

Agile Italia Magazine

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



RIVISTA BIMESTRALE FREE

2023 - 3

fondata da AgileForItaly nel 2019

ORGANIGRAMMI

.....
Fertilize or Die
di **Emanuele Moscato**
e **Andrea Farè**
.....

.....
Gli organigrammi agili 3000
anni fa di **Pietro Maffi,**
Lorenzo Pagnin
e **Igino Rossin**
.....

.....
Gli organigrammi aziendali:
muri, confini, orticelli ed
agilità di **Francesco Nardoni**
.....

.....
Psicologia
dell'organigramma di
Giorgio Irtino
.....

.....
Silos organizzativi: abbattearli,
si può! di **Marco Pecoraro**
.....

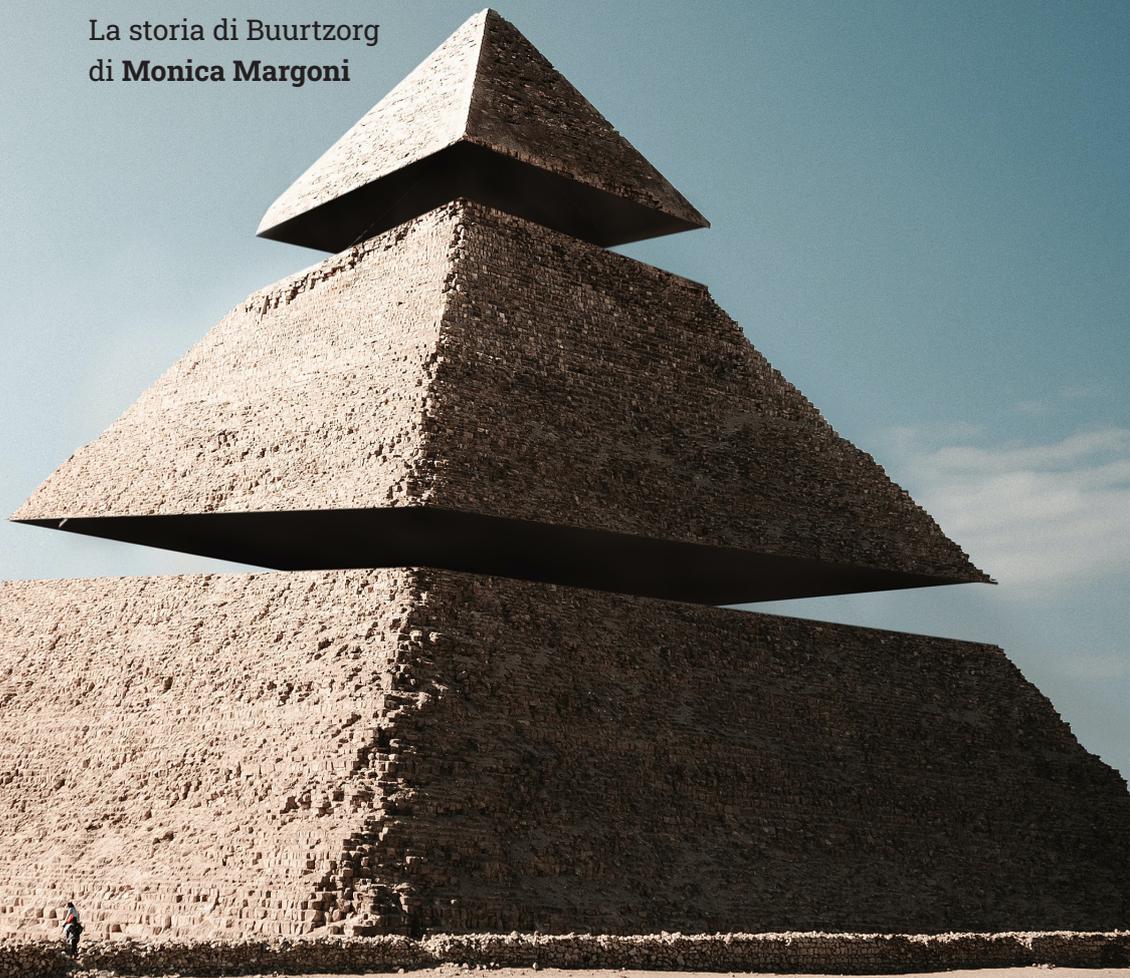
.....
Ti fidi di me? Cosa sei
disposto a perdere? di **Gian**
Franco Murrone
.....

.....
Dietro le quinte
dell'organigramma
di **Andrea Radin**
.....

.....
Organigramma: io ti amo,
poi ti odio, poi ti apprezzo di
Tiziano Interlandi
.....

.....
Si scrive organigramma si
legge relazioni di
Rosa Linda Romano e
Melania Bigi
.....

.....
La storia di Buurtzorg
di **Monica Margoni**
.....





SUMMARY

- 10** Editoriale: Pillola rossa o pillola blue? di **AgileForItaly**
- 13** Silos organizzativi: abatterli, si può! di **Marco Pecoraro**
- 17** Dietro le quinte dell'organigramma di **Andrea Radin**
- 22** Fertilize or Die di **Emanuele Moscato e Andrea Farè**
- 28** Ti fidi di me? Cosa sei disposto a perdere? di **Gian Franco Murrone**
- 30** Psicologia dell'organigramma di **Giorgio Irtino**
- 33** Gli organigrammi aziendali: muri, confini, orticelli ed agilità di **Francesco Nardoni**
- 38** Organigramma: io ti amo, poi ti odio, poi ti apprezzo di **Tiziano Interlandi**
- 45** Si scrive organigramma si legge relazioni di **Rosa Linda Romano e Melania Bigi**
- 51** Gli organigrammi agili 3000 anni fa di **Pietro Maffi, Igino Rossin e Lorenzo Pagnin**
- 57** La storia di Buurtzorg di **Monica Margoni**

 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/JprD8tOcfYU/2023_3

#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 Manager

in Cerved Group.

Batterista e Fono.

<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/>





Come cambiano le organizzazioni: dal Modello Gerarchico-Funzionale al Modello

L'Organizzazione Agile nel Gruppo Sintegra.

a cura del dott. Marco SGURA

La forte spinta al cambiamento, quale risultato delle dinamiche evolutive di tutti i fattori che concorrono alla determinazione dei diversi modelli di business conosciuti ed applicati fino ad oggi, continua a produrre i propri effetti sui modelli organizzativi tradizionali, discendenti da una cultura dell'organizzazione del lavoro di tipo gerarchico-funzionale, con direzioni e dipartimenti a tenuta stagno, organizzati in silos separati e mal comunicanti tra loro. Questi modelli, oramai anacronistici, sono spesso ancora presenti nel sistema economico, specie all'interno di due tipologie di aziende diametralmente opposte per dimensione: in quelle molto grandi con strutture complesse e divisionalizzate in base a diverse tipologie di fattori (ad esempio dal target di mercato, al canale distributivo, al settore di riferimento) ed in quelle

molto piccole, con tutte le responsabilità accentrate su un unico soggetto che spesso coincide con l'owner dell'azienda. Nel primo caso, l'eccessiva distribuzione di compiti e responsabilità può determinare un forte rallentamento nei processi di governance e di business per via della mancanza di un coordinamento inter-funzionale e della non messa a fattor comune degli obiettivi finali. Un sistema di questo tipo necessiterebbe, per ben funzionare di essere collegato con un solido sistema di misurazione delle performance dei diversi soggetti responsabili delle singole porzioni di processo. Nel caso in cui, invece, la responsabilità ricadesse tutta su un solo soggetto, si determinerebbe l'effetto negativo della de-responsabilizzazione degli altri soggetti che concorrono al processo produttivo, con tutte le conseguenze negative



“Process Driven” e all’”Agile Organization”.

che ne possono derivare. Il modello gerarchico-funzionale rispecchia un'organizzazione "a silos", strutture organizzative separate e mediate nella comunicazione dal coordinamento centralizzato da parte dell'alta direzione per mezzo del reporting periodico e dei comitati di direzione. Le responsabilità sono solitamente chiare e distribuite, mentre i processi sono separati e scarsamente integrati. Gli obiettivi strategici definiti a livello di CdA sono spesso declinati in piani operativi dipartimentali con una gestione di tipo "top down" del budget. Non appartiene a tale modello il concetto di process owner o di team leader, tipico delle organizzazioni "Lean" ed "Agile", bensì quello di manager. L'aspetto più critico di tale modello sta nel fatto che qualsiasi tipo di cambiamento voluto dai vertici e filtrato dall'Organizzazione, viene visto e spesso vissuto più come un problema che come un'opportunità. L'Organizzazione incontra molti ostacoli nel processo di change management ed una forte resistenza al cambiamento a causa di una serie di motivi che vanno dalla mancata o

errata condivisione degli obiettivi strategici e operativi, alla incapacità di taluni manager di cogliere il maggior valore che può derivare, a livello complessivo, dal cambiamento, guardando più al proprio ambito operativo che a quello generale aziendale. L'analisi dei limiti dei modelli organizzativi tradizionali ha portato alla nascita di nuove teorie basate su approcci e obiettivi differenti, ma che in comune hanno la necessità di superare la logica gerarchico-funzionale al fine di rendere più efficace ed efficiente l'assetto organizzativo aziendale. Ciò ha dato luogo, nei casi più virtuosi, al riposizionamento di alcune funzioni di "governance", in particolare attraverso l'unione, all'interno di un'unica struttura organizzativa, di tutti gli elementi direttamente "governabili" dall'azienda che concorrono alla creazione del valore aziendale: processi, persone e infrastrutture tecnologiche. La combinazione efficiente dei suddetti elementi, unita alla chiara individuazione delle responsabilità (process owner, product owner, risk owner, ecc.) e degli input e degli output di processo, ha generato

segue ▷

segue ▷

una serie di modelli organizzativi basati a seconda dei casi, ora sul prodotto, ora sul cliente, ora sul processo e sulla collaborazione.

Sono nate le c.d. Lean Organization, organizzazioni "process driven" con un focus sul miglioramento di tutti i processi aziendali e l'eliminazione degli sprechi; si sono sviluppate le Learning Organization basate sulla condivisione della visione, degli obiettivi, delle competenze, degli errori e delle relative soluzioni; le Holocracy Organization fondate su centri di responsabilità in cui di ruoli di coordinamento presidiano la condivisione e lo scambio tra i diversi team di lavoro; le Teal Organization al cui interno i diversi team si assumono la responsabilità della propria governance e del modo in cui interagiscono con gli altri team dell'organizzazione.

Nelle aziende di servizi, il modello organizzativo che negli ultimi anni ha ottenuto il maggior seguito, è senza dubbio quello dell'Organizzazione "Agile", basato sulla rilevanza delle persone e delle loro interazioni. Tale modello, in cui il cliente ricopre un ruolo essenziale, si basa sulla costante collaborazione con quest'ultimo per fornire una risposta tempestiva al cambiamento. Ovviamente, quando si parla di cliente, occorre sottolineare che si fa riferimento sia al cliente esterno che a quello interno, in una logica di integrazione e di scambio di flussi informativi continui e costanti al fine di aggiornare i fabbisogni e reindirizzare gli sforzi. Nasce la figura del leader che sostituisce quella del manager, aumenta l'autonomia di ogni collaboratore e vengono alla luce nuovi sistemi di feedback basati sul "Continuous learning", ossia l'apprendimento continuo di nuove competenze. Il risultato è quello di una maggiore efficacia nella gestione dei diversi processi ed una maggiore velocità e precisione nel raggiungimento

degli obiettivi aziendali. Il risultato è l'incremento della flessibilità e dell'adattabilità dell'organizzazione stessa con una maggiore rapidità nell'implementazione dei cambiamenti. L'organizzazione agile si basa su una struttura organizzativa piatta, dove i ruoli e le responsabilità, seppur definiti ed assegnati, sono flessibili e adattabili alle esigenze del momento. Le competenze e le esperienze vengono messe a fattore comune e valorizzate, mentre le decisioni sono prese in modo collaborativo, coinvolgendo tutti i membri del team.

