo e mitigati.

Dare e ricevere feedback aiuta anche il team stesso a migliorare continuamente e a fornire prodotti di alta qualità: fornendo feedback, i membri del team possono imparare gli uni dagli altri, identificare le aree di miglioramento e prendere decisioni migliori.

Tornando all’origine del termine, trattandosi di qualcosa che “torna indietro”, ritengo che per ottenere un buon feedback sia necessario **creare le condizioni perché questo possa essere generato**: affinché la raccolta del feedback sia un’attività realmente efficace, è essenziale un sano protagonismo degli attori coinvolti, e anche un’elevata capacità comunicativa nonché di ascolto.

Nella Scrum Body Guide tra gli strumenti suggeriti troviamo, a tal proposito, le riunioni di Focus Group, che servono a riunire varie persone interessate in una sessione guidata al fine di raccogliere le loro opinioni, impressioni e/o valutazioni di un prodotto, servizio o risultato.

Le riunioni di Focus Group con gli utenti, ad esempio, contribuiscono a verificare la loro soddisfazione e le loro aspettative, grazie alle domande, alla critica costruttiva e al feedback. Le sessioni di focus group

con i team di lavoro aiutano a tirare fuori idee innovative, a risolvere i problemi e a dare suggerimenti per il miglioramento.

Ma come condurre efficacemente questi incontri e raccogliere efficacemente i feedback, evitando di incorrere in quelle difficoltà che generano dispersione? A mio avviso, un’ottima risposta e una serie di strumenti arrivano dal mondo della facilitazione esperta. Ho provato a riassumere alcuni suggerimenti e tecniche che aiutano a costruire le condizioni ideali per la condivisione del feedback.

Quando si lavora in gruppo, è innanzitutto importante accordarsi sulle modalità per dare e ricevere feedback. Questo crea un ambiente sicuro e costruttivo, e permette di abbattere le barriere della comunicazione. Ad esempio, prima di avviare l’attività di raccolta del feedback, soprattutto con un gruppo di lavoro non abituale, va chiarita l’importanza di **essere specifici e di utilizzare un linguaggio oggettivo**, raccomandando di formulare **suggerimenti puntuali e rilevanti per il miglioramento**, ed esigendo il **rispetto della persona**: il tono non deve essere giudicante ed è necessario concentrarsi sui comportamenti e sulle azioni, mai sulla persona. Il gruppo può anche discutere sui principi che vuole adottare per esprimere efficacemente il feedback e può concordare le modalità con cui assicurarsi che tali principi vengano rispettati.

Quando si riceve un feedback personale, può essere utile praticare l’**ascolto attivo**: ciò consiste nel ripetere quanto ascoltato per assicurarsi che sia stato compreso e nel fare domande chiarificatrici. L’ascolto attivo è una tecnica che può essere appresa e perfezionata, tuttavia a mio avviso si tratta più di uno stile, di un approccio orientato alla persona e alla relazione, che mette l’altro in condizioni di esprimersi senza sentirsi giudicato, e per tale motivo può favorire la costruzione di rapporti basati sulla fiducia reciproca. Il beneficio di tale approccio va ben oltre l’attività di condivisione del feedback.



Nei piccoli gruppi o nei colloqui personali, per formulare un feedback, può essere utile un **approccio strutturato**, come quello suggerito dal modello SBI™ (Situation-Behavior-Impact) sviluppato dal Center for Creative Leadership. Tale modello delinea una struttura per fornire feedback efficaci. SBI sta per:

- Situation – Situazione: in questa fase va descritta la situazione a cui si fa riferimento, in modo che il contesto sia chiaro e specifico. Partire dal contesto è fondamentale per consentire all'interlocutore di perimetrare il feedback ricevuto.
- Behavior – Comportamento: in questa fase si discute con precisione il comportamento su cui si vuole esprimere un feedback. È importante concentrarsi esclusivamente sui comportamenti osservati direttamente, senza far riferimento a fatti o situazioni riportate da altre persone.
- Impact – Impatto: infine, bisogna evidenziare l'impatto del comportamento della persona su di sé, sul team e sull'organizzazione.

L'obiettivo è quello di trovare una soluzione o apportare un miglioramento a un processo, pertanto, in chiusura, è utile provare a formulare una proposta e incoraggiare la discussione in tal senso.

Questa tecnica può essere utile non solo per correggere, ma anche per incoraggiare a reiterare un comportamento positivo.

Una tecnica simile e altrettanto valida è il “feedback sandwich”: consiste nell'iniziare e terminare il feedback con commenti positivi, includendo nel mezzo un feedback negativo/costruttivo. Il nome di questa tecnica si basa sul fatto che il parere negativo/costruttivo è, metaforicamente, formaggio e prosciutto, e viene inserito tra gli elogi, ovvero le fette di pane.

In un gruppo abituato a lavorare insieme e a formulare frequentemente feedback, è possibile adottare vere e proprie tecniche di facilitazione organizzando sessioni ad hoc di una certa durata, guidate da un facilitatore.

Una di queste è la tecnica “Start-Stop-Continue”, che permette di evidenziare azioni e comportamenti che rientrano in tre categorie:

- qualcosa che vorrei iniziassi a fare (**Start**);
- qualcosa che vorrei che smettessi di fare (**Stop**);
- qualcosa che vorrei continuassi a fare (**Continue**).

Ogni partecipante scrive su un post-it il nome di un altro componente del gruppo a cui vuole rivolgersi, completa le tre frasi e lo firma. Ognuno deve compilare un post-it per ogni altro componente del gruppo (se il gruppo è numeroso, va suddiviso in piccoli gruppi di 4-6 persone). Quando tutti hanno completato la compilazione dei post-it, condividono il feedback verbalmente, uno per uno, e poi consegnano il post-it al destinatario. Per adottare questa tecnica è fondamentale che ci sia un buon clima nel gruppo e che i partecipanti siano aperti a ricevere il feedback. Se il gruppo è nuovo o meno maturo, può essere utilizzata una versione semplificata di questa tecnica che consiste nel completare esclusivamente la frase “Quello che apprezzo di più di te è... Quello che mi piacerebbe vedere di più da te è...”.

Entrambe queste tecniche possono essere approfondite consultando la libreria online “Session Lab” dove sono state condivise da Hyper Island.

In contesti in cui è consentito abbassare il livello di formalità, ho trovato molto efficace (e divertente) una tecnica di “apprezzamento” e condivisione del feedback che si svolge nel seguente modo: ad ogni partecipante viene attaccato un foglio bianco sulla schiena; a turno, ognuno dovrà scrivere sul foglio di ogni altro partecipante una frase di apprezzamento (“Ciò che apprezzo di più di te è...”) o, più semplicemente, una qualità o un aspetto positivo che gli riconosce. Quando tutti avranno scritto sul foglio di tutti gli altri (una musica di sottofondo durante l’esercizio può essere d’aiuto), si può staccare il proprio foglio dalla schiena per prendere visione degli apprezzamenti ricevuti. Ogni volta che ho eseguito questo esercizio, l’effetto “wow” è stato assicurato. Non siamo abituati a ricevere apprezzamenti e critiche positive, eppure sono proprio queste che incoraggiano e creano solidità in un gruppo di lavoro.

Gli strumenti e i suggerimenti a cui ho fatto riferimento in questo articolo sono una piccola parte della **cassetta degli attrezzi di un facilitatore di team**, dove quelle relative a una buona gestione del feedback ricoprono una valenza non indifferente. La figura del facilitatore può essere interna al team, può essere ricoperta ad esempio dallo Scrum Master o dal Product Owner, ma nei casi più delicati può essere necessario far riferimento a un facilitatore esperto. La mia personale esperienza mi permette di affermare che questa cassetta degli attrezzi può essere continuamente arricchita, perfezionando le tecniche an-

che in base alla propria esperienza e alla sensibilità del proprio team. Credo tantissimo nella **buona comunicazione partecipata**, di cui parlo citando il prof. Pino De Sario, esperto facilitatore, psicologo sociale, docente universitario, autore di libri e fondatore della Scuola Facilitatori, e da cui ho sentito parlare di questo concetto per la prima volta. Proprio frequentando la sua Scuola ho appreso che, per uscire dalla propria autoreferenzialità, ascolto e feedback sono due ingredienti fondamentali.

Dopo questo excursus sulla gestione dell’attività di formulazione e raccolta del feedback, torno all’apertura di questo articolo in cui ho sottolineato che il feedback è un processo di “ritorno indietro”. Ma allora da cosa si parte, da cosa scaturisce? Mi sento di dire, in conclusione, che uno dei principali segreti per una buona gestione del feedback è una buona **gestione della domanda**: fare domande mira a ottenere nuove informazioni, quindi l’uso ponderato, dosato e adeguatamente veicolato consente di evitare ambiguità e fraintendimenti, e di stimolare la dialogicità e il confronto. Mi viene in mente un aforisma che mi è molto caro, e direi che non serve aggiungere altro:

Potete giudicare quanto intelligente è un uomo dalle sue risposte. Potete giudicare quanto è saggio dalle sue domande. (Naguib Mahfouz)



Le Community italiane che supportano AE Conference

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



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



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

Agile Marketing Italia

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



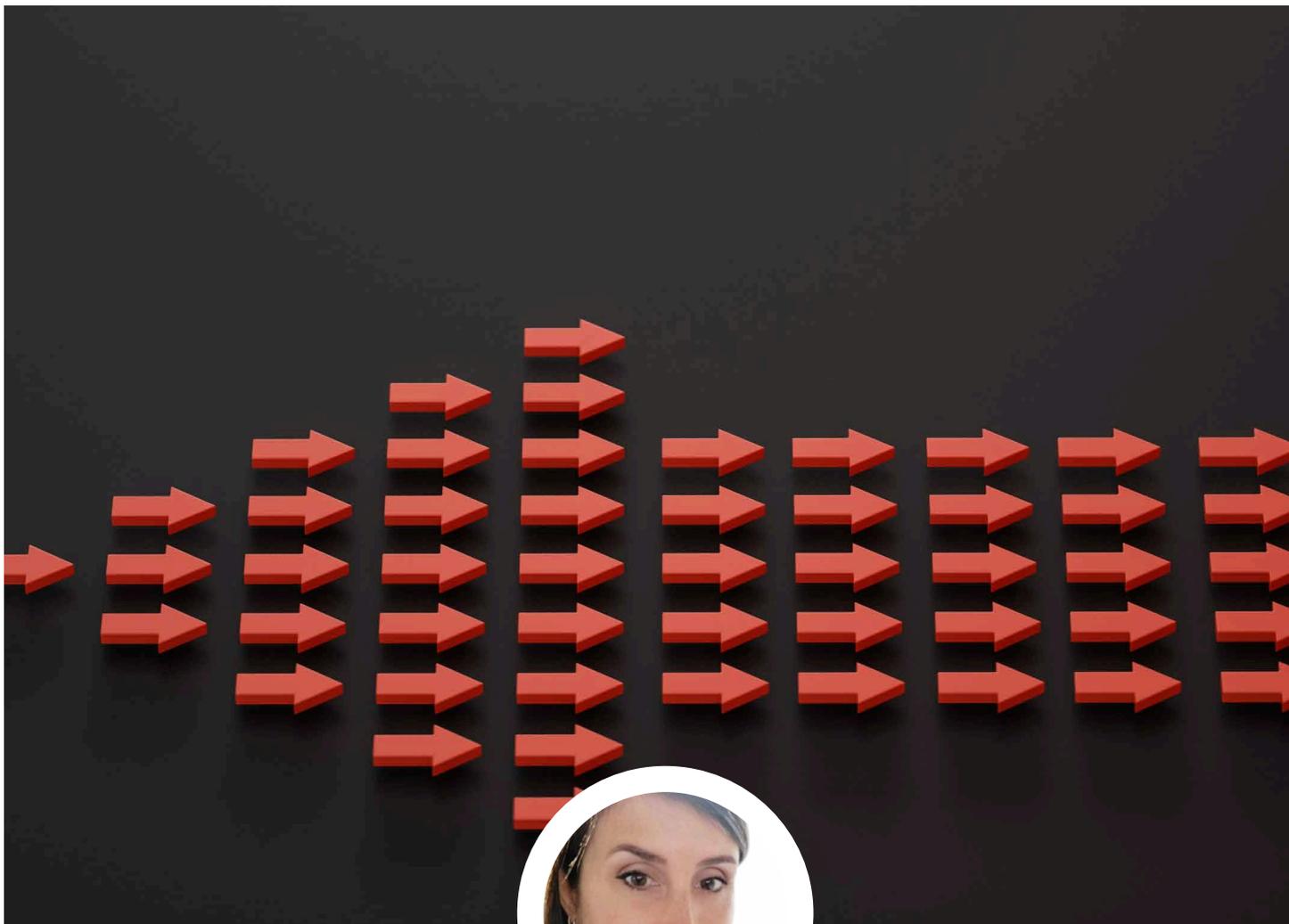
Italian Agile Movement
sito: <https://agilemovement.it/>

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



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

Il Feedback



LAURA TESTI

Esperta nei Processi organizzativi aziendali | più di 20
anni attività di gestione risorse umane e formazione
nel settore moda per grandi multinazionali | Coach
Professionista | Agile Coaching e Facilitation.

La parola Feedback è un anglofono, ormai entrato a far parte del nostro lessico comune, che in italiano vuol dire letteralmente “azione di ritorno” ossia una risposta, una reazione perciò a qualcosa che può essere un: comportamento, un discorso, un’immagine oppure un suono. Il feedback può nascere spontaneamente, come risposta istintiva, può essere dato su richiesta o ricevuto da chi, per varie ragioni, è preposto a darlo come un allenatore o un insegnante. Il feedback è il processo attraverso il quale il coach fornisce al cliente informazioni di ritorno di tipo valutativo. Importante è dare grande attenzione ai contenuti del feedback e al momento in cui lo si fornisce.

Il feedback serve a incitare e motivare il cliente, a farlo riflettere sul percorso fatto e soprattutto sugli obiettivi raggiunti e a porne di nuovi per il futuro. Il dare al cliente rinforzi positivi sui comportamenti adottati, tende ad incrementare il piacere di continuare a lavorare ad apprendere, a creare nuovi obiettivi. Possiamo dare un **feedback quantitativo**, quindi legato a elementi quantitativi (performance misurabile), ma anche **qualitativo** (legati al come si è lavorato, alla metodologia adottata).