Un altro elemento distintivo dell'organizzazione agile, come detto, è il focus sul cliente, che diventa il centro del processo di sviluppo e produzione. L'organizzazione agile promuove infatti l'iterazione continua con il cliente, al fine di garantire un prodotto o un servizio sempre più vicino alle reali esigenze degli utenti. Attraverso il feedback e l'apprendimento continuo, dove gli errori sono considerati opportunità di crescita e miglioramento.

Il Gruppo Sintegra ha fatto dell'organizzazione agile il proprio modello organizzativo ed operativo di riferimento. L'Organigramma definito è lo specchio della tassonomia dei processi aziendali, in cui le attribuzioni di ruolo si basano sulle specifiche competenze di ciascuno, ma valorizzando al massimo le diverse esperienze dei process owner e le interrelazioni tra gli elementi che definiscono il valore aziendale.

Oltre ai momenti istituzionali di confronto tra i diversi responsabili di funzione, attraverso lo strumento dei comitati inter-funzionali che consentono di analizzare velocemente le criticità e di individuarne altrettanto velocemente le soluzioni, l'organizzazione agile basata sui processi consente di misurarne l'efficienza e l'efficacia e di individuarne i driver di miglioramento.

Un percorso continuo di innalzamento dei livelli di performance verso il cliente finale sia esterno che interno all'organizzazione stessa.

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.



Essere “AGILI” per crescere insieme.



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: C.so Sempione, 62 RENDE (CS): Via Pedro Alvares Cabral, 6
Numero Verde 800 689874

IN QUESTO NUMERO

Editori & Autori



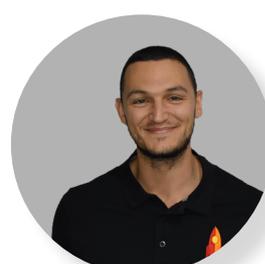
Tiziano Interlandi



Pierpaolo Cimirro



Davide Casari



Autori



Marco Pecoraro



Andrea Radin



Emanuele Moscato



Andrea Farè



Gian Franco Murrone



Giorgio Irtino



Monica Margoni



Francesco Nardoni



Lorenzo Pagnin



Igino Rossin



Pietro Maffi



Rosa Linda Romano



Milena Bigi





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>

Pillola rossa o pillola blu?



AgileForItaly
Founders

Se pensiamo di risolvere il problema di una Transition (di qualsiasi tipo ... agile, ristrutturazione post M&A, adozione di nuovi framework applicativi, ecc. ecc.) stilando un organigramma forse siamo ancora troppo intrisi del modello Taylorista-Fordista secondo cui le persone ... ops ... le risorse ... sono ingranaggi che si posizionano in una catena di produzione. L'organigramma ... il grafo nelle connessioni che mappa le linee di comando (o forse sono le linee di comunicazione?) da cui spesso siamo distratti durante la nostra espressività lavorativa quotidiana. "Tu a chi rispondi?", "Chi è il tuo capo?", "Da chi ricevi le attività" ... ma siamo ancora al tempo dei latifondisti, dei valvassori? L'organizzazione dovrebbe essere l'entità, il trampolino, l'alto parlante che facilita il modo in cui le persone si esprimono, attraverso lo sviluppo dei tanti talenti, per abilitare la creazione di valore per sé stessi, per l'organizzazione e per la società. Ciascuno di noi ha tanti talenti, alcuni più marcati e altri meno evidenti, che opportunamente combinati tra loro e canalizzati hanno triplice valenza: creare soddisfazione per chi esprime il talento, creare crescita per chi impara dal talento altrui, creare miglioramento collettivo per l'intera organizzazione ed anche oltre. L'essere cresciuti in una società dello status symbol, da

maschi alfa, da scalatori sociali ci induce a misurare il successo con la posizione in organigramma, il numero di persone che si "gestiscono", il budget che si ha a disposizione, il numero di progetti che si portano avanti. Ma il valore dove sta? È meglio portare avanti tanti progetti o fare challenge sulle reali opportunità? È meglio "gestire" le persone o ispirare team in cui le persone sono facilitate nell'esprimersi al meglio? È meglio gestire tanto budget o avere la capacità di gestire al meglio il poco budget che si ha a disposizione? Un'organizzazione sana dovrebbe avere più opportunità del numero di dipendenti e dare a questi ultimi la possibilità di scegliere ... cioè dovrebbe essere l'organizzazione a dare l'imbarazzo della scelta alle persone e non le persone "scannarsi" per un "nodo del grafo" dell'organigramma che sia sempre più in alto. "Pillola rossa o pillola blu. Scegli la tua realtà" (cit. da Matrix 1999). La scelta ... dare alle persone la possibilità di scegliere ... di aiutarli a coltivare i propri talenti ... di supportare la scelta di come esprimere i propri talenti all'interno di un contesto armonico di mutua crescita, condivisione e consapevolezza dell'essere e del potenziale divenire ... perfino di scegliere di cambiare ... perché cambiare, andare via, ricostruire la propria espressività spesso è difficile ... ma per i nostri talenti è l'unica cosa che conta!

TUTTE LE SETTIMANE

AGILE FOR ITALY LEAN BEER

PODCAST



SCAN ME

SU SPOTIFY, SPREAKER, APPLE PODCAST, GOOGLE PODCAST



Spreaker★



DAVIDE CASARI

TIZIANO INTERLANDI

PIERPAOLO CIMIRRO





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



MARCO
PECORARO

Scrum Master in Maire

SILOS ORGANIZZATIVI: ABBATTERLI, SI PUÒ!

“La mia organizzazione ha introdotto team di sviluppo che lavorano in AGILE”.

La maggior parte delle iniziative di trasformazione digitale però fallisce o comunque non raggiunge tutti gli obiettivi che si prefiggeva.

“Ciò vuol dire che AGILE non funziona”.

Questa conclusione è purtroppo nei pensieri di molte figure manageriali di diverse organizzazioni che considerano questo framework come qualcosa di “commerciale” che ogni grande azienda deve raccontare di avere ma che, nel pratico, riguarda (forse) solo sviluppatori IT.

Lasciatemi dire una cosa: si sbagliano, senza ombra di dubbio.

Chiunque abbia intrapreso un percorso di trasformazione sottolinea l'importanza di **“abbattere quei silos organizzativi”** che, specie in realtà aziendali di grandi dimensioni, possono costituire un vero e proprio freno all'innovazione perché impediscono alle proprie persone di collaborare per raggiungere uno scopo comune mettendole piuttosto in competizione tra loro.

Sebbene questo principio sia oramai universalmente riconosciuto, realizzarlo si può rivelare una sfida per nulla banale. Capita allora che si “guardi” ad AGILE pensando che applicarlo possa “magicamente” realizzare la contaminazione di competenze diverse necessaria per creare vera innovazione.

La realtà però è sempre più complessa di quel che sembra e la sola introduzione di questo modo di lavorare non permette di ottenere cambiamenti significativi.

Onestamente la cosa non deve sorprendere.

Immaginate di essere una risorsa con un responsabile in una catena gerarchica di uno specifico dipartimento in una grande organizzazione: è naturale essere spinti a prioritizzare il rapporto lavorativo con lui tralasciando quello con colleghi di altri dipartimenti.

La guida Scrum però afferma dei principi circa le caratteristiche che debba avere un gruppo di lavoro che, apparentemente, dicono l'opposto:

- Gli Scrum Team sono auto-organizzati e cross-funzionali.
- I Team auto-organizzati scelgono come meglio compiere il proprio lavoro invece di essere diretti da altri al di fuori del team.
- I team cross-funzionali hanno tutte le competenze necessarie per realizzare il lavoro senza dover dipendere da nessuno al di fuori del team.

Iniziamo dunque a capire quale sia la sfida.

Come si può conciliare la necessità di un “rapporto verticale” con il proprio responsabile senza dare meno importanza a quello “orizzontale” con i colleghi di altre aree funzionali con cui si dovrebbe operare quotidianamente?



Team AGILE, da soli, non sono sufficienti se l'intera organizzazione non ha incorporato la sostanza dei principi agili re-inventando il concetto stesso di management con l'obiettivo di liberare lo spirito imprenditoriale delle proprie persone.

È questa la vera sfida.

Bello direte...ma cosa vuol dire? E come si fa?

Non ho certamente la presunzione di fornire una ricetta valida per tutte le realtà ma, partendo dall'esperienza fatta in MAIRE, gruppo di ingegneria che opera a livello globale con soluzioni tecnologiche sostenibili e servizi integrati di ingegneria e costruzione, credo sia possibile estrarre alcuni spunti di riflessione interessanti per tutti.

"Siate imprenditori in una rete di imprenditori!" recita uno dei motti del Gruppo.

Imprenditori in una rete di imprenditori vuol dire creare le condizioni affinché ciascuno, portando se stesso e le proprie competenze, possa contribuire alla creazione di valore per l'intera organizzazione.

È con questa visione strategica e con questo obiettivo che, in pieno lock-down pandemico, assieme a molti altri colleghi appartenenti a tutte le società e i dipartimenti del Gruppo, sono stato coinvolto in un percorso che ci ha portati a diventare Scrum Master. Nel tempo si è reso evidente come la pervasività di questi principi in tutte le aree e realtà del Gruppo sia stata un punto decisivo per creare le condizioni che permettessero a gruppi multidisciplinari di mettersi insieme, utilizzando le fondamenta del framework AGILE, per contribuire a realizzare quelle trasformazioni di processi che già erano nei pensieri di ciascuno di noi e che necessitavano unicamente di trovare

un terreno fertile in cui poter emergere e svilupparsi.

È evidente però che questa scelta, sebbene decisiva, da sola non sia bastata.

Il successo è stato reso possibile solo grazie all'evoluzione del rapporto tra responsabile e collaboratori.

Uno stile manageriale basato sul controllo di dettaglio delle attività delle proprie persone rende impossibile pensare di costruire la realtà che ho descritto.

Non si può essere "imprenditori" o lavorare in un Team AGILE se ogni attività o scelta va validata dal proprio responsabile che del team Agile non fa parte.

Il passaggio da micro-controllo di dettaglio a monitoraggio dei risultati è dunque l'altro aspetto necessario per creare le condizioni che permettano alle proprie persone, lavorando insieme, di realizzare trasformazioni che portino ad una reale creazione di valore per tutti.

In sintesi, ***diffusione di conoscenza dei principi agili pervasiva in tutte le aree aziendali unita ad una evoluzione del rapporto risorsa - responsabile*** sono le caratteristiche che permettono ad una organizzazione complessa di abbattere realmente i propri silos interni per costruire un ambiente in cui ciascuno possa essere imprenditore in una rete di imprenditori.

L'effetto del realizzare una trasformazione del genere non è qualcosa di "commerciale" ma è origine di un vero e proprio vantaggio competitivo per l'organizzazione intera.

Provare per credere.