Quando il cliente sta cercando di raggiungere i propri obiettivi aderendo al programma stabilito, feedback intermedi sui progressi ottenuti sono fondamentali. Essi hanno lo scopo di andare a rinforzare metodologie corrette oppure all’opposto a modificare strategie che si sono rivelate meno efficaci, rispetto alle aspettative desiderate. Il concetto di feedback è legato a quello di **autoefficacia**, infatti si dà attenzione al riconoscimento e alla valorizzazione dei risultati raggiunti. Attraverso il feedback possono emergere errori di processo, in questo caso è basilare il saper prendere coscienza di come e dove andare ad intervenire per correggere quel comportamento o quella strategia che si è rivelata non del tutto adeguata.

Grazie al feedback il Cliente ha la possibilità di migliorare la consapevolezza e promuovere l’apprendimento. Importante l’uso maieutico (usato da Aristotele) delle domande aperte: Cosa vuoi ottenere?, Cosa potrebbe essere fatto di diverso?, Cosa invece sta funzionando? Un buon feedback deve rispettare i criteri di consapevolezza e responsabilità, questo permette alle due parti di avere un confronto in un clima costruttivo e di continua crescita.

In questo modo il Cliente agisce sulla propria consapevolezza, si predispone a comprendere come auto-valutare il proprio operato, si rende progressivamente sempre più autonomo. Feedback e comunicazione sono fondamentali nel Coaching e ancora di più nei team che adottano un **Mindset** Agile.

Il fulcro dell’Agilità risiede proprio nell’essere in grado di adattarsi e cambiare rapidamente direzione: il feedback ci serve per sapere dove andare. L’importanza strategica verso un movimento rapido, in campo Agile, permette di utilizzare il feedback nella “Retrospectiva Agile”.

La Retrospectiva occupa un posto importante in tutti i processi Agili e dovrebbe essere condotta alla fine di uno sprint o di un progetto.

Il **Retrospective meeting** solitamente ha una durata di 30 minuti, nei quali il team riflette ed esamina ciò che è andato bene e cosa invece sarebbe potuto andare meglio. Il feedback diventa un’offerta, un’opportunità per rivedere azioni e comportamenti in vista di un miglioramento nei futuri sprint di lavoro.

Un confronto sincero spinge il Team a valutare onestamente le proprie azioni ed attività. Importante in ottica Agile è cogliere questo momento come autoriflessione e autovalutazione del proprio operato, in ottica di continuo sviluppo delle potenzialità.

Utile è raccogliere il materiale emerso: riflessioni, azioni da modificare, comportamenti invece da mantenere, ciò aiuta a raccogliere le criticità e ad apportare, se necessario, modifiche rapide da mettere in pratica per trovare nuove modalità di azione.

Il feedback quindi può avere una **triplice funzione**:

- di rinforzo positivo verso comportamenti corretti ed efficaci,
- di rinforzo correttivo: focalizzato su cosa poteva essere gestito meglio,
- di approfondimento: riflessione del team insieme sulla percezione del proprio operato.

Ascoltare con attenzione, chiedere chiarimenti e accettare senza giustificarsi risultano essere gli atteggiamenti costruttivi nei confronti di un feedback ricevuto.

Fondamentale è la scelta di cosa fare del feedback ricevuto, di come accoglierlo, rielaborarlo e attuarlo in termini di azioni nel futuro, porre al centro “l’azione di ritorno” per poter pianificare futuri step ed azioni da intraprendere, risulta la prospettiva corretta perché rivolta sempre verso un “fare nuovo”, un nuovo agire con maggiore consapevolezza.

Il focus sui risultati futuri piuttosto che su ciò che non ha funzionato e l’adattabilità al riformulare per cambiare prospettiva, sono risorse utili per fare del feedback un reale momento di crescita e apprendimento.



PIETRO MAFFI

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

Il Feedback come strumento di leadership agile

Abbiamo da poco passato la fine dell'anno e, come in molte aziende accade, si sono concluse le valutazioni personali... qualcuno le chiama KPI qualcuno OKR. Se non lavoriamo in un'azienda che ha uno di questi processi, la fine dell'anno e' normalmente il momento in cui ognuno di noi fa un resoconto dell'anno e prova a mettersi degli obiettivi per il nuovo anno... In tutti i casi menzionati sopra, quello che stiamo facendo e' fermarci e guardare indietro per poter meglio pianificare i prossimi passi nella nostra carriera o vita.

Come uno dei principi agile recita: "A intervalli regolari il team riflette su come diventare più efficace..." Credo che, come per i sistemi complessi, il "feedback" sia il modo con cui noi umani proviamo a stabilizzare il nostro comportamento e le nostre azioni, cercando di migliorare la nostra competenza, conoscenza e posizione sociale.

Il primo aspetto di attenzione sui feedback che mi viene in mente e', come lo studio dei sistemi instabili ci insegna, piu' il feedback e' ritardato, piu' lungo e' il periodo di tempo necessario per riportare il sistema alla stabilita'.

Allora perche' nelle aziende, noi stessi spesso promuoviamo momenti di feedback annuali? E' come se stessimo lavorando su uno sprint (iterazione) di un anno. Come possiamo pretendere di poter ispezionare ed adattare i nostri sistemi (noi stessi) se usiamo periodi di feedback cosi' lontani?

Questo mi sembra anche il primo momento in cui l'agile leader debba farsi carico di ridurre l'intervallo tra l'evento e il feedback in modo da migliorare il comportamento del team nel caso si dovesse ripetere tale evento.

Sempre pensando alla valutazione di fine anno spesso queste sono viste, forse per la nostra eredita' scolastica, come il momento di ricevere un feedback come un voto, una valutazione sul nostro operato. Nelle aziende e' necessario quindi uscire da questa logica, provando ad esempio a dare maggior attenzione a fornire feedback positivi, strutturati e con una possibile azione di spostamento dalla situazione che ha portato ad un determinato comportamento.

Un altro aspetto del processo di feedback e' legato al fatto che molto spesso questi non sono raccolti, catalogati, resi disponibili nel futuro. E' come se stessimo ogni volta allenando una AI con un set di dati limitato. Come possiamo pretendere che la previsione migliori?

Anche qui nei giorni in cui molti usano e nominano strumenti come OpenAI, come agile leader abbiamo il compito di dimostrare come sia possibile influenzare nel lungo termine i comportamenti se i feedback sono raccolti e catalogati per poter essere continuamente aggiornati ed aiutare alla definizione di nuove azioni.

Solo con il crescere dei feedback, la loro gestione e, se possibile, la loro analisi temporale ed evolutiva possiamo pensare di condizionare comportamenti che sono ciclicamente ripetuti.

Una grande attenzione va data al fatto che oggi riceviamo tantissimi stimoli, feedback di diverso genere, spesso non espliciti, dobbiamo imparare a riconoscerli e utilizzarli per il nostro miglioramento. Ancora piu' nello specifico, quante volte abbiamo chiarito le azioni che vogliamo realizzare per far si che il feedback ricevuto consenta di "aumentare la nostra efficacia" e che quindi da puro dato informativo diventi stimolo di azione?

Pensando all'agile leader come coach, che si focalizza sulla definizione di azioni da intraprendere come risultato di ogni sessione di coaching, anche nel caso della raccolta e della fornitura di feedback, e' necessario sia chiara a tutti l'azione proposta e condivisa, per modificare uno specifico comportamento. Con queste premesse, credo che come per tanti aspetti della nostra vita, anche per la gestione dei feedback sia necessario un aiuto da parte di qualcuno esterno che faciliti la raccolta, la catalogazione e soprattutto sia in grado di stimolare l'individuazione delle azioni per verificare i progressi fatti con le azioni scaturite dai feedback ricevuti.

Ed e' qui che credo sia davvero fondamentale la presenza di una leadership nei nostri team di lavoro, che faccia questa azione di supporto al miglioramento continuo. I nuovi manager devono approfondire le tecniche e la capacita' di stimolare la produzione di feedback, in quanto e' necessario che ogni elemento del team apprenda una cultura dell'accettare, comprendere e fornire il feedback in modo da renderlo funzionale al miglioramento.

Il feedback infatti e' un processo bidirezionale tra chi lo fornisce e chi lo riceve. Quindi il leader di team agili deve essere in grado di chiedere feedback, partendo con l'esempio personale (lead by example). In questo modo stimola la produzione del feedback e con il suo comportamento dimostra come sia necessario definire una strategia di azione per rendere utile il feedback.

Bisogna tenere in mente che ognuno di noi ha un modo differente di accettare i feedback, il leader di team agili deve aiutare ogni elemento del team a individuare il contenuto del feedback. Deve aiutare a creare momenti di feedback esplicitandoli e chiedendo sempre il permesso di fornirli.

Ad esempio, al termine di una retrospettiva, aiuterebbe molto a stimolare i feedback se chi l'ha facilitata chiedesse come e' andata? Come i partecipanti ritengono sia stata preparata e svolta? Quali sono i punti che sono stati funzionali al raggiungimento dell'evento?

Altrettanto importante e' dimostrare quali siano le azioni che tale feedback stimola e possibilmente metterle in pratica gia' dall'evento successivo. In questo modo si puo' chiarire che il feedback e' legato a delle situazioni che hanno causato dei comportamenti che a loro volta hanno avuto un impatto su altre persone. (SBI feedback)

Aiuta anche a chiarire che non si cerca un giudizio con il feedback ma si ha ben chiaro in mente che il feedback e' un processo che consente di apprendere e migliorare le azioni svolte fino a quel momento. Ognuno ha un suo modo di ascoltare, quindi e' fondamentale che ognuno impari a stimolare la produzione del feedback nella modalita' che piu' si adatta a se stesso.

Proprio perche' processo bidirezionale, il leader di team agili deve impegnarsi a fornire feedback, frequenti, ben preparati, e positivi. Deve ricordandosi sempre di chiedere il permesso per darlo e impegnare il tempo necessario a spiegarlo e renderlo attivo stimolando con domande e dando disponibilita' per un ascolto attivo che possa essere percepito come momento di crescita da chi riceve il feedback. Solo cosi' chi riceve il feedback e' stimolato ad un cambiamento.

In questo modo credo si possa addirittura cambiare, a piccoli passi, la cultura aziendale fornendo pratici esempi di collaborazione per il miglioramento di ognuno e dei team.

Infatti la cultura non e' qualcosa di magico che puo' cambiare all'improvviso, ma e' un insieme di pratiche che in azienda le persone attuano. Se si vuole cambiare e' necessario che queste pratiche, dalle piu' scontate alle piu' complesse ed istituzionali, vengano a poco a poco e con l'esempio modificate.

In questo periodo in cui i cambiamenti sono sempre piu' rapidi, la capacita' di avere utili e frequenti fee-

edback, consente a tutte le parti dell'azienda di imparare e apprendere nuovi modi di creare valore, che e' l'unico motivo per cui le aziende si esistono.

Riferimenti bibliografici:

- "Coaching for Performance" di John Whitmore.
- "The Skilled Facilitator: A Comprehensive Resource for Consultants, Facilitators, Managers, Trainers, and Coaches" 3rd edition di Roger Schwarz.
- "Leadership, Feedback and the Open Communication Gap" di Leanne E. Atwater e David A. Waldman.
- "People over Process: Leadership for agility" di Michael K. Levine.
- "Thanks for the Feedback: The Science and Art of Receiving Feedback Well" di Douglas Stone, Sheila Heen.
- https://management30.com/blog/healthy-feedback-culture/?utm_source=LI&utm_medium=profile&utm_campaign=portrait-7feedbackculturetips
- <https://mindfood.visionmind.it/organizzazione/2021/12/17/lo-strumento-di-feedback-sbi-situation-behavior-impact-fornire-feedback-chiarire-specifici/>
- <https://www.intre.it/2020/11/05/feedback-agile-coaching-neuroscienze/>
- <https://keyneinsight.com/the-insighter-blog-1/f/2-easy-ways-to-deliver-feedback>
- https://www.linkedin.com/posts/wayne-nelsen_ceos-leadership-feedback-activity-7023072024939937792-NAkd/