PRODUCT MANAGEMENT DAY 2023

10 novembre 2023

Nana Bianca, Firenze

La **terza edizione** della più grande conferenza italiana sul **Product Management**

Solo in presenza

Workshop

Dual Track

Networking

KEYNOTE SPEAKER



Pawel Huryn

Author, Product Coach,
and Product Manager @ Regiondo

KEYNOTE SPEAKER



Itamar Gilad

Product management coach,
speaker and author, Ex-Google PM

+15
speaker

**Voci italiane
e internazionali**

dalle aziende più innovative

Uno spazio di **incontro e confronto** tra professionisti e aziende.
Un evento per approfondire i grandi temi legati al prodotto e
ascoltare i consigli e le esperienze di chi sale sul palco.

productmanagementday.com



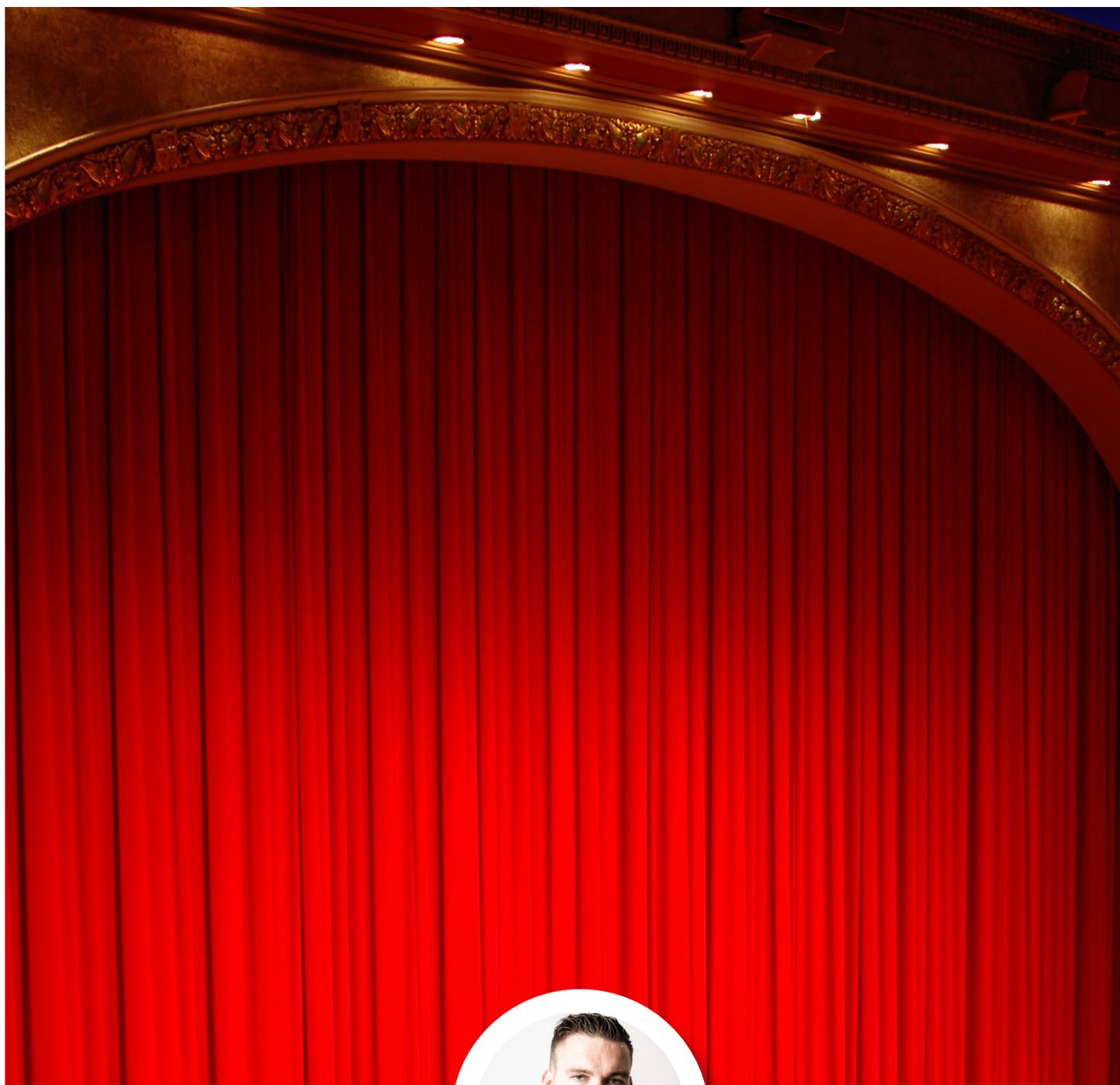
Approfitta dell'Early Bird!

Stacca il tuo biglietto

Vuoi sostenere la conferenza?

Chiedici informazioni alla mail
partner@productmanagementday.com

DIETRO LE QUINTE DELL'ORGANIGRAMMA



ANDREA RADIN

Innovation Manager: Preparo e Affianco le Aziende nell'Industria 4.0
Digitalizzazione e Innovazione

L'organigramma può essere uno strumento utile per avere una prima fotografia della situazione dell'azienda ma, se non aggiornato e se non si va nel dietro le quinte:

- resta solo un'immagine appesa al muro o salvata in qualche PC (perché il sistema della qualità te lo chiede) che non rappresenta l'azienda stessa;
- distorce la reale struttura organizzativa dell'azienda anche se diventa la base per poter prendere decisioni, soprattutto, dal punto di vista di responsabilità, crescita e, in alcuni casi, per “mostrare il potere” (perché lo dice l'organigramma).

Ora vediamo perché il semplice Organigramma non spiega da solo un'azienda.

È uno strumento statico

Provate a chiedere da quanto tempo non viene aggiornato l'organigramma in un'azienda: salvo richieste di aggiornamenti per certificazioni, attività in ambito risorse umane e/o sicurezza sul lavoro, molte delle rappresentazioni risalgono al passato, con persone che non ci sono più o senza quelle nuove che sono entrate, ruoli che una persona non fa più, uffici e divisioni che non esistono più o nuovi che non sono indicati.

In poche parole, una fotografia “vecchia” dell'azienda.

Non tiene conto delle relazioni

L'organigramma è impostato secondo una vecchia logica a compartimenti stagni e lontani, come se l'area commerciale non dialoga con la produzione, l'amministrazione, l'ufficio tecnico (anche se in alcune aziende succede). Non tiene conto che le aziende oltre ad essere fatte di persone sono fatte di relazioni che si sviluppano e diramano tra i diversi reparti, uffici, diversi livelli aziendali.

Soprattutto in un'era dove la multidisciplinarietà, la contaminazione, l'interazione efficace all'interno delle aziende sono fondamentali.

Non vede quelle figure chiave e “jolly” che diventano dei “fantasmi”

Si arriva così a non identificare le figure che definisco “jolly”, cioè sono i punti di riferimento all'interno dell'azienda per esperienza, perché conoscono per capacità di visione d'insieme e/o conoscenza storica dell'azienda le sue dinamiche.

Queste figure non sai di preciso dove sono, a quale livello sono dell'azienda, da quanto tempo sono in azienda. Sanno dare risposte ai diversi reparti, si prendono in carico le “rogne” o quelle cose complicate. Un valore enorme per l'azienda che molte volte scopre quando queste persone lasciano l'azienda o vanno in pensione.

Perché le definisco dei “fantasmi” nell'azienda? Può capitare di non trovarli indicati in un organigramma, anche il più aggiornato perché la Direzione “non sa dove posizionare queste persone” e quindi non le va ad indicare (storie di vita vissuta).

Non tiene conto delle persone che creano network

Sono quelle persone, molte volte sono gli stessi “jolly”, che alimentano e tengono vive le relazioni sia all'interno dell'azienda che verso l'esterno con clienti, fornitori e altri partner aziendali. Riescono a dare risposte anche verso l'esterno, smorzano problemi che potrebbero causare difficoltà all'azienda, fanno sentire partner esterni coinvolti e sanno dare risposte rapide, in un mondo in continuo cambiamento.

Non considera più ruoli

All'interno delle aziende, soprattutto le PMI, le persone possono svolgere più ruoli alcuni visibili, altri invisibili agli occhi del management o di altri reparti. Non riuscire a fare una fotografia attraverso l'analisi dei processi, rischia di rendere poco efficaci progetti di trasformazione aziendale, change management, digitalizzazione perché si rischia di dare risposte e fare implementazioni di software che non considerano le vere esigenze e flusso di informazione delle aziende.

Non considera le figure esterne ma chiave dell'azienda

In un'era dove l'impresa fa sempre più parte di un ecosistema interconnesso, dove non bastano le persone e competenze interne all'azienda (soprattutto nelle PMI) esistono dei professionisti, società partner, consulenti che svolgono dei ruoli continuativi (molte volte in staff) all'interno delle aziende.

Non fotografare questi ruoli facendo fare un passaggio da un'impresa tradizionale, ad un'azienda liquida, rischia di dare una percezione errata dei ruoli, processi, relazioni, valore umano e di conoscenza di un'azienda, soprattutto in una fase di cambiamento aziendale.

Non tiene conto dei processi

Nella fase di analisi dei processi è capitato di vedere progetti che si sono basati e sono partiti dal dare per scontato che l'organigramma, i ruoli indicati e struttura siano corretti e che non variano. Questo porta a rimanere ad un livello di analisi che definisco "alta" perché intanto si parla con i responsabili che hanno la visione del proprio reparto e funzionamento.

Visto quello che abbiamo detto fino ad ora è fondamentale andare più in profondità e tracciare i "reali" processi così da capire effettivamente ruoli, responsabilità, flussi di informazioni, problematiche di comunicazione e colli di bottiglia, gli strumenti utilizzati e le relazioni che ci sono.

L'organigramma non va visto come un'immagine appena al muro ma come una serie tv che è fatta di intrecci, ovvero le relazioni, di ruoli e cambi di ruolo, di sceneggiature diverse, di comparse, cioè figure interne e/o esterne che vanno e vengono. E soprattutto di processi e relazioni che si muovono dietro le quinte e ne determinano la composizione e struttura, che muta nel tempo.



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

Fertilize or Die

A new gardening approach to transformation



EMANUELE MOSCATO

Founder @ VARIATION - change consulting & grounding | Business & Life Coaching | Lego® Serious Play® facilitation | Agile Transformation



ANDREA FARÈ

change coreographer @Leapfrog.team, co-diver @TheDive.com , evolutionary catalyst by soul

Ogni giorno nasce un nuovo progetto agile e sa che molto probabilmente non vedrà sera. Nel mare del marketing consulenziale, dei management fads, delle soluzioni a stampino, i "progetti isola" hanno vita breve, e finiscono per essere sommersi dagli eventi. Questo accade perché è l'approccio trasformativo sistemico ad essere del tutto trascurato, e l'agilità non trova il necessario substrato organizzativo su cui innestarsi.

Ma procediamo per gradi, perché è così difficile diventare agili pur a fronte del fatto che i benefici dell'applicazione delle pratiche agile sono ormai indiscutibili? O per dirla come gli agilisti: "essere o fare agile"?

Nella nostra esperienza le organizzazioni tendono a saltare due step valutativi importanti nel processo d'agilizzazione. Il primo: "perché fare agile?" il secondo "come introdurre agile in modo armonico"?

Riguardo al primo elemento si ha l'impressione che molte aziende navighino un po' alla cieca, imboccando la strada dell'agile sull'onda della moda, della pressione di qualche luminaire esterno o semplicemente perché vivono tensioni relative alle dinamiche di partecipazione e produzione degli output che non sanno bene come indirizzare. Il secondo aspetto viene anch'esso spesso trascurato e ci si ritrova con implementazioni frammentate, prive di un'orchestrazione coerente ma soprattutto della creazione di un opportuno contesto sperimentale che le accolga, interfacciandole, se non addirittura proteggendole, nei loro punti di contatto con l'organizzazione tradizionale.

A questo dovremmo aggiungere che troppo spesso si considera l'agile una sorta di panacea e si procede a forzare le pratiche in contesti in cui la loro applicazione avrebbe poco senso, e quindi non basta rispondere bene ad un "perché" e ad un "come" introdurre, è importante tenere in considerazione criteri di fitness rispetto al "dove". La natura stessa del fenomeno agile non semplifica le cose. Nato come set di principi (consultabili nel relativo

manifesto) che raccoglievano pratiche spesso pre esistenti, conserva una natura duale. Interpretandolo top down, partendo appunto dai principi, ci si trova di fronte a concetti molto generali, difficili da concretizzare direttamente in pratiche specifiche, senza vedersi costretti a dar corso a diverse iterazioni e rischiando quindi di sottoporsi ad un carico cognitivo troppo alto e sprecare energia trasformativa. Interpretandolo bottom up si rischia al contrario di forzare pratiche già ben definite (e quasi sempre orientate alla catena del valore, ad output di prodotto/servizio) in contesti non adatti ad accoglierle sconfinando in applicazioni "a stampino" spesso incoraggiate da consulenti poco preparati che trovano nell'applicazione pedissequa di quanto imparato la possibilità di monetizzare velocemente, anche in assenza di reale esperienza sul campo.

I percorsi d'adozione presentano anch'essi diverse difficoltà, spesso riscontriamo adozioni a macchia di leopardo non sostenute da un approccio logico comune. L'assenza di questo approccio costringe ogni team che sta diventando agile a ricavarsi spazi d'autonomia in solitario all'interno dell'intera organizzazione, ogni team diviene un piccolo Davide che si confronta con il proprio Golia organizzativo pronto a respingere ogni richiesta di cambiamento sui punti d'interfaccia tra il vecchio e il nuovo. Inoltre la continua estensione dell'ambito di applicazione delle nuove pratiche a nuovi uffici, stream, progetti, se condotta senza prendere in considerazione gli aspetti strutturali, ossia senza intervenire sul sistema che dovrebbe accogliere queste estensioni d'ambito, ci conduce a tante isole plafonate da un sistema immutato che ne circonda ognuna. Ai confini di ogni area si produce così una moltiplicazione di contraddizioni che riguardano una molteplicità di aspetti: quali percorsi di carriera per chi fa agile? quali ruoli organizzativi? quali autorità decisionali attribuite dalle pratiche agile hanno valore anche nel resto dell'organizzazione e viceversa?



In generale riscontriamo che quando i punti di attrito generati dalle pratiche agile con l'organizzazione AS IS non possono essere smarcati dallo stesso stakeholder che ha deciso che agile è di valore per l'intera organizzazione, l'organizzazione entra in una sorta di deadlock, perchè ingaggiare gli stakeholder preposti a fare quelle modifiche richiede di operare con logiche tradizionali rispetto a cui le nuove pratiche sono opache. La possibilità che la modifica del sistema più ampio emerga dal basso come astrazione, diventa in questi casi impossibile (a meno che le dimensioni dell'intera organizzazione non siano sufficientemente piccole, e gli esperimenti in corso non coprano già una massa critica del totale della forza organizzata).

L'adozione di framework organizzativi agili (es: SAFe o LeSS) che per definizione prevedono un'azione su scala più vasta può parzialmente mitigare alcune di queste difficoltà e se non altro generare consapevolezza anticipata rispetto alla necessità di affrontare alcuni nodi chiave dell'inserimento organizzativo delle nuove pratiche. Spesso purtroppo il deployment di framework vasti prevede per definizione stessa un'azione fortemente normata, un processo prescrittivo disallineato rispetto ai valori dell'agile stesso. Riteniamo infatti che il processo trasformativo dovrebbe avere lo stesso DNA del risultato finale che si prefigge di ottenere, per essere veramente credibile. In poche parole: "Imporre agile non ha un bel nulla di agile".

Come gestire allora correttamente questi tradeoff tra impatto e gradualità, con un approccio coerente?

La risposta migliore è la solita: dipende! Sì, sappiamo che

può sembrare una presa di distanza dal tema, ma non è così.

Definire un processo di trasformazione, o di adozione, richiede l'analisi del sistema che si vuole trasformare per individuare la soluzione migliore.

Questo porta a prendere in considerazione le dimensioni dell'azienda, la sua cultura ed i suoi rituali. In questo senso non ci riferiamo agli eventi agili, ma a specifici comportamenti indicativi di una cultura, astratti dal caso specifico e resi metafora.

Per esempio, anni fa' in un'azienda, non si potevano mandare inviti a calendario, se non si era prima già concordato tutto a voce, con buona pace della visualizzazione delle disponibilità delle persone coinvolte messa a disposizione dal relativo tool.

E' il sistema a dover essere predisposto, e non solo le persone. Va creato un contesto che possa favorire determinati comportamenti, e questo è necessariamente un intervento strutturale.

La struttura organizzativa (comunemente rappresentata nell'organigramma) è sicuramente una delle leve per poter modificare il sistema nella direzione desiderata. Ed è anche il modo per constatare se la modifica ottenuta è sostanziale o di facciata.

Tempo fa un'azienda molto nota decise di eliminare un livello dall'organigramma (ne rimanevano altri 5!), l'ultimo, quello più operativo. Tutto ciò che successe fu che i vari responsabili diventarono coordinatori. Vi state chiedendo cosa è cambiato? Niente! Tranne una mole di aggiornamenti di LinkedIn.

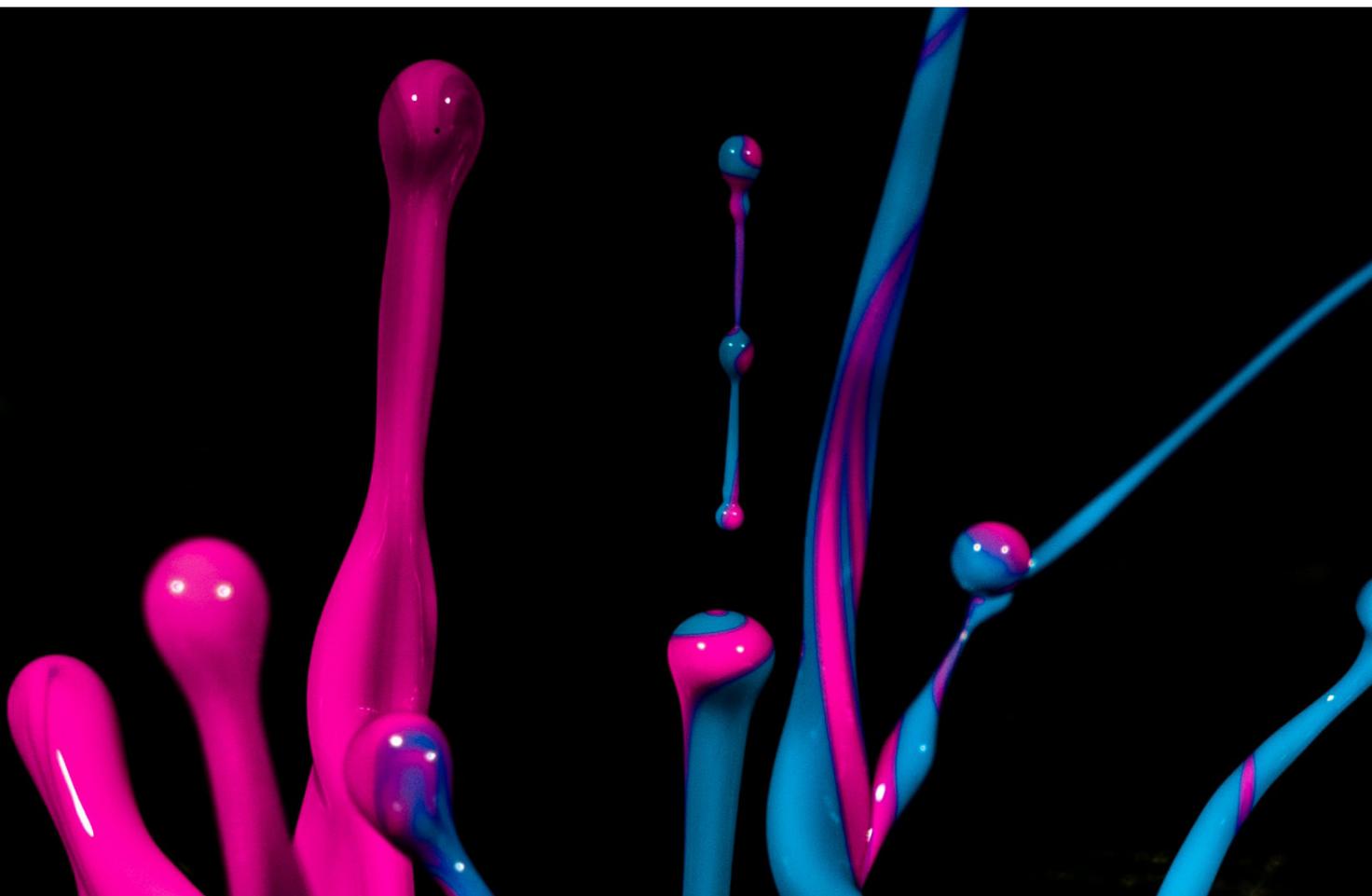
Intervenire sul sistema significa modificarne alcune caratteristiche per creare le condizioni che generano nuovi comportamenti. E' un lavoro da fare in modo sistemico ed adattivo. E' necessario adottare un approccio sistemico se si vogliono evitare ottimizzazioni puramente locali (ad esempio avvantaggiando una business unit a spese di un'altra). Ed è necessario avere ben presente che non è possibile conoscere a priori tutte le relazioni tra le parti (siamo pur sempre nel quadrante in alto a sinistra del framework di Snowden, quello della complessità), ma soprattutto serve adottare un approccio sperimentale. Il rischio è disegnare strutture e processi che resteranno sulla carta, e ben distinti dalle relazioni reali e dai processi agiti.

Questo approccio è lontano dal comune plug & play a cui, in ambito organizzativo, assistiamo da un po' di tempo. Decidere di organizzarsi secondo il modello Spotify a volte si concretizza nell'usare nomi diversi (tribe, squad, gilde) per strutture uguali a se stesse, il modello Spotify (disconosciuto in quanto modello replicabile da Spotify stessa) non è che una comune matrice a tre dimensioni, se non se ne considerano gli aspetti culturali peculiari, che vanno ben oltre il tema del naming. La presenza di responsabili con ruoli simil-manageriali in team che dovrebbero essere autorganizzati, di solito conferma i sospetti di un cambiamento che è più di facciata che sostanziale.

Ed anche qui torniamo alla domanda sul motivo che innesci una trasformazione. Cosa non ci soddisfa della nostra attuale struttura? La velocità decisionale, la rigidità, l'efficienza (o inefficienza)? Cosa ci aspettiamo dall'adozione di una struttura differente? Dal togliere uno o più

livelli gerarchici? Come armonizzare questi aspetti con le aspettative di carriera? Se banalmente riduciamo i livelli, senza modificare nel loro dna le logiche di premialità, strutturazione obiettivi, e persino retribuzione, non faremo che ridurre il numero di caselle a cui poter ambire in termini di carriera. La chiave di volta è smettere di ridurre i percorsi di crescita personale a mere "scalate" gerarchiche, per farlo bisogna iniziare a guardare all'azienda come un'entità differente, ad abbracciare principi organizzativi generali che siano affini a quelli del manifesto Agile, che in qualche modo li declina nello specifico ambito della catena del valore, ma che da solo non esaurisce tutto ciò di cui un'organizzazione necessita per diventare appunto agile. Ispirando l'organizzazione a principi quali la purpose orientation (in aggiunta alla sola creazione di valore per gli azionisti), all'autorità distribuita (in contrapposizione alla subordinazione tra persone) alla collaborazione paritetica (in contrapposizione alla competizione interna), e adottando pratiche opportune, creeremo contesti in cui principi agili quali la trasparenza e l'apprendimento evolutivo trovano una casa naturale, e creeremo ambienti che possono accogliere le pratiche "agile" senza rigettarle o relegarle a piccole isole felici incapaci di colonizzare, nel bene, il resto dell'organizzazione.

Ecco che il nostro "dipende" iniziale si concretizza nel dover prendere in considerazione una serie di caratteristiche dell'azienda che definiranno il contesto in cui muoversi. E su questo non crediamo ci possa essere una ricetta unica, ma un attento lavoro di osservazione, ascolto ed adattamento.





La prima conferenza interamente dedicata alle esperienze pratiche e realmente 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.

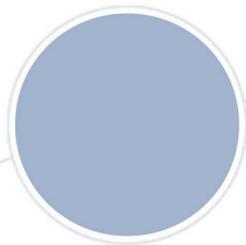
AGILE EXPERIENCE

CONFERENCE

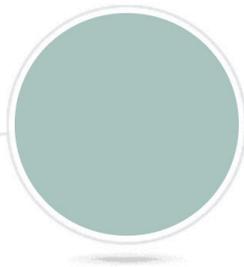
da Dicembre 2021



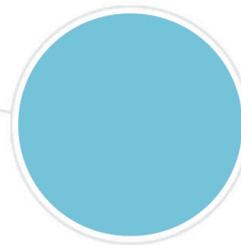
La prima conferenza interamente dedicata alle esperienze pratiche in cui un gruppo di esperti viene intervistato da un gruppo di intervistatori.