**Stefano Gatti
Alberto Danese**

La
CULTURA
del
DATO

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

Business 4.0

FrancoAngeli



L'industria come bottega creativa



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

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

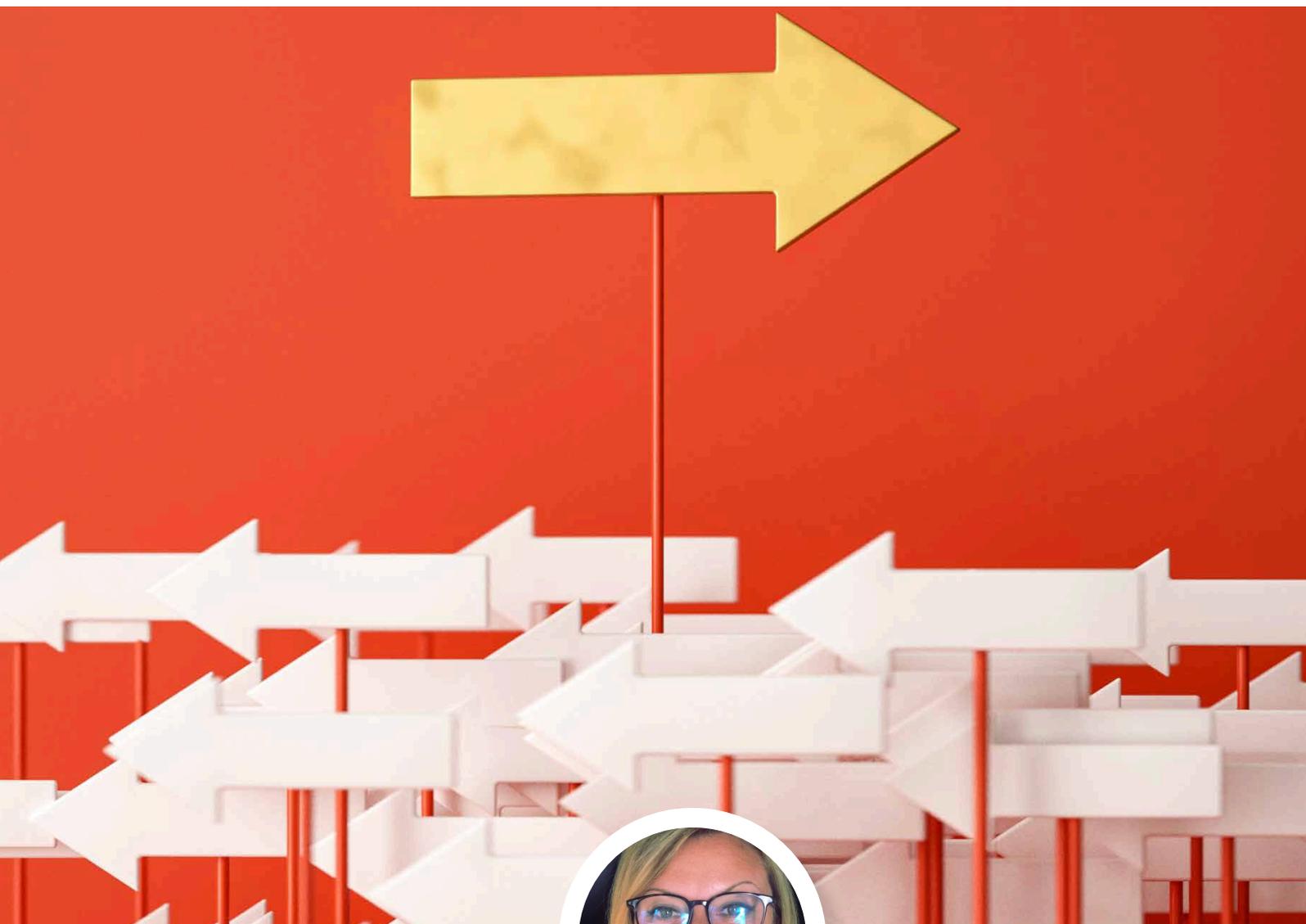
Opportunamente adattato allo sviluppo di prodotti fisici, l'Agile consente finalmente di dare una risposta organica alla complessità delle variabili in gioco – dai bisogni del cliente fino alla costruibilità e all'impatto ambientale – mettendo al centro le persone.



AYROS

www.ayroreditore.it

FEEDBACK E RETROAZIONE



GABRIELLA PARISI

ACC ICF, ICP ATF & ACC, come Agile Coach interno posso supportare i team durante fasi di trasformazioni significative. Mindset, ossessione per il cliente e miglioramento continuo i focus.

Feedback, nel linguaggio tecnico e scientifico, processo per cui il risultato, dall'azione di un sistema, (apparecchio, dispositivo, o meccanismo), si riflette sul sistema stesso per correggerne o modificarne il comportamento. In linguistica e anche in psicologia: effetto retroattivo di un messaggio o di un'azione su chi li ha promossi. (Fonte Oxford Languages)

Questo è quello che ottengo inserendo su Google la parola "feedback".

Un sinonimo è retroazione.

Il feedback, questo sconosciuto per molti! Che parola fantastica vero?

Quanto è importante per ognuno di noi? Confermo: tantissimo!

Da cosa dipende l'importanza che gli diamo? Dal significato che gli attribuiamo quando lo riceviamo e quando no.

Racchiude così tante cose. Rispetto, considerazione, coinvolgimento, visibilità.

Qual è il primo feedback che riceviamo appena usciti di casa? Il saluto!

Quante volte capita ad esempio di entrare in azienda, incrociare qualche collega e alcuni di loro non salutano. Ti guardano, ma non ti salutano. Già. Per quanto ci si possa spingere a pensare solo bene, (era concentrato sulla riunione imminente, pensava a quel problema da risolvere, le call etc ...), inevitabilmente ci arriva un messaggio, l'effetto retroattivo citato all'inizio dell'articolo.

Quale messaggio ci arriva?

Non mi ha visto, non mi ha considerato, non sono visibile.

E' proprio questo il primo motivo per cui i feedback sono così importanti.

Che siano semplici o più strutturati **sono fondamentali per due motivi:**

- il primo riguarda proprio il riscontro sulla considerazione ed il rispetto per l'interlocutore;
- il secondo invece riguarda il riconoscimento

dell'operato dell'interlocutore.

Ricordiamo che i primi a dover fornire un feedback a noi stessi siamo proprio noi.

Durante un processo di trasformazione Agile, qualsiasi metodo si utilizzi, Scrum, Kanban, o altri, un elemento comune è proprio il feedback e la sua rilevanza.

Consente di riconoscere il lavoro svolto fino ad un determinato momento, gli ostacoli da superare, le buone proposte su come procedere, il valore del contributo di ogni singola persona coinvolta.

Quando non si ha l'abitudine di dare feedback e di riceverli sembra un'attività particolarmente onerosa e per la quale è necessario molto tempo. Grande rivelazione: non è così!

Più ci si abitua a dare feedback e a riceverli più assume le sembianze di un automatismo.

Come per tutte le cose nella vita occorre solo un po' di **allenamento**.

Certo formulare un feedback non è sempre semplice. Mi permetto di dare qualche spunto.

Innanzitutto più siamo autentici nel trasmettere ciò che pensiamo, più il feedback arriverà dritto al cuore e alla testa del nostro interlocutore. Ricordiamo autenticità sì ma sempre con forma.

Un feedback può essere breve.

Ad esempio: <<apprezzo molto la tua passione e la proattività durante le riunioni di team>>.

Oppure più strutturato ed è proprio in questo caso che esprimiamo in modo completo il nostro pensiero.

Ad esempio: <<nonostante tu abbia avuto un imprevisto significativo, apprezzo particolarmente che tu abbia partecipato alla riunione e fornito un quadro esaustivo dello step appena concluso. Ti faccio i miei complimenti, la tua professionalità è lodevole>>.

In fondo il feedback è proprio questo: riconoscere ad una persona il suo valore, il valore dell'azione svolta, il valore che quell'azione ha trasmesso.

Non è di uso comune fornire feedback e questo possiamo affermarlo con una certa sicurezza.

Non tutti lavorano in contesti dal mindset agile che inevitabilmente ***genera una cultura del feedback.***

In via generale mi chiedo per quale motivo fornire feedback non sia la regola? Agile o non Agile, cosa porta le persone a non dare riscontro?

Fretta, poca importanza dell'impatto che può dare, di quanto possa essere davvero importante darlo. Un altro motivo molto importante è l'assenza di una buona pratica.

Spesso si dice che i manager non forniscano sufficienti feedback o non li diano e basta.

Facciamo un passo indietro e domandiamoci: questi manager sono stati formati per dare feedback? Li hanno ricevuti in precedenza? Come? Gli è stato insegnato come si formula un buon feedback? No, nella maggior parte dei casi no. ***È un'abitudine che dovrebbe entrare a far parte del mindset aziendale a tutti i livelli. Solo allora potrebbe essere di uso frequente e creare un impatto significativo.***

Tanti si chiedono: ma come può essere significativo l'impatto di un semplice feedback?

Lo spiego ponendomi in prima persona. Quando mi capita di ricevere un feedback, che si possa chiamare tale, sento che il lavoro per cui mi sono tanto impegnata è stato visto.

L'impegno e la passione profusi sono stati apprezzati. Sento di ricevere un riconoscimento importante e ho desiderio di fare ancora meglio e di più. So che ci sarà qualcuno che percepirà il valore di ciò che faccio e di come lo faccio. ***È come una chiave, girata nel modo giusto apre due porte, quella della soddisfazione personale e quella della motivazione.***

Quanti feedback avete ricevuto durante la vostra vita lavorativa?

Una buona abitudine in azienda è quella della valutazione di fine anno. Si tirano le somme e si cerca di capire come proseguire. In genere durante questi incontri viene dato un feedback.

Ci sono aziende in cui i feedback sono più frequenti.

A cosa serve in concreto la cultura del feedback continuo?

Una volta definiti gli obiettivi da raggiungere in funzione del ruolo assunto in azienda, la persona dovrà compiere delle azioni per poterli realizzare e avrà giustamente bisogno di tempo.

Ora, alzi la mano chi di noi non si è perso almeno una volta durante il percorso per n motivazioni e magari il risultato atteso ne è stato inficiato.

Da un post di Andrea Giuliadori pubblicato su LinkedIn ho letto che in aviazione esiste una regola empirica denominata: ***"1 ogni 60"***.

In pratica, se un aereo devia la sua rotta di appena 1°, dopo 60 km mancherà il suo aeroporto di destinazione di 1 km, dopo 120 km, sulla rotta leggermente deviata, lo mancherà di 2 km e così via.

Durante il nostro viaggio verso i nuovi obiettivi capita di avere momenti in cui ci si perde, si perdono di vista le priorità, ci si distrae per la vita frenetica, la stanchezza. Ogni volta la rotta viene modificata e chissà di quanti gradi.

Se non abbiamo qualcuno che ci accompagna per mano, pur lasciandoci la giusta autonomia e responsabilità, e ci aiuta a ritornare sulla rotta giusta o almeno a capire come fare, a comprendere in che punto ne siamo usciti, come evitare che accada di nuovo, da soli come si fa?

I feedback sono estremamente utili e più sono frequenti più sono efficaci.

Sono come i 2 litri d'acqua al giorno che dovremmo bere per idratarci al punto giusto.

In genere consigliano di bere a piccoli sorsi ma spesso.

Più ne diamo, più troviamo tempo per ascoltare come procede, più saremo in grado di comunicare in modo conciso e correggere la rotta alla minima deviazione. Di conseguenza saremo più veloci. Provare per credere!

Il tempo dedicato ai feedback è tempo "impiegato", che frutta azioni efficaci e mirate e persone consapevoli, responsabili e felici.

A questo punto ritengo doveroso dire un grazie a tutti, apprezzo molto l'attenzione che avete prestato al mio articolo e la pazienza con la quale siete arrivati alla fine.



Oggi è il giorno giusto per promuovere lo sviluppo personale.

Formazione online per tutta la tua azienda.

Attiva una prova gratuita di 14 giorni!



goodhabitz
online training

Feedback, cosa c'è dietro?



MARCO D'ANDREA

sognatore, musicista, viaggiatore



*La retroazione, nota anche come **feedback**, è il meccanismo mediante il quale i sistemi dinamici sono in grado di rinviare al punto di inizio di un processo ciclico un'informazione sul processo stesso che possa essere utilizzata per migliorarlo o correggerne l'andamento."*

Cit. Treccani

Faccenda spinosa quella del feedback; talmente spinosa che nel corso degli anni si sono avvicendate e continuano ad avvicinarsi decine di diverse tecniche per dare "feedback efficaci", strutturate nei minimi dettagli, con tempi e argomentazioni da trattare, escalation rules, metriche e tutto quello che può servire per strutturare e misurare qualcosa che Snowden classificherebbe come **Complesso**; sì perché dare feedback non è una cosa Complicata, per dare feedback è necessaria una cosa più di tutte, **l'adattività**.

Ultimamente, ci stiamo appassionando spropositatamente alle tecniche e agli strumenti; forse perché ci danno una sorta di schema, un binario, una calda e piacevole sensazione di controllo, l'illusione che il numero di strumenti che conosca, sia direttamente proporzionale a quanto sia un bravo Agilista.

Quindi, se ci sono tanti strumenti, perché è così difficile dare feedback e perché è così difficile riceverlo?

Proviamo a pensarci: dal primo momento in cui acquisiamo la propria percezione di Sé e iniziamo a familiarizzare con il nostro Io, ci troviamo a "dover dimostrare di essere".

I nostri genitori si "aspettano" che noi diciamo la prima parola, si aspettano che iniziamo a fare i primi passi e si aspettano che diventiamo persone di successo; questo a livello emozionale si traduce in una ricerca continua dell'approvazione del prossimo da una parte, e in una gerarchizzazione della responsabilità delle nostre scelte, dall'altra.

Cosa singolare è che quando i genitori hanno a che fare con un bambino ai primi passi, non tendono assolutamente a dare feedback negativi, anzi, tendono ad incoraggiare i comportamenti positivi ed è così che il bimbo inizia a crescere, a migliorare a prendere sicurezza e continuare a sperimentare nuovi comportamenti in attesa di ricevere quel "bravo" che tanto lo rende orgoglioso.

Poi qualcosa cambia; quando il bimbo inizia a parlare, inizia a pensare per conto suo e a prendere delle decisioni che non sono quelle che si aspettano i genitori, arriva il giudizio, quasi sempre negativo e il conseguente tentativo di correzione da parte dei genitori. Da quel momento in poi i nostri comportamenti sono fortemente caratterizzati dal desiderio di ricevere l'approvazione di chi ci sta valutando e tenderemo a comportarci per soddisfare l'aspettativa degli altri.

Il Giudizio concorre a quella che in psicologia viene chiamata "Affiliazione" la necessità che ha una persona di piacere al prossimo per far parte di un gruppo. Si tratta di un meccanismo primitivo che hanno sviluppato i mammiferi (non tutti) che aggiunge una inaspettata strategia di sopravvivenza: "la socialità". Sì perché in gruppo siamo più forti, in gruppo c'è più possibilità di trovare cibo, in gruppo sono più protetto, quindi, devo entrare in gruppo.

Quindi il nostro obiettivo sarà di piacere e per questo motivo il giudizio avrà un peso spropositato sul nostro stato morale e quando sarà negativo, ci metterà in una condizione di stress e inadeguatezza che potrà generare 2 comportamenti:

Attacco e Fuga o Paralisi (sono le altre 2 strategie di sopravvivenza) che tradotte in linguaggio "Corporate", si traducono in "Ti do una rispostaccia e me ne vado arrabbiato" o "sto zitto e muto dando segni di consenso, fino a quando il colloquio di feedback non sarà finito".

In entrambi i casi, il mio obiettivo è sopravvivere, non cambiare il mio comportamento in funzione del feedback che ricevo.

C'è tanta analogia con quello che è il mondo animale, perché queste nostre reazioni sono normalmente scatenate dal nostro cervello Limbico, quello emozionale, quello che influenza i nostri comportamenti e che da solo, ci farebbe volare giù da un dirupo, nel tentativo di inseguire una bellissima farfalla colorata.

Ecco, con questo presupposto, immaginate di ricevere da un vostro collega o un vostro superiore alla fine di un meeting, il fatidico: "dopo ci sentiamo che vorrei darti un feedback?"

Qual è la prima cosa che pensate?

Stress.

Ricorda un po' il drammatico "stasera dobbiamo parlare" detto dalla compagna/o alle 8 di mattina e che ci fa vivere una giornata di agitazione in attesa della serata, che già ci aspetteremo essere infernale.

Ma tornando in topic: Vi siete accorti che sto usando la parola Giudizio e Feedback quasi allo stesso modo? E' possibile dare un Feedback senza giudicare? Temo di no.

Tutto parte dal giudizio che poi, come succede in tribunale, viene argomentato dalla legislatura o da fatti realmente accaduti e documentati e si trasforma in quello che chiamiamo feedback.

Dato che hai fatto tardi a 3 meeting (lunedì alle 8.30, giovedì alle 9.30, venerdì alle 17.00), allora ti do feedback negativo sul valore aziendale del "Rispetto" (giudicandoti come ritardatario)

Quindi c'è sicuramente una forte relazione tra feedback e giudizio, e dov'è il problema?

Provate a pensare alla parola "Giudizio", le date un'accezione positiva o negativa?

Perché?

Il mindset al quale siamo stati abituati, a partire dalle scuole, fino al posto di lavoro che stiamo attualmente ricoprendo, è quello che sottolinea i comportamenti identificati come negativi, in modo che tu possa vederli e trovare il modo per risolverli.

Pensate che nel mondo dell'addestramento animale le cose funzionano in maniera opposta da svariati anni, molto più vicino a quello che è il rapporto che si ha con un bambino;

Ad esempio, nell'addestramento, si usa il cosiddetto "metodo gentile" che invece di colpevolizzare, sgridare e punire l'errore, utilizza il premio, l'incoraggiamento e lo sprono, nel caso in cui il comportamento del cane (o di qualsiasi altro animale) sia quello richiesto dall'addestratore.

Questo significa che l'animale è libero di comportarsi secondo il suo istinto, facendo le sue scelte che a volte sono anche più complesse ed efficaci, rispetto a quelle che si aspetta l'addestratore che premierà prontamente il cane, quando questo attuerà un comportamento in linea con l'obiettivo.

Questa strategia permette all'animale di essere libero

di "sbagliare" di sperimentare nuovi comportamenti e nuove strategie e quindi di non sentirsi "sotto pressione" o frustrato, dovendo capire qualcosa che non riesce a capire.

L'approccio mentale che ne scaturisce è completamente diverso rispetto al rimprovero: positivo, incoraggiante, rilassato.

Considerato che gli animali sono dominati per lo più dalle emozioni e quindi dalla parte limbica del loro cervello e che il nostro cervello limbico è quello che influenza in modo spropositato il nostro comportamento, l'equazione sembra essere abbastanza chiara!

Certo, si tratta di un'estremizzazione; dare un cioccolatino o un premio economico ogni qualvolta qualcuno "fa bene" non sarebbe efficace quanto lo è con un cane, ma questa analogia ci da la possibilità di pensare che le persone crescono e migliorano, se sono incoraggiate a sperimentare e a sbagliare; se ricevono feedback negativi, per quanto conditi con belle parole o con strategie di comunicazione efficaci, accuseranno il colpo e la prossima volta, forse, un po' di "paura di sbagliare" ci sarà e quell'idea rivoluzionaria, rimarrà nel cassetto.

Potrebbe quindi essere una buona strategia dare solo feedback positivi?

Dalla mia esperienza questi sono solo alcuni vantaggi che ho visto materializzarsi dopo appena qualche mese di applicazione:

- sperimentare: se le persone sanno che in caso di errore nessuno li giudica, tenderanno a fare nuovi esperimenti e a prendersi nuove responsabilità;
- comfort zone: se intuisce che li fuori "where the magic happens" non c'è nessuno con il fucile puntato, allora magari un passettino per vedere che aria tira lo fai;
- collaborazione: le persone che non sentono la pressione della "Valutazione" tendono sempre più ad affidarsi agli altri; la delega cresce e non per mancata accountability ma perché l'ambiente in cui il "faccio io che faccio meglio e prima" smette di esistere;
- Proattività: le persone iniziano ad essere positive e a fare di più; questa proattività contamina i colleghi e lentamente il mindset inizia a instaurare delle solide radici.



Sarebbe “buona cosa” smettere di dare feedback negativi non richiesti, smettere di voler sottolineare la vostra seniority attraverso i feedback e non avere l'illusione che le persone miglioreranno in base ai vostri feedback negativi...anzi, probabilmente inizieranno a comportarsi in vostra presenza, in un modo diverso rispetto a quando non ci sarete: cercando di rispettare l'aspettativa che avete nei loro confronti nel primo caso, precludendo quello che invece potrebbe essere il vero valore che forse, verrà fuori nel secondo caso.

Quindi basta feedback negativi? Ma no, anzi sono molto importanti ma aspettate che vi vengano chiesti, perché solo in quel momento la persona sarà propensa e pronta emotivamente all'ascolto.

State attenti però che state camminando sulle uova, il feedback negativo non basatelo mai sulla persona, ma sul processo, in questo modo la persona riuscirà a mettersi nella prospettiva del narratore e riuscirà a essere oggettiva e comprendere chiaramente, che qualcosa poteva essere fatto in un modo diverso e lo capirà da sola, perché si ridurrà l'influenza emozionale e si potrà ragionare lucidamente.

Un esempio?

Jim (DEV) ha fatto tardi agli ultimi 3 daily

In retro:

Tom (SM):

Opzione 1: *Jim, stiamo affrontando degli sprint particolarmente impegnativi non va bene che fai tardi al daily, siamo tutti qui ad aspettare te. Cerca di essere puntuale.*

Opzione 2: *Ragazzi, stiamo affrontando degli sprint particolarmente impegnativi e come sapete, gli eventi Scrum sono molto importanti soprattutto in questo periodo: l'orario è ancora comodo a tutti?*

Se voi foste Jim quale approccio preferireste?

L'opzione 1 è un rimprovero; presuppone che Jim non abbia chiaro quanto sia importante la sua presenza e porterà Jim a giustificarsi (uno dei peggiori nemici della proattività)

L'opzione 2, è una proposta basata su un problema oggettivo e porterà Jim a ricordarsi l'importanza del daily, che sarà anche propositivo nel suggerire un nuovo slot; metterà Jim in una condizione di proattività.

Chiudo sottolineando che dare feedback efficaci è una delle cose più difficili che dobbiamo affrontare all'interno dei nostri team e nella nostra vita; qualche consiglio basato sulla mia personale esperienza:

Le persone sono prima di tutto guidate dalle emozioni, poi dal resto, ricordiamocelo;

Dare feedback positivi quando c'è occasione ma senza esagerare.

In caso vi venisse richiesto un feedback che reputereste negativo, entrate prima nel “Tu” dell'altra persona (quindi nel suo Io).

Strutturate il dialogo che vorrete affrontare.

Fate scegliere all'altro il momento in cui dare il feedback e se non lo chiede, non datelo con la forza.

Ascoltate con gli occhi durante il colloquio di feedback.

Non date feedback scritti perché sono soggetti ad interpretazione, a meno che non sia necessario.

Evitate le chat, al massimo una webcam è tollerabile. Chiedetevi se siete voi la persona giusta a dare quel feedback.

E mi raccomando, cercate di non utilizzare i “template” uguali per tutti, siate Agili, adattatevi al contesto e alle persone, perché è questo che vi dà valore... molto più che usare strumenti ritenuti “universali”.

IL FEEDBACK E' AGILE E SOSTENIBILE.



Al termine “feedback” possono essere associati diversi significati, ciascuno dei quali possiede una valenza specifica. Se dovessimo tradurre “feedback” con una parola secca, potremmo utilizzare risposta, commento, riscontro o retroazione. Ma in inglese esiste già una parola che significa risposta, quindi che differenza c'è tra “answer” e “feedback”? “Answer” implica che ci sia una “question”, quindi è una risposta diretta a una domanda precisa. “Feedback” non richiede necessariamente la formulazione di una domanda esplicita ma può essere un'opinione che viene liberamente esposta a fronte di una situazione che favorisce implicitamente uno scambio di idee. Quando l'opinione viene espressamente sollecitata, allora diventa un riscontro. La retroazione si innesca infine quando l'opinione espressa determina un impatto sul comportamento di chi ha promosso la discussione.

Per chiarire meglio il concetto facciamo un esempio. Se chiedo ad un amico: “Ho visto che hai cambiato automobile, come ti trovi con il nuovo modello che hai acquistato?”, la sua risposta potrà essere: “Mi trovo bene”. Se invece dico al mio amico: “Sto valutando l'idea di cambiare la mia automobile”, lui potrebbe esprimersi così: “Sì, in questo momento ci sono buone offerte, anche io l'ho cambiata da poco”. Ma se pongo la frase in quest'altro modo: “Ho visto che hai cambiato automobile, sai anche io sto valutando l'idea di acquistare una, mi piacerebbe una tedesca”, allora potrei ottenere questo riscontro: “Sì, l'ho cambiata da poco approfittando di un'offerta vantaggiosa, ho comprato una giapponese e mi trovo molto bene”. A questo punto io potrei concludere dicendo: “Ti ringrazio, considerato ciò che mi hai detto, prima di scegliere valuterò anche qualche modello giapponese”.

GIORGIO IRTINO

Esperto di metodologie e tecnologie per la sostenibilità

Questa breve premessa terminologica ci dimostra come il feedback sia un processo di dare/avere nel quale è di fondamentale importanza imparare innanzitutto a rapportarsi e a interloquire nel modo giusto in funzione dell'effetto che si vuole generare. Per ottenere un feedback efficace bisogna saper porre domande precise, fornire informazioni esaurienti per stimolare il ritorno di consigli e suggerimenti; bisogna essere chiari nel far capire all'interlocutore se il suo commento è gradito, è auspicato, è considerato, è utile; bisogna essere capaci di ascoltare, di comprendere e di valorizzare ciò che ci viene detto, di rispettare le posizioni diverse dalle nostre. Solo così il feedback diventa uno strumento operativo bidirezionale veramente utile per gestire il miglioramento di tutto ciò che facciamo, sia nella sfera personale che in quella professionale.

Nella pratica aziendale, in passato il feedback è stato usato poco e male. Poco nelle interazioni umane in generale, più basate sul rapporto gerarchico in cui l'imposizione prevale sulla condivisione e sulla discussione; molto male nei processi di recruiting (la classica frase "grazie, le faremo sapere" non è un feedback !) e di valutazione delle prestazioni, fatte d'ufficio il più delle volte senza sentire il parere della controparte. Poco e male anche in alcuni tentativi di miglioramento della qualità di prodotto/servizio come per esempio l'analisi della soddisfazione dei clienti eseguita mediante questionari o interviste la cui reale efficacia però è sempre stata molto modesta. Quando il feedback puro fa paura perché porta in evidenza situazioni scomode su cui diventa troppo impegnativo intervenire, allo viene sostituito con un feedback pilotato e addomesticato, meno dirompente e più facile da gestire.

Nel campo del project-management e in quello dell'assegnazione e del monitoraggio di obiettivi, il feedback ha avuto un ruolo marginale, soprattutto perché considerato come ultimo atto di un processo temporale medio-lungo: raccogliere il feedback alla fine di un progetto può servire a gestire meglio il prossimo (forse !) ma non ha nessun effetto utile su quello concluso, così come ragionare sul mancato raggiungimento di un obiettivo annuale non elimina il fallimento e non è necessariamente detto che ne

eviti un altro. Fare l'elenco delle scuse per non aver conseguito il risultato sperato non è un feedback accettabile perché non favorisce il confronto costruttivo sul miglioramento (o addirittura sul cambiamento, quando necessario), casomai serve come statica e conflittuale difesa d'ufficio per giustificare il proprio lavoro e gli errori commessi.

La nascita dell'approccio "agile" rivaluta l'utilizzo del "feedback" come strumento indispensabile per la gestione snella dei processi e delle risorse umane. Uno dei capisaldi del mindset agile infatti consiste nella centralità degli individui e delle interazioni, concetto che viene esplicitato nel manifesto al principio 6, l'importanza della conversazione faccia-a-faccia, e al principio 12, la riflessione su come diventare più efficaci. Il feedback si trasforma da momento una-tantum a pratica continua da esercitare lungo tutto il ciclo di gestione dell'attività, dal suo inizio alla fine. Principi che trovano applicazione pratica esemplare nella declinazione del metodo Scrum le cui "cerimonie" (sprint planning, sprint review, daily meeting, sprint retrospective) fanno ampio ricorso all'esercizio del feedback continuo che non solo è caldamente richiesto, ma addirittura istituzionalizzato.

Anche se ancora il mindset agile non è stato completamente metabolizzato dalle organizzazioni, i tempi sono già maturi per un ulteriore salto di qualità perché il feedback diventa essenziale anche nel mindset della sostenibilità. Questo nuovo traguardo aggiunge alle valenze introdotte dall'approccio agile altri due aspetti di grande significato e rilevanza. Sia il rapporto con gli stakeholders che la gestione delle risorse umane sono infatti fortemente basati sul feedback continuo. L'allineamento sulle priorità ESG tra shareholders e stakeholders avviene con un processo di feedback che si esplicita nella cosiddetta matrice di materialità; lo sviluppo del potenziale umano richiede un feedback costante su consapevolezza del ruolo e dello scopo, formazione delle competenze, bilanciamento tra lavoro e vita privata, parità di genere. Da oggi non possiamo più concepire un mondo che prescindere dal feedback proveniente da tutti i soggetti coinvolti nella filiera del bene comune.



Perché rispondiamo con un Grazie?