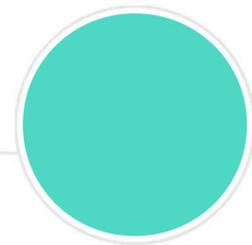
Intro 15 min di
presentazione
dell'ospite



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



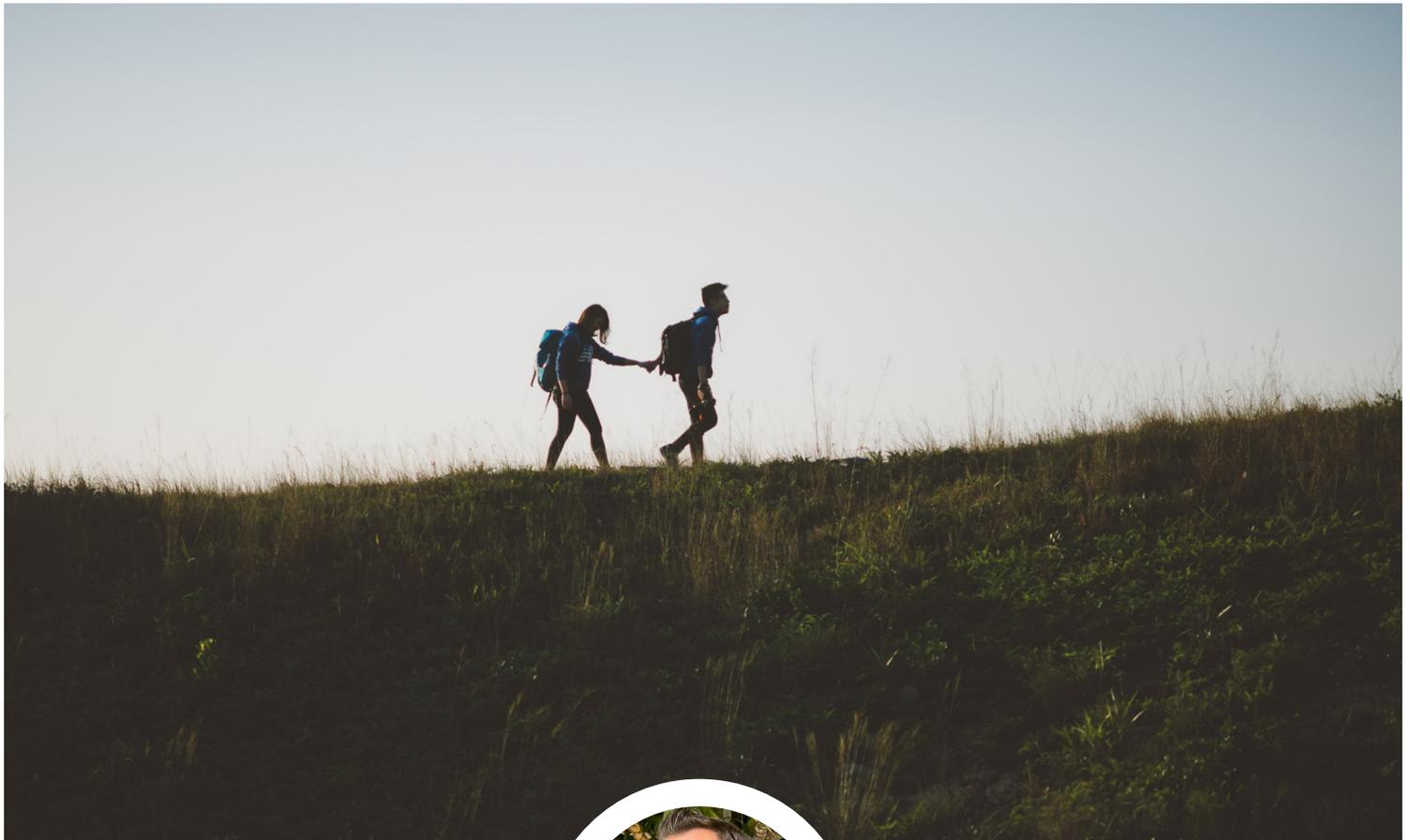
● ● ● ● ● **FrancoAngeli**



compralo su Amazon

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

Ti fidi di me? Cosa sei disposto a perdere?



GIAN FRANCO MURRONE

Executive MBA candidate '24 @Bologna Business School
Change & Development people management passionate
Assessore al Personale, Bilancio e Ambiente @Rubiera
Autore @Leparolecheabito
Ex member of board @Arestud Emilia Romagna

Quand'è che una moda diventa una tendenza? Quand'è che un dettaglio di cronaca diventa una storia da raccontare?

Sono molti gli elementi di “cronaca” che oggi giocano a favore di una narrazione che teorizza la fine delle gerarchie organizzative.

È in atto una tendenza che sta innescando traiettorie le cui destinazioni appaiono molto più chiare di un tempo, specie alla luce di una somma di evidenze teoriche, più o meno indotte, che spingono le pratiche organizzative ad esplorare modi e mondi nuovi alla ricerca di un'evoluzione organizzativa tanto necessaria quanto complessa; infatti se la direzione appare chiara, il percorso da fare lo è molto meno e di certo la strada è impervia, tortuosa e soprattutto poco “illuminata”.

Le aziende sono sempre più alla ricerca di un elisir che sappia restituire loro una rinnovata vitalità, che le aiuti a superare le ingessature del tempo e a depurarle dalle incrostazioni che si sono sedimentate in anni di ipertrofia organizzativa.

È la complessità dell'ecosistema a spingere le aziende ad individuare modelli neuronali più reattivi, più veloci e più empatici di quanto non abbiano fatto fino ad oggi: serve un'intelligenza organizzativa capace di cogliere velocemente i segnali dall'esterno e tradurli rapidamente in nuove opportunità compatibili con il proprio modello di business.

Viviamo un'epoca di “permacrisi”, ossia “un periodo prolungato di instabilità e di insicurezza” (e alla luce di quanto avvenuto nel biennio 2020-2022 anche nei giardini d'Europa è difficile ammettere il contrario); un tempo in cui l'unica certezza è l'incertezza e che, per quanto sia poco affine alle culture occidentali, rende ormai chiaro a tutti che “tutto scorre” e che l'impermanenza è un dato ineludibile con cui le strutture organizzative fanno faticosamente i conti ogni giorno.

Irrigidirsi di fronte a scenari impermanenti significa soccombere.

È dunque inutile insistere nel vano tentativo di “risolvere” questa complessità tentando di ricondurla a schemi precostituiti.

Meglio impegnarsi a governarla alimentando una cultura organizzativa che sappia “sentire” velocemente e agire prontamente, una cultura capace di riverberare nell'organizzazione un'attitudine all'ascolto attivo, una curiosità vivace che sappia cogliere i segnali e trasformarli rapidamente in nuove opportunità.

La letteratura di management si mescola a quella delle neuroscienze per dotarci di pratiche e modelli utili a generare ambienti organizzativi in cui tutto questo accade o può accadere.

I presupposti indispensabili, gli ingredienti fondamentali da miscelare insieme, sono comuni a tutte le organizzazioni:

1. un forte commitment della proprietà e del *top management*;
2. un'organizzazione dotata di una buona densità e intensità di *soft skills* a vari livelli;
3. un ambiente “sicuro” e sufficientemente maturo da digerire i *feedback*, gli errori e i rilanci.

Solo l'amalgama “autentico” di questi 3 *milestone* può rendere davvero efficace un qualsiasi ridisegno organizzativo finalizzato a rendere l'organigramma una commodity funzionale all'organizzazione e al business piuttosto che alla gerarchia.

Agire in questa direzione significa fare i conti con molte criticità gestionali in ambito di *people management* e lo sforzo di *change management* richiesto a tutti gli attori in campo, nessuno escluso, presuppone un ingaggio chiaro che potremmo mutuare da un brano di Lorenzo Jovanotti: *Ti fidi di me? Cosa sei disposto a perdere?*

Perché siamo cresciuti in anni in cui la sigla di un ruolo era il contenitore delle qualità umane di chi quel ruolo lo rivestiva e la posizione nell'organigramma la cifra distintiva del titolare di quella specifica casella: si tratta di qualcosa che ha molto a che fare con l'ego e che è quindi difficilmente superabile - “tu non sei il tuo lavoro” recitava un bellissimo Brad Pitt in *Fight Club*; ma questa è una storia che tocca una sfera molto intima e come tale va trattata con molta attenzione e sensibilità: è una sfida che il management dovrà sentirsi addosso, auspicando che abbia gli strumenti per farlo.

Se è vero come è vero che la sfida della complessità chiama tutti ad un rinnovato protagonismo; se è vero come è vero che buona parte delle organizzazioni sono chiamate a sciogliere i nodi della gerarchia e a depurarsi dalle nevrosi organizzative da ipertrofia, liberando energie diffuse per intercettare rapidamente nuove opportunità; se è vero come è vero che in molte aziende convivono già 5 generazioni differenti ed è indispensabile per queste organizzazioni conciliare l'attrattività verso le nuove generazioni con la valorizzazione del patrimonio di storie e competenze già consolidate (attraverso piani di *upskilling e reskilling*); se è vero come è vero che buona parte degli attori in campo, in “quell'organigramma” già ci vivono e ci si riconoscono, anzi ci si identificano, allora la vera sfida che questa complessità ci impone è quella di ricondurre tutti in un alveo di dignità professionale che superi la logica della “casella”, che trascenda la gerarchia, che assuma una postura sostenuta dalle competenze e dalle qualità che ciascuno è in grado di mettere a valore per l'organizzazione e tracciare quindi un percorso che sappia agire ed evolvere in ampiezza.

PSICOLOGIA DELL'ORGANIGRAMMA

(dimmi che organigramma hai e ti dirò che azienda sei)



GIORGIO IRTINO

Esperto di metodologie e tecnologie
per la sostenibilità

Un organigramma può raccontare molte cose, a partire dalla sua presenza o assenza: infatti si tende a dare per scontato che dove esiste un organigramma ci debba essere un buon livello di organizzazione mentre dove non esiste regni il caos. Ma in realtà non è sempre così !

Senza dubbio l'organigramma è sempre stato considerato il presupposto minimo dell'organizzazione aziendale in quanto è lo strumento metodologico che definisce ruoli e responsabilità di tutto il personale. Nella mia lunga esperienza come consulente ho attraversato diverse ere geologiche dell'organizzazione nel corso delle quali ho visto susseguirsi molteplici scuole di pensiero, ciascuna delle quali ha dato la propria interpretazione dell'organigramma in termini di necessità, di struttura e di valenza.

Tutte queste varianti si possono riassumere in quattro diverse tipologie di organigramma, che identificano il profilo caratteristico delle aziende che li adottano (o viceversa).

ORGANIGRAMMA GERARCHICO

[definisce la catena di comando (a piramide/livelli)]

Profilo di azienda molto burocratizzata (ma non necessariamente organizzata) che attribuisce massima importanza al prestigio dei ruoli apicali, all'esercizio del potere e alla cieca disciplina.

Le figure chiave (i direttori) sono a capo delle aree considerate strategiche e il loro peso dipende dal numero di persone che controllano e dal volume di danaro che gestiscono; fanno carriera in base alle entrate personali piuttosto che alle reali capacità o al raggiungimento di specifici obiettivi.

ORGANIGRAMMA FUNZIONALE

[definisce la corrispondenza tra ruoli e processi (piatto)]

Profilo di azienda organizzata (ma non necessaria-

mente performante) che privilegia l'efficacia/efficienza dei processi e responsabilizza le persone che li gestiscono.

Le figure chiave (i manager) sono i process-owner e sono responsabili delle persone che operano nel processo e degli obiettivi sia economici che di prestazione che il processo deve conseguire (e del loro monitoraggio attraverso KPI); fanno carriera per competenza e risultati, ma anche per opportunismo.

ORGANIGRAMMA A MATRICE

[definisce le relazioni multiple (riporto gerarchico e funzionale)]

Profilo di azienda articolata (ma non necessariamente fluida) dove devono coesistere funzioni statiche (processi ripetitivi) e funzioni dinamiche (processi variabili) con obiettivi conflittuali.

Le figure chiave (manager + team leader) hanno le stesse caratteristiche del modello funzionale ma devono saper gestire anche la complessità dei conflitti di competenza e di interesse; fanno carriera oltre che per competenza, risultati e opportunismo anche per la capacità di mediazione.

ORGANIGRAMMA AGILE

[definisce la struttura dei team (autonomia+collaborazione)]

Profilo di azienda snella (ma non necessariamente sostenibile) in cui l'organigramma è solo un retaggio storico che non serve più a nulla e dove le funzioni sono sostituite dai team.

Anche le figure chiave non esistono più perché i processi non sono più gestiti dalle singole persone ma dai team in cui tutte le persone sono responsabilizzate e collaborano al raggiungimento degli obiettivi (OKR); non esiste più il concetto di carriera che viene sostituito dall'accrescimento della conoscenza.

Nell'approccio AGILE dunque l'azienda non è più rappresentata come organigramma ma come ecosistema composto dai team che convivono, si auto-organizzano, collaborano. I concetti di gerarchia e di relazione funzionale vengono sostituiti dal concetto di rete; l'esercizio del potere fine a se stesso viene trasformato in leadership diffusa, valorizzazione del talento, condivisione della conoscenza; le regole e il controllo lasciano il posto alla responsabilità individuale, all'autonomia e alla fiducia.

Il modello AGILE si adatta perfettamente alla progressiva smaterializzazione del lavoro che non è più vincolato a un solo luogo fisico e a una ripetitività rituale ma vive di ampia distribuzione geografica e di continui cambiamenti che richiedono risposte dinamiche e flessibili, impensabili in un contesto ingessato dall'assegnazione di ruoli fissi e scarsamente reattivi. Dietro l'apparente caos agile c'è comunque sempre

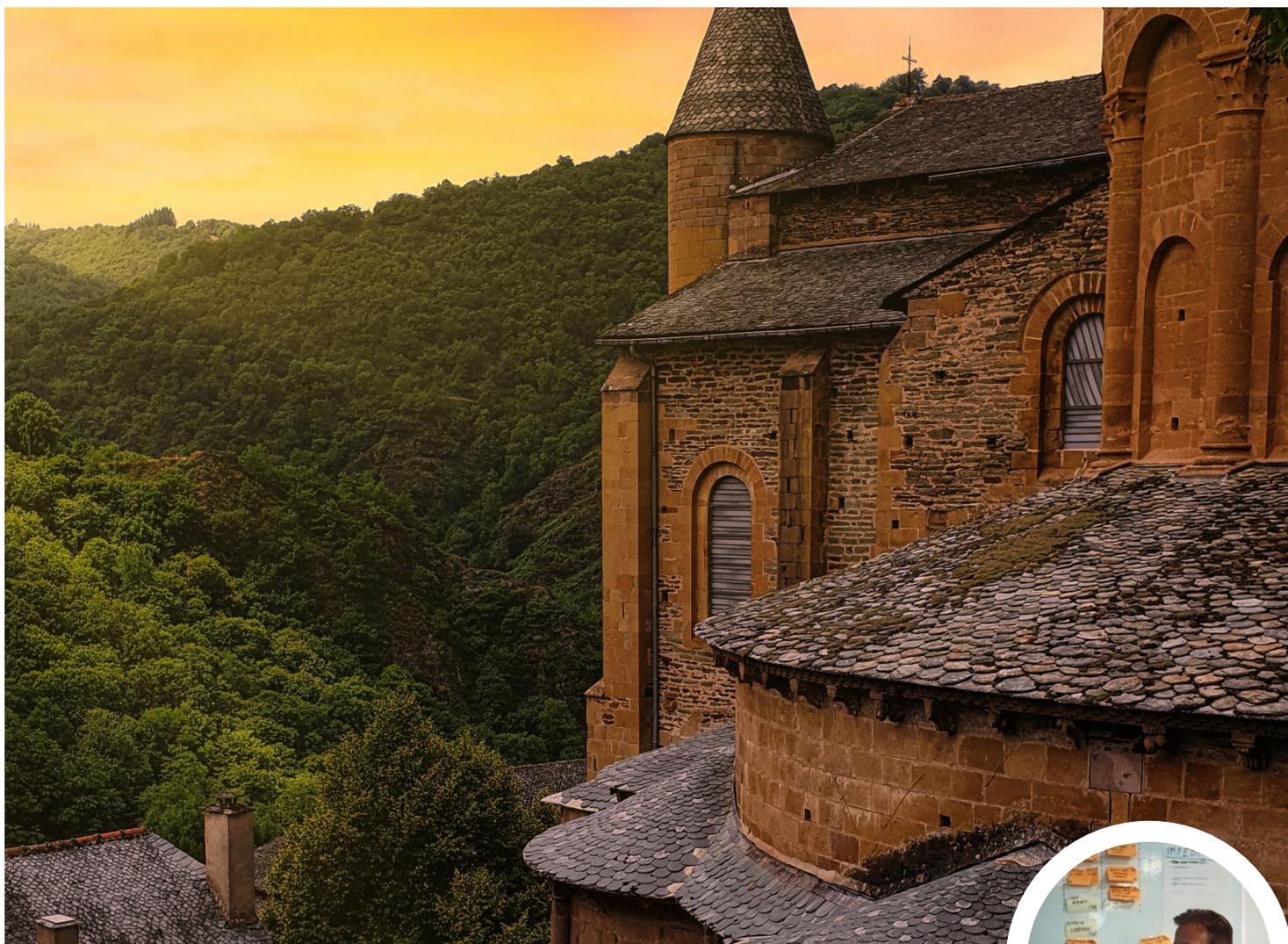
la bussola dei valori (mindset) e dello scopo (purpose) che guidano i comportamenti.

Tuttavia la scommessa dell'organizzazione AGILE non è ancora stata completamente vinta in quanto continuano ad esistere le figure apicali che progettano il modello di funzionamento dei team. Quindi un'entità superiore esiste ancora, è quella del team-principale (CEO) oppure è il team dei team (management board). Per compiere la transizione definitiva verso l'agilità sostenibile, il funzionamento dell'ecosistema non dovrà più essere antropocentrico ma dovrà spostare il focus sulla dicotomia beneficio per l'azienda - beneficio per la società.

Come ? Riconoscendo come entità superiore il team degli stakeholders.



Gli organigrammi aziendali: muri, confini, orticelli ed agilità



FRANCESCO NARDONI

Agile Coach & Trainer | Guitar Player

Se facessimo un giro su Wikipedia, alla voce organigramma, potremmo trovare la seguente definizione:

“L’organigramma è la rappresentazione grafica della struttura di una organizzazione in un dato momento storico”

L’organigramma ci dà una rappresentazione della struttura organizzativa di un’azienda e mostra i ruoli, la divisione delle responsabilità e dei compiti delle persone coinvolte nell’organizzazione, deve essere costantemente aggiornato in modo da registrare i cambiamenti causati da ingressi o uscite, avanzamenti di carriera o cambiamenti della struttura organizzativa. La struttura organizzativa dovrebbe essere creata in base ad ambito aziendale, dimensione e mercato di riferimento, in modo da aiutare l’organizzazione a raggiungere i propri obiettivi in maniera rapida ed efficace.

Di seguito riporto alcune delle strutture più utilizzate:

Struttura organizzativa funzionale

Si tratta della struttura organizzativa più utilizzata e prevede la suddivisione dell’azienda in aree omogenee in base all’ambito di attività: amministrazione, ICT, vendite, marketing, acquisti, ecc.. Questa struttura promuove un’elevata specializzazione dei ruoli, a vantaggio dell’efficienza di ogni unità organizzativa. Uno dei limiti principali, però, è l’assenza di coordinamento tra i diversi reparti, favorendo il focus sulle specifiche attività dimenticandosi, o trascurando, spesso l’obiettivo aziendale.

Struttura organizzativa a matrice

Tipica delle organizzazioni che lavorano per progetti, è differente da quella vista prima nelle relazioni e responsabilità. Infatti continua ad esistere il concetto di raggruppamento delle competenze in un’unica funzione con il suo responsabile, oltre a questo si ha un secondo responsabile che è quello di progetto. Quindi ciò comporta che i dipendenti di livello inferiore dovranno far riferimento ad entrambi i manager per aspetti diversi. Per ogni progetto si formano dei team interfunzionali, che hanno al proprio interno tutte le competenze necessarie per implementare il prodotto o servizio richiesto. In questo modo i dipendenti, lavorando al di fuori dei dipartimenti, possono accrescere le loro abilità grazie alla contaminazione con colleghi che hanno competenze diverse. Questa struttura organizzativa è molto più adattiva rispetto a quella funzionale.

Struttura organizzativa piatta

Una struttura piatta ha pochi livelli manageriali, ha meno controllo sui dipendenti e promuove il loro coinvolgimento nei processi decisionali. Tra i vantaggi di questa struttura ci sono l’aumento del livello di responsabilità, la velocità di comunicazione tra i collaboratori e la facilità con cui vengono prese le decisioni. Tra gli svantaggi troviamo la produzione di molte competenze generaliste, con pochi specialisti e le persone devono essere fortemente motivate perché nessuno impone quotidianamente mansioni e ordini. Questo tipo di struttura organizzativa è spesso adottata da aziende piccole o start-up, e le organizzazioni più grandi fanno fatica ad adottarla, a meno che l’azienda si divida in network di team.

QUALE UTILIZZIAMO?

Ce ne sono delle altre, più o meno complesse, ma vengono create tutte con lo scopo di aiutare l’azienda a raggiungere i propri obiettivi soddisfacendo i propri clienti con prodotti o servizi di valore. Indubbiamente gli organigrammi che rappresentano le strutture organizzative sono molto utili, evidenziano le relazioni tra i diversi reparti e per i dipendenti, è semplice capire la gerarchia dell’organizzazione e le responsabilità. Vengono spesso aggiornati eliminando o aggiungendo livelli, dipartimenti, funzioni, o, quando l’azienda è nelle sabbie mobili, non raggiunge gli obiettivi prefissati, si sta ridimensionando o è oggetto di fusione, vengono fatte le famose riorganizzazioni aziendali. Nuova struttura organizzativa, nuovo organigramma, con l’ambizione di risolvere ogni problema.

Quanto le strutture organizzative influiscono sull’efficacia di un’azienda? Direi molto: in un’azienda con un organigramma “profondo”, estremamente gerarchico, che riflette una struttura organizzativa funzionale, e nella quale c’è poca autonomia e molta distanza tra il management e i team “sul campo”, sarà molto probabile che i team avranno bisogno di far convalidare ogni strategia. Pensate ad un team che ha messo sul mercato la prima versione di un prodotto, raccoglie i feedback dagli utenti, li analizza e deve prendere una decisione, ma ha bisogno dell’approvazione di diversi responsabili più in alto nella scala gerarchica. Decine di riunioni, mail e perdite di tempo ovviamente rallenteranno il lavoro di quel team che, nel frattempo, aspetta una risposta da persone che sono più lontane dal problema o dall’opportunità analizzata. Pensate silos organizzativi che sembrano circondati da muri invalicabili che impediscono la comunicazione orizzontale e la condivisione di conoscenze e dati, caratteristiche chiave per rispondere prontamente ai clienti e per acquisirne di altri.



Sicuramente organigrammi più snelli, che descrivono dei modelli organizzativi piatti, o a rete, possono influire positivamente sul raggiungimento degli obiettivi aziendali. L'esistenza di pochi livelli manageriali accorcerebbe la distanza tra chi è a contatto o implementa prodotti e servizi per i clienti, potrebbe però non essere sufficiente.

GLI ORGANIGRAMMI NON BASTANO

Oggi, per rimanere competitive e vivere a lungo, le aziende dovrebbero attivare un percorso verso la Business Agility, ovvero acquisire la capacità di adattarsi rapidamente ai cambiamenti di mercato, e avere anche l'abilità di anticipare i trend. Sicuramente questo percorso prevede l'utilizzo di un modello organizzativo non rigido, adattivo e maggiormente orizzontale che aiuti la trasparenza, la condivisione e la collaborazione tra dipendenti. Non basta però: è necessario un cambio culturale che consenta di avere un'organizzazione nella quale siano presenti almeno questi tre elementi:

- **Leadership distribuita:** è necessario avere un ambiente che permetta una leadership condivisa tra gli individui, che permetta la condivisione di obiettivi comuni che potranno esser raggiunti grazie alle persone che collaborano insieme per prendere decisioni. Ogni individuo avrà un ruolo attivo nella costruzione e nello sviluppo della leadership.
- **Sicurezza psicologica:** è necessario avere un ambiente lavorativo dove le persone si sentano psicologicamente al sicuro, eliminando la paura del fallimento, incentivando ad esprimere le proprie opinioni senza paura di essere giudicati, favorendo il dissenso costruttivo volto a migliorare idee, progetti ed azienda.
- **Responsabilità e collaborazione:** è necessario avere un ambiente dove le persone siano motivate aumentando la loro autonomia lavorativa (e deci-

sionale), aumentando le loro competenze e facendole sentire parte di un gruppo, di una comunità, nella quale ci si senta a proprio agio con uno scopo comune. In questo ambiente le persone saranno disposte a prendersi delle responsabilità e collaborare insieme.