SILVIO MESSINA
Informatore Farmaceutico

..... C'era una volta, quando eravamo bambini, quell'occasione tanto attesa, magari durante le feste sotto un albero o di fronte ad una torta di compleanno circondati da persone che ci volevano far crescere bene... Quell'occasione che tanto attendavamo era: "Il Regalo".

Ad ogni regalo noi abbiamo sempre risposto e sempre risponderemo con un Grazie!! Perché proprio grazie e non altro? È un dono ed ad ogni dono si risponde con un Grazie. Un dono, un regalo è qualcosa che ci può rendere felici, ci può far riflettere ma ci può anche far aprire gli occhi...Di sicuro ci suscita un'emozione. Tutto sta nel come lo recepiamo, nel come accogliamo l'altro e che valore diamo al nostro regalo chiamato Feedback.

Il Feedback può essere dato e/o ricevuto e rappresenta un valore aggiunto in una persona, in una squadra o in un team di lavoro.

Ma dobbiamo sempre chiederci: ci credo come un valore o lo vedo solo come un compito?

Se ci crediamo veramente, il Feedback può trasformarsi in una vera e propria arma sia nel singolo che in una struttura organizzata e permette sia a chi lo dà sia a chi lo riceve di maturare un cambiamento che porta alla crescita personale, sociale e lavorativa.

Infatti, il Feedback se è dato bene ed anche se è ben accolto può portare un Team di lavoro a raggiungere

risultati ambiziosi ed in minor tempo contribuendo ad una crescita biunivoca win-win.

Il Feedback, infatti, permette di vedere i nostri punti ciechi aiutandoci a guardare le cose da altri punti di vista perché non sappiamo come le nostre azioni possono essere interpretate dagli altri. Pertanto, è uno strumento di apprendimento e come tale bisogna ricordarsi di chiedere "se posso darti un FB", poiché se il nostro interlocutore non è predisposto, in quel momento può interpretarlo come qualcosa di negativo. Infatti, prima di darlo chiediamoci sempre: cosa voglio ottenere di concreto? E cosa molto importante, parlare di comportamenti con fatti oggettivi senza puntare il dito sulla persona, separando sempre i fatti dalle opinioni; In questo modo non si dà la soluzione ma si porta l'interlocutore alla riflessione come fa oggi un bravo coach con il suo coachee.

E se ritornassimo ad essere bambini aspettando che qualcuno ci faccia crescere donandoci qualcosa? Iniziamo a sorridere e a dire grazie ai regali che riceviamo...e si anche a saper fare e saper dare dei bei feedback che possono portare ad una crescita comune, perché da soli si va veloci ma insieme si va lontani. Un grande Augurio di crescita a te che leggi e a chi incontrerai lungo il tuo cammino!!

QRP

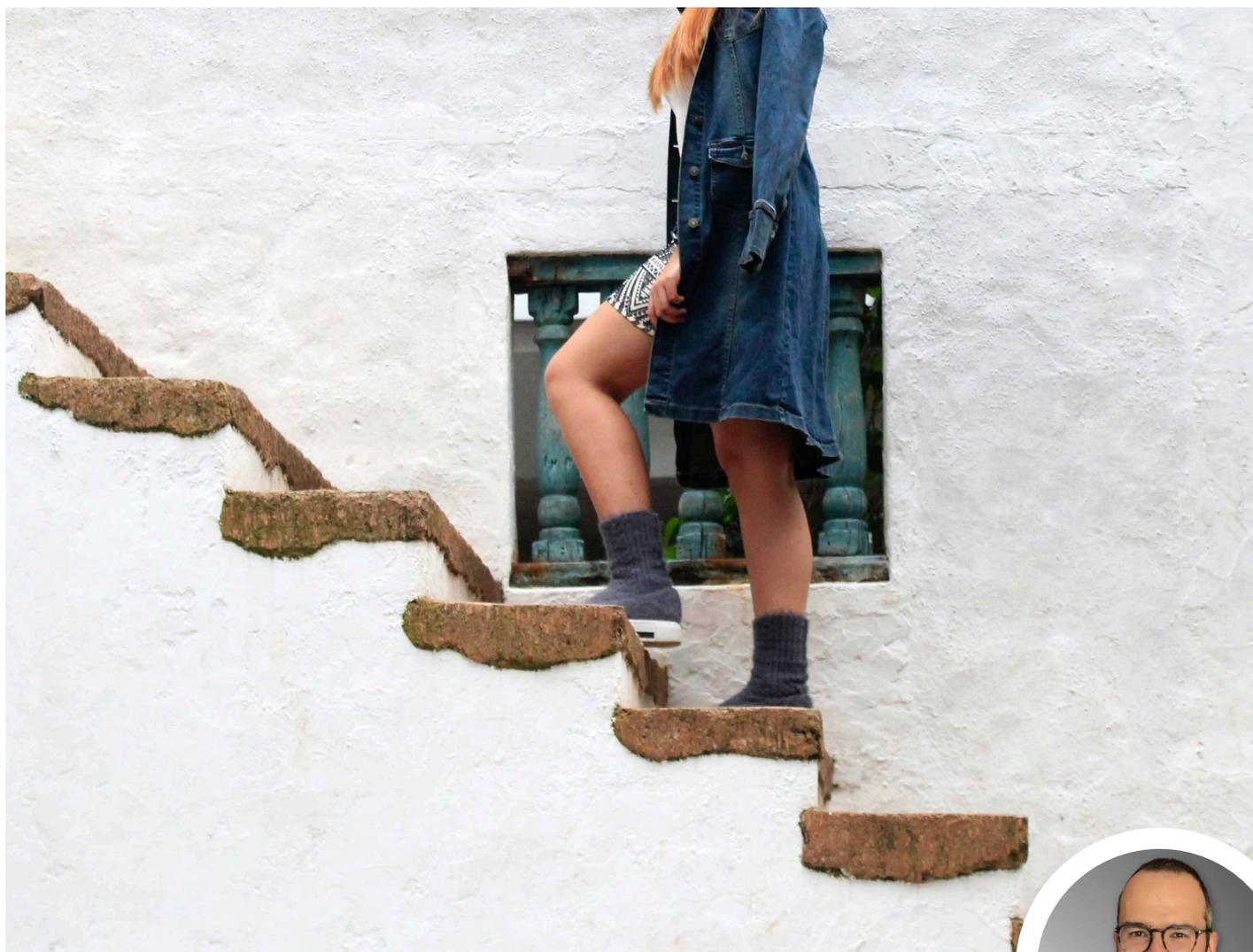
Developing Professionals

**Fornitori di formazione
sui metodi Best Practice**

**Developing Professionals
to facilitate Changes.**



Il feedback: uno straordinario strumento di crescita



NICOLA ACCIALINI

Agile Manufacturing Coach | Autore e Blogger
Fouder @ Accialini Consulting e Skills4i



“Nel linguaggio tecn. e scient., termine equivalente all’ital. retroazione, che designa il processo per cui l’effetto risultante dall’azione di un sistema (meccanismo, circuito, organismo, ecc.) si riflette sul sistema stesso per variarne o correggerne opportunamente il funzionamento”
Dizionario Treccani

Mi sono avvicinato al mondo Agile un po’ per caso e se vogliamo anche per sbaglio. Per anni ho lavorato nello sviluppo e miglioramento dei processi produttivi per aziende aeronautiche in Italia e all’estero, dove metodologie come Lean e Six Sigma la fanno ormai da padrona. Tuttavia, notavo che la snellezza e la qualità dei processi erano certamente importanti, ma la capacità di adattarsi alle contingenze e alla sempre maggiore variabilità delle mutabili condizioni esterne ed interne all’azienda diventava un elemento sempre più critico. Sviluppare un nuovo prodotto fisico significa molto spesso due cose:

- investire in capability produttiva, per produrre prodotti di maggior valore rispetto alla concorrenza
- investire in capacità produttiva, per far fronte all’aumento dei volumi

Ma cosa succede se gli investimenti in capitale industriale vengono meno a causa di eventi difficilmente prevedibili?

La capacità di saper adattare rapidamente il proprio sistema in corso d’opera è probabilmente la definizione di agile. Tuttavia, occorre saper cambiare sulla base di dati, o feedback oggettivi.

Il feedback nel miglioramento dei processi produttivi

Il feedback in questo senso diventa elemento fondamentale e fondante dell’approccio agile in ogni situazione. Nei processi produttivi, ad esempio, le carte di controllo sono tra gli strumenti di feedback più comuni che ci consentono di modificare quello che non funziona attraverso l’implementazione tempestiva di azioni correttive. Similmente, soluzioni adattive nelle lavorazioni meccaniche permettono di lavorare in circuito chiuso per adattare la lavorazione alla variabilità intrinseca di ciascun particolare da lavorare, in funzione della durezza specifica del materiale, usura utensile ecc. Infine, l’utilizzo di asset industriali naturalmente agili, come macchine utensili mul-

ti-tasking, attrezzaggi modulari, manifattura additiva e sistemi di raccolta e analisi dei dati in tempo reale, solo per citarne alcuni, ci permettono di riconfigurare velocemente il processo di produzione, ottimizzando di conseguenza l’investimento iniziale.

Il feedback nella gestione dei team di lavoro

L’importanza dei feedback si manifesta soprattutto nella gestione all’interno dei team di lavoro. Dare e ricevere feedback diventa essenziale per correggere opportunamente comportamenti e migliorare le prestazioni dei membri di un team. Non a caso, nell’ormai celebre “Anti-Handbook Handbook” di Tesla, tra i punti elencati vi è la necessità di prendere iniziative nel chiedere feedback al proprio responsabile. Allo stesso modo, durante la mia esperienza in Rolls-Royce, ogni dipendente riceveva adeguata formazione sui principi della “cultura ad alte prestazioni” all’interno dell’azienda. Dare e ricevere feedback era uno dei punti chiave. Tuttavia rispetto al feedback nei processi produttivi, quando si parla di rapporti umani dare e ricevere feedback può risultare più semplice a dirsi che a farsi. Dare feedback infatti può generare conflitto, mentre ricevere feedback “negativi” può minare la nostra autostima.

Dare feedback può generare conflitto

Come leader di un gruppo di lavoro, dare feedback è un’attività che consente ai membri del team di migliorare le proprie prestazioni. In alcuni casi tuttavia ciò potrebbe generare conflitti personali. Parliamoci chiaro: spesso il conflitto è salutare, tutto sta nella capacità di gestirlo. In questo senso, alcuni suggerimenti che mi sento di dare sono:

- **iniziare la discussione focalizzandosi sugli aspetti positivi.** È importante apprezzare il contributo di ciascuno. Sentirsi apprezzati aiuta ad essere motivati perché significa che i nostri sforzi, per quanto piccoli possano sembrare, vengono notati dai nostri colleghi.
- **il “come” formulare critiche costruttive è fondamentale.** Utilizzare frasi del tipo “sono soddisfatto del tuo lavoro, ma potresti essere ancora più efficace se...” o “per crescere ancora di più, un mio suggerimento sarebbe di...” aiutano a fornire suggerimenti costruttivi focalizzando la discussione sugli aspetti di miglioramento e crescita.



Ricevere feedback “negativi” può minare la nostra autostima

Nonostante l'utilizzo di questi accorgimenti, un suggerimento o feedback costruttivo potrebbe apparire ancora come un qualcosa di negativo che potrebbe minare l'autostima di chi lo riceve. Io rientravo in questa categoria. Pensavo infatti che molte critiche o suggerimenti che ricevevo non fossero veritieri. Tuttavia, anche in questo caso diventa importante fare un'autoanalisi del perché un feedback ritenuto ingiustificato viene dato. Assumendo la buona fede di chi ce lo fornisce, ogni feedback deve diventare un'occasione di miglioramento nel nostro percorso di crescita personale.

Personalmente, uno dei miei successi personali più importanti è stato quello di imparare ad accettare i feedback “negativi”. Un esempio concreto: quando ho iniziato a pubblicare libri su Amazon, il primo giudizio negativo mi ha fatto dubitare molto sulle mie capacità. Occorre però essere capaci di mettere da parte le proprie emozioni e porsi alcune domande a mente fredda. È un feedback costruttivo? Quale lezione posso imparare? Come potrò essere più efficace la prossima volta?

The Growth Mindset

Essere in grado di mettersi in discussione attraverso i feedback è una delle capacità di chi adotta la cosiddetta “growth mindset”, termine coniato dalla psicologa Carol Dweck: significa sentirsi a proprio agio nelle sfide e non vedere il fallimento come un modo per descriversi, ma come un trampolino di lancio per crescere e sviluppare le proprie capacità. La nostra intelligenza e i nostri talenti sono tutti suscettibili di crescita. In questo senso, il feedback rappresenta uno strumento di crescita straordinariamente efficace: at-

traverso la sua analisi, ci permette di comprendere potenziali punti di debolezza e quindi di miglioramento, ci permette di cambiare direzione in corsa e quindi di essere ancora più efficaci nel raggiungere i nostri obiettivi.

Saper cambiare direzione significa essere più efficaci

“Non c'è cosa più inutile che fare in modo efficiente ciò che non dovrebbe essere fatto affatto”

Peter Drucker riassume così la necessità di saper cambiare direzione. Chi è appassionato di montagna come me sa quanto possa essere frustrante percorrere un sentiero e scoprire di stare andando nella direzione sbagliata. Quanto prima lo si realizza e si torna indietro, quanto prima si raggiungerà la meta desiderata.

Un altro esempio riguarda il mondo dei processi industriali, in cui l'automazione aiuta certamente a migliorare l'efficienza. Tuttavia, se un processo risulta di per sé inefficiente, l'automazione lo renderà ancora più inefficiente. Per questo, spesso è necessario fare un'analisi a monte e eliminare ogni possibile spreco (muda) o attività inutile prima di investire in soluzioni tecnologiche.

Per questo, l'agilità deve diventare la nostra bussola per essere più efficaci in un mondo in costante cambiamento. Tuttavia, tale cambiamento dovrebbe avvenire sulla base dei segnali oggettivi che riceviamo, e non sulla base di considerazioni soggettive, spesso influenzate dalla nostra emotività o “gusto personale”.

La strada è segnata, intraprendiamola con coraggio!