"In other words, firms don't have to be "born Agile," like Spotify. Even big, old firms can undertake an Agile transformation if they set their minds and hearts to it – and stick with it." (Stephen Denning)

In un'azienda agile le informazioni ci mettono poco tempo a passare dal livello operativo a quello decisionale (molto spesso perché il livello operativo ha delega decisionale), le idee, anche innovative, possono nascere anche dal basso e possono generare cambiamenti di mercato, la strategia aziendale è chiara e condivisa da tutti, ci sono tanti leader che creano leader, i team di lavoro sono soddisfatti e misurano la loro efficacia per migliorare costantemente, e gli organigrammi sono solo uno strumento semplice che aumenta la trasparenza in azienda.

Potremmo scomodare Laloux e farci raccontare le sue Teal Organizations, dove il potere viene distribuito tra i diversi team e gli individui in modo organico, consentendo un adattamento ed un'evoluzione continui. Al posto delle gerarchie ci sono team in grado di autogestirsi e di prendere decisioni ed assumersi responsabilità. Potremmo utilizzare il modello organizzativo migliore mai creato, ma se la cultura aziendale non evolve verso una cultura agile con un insieme di valori, comportamenti e pratiche che consentono alle aziende di prosperare in un mondo caratterizzato da volatilità, incertezza, complessità e ambiguità, avremo vecchi problemi anche con organigrammi nuovi.



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

QRP

Developing Professionals

**Fornitori di formazione
sui metodi Best Practice**

**Developing Professionals
to facilitate Changes.**



Organigramma: io ti amo, poi ti odio, poi ti apprezzo



TIZIANO INTERLANDI

Co-Founder di AgileForItaly, AgileItalia e
AgileExperienceConference.

Agile Coach e Manager in Cerved Group.

Batterista e Fónico.

La difficile convivenza con uno strumento incompreso.

Rubo “io ti amo, poi ti odio, poi ti apprezzo” dalla celebre canzone di Elio: Discomusic. Penso che effettivamente questo sia il percorso che ognuno debba tentare di seguire, cercando di comprendere a pieno un tema così complesso ed intrinsecamente legato alla crescita professionale.

Mi sono molto interrogato sul taglio da dare a questo articolo, cercando soprattutto di non sovrappormi agli altri autori. Cercherò quindi di integrare quanto presente nelle altre pagine, ma cercherò di farlo raccontando la mia storia personale. Come già raccontato in altre conferenze parlerò di questo tema attraverso i miei ultimi 15 anni di lavoro. Può sembrare un po' da “libro cuore” ma penso fermamente che l'organigramma sia uno strumento ed è come lo viviamo a renderci la vita difficile.

PARTE 1: dove lo avete nascosto?

Non so voi, ma a me è capitato di lavorare in un'azienda nella quale l'organigramma non era pubblicato da nessuna parte. Mi sono spesso chiesto se fosse legale. A quanto pare nel mondo del privato si.

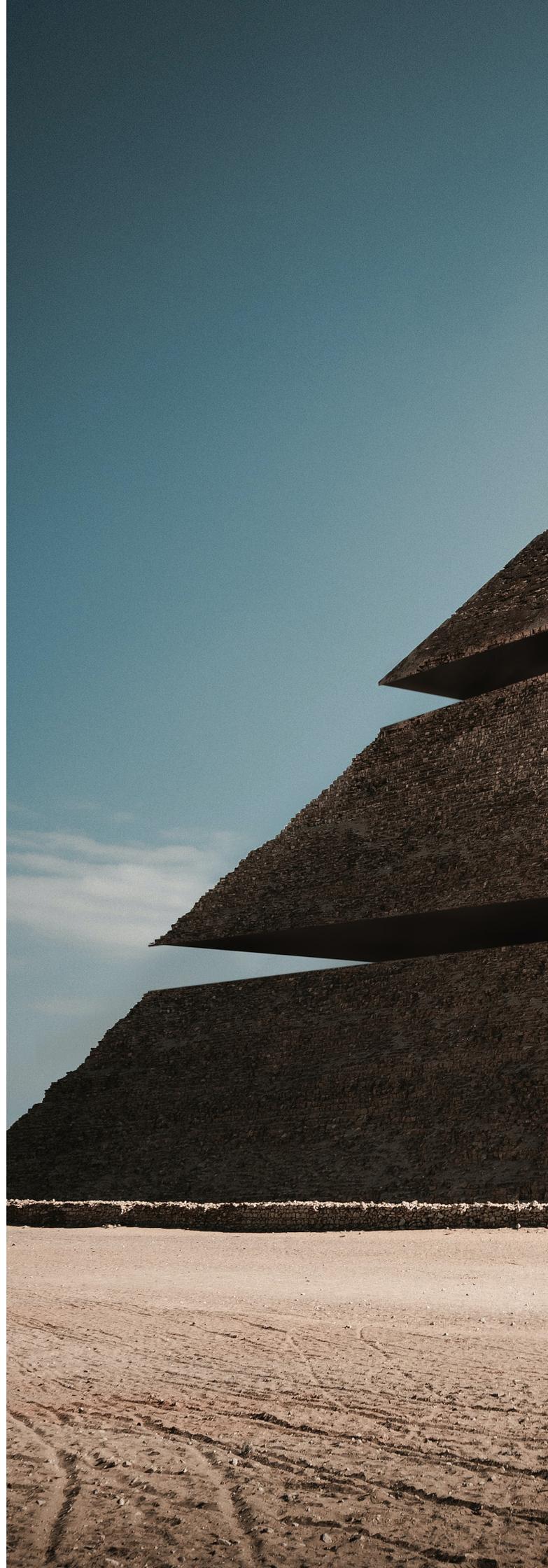
Lavoravo come programmatore in una società assicurativa posta all'interno di un grande gruppo italiano. Entrai come consulente e dopo un anno mi fecero una proposta ed accettai.

Come consulente rispondevo ad una persona, per il semplice fatto che mi avevano detto di far riferimento a lui. Una volta assunto però non mi dissero chi fosse il mio responsabile, esisteva un “direttore IT” a sua volta più per affermazione popolare che per indicazione ufficiale. Insomma, eravamo una sorta di tribù nella quale le varie responsabilità venivano accettate per acclamazione sul campo.

Personalmente ero diventato il responsabile di una serie di consulenti che lavoravano con me ad un paio di progetti, ma sinceramente non ricordo un momento formale nel quale questo fu ufficializzato.

Dopo due anni ho dato le dimissioni senza sapere a chi doversi dirlo.

A distanza di più di 10 anni ricordo questo periodo come un qualcosa di incredibilmente innovativo, ma senza volerlo o senza avere gli strumenti manageriali per comprenderlo. Un gruppo di persone che riconosce le professionalità altrui (Leadership di Contesto) e che senza grandi sovrastrutture è in grado di auto organizzarsi.



Organizzazioni piatte, Leader e Follower

Quella appena raccontata è un'organizzazione piatta nella quale le persone riconoscono la leadership altrui in un determinato contesto. Personalmente non credo nelle organizzazioni piatte se non in contesti contenuti quali le startup (ovviamente togliamo dal ragionamento tutto il mondo dei Team Scrum in cui abbiamo effettivamente organizzazioni piatte "locali").

Il caso delle Startup è infatti caratteristico e che necessita di evolvere nel tempo, soprattutto a causa del cosiddetto Numero di Dunbar. In questa teoria gli esseri umani sono in grado di mantenere al massimo 150 relazioni sociali stabili. Ciò significa che esiste un confine oltre il quale le relazioni diventano insostenibili all'interno di un'organizzazione e dobbiamo servirci di metodi organizzativi.

Le organizzazioni piatte ci insegnano però, estremizzando il contesto, che il riconoscimento delle competenze altrui è fondamentale, l'alternativa è la guerra sociale.

Senza questa caratteristica sarebbe una continua ricerca di un leader o peggio, la guerra tra chi si sente "eletto".

Parliamo quindi di Leader e Follower nella misura in cui accettiamo le competenze degli altri e gli altri le mie. Facciamo un caso classico: il tech leader.

Il Tech Leader è qualcuno che ha le competenze per poter dare una direzione tecnologica in un contesto organizzativo. Può essere scelto a tavolino o riconosciuto, cosa è meglio per voi?

Ipotizziamo di aver scelto a tavolino un tech leader e di aver chiesto a tutti di riconoscerlo come tale e di seguire le sue indicazioni. E se avessimo sbagliato e lui non fosse la persona giusta? Il risultato è sicur-

mente una perdita di performance ed un malumore condiviso, soprattutto da chi magari in quel posto dovrebbe stare per merito.

E' sicuramente più salubre far decidere alle persone chi seguire per un determinato ambito. E' una soluzione complessa ad un problema complesso, quindi ok per Cynefin.

In un gruppo di persone potrebbe quindi esserci un tech leader, uno scrum master, un tester, uno specialista funzionale. La cosa sana è che le persone riconoscano a vicenda queste verticalità.

Stiamo spostando quindi il focus da ruolo ideale a competenza concreta, che a sua volta può trasformarsi in ruolo concreto e vissuto al meglio per gli altri e se stessi.

E quindi ad esempio: io riconosco in te uno specialista funzionale e tu riconosci in me il fatto di essere un bravo scrum master, senza che questa scelta non venga imposta dall'esterno, lasciando che la complessità delle relazioni umane converga autonomamente su queste scelte (per un approfondimento sulla teoria della complessità e attrattori di Lorentz vi invito a leggere il numero 5 del 2020). La responsabilità è condivisa.

In un Universo ideale questa sarebbe la migliore soluzione, ma implica una cosa: ci conosciamo tutti (bene o male) e ci rispettiamo.

Può essere la soluzione per un'azienda di 20k dipendenti? No.

Ricordiamoci anche che in molte realtà è obbligatorio indicare il responsabile di alcune aree per fini di legge.

PARTE 2: metto in copia il mio responsabile.

La seconda fase della mia vita professionale è stata caratterizzata da un certo formalismo legato ad una estrema strutturazione di ruoli, competenze, responsabilità.

Il tuo responsabile ti dice cosa fare, tutto ha un nome/cognome ed un ambito caratterizzato da competenze (presunte) e area di intervento. Gli analisti sanno cosa fare, gli sviluppatori sviluppano, i responsabili decidono.

L'organigramma diventa una fotografia di qualcosa di presunto e deciso, non la vera mappa delle relazioni, competenze e responsabilità.

Voglio sapere chi si occupa di una determinata cosa? Apro l'organigramma e mando una mail al responsabile, magari con in copia il suo responsabile così da fare il giusto pressing che aiuta ad essere più produttivi, "che io non è che posso aspettare te che non conti nulla".

Solitamente questo tipo di organizzazioni hanno qualcosa di tossico, di estremamente burocratico, tutte logiche che allontanano l'innovazione e la crescita. La storia è piena di esempi di grandi aziende collassate sotto il proprio peso organizzativo e fino al giorno prima trionfi del proprio posizionamento economico per poi scoprirsi estinti.

Perché questa interpretazione organizzativa è pericolosa?

Affidare le relazioni umane a qualcosa di deciso a tavolino non porta a risultati interessanti. E' un sogno alla Ford-Taylor nel quale la componente umana non esiste a vantaggio di una idealizzazione che ci porta ad essere ingranaggi di un meccanismo, sostituibili e generalizzabili.

Nessuno è indispensabile, tutti sono FTE intercambiabili.

Questo ho sentito dire spesso, peccato che oggi è molto probabile che qualcuno sia talmente esperto di qualcosa da renderlo tale.

L'organigramma non è la realtà ma il desiderio di or-

dine che noi vogliamo soddisfare per abbassare il livello di stress legato alla mancanza di controllo a cui dobbiamo sopperire.

Mi riprendo un secondo rispetto all'aulicità della frase appena espressa.

Detto questo provo ad essere più pragmatico.

L'organigramma come lotta all' entropia.