Una Retrospettiva fra i banchi di scuola



VALERIA BURDI

Pirate | Rebel | Trouble Maker

JUNIOR SCRUM MASTER & P.O. | Agile Mindset

#lascuolainagile | Quando Scrum

incontra la didattica | EFL TRAINER

Dopo aver condiviso con il mondo Agile la sperimentazione che ha avuto luogo in una classe prima della Scuola Secondaria di I Grado come docente di Lingua Inglese, sul numero del mese di novembre 2022, dal titolo Ready-Steady-Sprint: Quando Scrum incontra la didattica, ci ritroviamo in questo nuovo numero per completarne il racconto.

I protagonisti sono stati ventidue alunni suddivisi in cinque team che hanno realizzato una serie di attività muovendosi all'interno degli eventi Scrum (adattati e rielaborati) e di una didattica laboratoriale, che ha visto il susseguirsi di approcci didattici come il peer-to-peer e la flipped classroom. All'interno della classe era presente anche uno studente non verbale che ha realizzato le attività attraverso l'utilizzo della C.A.A. ovvero la Comunicazione Aumentativa Alternativa.

Attraverso questo tipo di comunicazione lo studente riesce ad entrare in contatto ed in comunicazione con i professori e con i compagni e riesce a svolgere qualsiasi tipo di attività o di esercizio. La C.A.A. prevede una serie di modalità di comunicazione il cui scopo è di rimpiazzare il linguaggio favorendo sempre il passaggio del messaggio. Lo studente di questa classe utilizza una serie di disegni codificati che rappresentano le azioni, le persone e le cose. Sono presenti anche immagini che rappresentano avverbi ed aggettivi.

Gli approcci didattici sopra menzionati prevedono una maggiore collaborazione fra discenti, nell'aiuto reciproco verso la scoperta e l'apprendimento (peer-to-peer) ed un ribaltamento delle dinamiche di classe, in cui gli studenti si assumono l'incarico di preparare la lezione e di rendere interessante l'argomento facendo leva sulla loro creatività (flipped classroom).

All'interno di questo scenario, lo studente non verbale è stato accolto e coinvolto in ogni evento, così come in ogni momento che è stato lasciato al team per lavorare in classe. L'aiuto di tutte le figure vicine allo studente è stato indispensabile per la riuscita della sperimentazione perché ha visto la collaborazione con una docente di sostegno alla classe e ben due assistenti alla comunicazione, specializzate nell'utilizzo della C.A.A.

Come ultimo evento a chiusura dello Sprint #1 ho progettato una serie di attività da svolgere all'interno della Retrospettiva (svolta con alcuni alunni in collegamento da casa, usufruendo della Didattica a Distanza) iniziando da questionari di gradimento (per

studenti e genitori) inserendo come valori la scala di Likert, in questo caso ho ritenuto pertinenti valori come:

- Per niente;
- Poco;
- Abbastanza;
- Molto;
- Moltissimo.

La specificità dei dati che avrei voluto raccogliere riguardava sia il gradimento dell'attività che la conoscenza o la consapevolezza dell'esistenza dell'agilità e del framework Scrum. Di seguito le domande poste ai genitori:

1. quanto è piaciuta questa attività al ragazzo o alla ragazza?
2. quanto è piaciuta a lei/voi?
3. vorreste altre attività di gruppo per l'insegnamento della lingua inglese?
4. vorreste metodologie alternative alla lezione frontale per l'insegnamento della lingua inglese?
5. avevate già confidenza con il framework scrum o con le metodologie agili in generale?
6. quanto credete che la scuola italiana sia al passo con i tempi?
7. consigli e commenti (domanda aperta).

I dati raccolti raccontano che i genitori si schierano sul 'molto' e 'moltissimo' per le domande 1,2,3 e 4, comunicando la percezione del gradimento della novità da parte dei propri figli e dichiarando con una altissima percentuale di preferire attività di gruppo per l'insegnamento della Lingua Inglese. Allo stesso tempo chiedono metodologie di insegnamento alternative alle tradizionali.

La domanda 5 che fa riferimento alla conoscenza di Scrum e metodologie Agile (dove il termine metodologia è stato utilizzato allo scopo di facilitarne la comprensione) non rivela agilitisti all'interno della componente genitori, che si attesta su di una percentuale molto alta di 'per niente', ma la componente che dichiara di conoscere 'poco' le metodologie in realtà ottiene lo stesso punteggio di chi ha dichiarato di sentirsi 'abbastanza' confidente. Per cui, secondo i dati, la metà dei genitori già mastica qualcosa di Agile e l'altra metà non ne sa nulla.

Che la scuola sia ritenuta 'poco' o al massimo 'abbastanza' al passo coi tempi è l'idea che va per la maggiore nella domanda 6, anche se non è da sottovalutare la presenza di 7 genitori che hanno scelto il valore zero, 'per niente'.

QUESTIONARIO GENITORI - RETRO					
	PER NIENTE	POCO	ABBASTANZA	MOLTO	MOLTISSIMO
DOMANDA 1	1	1	2	8	10
DOMANDA 2	//	//	1	11	10
DOMANDA 3	1	//	1	8	12
DOMANDA 4	1	//	6	6	9
DOMANDA 5	12	5	6	//	//
DOMANDA 6	7	10	4	1	//

Allo stesso modo ho consegnato un questionario ai ragazzi, in classe, con la stessa scala, ritenendo pertinenti gli stessi valori, di seguito le domande:

1. quanto ti è piaciuta questa attività?
2. vorresti altre attività di gruppo per l'insegnamento della lingua inglese?
3. vorresti sperimentare altri modi per imparare la lingua inglese?
4. avevi già confidenza con il framework scrum o con le metodologie agili in generale?
5. quanto credi che la scuola italiana sia al passo con i tempi?
6. consigli e commenti (domanda aperta).

Dando un'occhiata alle scelte effettuate dagli studenti, solo una minima percentuale ha espresso un basso gradimento per la novità, rispondendo con 'per niente' o 'poco' alle domande 1,2 e 3. Alle stesse domande il resto della classe ha espresso un gradimento fra 'molto' e 'moltissimo'.

La domanda 4 che fa riferimento alla conoscenza di Scrum e metodologie Agile (dove il termine metodologia è stato utilizzato allo scopo di facilitarne la comprensione ai ragazzi) la classe si attesta su di una componente molto alta di 'per niente' e 'poco', mentre porrei l'attenzione su quell'unico studente che ha affermato di avere 'abbastanza' confidenza. Tanta stima!

Che la scuola sia ritenuta 'poco' o al massimo 'abbastanza' al passo coi tempi è l'idea che va per la maggiore nella domanda 5.

Ho coinvolto nella retrospettiva anche tutte le figure che sono state al mio fianco nella gestione dei team e come supporto con lo studente non verbale proponendo loro un questionario con domande aperte che vi elenco qui di seguito:

1. cos'è andato alla grande?
2. cosa c'è da migliorare?
3. i miei suggerimenti
4. cosa porto a casa da questa esperienza?
5. cosa portano a casa i miei alunni?

Le colleghe hanno evidenziato l'alto valore formativo dell'esperienza che va di pari passo al valore didattico relativo all'apprendimento di una lingua riferendosi ad una esperienza altamente inclusiva e ad un nuovo approccio comunicativo ed inclusivo. Sottolineano l'esperienza innovativa e la possibilità di apprendere divertendosi, così come l'aspetto collaborativo che si è tradotto nelle interazioni fra pari al fine di raggiungere un obiettivo comune.

Come ulteriore passaggio ho previsto una attività conosciuta come GLAD-SAD-MAD in cui il mio intento voleva essere quello aumentare il livello di interazione e condivisione del team, di identificare cosa è andato bene o cosa proprio è andato storto all'interno delle dinamiche di gruppo o dell'utilizzo degli strumenti. Sentivo il bisogno di discutere con i ragazzi e scoprire opportunità di miglioramento. Questo modello riesce a fare in modo che i team pensino soprattutto a come si sentono piuttosto che agli eventi accaduti. All'interno di cartoncini colorati, i ragazzi e le ragazze hanno potuto esprimere ciò che gli era piaciuto o gli aspetti positivi (cartoncino verde), ciò per cui non andavano entusiasti (cartoncino giallo) e ciò che ha dato loro fastidio o dispiacere o ciò che non hanno per nulla amato fare (cartoncino rosso).

Lo studente non verbale ha avuto la possibilità di esprimere i suoi pensieri e il suo gradimento coadiuvato dalle figure specializzate che lo seguono e ha condiviso con noi le seguenti riflessioni attraverso questionari rimodulati e calibrati sulla falsa riga di quelli dei compagni.

QUESTIONARIO STUDENTI - RETRO					
	PER NIENTE	POCO	ABBASTANZA	MOLTO	MOLTISSIMO
DOMANDA 1	2	1	5	7	7
DOMANDA 2	2	3	2	7	8
DOMANDA 3	3	2	5	6	6
DOMANDA 4	14	7	1	//	//
DOMANDA 5	//	11	7	3	1



Alla domanda Ti è piaciuta l'attività di gruppo? la risposta è stata Sì, tanto.

Alla domanda Tu vorresti ancora fare questa attività di gruppo? la risposta è stata Sì, tanto.

Alla domanda Tu vorresti fare altre attività con la prof. di inglese (Valeria)? la risposta è stata Sì.

QUESTIONARIO DI GRADIMENTO

TI	E'	PIACIUTA	L'ATTIVITA' DI GRUPPO?
		SÌ	TANTO

TU	VORRESTI	ANCORA	FARE	QUESTA ATTIVITA' DI GRUPPO?
		SÌ	TANTO	

Per quanto riguarda l'attività GLAD-SAD-MAD i ragazzi hanno avuto molte lamentele sulla partecipazione e sul coinvolgimento di alcuni compagni e sulla loro mancanza di precisione negli incontri, questo a dimostrazione che l'attività è stata presa molto sul serio. Hanno apprezzato la possibilità che gli è stata concessa di allontanarsi dal libro e di creare qualcosa insieme. Hanno apprezzato il fatto di non avere compiti tradizionali da svolgere a casa, come gli esercizi a completamento che di solito vengono assegnati dai docenti per lo studio pomeridiano, che sono stati rimpiazzati dalle attività di manipolazione delle informazioni sotto forme nuove ed originali, a carico del team e, successivamente, a carico di ogni singolo studente, nella stesura di un testo autentico in lingua.

Lo studente non verbale ha apprezzato il fatto di poter far parte di un gruppo di lavoro, spostandosi anche in una aula separata (per mettere a proprio agio lo studente) per allontanarlo dalla confusione che questi tipi di lavori creano all'interno dell'aula.

Dimostra di non gradire molto lo stare seduto in aula e che incollare è l'attività che più odia, quando, in realtà, è una delle attività che svolge maggiormente proprio per la natura del sistema di comunicazione di cui si avvale. Attraverso la Retrospettiva il gruppo docenti ha raggiunto una nuova consapevolezza e, a riguardo, ha optato per un bilanciamento fra l'uso delle tessere C.A.A. cartacee e la versione digitale. La potenza di una sana abitudine come il feedback ci ha portato a dare voce alle esigenze di chi, prima d'ora, non aveva avuto l'occasione di potersi esprimere. Attraverso Scrum e i suoi eventi siamo riusciti a raggiungere un elevato grado di inclusione, non lasciando nessuno studente e nessuna studentessa indietro o da parte.

La sana abitudine di stabilire un momento, una occasione per lasciare andare i pensieri e le emozioni su come siano andate le cose è ciò che manca alle best practice della scuola italiana. Azioni atte ad accogliere apprezzamenti, considerazioni, giudizi, opinioni, osservazioni, pareri e valutazioni necessitano di essere instaurate all'interno di una buona didattica, perché, come docenti, dovremmo essere capaci di metterci nei panni dell'altro e riuscire a percepire le emozioni, i sentimenti e i pensieri di chi ci circonda. Non smetterò mai di credere che sia arrivato il momento, per la scuola, di non dare valore solo alla performance e ai risultati valutabili raggiunti, ma che sia giunto il momento di scegliere di andare più in profondità verso l'analisi degli effetti che un docente e la sua didattica generano sui propri studenti.



**Se vuoi rendermi felice
regalami un feedback!!!**



PIERPAOLO CIMIRRO

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

Data Product Owner in Cerved
Group.

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

Cosa è un feedback

Il feedback è il riscontro, espresso in termini di opinione o osservazione, su una persona o fenomeno comportamentale, un prodotto fisico o digitale, un servizio erogato.

Nella vita vissuta siamo spesso invitati a dare feedback, riguardanti beni di consumo o servizi, con l'obiettivo di quantificare il nostro grado di preferenza piuttosto che concorrere all'evoluzione di qualche funzionalità.

Stesso discorso per le relazioni personali ... capita di essere coinvolti nell'esprimere opinioni su persone, le loro performance all'interno di progetti, il loro inserimento all'interno di dinamiche aziendali e così via. Il feedback, pertanto, è uno strumento potentissimo e di grande valore che può aiutare la crescita collettiva, l'evoluzione sociale, il miglioramento del mondo in cui viviamo.

Come si dà un feedback?

Dal momento che il feedback è uno strumento potente, che può cambiare le sorti della storia, è importante saperlo costruire e comunicare ed è fondamentale saperlo ricevere e valorizzare.

Una tecnica efficace per dare feedback è la FEED:

- Fatti: raccontare in maniera oggettiva cosa sia successo dando delle evidenze prive di giudizio.
- Effetti: evidenziare gli effetti che quella situazione ha generato in termini.
- Emozioni: esprimere le emozioni che quei fatti hanno generato.
- Domanda: chiedere un giudizio aperto rispetto alla situazione pensando alle next actions.

Nel dare un feedback bisogna essere il più chiari, trasparenti, oggettivi possibili creando una comunicazione empatica e un contesto di fiducia in cui emerge la volontà di perseguire il miglioramento per ambo le parti del dialogo. Un feedback dato in maniera irruenta, spigolosa, offensiva porterebbe ad una serie di risultati negativi svuotando di significato la comunicazione stessa.

Nella comunicazione del feedback deve esserci una forte predisposizione al dialogo e al confronto anche

da parte di chi riceve il feedback il quale deve essere consapevole del valore che sta ricevendo. Creare un contesto di fertilità ed efficacia dell'azione del feedback è abilitante per instaurare una relazione di fiducia che porta ad una mutua crescita.

Stesso discorso vale per i feedback dati a prodotti o servizi attraverso survey o altri strumenti:

- quanto più si instilla l'importanza del riscontro quanto più chi valuta sarà portato ad investire effort per produrre valore;
- quanto più il ciclo di vita del feedback (definizione strumento, strutturazione contenuti, creazione modalità di rilevazione insights, prioritizzazione azioni, misurazione execution) sarà efficace ed efficiente quanto più chi propone il feedback, in prima istanza ... ma anche gli altri stakeholders, ne trarranno beneficio.

Pericoli nel dare e nel non dare i feedback

Non è obbligatorio dare e ricevere feedback ... è piuttosto un'opportunità di grandissimo valore. Non dare feedback è una sorta di occasione persa che, bene che vada, non migliora una situazione ma nei casi più estremi può concorrere al lento e inesorabile peggioramento. Il mondo relazionato e interconnesso in cui viviamo evolve sulla base dell'evoluzione dell'impatto stesso delle relazioni e della sua gestione. Il comportamento umano non è un fenomeno da leggere ed interpretare in chiave assoluta bensì come elemento di una rete dinamica che prevede propagazione degli impatti sempre più veloci nel tempo e nella profondità. Purtroppo o per fortuna non si può fare a meno di imbattersi con la valutazione del feedback ... le possibilità di impattare negativamente sono tante ma le opportunità di valorizzare positivamente sono ancora di più.

Da un punto di vista più ampio, astraendo dalla relazione esclusivamente di confronto umano, la gestione di un elemento che alteri l'ecosistema umano, come un prodotto o un servizio, non può essere lasciata al caso e alla mercè degli eventi.

Il concetto di learning by failure

Imparare dagli errori e dall'esperienza superando il concetto di fallimento e di finger pointing è un mindset, di origine anglosassone, che sta alla base dell'evoluzione.

“Ognuno di noi dovrebbe sentirsi supportato nel poter osare e al tempo stesso avere il coraggio di farlo”.

E' una frase che ho sentito qualche anno fa e che racchiude l'essenza dell'apprendimento da pratica attraverso una valorizzazione del feedback, del confronto, dell'esperienza.

Review come opportunità di miglioramento collettivo. Retrospectiva come opportunità di crescita personale

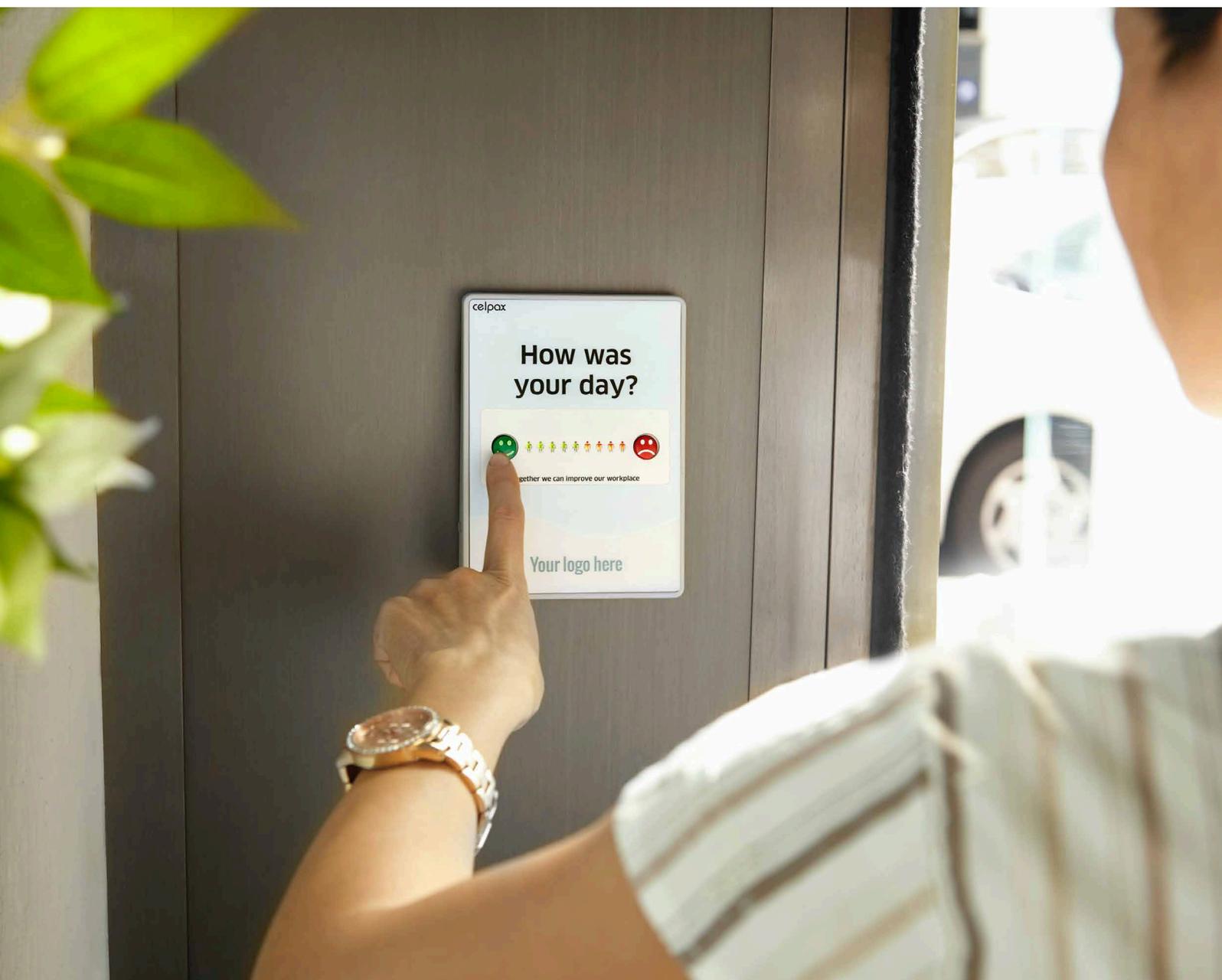
In Scrum le due cerimonie che prevedono una gestione strutturata del feedback sono la Review (principalmente in termini di evoluzione prodotto) e la Retrospective (soprattutto per la crescita persona e di team).

La Review (in generale tutti i momenti, anche estem-

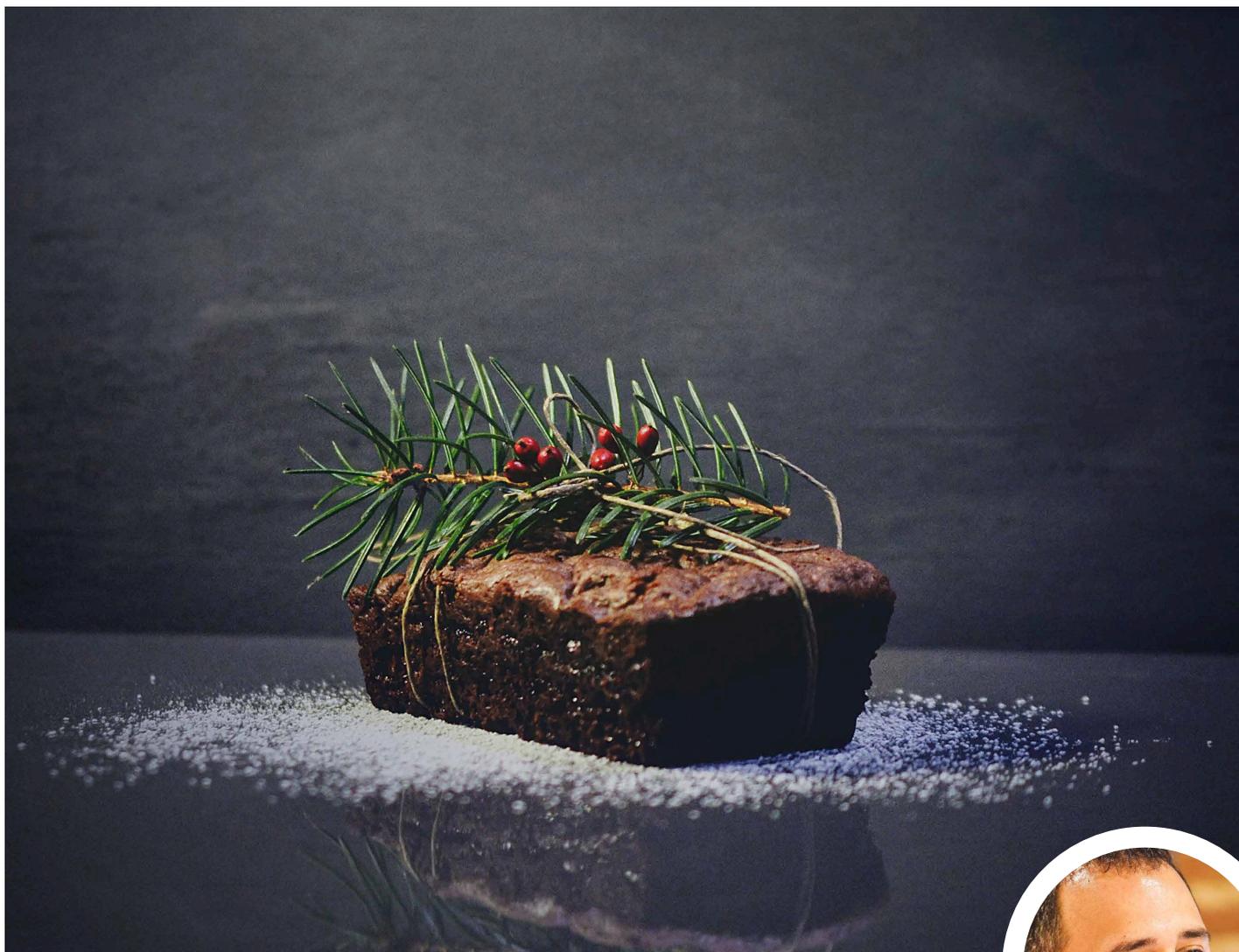
poranei agli sprint, in cui si chiedono e collezionano feedback) rappresenta il modo più trasparente, partecipato e strutturato all'interno del quale lo scrum team e gli stakeholders (in cui sperabilmente siano presenti clienti e utenti finali) visionano l'avanzamento del prodotto e discutono sulla sua evoluzione. Strutturare la review in maniera tale da dare totale visibilità all'increment e raccogliere feedback ad ampio spettro è abilitante per capire se si sta andando nella giusta direzione oppure valutare cambi di rotta.

La Retrospective è il momento in cui il team si interroga sulle modalità di applicazione del processo ma è sicuramente un'occasione per i team member di confrontarsi, dialogare e crescere. La crescita di una persona passa anche da momenti di confronto all'interno di un sistema complesso e relazionato come un team o un'azienda.

Sulla base dell'esperienza di questi anni, delle osservazioni che faccio, delle considerazioni che ne conseguono e del valore che apprezzo ... ho preso un brutto vizio: senza feedback proprio non so stare ... **se vuoi rendermi felice regalami un feedback!!!**



E' il feedback l'ingrediente segreto dell'approccio Agile?



FRANCESCO ROTELLA

Senior Manager at EY Advisory | Agile Coach | PSM®
Certified | SAFe® 5 Agilist



Circa 3 settimane fa, dopo la sua prima partita di pallavolo, mia figlia mi ha rivolto una domanda semplice all'apparenza quanto complessa nel suo intrinseco significato: "Come ho giocato?". In fondo quella domanda, cui ho risposto provando anche a filtrare un evidente coinvolgimento emotivo, può esser vista come una richiesta di feedback (seppur verso un qualcuno non "propriamente addetto ai lavori").

A valle di quella conversazione, mi è venuto poi naturale pensare quante volte sia nelle dinamiche di relazione individuale che come individui facenti parte di un team o di un'organizzazione ci troviamo a ricevere o a dare feedback e di quanto fornire un feedback e al contempo saperlo accogliere possa essere uno dei pilastri fondanti per raggiungere gli obiettivi. D'altronde

"Feedback is the breakfast of champions" Ken Blanchard

La frase di Ken Blanchard rimane sicuramente di forte impatto ma la definizione che ritengo descriva meglio il significato di feedback, specialmente categorizzandone l'importanza, è quella di Daniel Goleman nel suo libro "Intelligenza Emotiva".

L'autore così si esprime a riguardo: *"Nella sua accezione originale, nella teoria dei sistemi, la parola inglese "feedback" indicava lo scambio di dati relativo al funzionamento di una parte del sistema, nella consapevolezza che il funzionamento di una parte influenza quello di tutte le altre, e nella convinzione che la deviazione di ognuna di esse dal funzionamento ottimale debba essere corretta in modo da assicurare le prestazioni migliori. In un'azienda ciascuno fa parte del sistema e quindi lo scambio di informazioni che consente agli individui di sapere se il loro lavoro va bene, necessita di leggere modifiche, va migliorato, o deve essere completamente riorientato - in altre parole, il feedback - è la linfa vitale dell'organizzazione."*

In fondo l'approccio Agile beneficia in maniera fondamentale del processo di feedback e da quanto tutti gli attori coinvolti comunicano appropriatamente. Tutti quanti indistintamente sono chiamati a scambiarsi feedback preziosi, feedback che vengono così a rappresentare un trait d'union tra due dimensioni fondamentali quali la comunicazione e la collaborazione. Senza questa condivisione reciproca fra chi fornisce il feedback e chi lo riceve viene a mancare

la percezione di tutto ciò che può esser migliorato finendo al contempo per chiudersi nei tanto avversi silos che minano la riuscita di un processo.

Strettamente connesso alla Comunicazione (volutamente con la C maiuscola a sottolinearne l'importanza espressa dalla legge di Conway : *"le organizzazioni che progettano sistemi... sono costrette a produrre sistemi che sono copie delle strutture di comunicazione di queste organizzazioni"*), il feedback è capace di indurre cambiamenti duraturi quando diventa qualcosa di intrinseco all'organizzazione consentendoci di creare un prodotto raffinato veramente utile agli utenti finali e al contempo permettendoci di migliorare il nostro lavoro.

In Agile è prassi parlare di feedback loop inteso come un ciclo continuo in cui le informazioni vengono condivise, valutate, aggiornate e nuovamente condivise. L'obiettivo è ottenere riscontri sia positivi che negativi che possano essere immediatamente inseriti nel processo e tanto più questo processo viene iterato velocemente tanto più accelera e migliora il processo di sviluppo complessivo: questo approccio "virtuoso" si palesa ad esempio nell'adozione di approcci DevOps/DevSecOps che spostano notevolmente "a sinistra" (shift left approach) il feedback stesso.

Tanto più il feedback loop sarà rapido e tanto più aumenterà la produttività nei processi di sviluppo. Questa "rapidità" viene ad essere fattore abilitante per lo sviluppo iterativo e per una cultura spinta verso l'apprendimento costante a discapito del focalizzarsi sul completare l'attività più velocemente ma non tenendo conto di fattori come qualità piuttosto che tutti gli input provenienti dagli utilizzatori finali.

E difatti niente ha pari importanza del feedback degli utenti che può rappresentare la bussola in grado di farci orientare verso la corretta direzione. Questa interazione, proprio per la sua importanza, non deve limitarsi semplicemente a meeting prestabiliti nell'accezione tradizionale ma estendersi sfruttando ad esempio canali di comunicazione (Community Slack o affini) che incoraggiano gli utenti a inviare richieste di funzionalità e segnalazioni di bug.

Ma il feedback può arrivare anche da interazioni che sono differenti da quelle umane (che restano comunque, a mio modo di vedere, sempre prioritarie): ad esempio, si possono ottenere feedback immediati sulle prestazioni del codice e sul suo comportamento sfruttando strumenti di monitoraggio come Grafana; le pull request possono aiutare a garantire che il codice venga distribuito senza di fatto essere pronto rappresentando una richiesta a rivedere le modifiche prima che vengano finalizzate e dunque un feedback. E tanti altri sono gli strumenti e le prassi che potremo definire “feedback loop embedded”.

Tutto deve allo stesso tempo essere orientato ad avere feedback loop più brevi possibili, come espresso schematicamente nel libro “Kanban and Scrum: Making the Most of Both” di Henrik Kniberg e Mattias Skarin.

“Cambia qualcosa => Scopri com'è andata => Impara da esso => Cambia qualcosa di nuovo. In generale, si desidera un ciclo di feedback il più breve possibile, in modo da poter adattare rapidamente il processo.” Ma come agevolare questa velocità nel processo di feedback loop?

In primis sfruttare quanto ci viene fornito “by default” dal framework Scrum e cioè utilizzare Sprint Review Meeting e Sprint Retrospective (mai nome, parlando di feedback fu più appropriato).

Il fatto che Agile abbia (fortunatamente!) “snaturato” lunghi e improduttivi meeting in momenti di incontro, condivisione e confronto mutandone perfino la denominazione ed elevandoli a Cerimonie, può esser visto come un cambiamento che concorre ad abilitare il continuous feedback.

Sarebbe profondamente sbagliato e controproducente rispetto al volere promuovere il successo di un approccio Agile, non cogliere questi momenti evitando di focalizzarli verso uno scambio di “dare e accettare” feedback agendo di conseguenza. La frequenza degli incontri di review alla fine di ciascun Sprint è tale da evitare di cadere nella trappola di lunghi momenti senza feedback che può dare adito a piccoli (grandi) problemi.

E al pari delle Review, le Retrospective, seppure profondamente diverse per scopo e natura, consentono al team di riunirsi per raccogliere feedback su prestazioni e sul processo in una dinamica di condivisione trasparente e tale da poter dare seguito ad un'azione in modo da poter migliorare alle successive iterazioni.

Condurre sessioni di test utente può, al pari delle Cerimonie sopra citate, esser una buona opportunità per chiedere direttamente un feedback spesso di alta qualità. E come le sessioni di test utente, anche ses-

sioni di bug bash (un evento di collaborazione la cui procedura trovo ben descritta in questo articolo: <https://blog.testproject.io/2021/04/05/the-ultimate-guide-to-organizing-a-bug-bash/>) possono esser fonte di feedback utili per orientare la soluzione finale. L'eterogeneità delle persone coinvolte in questo tipo di interazione (developers, testers, managers, designers, analyst) permette infatti di porre a confronto diversi punti diversi in un feedback loop costruttivo capace di arricchire la comunicazione e il confronto.

E di momenti per sfruttare quest'arma potente del feedback se ne possono identificare altri, diversi per timing e diversi per natura, un po' come gli esempi riportati sopra (meeting piuttosto che più strettamente legati al processo di coding); penso alla pratica di pair programming o ad alcune metodologie di test/ sviluppo (e come non pensare all'approccio BDD che oltre a spostare il focus dal punto di vista dell'utente, avvicina il business al mondo più tecnico tramite un linguaggio comune) e, in generale, a tutti gli altri momenti di condivisione e confronto.

Più l'elenco riesce a diventare ampio e più, sfruttando il feedback, si riesce ad avere maggiore controllo su qualità e soddisfacimento degli obiettivi prefissati. Ottenere un feedback trasparente, di valore ma soprattutto tempestivo ci consente di valorizzare e perfezionare il lavoro svolto “aggiustando il tiro” in caso di errore (“Fail fast, Learn fast, Improve fast” - Spotify Engineering Culture)

E ora poche righe per quel che ritengo essere buone pratiche per dare o ricevere feedback

Nel dare:

- fai prima domande mirate e aperte che ti aiutino nella comprensione del contesto;
- prova a fornire una rappresentazione semplice aiutandoti con esempi;
- sii sempre rispettoso del tuo interlocutore;
- sii trasparente nel fornire le motivazioni del tuo feedback.

Nel ricevere:

- cerca di cogliere il messaggio e le motivazioni dietro il feedback;
- poniti in atteggiamento di comprensione e ascolto con mentalità aperta;
- sii trasparente nel chiarire le tue scelte;
- prova soluzioni alternative a fronte del feedback ma abbi cura al contempo di elaborarlo a fondo.

Per concludere, come diceva il giornalista e conduttore Antonio Lubrano: “A questo punto la domanda sorge spontanea”:

“Tu, cosa ne pensi?” ... waiting for feedback spotify.

TUTTE LE SETTIMANE

AGILE FOR ITALY LEAN BEER

PODCAST



SCAN ME

SU SPOTIFY, SPREAKER, APPLE PODCAST, GOOGLE PODCAST



DAVIDE CASARI

TIZIANO INTERLANDI

PIERPAOLO CIMIRRO





Verona Handcrafted Gin

non ti deluderà, è IL distillato fuori dal comune.

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

Come produttori di gin abbiamo scelto il metodo LONDON:

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

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

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

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

Vuoi capire meglio di cosa stiamo parlando?

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

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

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

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

www.vhagin.com – hello@vhagin.com



www.vhagin.com – hello@vhagin.com

*Ci vediamo 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 2023

Pagina	Tipo	Diritti	Note	URL
1	Logo	Sintegra Srl		
1	Logo	AgileForItaly		
1	Immagine	Franco Antonio	Giovanella Unsplash Licence	https://unsplash.com/it/foto/PVDWaEhSIAG
2	Immagine	Jill Heyer	Unsplash Licence	https://unsplash.com/it/foto/toxLLueLNDs
2	Immagine	Marek Piwnicki	Unsplash Licence	https://unsplash.com/it/foto/bKYO5IQ2mKI
2	Immagine	Jason Goodman	Unsplash Licence	https://unsplash.com/it/foto/bzqU01v-G54
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 Inviare	
5	Sponsor	Sintegra Srl	Pagine Intere Inviare	
6	Sponsor	Sintegra Srl	Pagine Intere Inviare	
7	Sponsor	Sintegra Srl	Pagine Intere Inviare	
8	Logo	Sintegra Srl		
8	Logo	Vhagin (Davide Casari)		
8	Logo	Unsplash	ringraziamento	
8	Logo	Sessionize	ringraziamento	
8	Logo	AgileForItaly		
9	Logo	Sessionize		
9	Logo	Gmail - Google		
9	Logo	LinkedIn		
10	Logo	AgileForItaly		
10	Articolo	Tiziano Interlandi	Inviato	
11	Patrocinio	AgileForItaly		
12	Patrocinio	Erika Melis	Pagina inserita come ringraziamento all'articolo creato da Erika Melis	
13	Immagine	Quino Al	Unsplash Licence	https://unsplash.com/it/foto/4SNuCHPiC8c
13	Articolo	Massimo Terzo	Inviato	
15	Patrocinio	Gruppo Galgano	Pagina inserita come ringraziamento alla collaborazione nel numero "Lean"	
16	Patrocinio	Guerini Next	Pagina inserita come ringraziamento alla collaborazione nel numero	
17	Articolo	Marco Pecoraro	Inviato	
17	Immagine	NASA	Unsplash Licence	https://unsplash.com/it/foto/Q1p7b3SHj8
18	Immagine	Jeremy Thomas	Unsplash Licence	https://unsplash.com/it/foto/rMmibFe4czY
20	Evento	Evento creato da AgileItalia	Partnership tra community	
21	Patrocinio	Stefano Gatti, Alessandro Giaume	Pagina inserita come ringraziamento agli articoli creati da Stefano Gatti	
22	Articolo	Emanuele Colini	Inviato	
22	Immagine	Jimmy Dean	Unsplash Licence	https://unsplash.com/it/foto/QLNaUY0Elug
24	Immagine	Michael Heise	Unsplash Licence	https://unsplash.com/it/foto/HjTF52J2arI
25	Immagine	Jason Goodman	Unsplash Licence	https://unsplash.com/it/foto/bzqU01v-G54
26	Articolo	Rosa Linda Romano	Inviato	
26	Immagine	Raffaele Vitale	Unsplash Licence	https://unsplash.com/it/foto/zzPdAIw6C9U
28	Immagine	Cytonn Photography	Unsplash Licence	https://unsplash.com/it/foto/n95VMLxqM2I
30	Articolo	Rosa Linda Romano	Inviato	
30	Immagine	Raffaele Vitale	Unsplash Licence	https://unsplash.com/it/foto/vYZTg7y_EAg
32	Immagine	Kelly Sikkema	Unsplash Licence	https://unsplash.com/it/foto/qaFKsIMv01Y
34	Immagine	charlesdeluvio	Unsplash Licence	https://unsplash.com/it/foto/0bTdk1u42KY
34	Evento	Evento creato da AgileItalia	Partnership tra community	
34	Logo	Scrum Agile Milano SAM - Corrado De Sanctis	Partnership tra community	
34	Logo	AgileForItaly	Partnership tra community	
34	Logo	Agile Marketing Italia - Deborah Ghisolfi	Partnership tra community	
34	Logo	Italian Agile Movement	Partnership tra community	
34	Logo	Facilitalab - Monica Margoni	Partnership tra community	
34	Logo	Grusp	Partnership tra community	
35	Articolo	Laura Testi	Inviato	
35	Immagine	cdd20	Unsplash Licence	https://unsplash.com/it/foto/HQH-GOZ6K2c
37	Articolo	Pietro Maffi	Inviato	
37	Immagine	rob walsh	Unsplash Licence	https://unsplash.com/it/foto/4lfrwRyHRYk
40	Patrocinio	Stefano Gatti	Pagina di ringraziamento per l'articolo di Stefano Gatti, immagine Amazon	
41	Patrocinio	Ayros - Claudio Saurin	Pagina inserita come ringraziamento per l'amicizia e gli articoli di Claudio Saurin	
42	Articolo	Gabriella Parisi	Inviato	
42	Immagine	cdd20	Unsplash Licence	https://unsplash.com/it/foto/kliidkegqfo
45	Patrocinio	Goodhabits	Pagina di ringraziamento per la collaborazione e gli articoli	
46	Articolo	Marco D'Andrea	Inviato	
46	Immagine	Jon Tyson	Unsplash Licence	https://unsplash.com/it/foto/82ZEOtntP8g
49	Immagine	Jon Tyson	Unsplash Licence	https://unsplash.com/it/foto/82ZEOtntP8g
50	Articolo	Giorgio Irtino	Inviato	
50	Immagine	Marek Piwnicki	Unsplash Licence	https://unsplash.com/it/foto/bKYO5IQ2mKI
51	Immagine	Marek Piwnicki	Unsplash Licence	https://unsplash.com/it/foto/bKYO5IQ2mKI
52	Articolo	Silvio Messina	Inviato	
53	Patrocinio	QRP International	Pagina inserita come scambio di articoli tra AgileItalia e QRP International	
54	Articolo	Nicola Accialini	Inviato	
54	Immagine	Ruffa Jane Reyes	Unsplash Licence	https://unsplash.com/it/foto/P6mdg0z5tHc
56	Immagine	Ruffa Jane Reyes	Unsplash Licence	https://unsplash.com/it/foto/P6mdg0z5tHc
57	Articolo	Valeria Burdi	Inviato	
57	Immagine	Kenny Eliason	Unsplash Licence	https://unsplash.com/it/foto/zFS06bnZJTW
59	Immagine	Valeria Burdi	Inviare	
60	Immagine	Valeria Burdi	Inviare	
61	Articolo	Pierpaolo Cimirro	Inviato	
61	Immagine	Jason Rosewell	Unsplash Licence	https://unsplash.com/it/foto/ASKeuOZqhYU
63	Immagine	Celpax	Unsplash Licence	https://unsplash.com/it/foto/1Lf5Adh9SCg
64	Articolo	Francesco Rotella	Inviato	
64	Immagine	Jill Heyer	Unsplash Licence	https://unsplash.com/it/foto/toxLLueLNDs
67	Patrocinio	AgileForItaly		
68	Patrocinio	Davide Casari	Pagina inserita come scambio di articoli tra AgileItalia e Davide Casari	
69	Immagine	Norvanic Lee	Unsplash Licence	https://unsplash.com/photos/GiUJ02Yj_io
70	Immagine	Umberto	Unsplash Licence	https://unsplash.com/photos/lhJrm1BRVV0