E' facile per il nostro cervello vedere un modello e trarne una regola. Se vedo Tiziano a capo di "questo" mi è facile ritenere lui responsabile di tutto quello che concerne "questo" e di tutti gli scarica barili connessi. Per internderci: lo dico a lui e poi fatti suoi. Atteggiamento ben poco Lean in quanto avergli scritto una mail non significa aver risolto il mio problema. In un modo composto da Ossessivo-Compulsivi (che mi riguarda) e Scarica-Barile, l'organigramma rappresenta la soluzione e la scusa, in maniera congiunta. Forse il motivo di tanto successo è che mette d'accordo tutti.

Riassumendo: magari metterà d'accordo i nostri neuroni ma difficilmente porterà ad un risultato effettivamente positivo per le parti in gioco. D'altronde "l'azienda" non sono io, è sempre colpa degli altri. Poi se rimango senza occupazione è colpa degli "altri".

L'organigramma come aiuto alla collaborazione

Premettendo che non è la reale fotografia delle relazioni, è indubbio che possa aiutare a districarsi rispetto ad una complessità sempre crescente.

Ci aiuta ad indirizzare i budget verso i Team (un prodotto, un backlog, un budget), ci aiuta effettivamente a capire almeno dove chiedere informazioni, ci permette di capire le aree di influenza.

Utilizzato, quindi, come una "mappa" per districarsi all'interno della complessità aziendale, l'organigramma diventa un effettivo aiuto, ma ad una condizione.



L'organigramma rovesciato: servant leadership e management

Già discusso in passato, ma meglio descriverlo di nuovo.

Tutti pensiamo che l'organigramma, in quanto piramide, descriva al vertice una maggiore leadership, responsabilità, crescita lavorativa ed economica.

Lasciando da parte per il momento il fattore economico, chi è sopra è più competente e preparato di chi è sotto.

Questo approccio è sicuramente molto ottocentesco e non possibile da sostenere in aziende moderne.

In un contesto in cui la Servant Leadership è la pratica seguita, chi "sta sopra" aiuta "chi sta sotto" nel creare il contesto migliore in termini di crescita ed innovazione.

Ecco allora che il tuo responsabile diventa un coach a servizio dei team, in quanto sono i team le unità più importanti dell'azienda in quanto sono loro ad erogare l'effettivo valore ai nostri clienti.

In un'ottica di questo tipo tutti sono a disposizione per i team e quindi tutti spingono nella stessa direzione: massimizzare il valore erogato.

Quindi pratiche come Management by Coaching e simili sono la risposta a due quesiti fondamentali:

- Il ruolo del Management, soprattutto Middle.
- La posizione nell'organigramma non identifica necessariamente una capacità maggiore.

Ricordatevi il paradosso o principio di Peter (fonte wiki):

“Il principio illustrato dal saggio descrive in termini satirici gli effetti dei meccanismi che governano la carriera aziendale dei lavoratori, evidenziandone i risultati paradossali. Esso può essere concisamente formulato come segue:

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

Il principio di Peter va inteso nel senso che, in una gerarchia, i membri che dimostrano doti e capacità nella posizione in cui sono collocati vengono promossi ad altre posizioni. Questa dinamica, di volta in volta, li porta a raggiungere nuove posizioni, in un processo che si arresta solo quando accedono a una posizione poco congeniale, per la quale non dimostrano di possedere le necessarie capacità: tale posizione è ciò che gli autori intendono per «livello d'incompetenza», raggiunto il quale la carriera del soggetto si ferma definitivamente, dal momento che viene a mancare ogni ulteriore spinta per una nuova promozione.”

E' un paradosso, ma cerchiamo di non trasformarlo in un caso reale.

Molti manager negli anni mi hanno chiesto consigli su cosa e come fare durante le transizioni, la mia risposta è sempre stata: trovati qualcosa da fare.

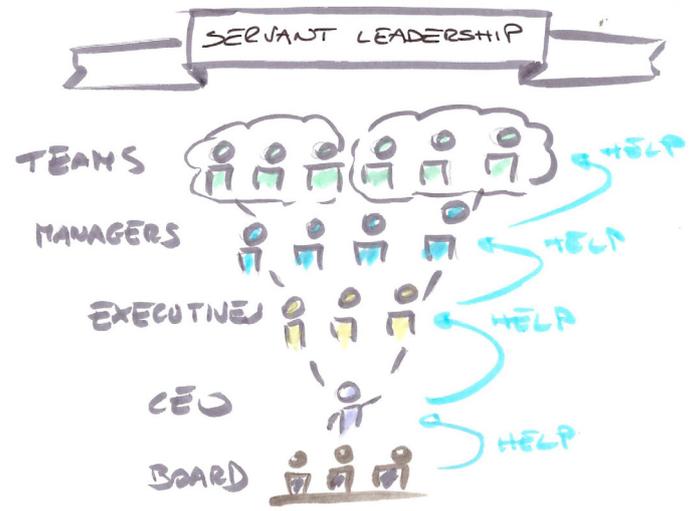
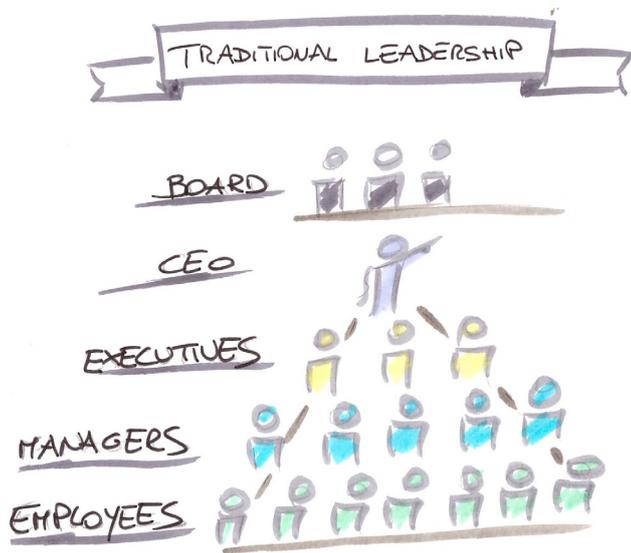
Non è una battuta.

Puoi dedicare una percentuale del tuo tempo ad un progetto ed il resto ad aiutare e sostenere. Puoi fare da apripista verso nuovi temi innovativi o organizzativi. Insomma, devi arrivare alla sera ed esserti sentito utile.

Sembra una cosa assurda, ma tanti, in una giornata fatta di incontri uno dietro l'altro, alla sera si sentono di non aver prodotto niente e questo è il primo passo verso un'insoddisfazione profonda che può portare alla scelta di dimissioni.

Ecco quindi che l'organigramma rappresenta una mappa rovesciata nella quale il ruolo del manager passa da push/controll a listen/act, ovvero essere sempre in ascolto rispetto alle esigenze ed agire di conseguenza.

Attenzione: la servant leadership non è dar seguito a qualsiasi richiesta o situazione, ma bensì creare il contesto affinché i problemi siano risolti. E' un po' come il solito detto: invece che dare cibo, insegno a pescare. E con questa citazione passiamo al prossimo tema.



© TIZIANO INTERLANDI 2022

Le community interne ed i centri di eccellenza

L'organigramma quindi non è la realtà. La realtà sono le relazioni e spesso dobbiamo in qualche modo facilitarle.

Abbiamo molti strumenti per aggregare le persone intorno a temi specifici, con sfumature diverse.

CoP: Community of Practice

Discusse migliaia di volte, le CoP si accentrano intorno a pratiche (tecnologie, metodologie ecc) al fine di condividere e divulgare internamente le tematiche e farle crescere.

E' uno strumento molto potente soprattutto in relazione alle dimensioni aziendali, più saremo grandi e più avremo necessità di uscire dal modello classico per andare sul Network.

Ricordiamoci che il mondo del complesso ci insegna che viviamo in una realtà emergente e basata sulle relazioni, quindi una community è una delle soluzioni migliori per andare in contro a questa caratteristica. Una nota: le CoP possono fare tante cose, ma cerchiamo di utilizzarle come incubatore di idee reali che poi possano essere portate sull'intera organizzazione. Usciamo quindi dal classico pattern nel quale nelle CoP ci incontriamo e parliamo, tutto bello ma ancora più bello se usiamo il tempo anche per creare qualcosa di realmente azionabile.

Centri di eccellenza

I centri di eccellenza, CoE, sono poco citati ed in poche parole sono un gruppo di mega esperti che in qualche modo rappresentano la "Single Source of Truth" per alcuni temi specifici.

In questi gruppi di persone, indipendentemente dalla loro posizione in organigramma, ci sono elevate competenze sul tema di riferimento ed in qualche modo facilitano la strada indicando le migliori soluzioni. Nel caso del mondo Agile, ad esempio, possiamo pensare ad un gruppo di Senior Coach che si incontrano come una CoP, l'azienda poi si rifà a loro per decisioni specifiche su questo tema.

La differenza quindi tra CoP e CoE è che il Centro di Eccellenza ha un mandato: guidare ed innovare rispetto ad un tema specifico e con un riconoscimento ufficiale.

Un esempio esplicativo su tutti: spesso pensiamo che in azienda possa esistere un CTO, ovvero colui che prende decisioni in termini tecnologici per tutti. In un Universo ormai così vasto è molto difficile che un singolo individuo possa conoscere a menadito tutte le nuove tecnologie, praticarle e consigliarle. Ecco quindi che un CoE Tecnologico formato dai più talentuosi ingegneri di tutta l'azienda può creare un gruppo nel quale si prendono decisioni migliori. In questo caso il CTO è come una sorta di Product Owner di questo gruppo di lavoro.

Anche qui la sbagliata interpretazione dell'organigramma: è un CTO e quindi deve conoscere tutto. Direi molto improbabile.



La crescita economica attraverso la crescita dei singoli

In un momento in cui si parla di sostenibilità un giorno sì e l'altro pure, come possiamo quindi crescere rispettando questi principi?

Sicuramente è necessario comprendere che la crescita delle organizzazioni passa da quelli dei singoli. Più investiamo sulle persone e maggiore sarà il risultato complessivo in termini di valore e quindi di rimbalzo anche risultati economici.

Il mio posizionamento nell'organigramma è misura della mia carriera

Possibile che la posizione nell'organigramma sia l'unico modo per definire se sono cresciuto, rimasto uguale o regredito professionalmente?

“Il principio dei cassetti, detto anche legge del buco della piccionaia, afferma che se $n+k$ oggetti sono messi in n cassetti, allora almeno un cassetto deve contenere più di un oggetto. Un altro modo di vedere il principio è che una piccionaia con m caselle può contenere al più m piccioni, se non se ne vogliono mettere più di uno in nessuna casella”.

Cosa significa? Che se per far crescere le persone devo inventare caselle nell'organigramma solo per permettere loro di crescere allora abbiamo un problema.

L'organigramma diventa ancora più senza senso.

Devono essere trovate alternative alla crescita intesa solo come “ho delle persone sotto”.

Dobbiamo permettere percorsi di crescita che non necessariamente siano di tipo manageriale. Possibile che un grandissimo esperto di un tema non possa mai crescere?

Anche qui spostare l'attenzione da ruolo a competenze aiuta. In questo modo un super tecnico può avere un percorso di crescita simile ad un manager che magari di tecnologia ne sa ben poco ma è bravissimo con le persone.

Matrici, lineari, funzionali: e quindi cosa funziona?

La verità è che possiamo usare qualsiasi tipologia di organigramma, ma la differenza è il mindset e la cultura aziendale.

Non ho ancora citato XLR8 di Kotter: in un'organizzazione dobbiamo pensare di avere “due sistemi operativi”, il primo legato ad una strutturazione più formale, ma che vive con un tessuto di relazioni che cerca costantemente di cambiare e migliorare l'intero sistema.

Si scrive Organigramma si legge relazioni



ROSA LINDA ROMANO

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



MELANIA BIGI

Cofounder e Facilitatrice presso
TARA

È solo uno l'organigramma giusto per un'organizzazione? E quanto è importante avere un organigramma con ruoli e mansioni ben definiti? Sono partita da queste domande, ma sono approdata al concetto di relazioni all'interno di organizzazioni vive. Ho intervistato Melania Bigi, co-founder insieme a Ilaria Magagna di TARA Facilitazione, che lavora con le organizzazioni e i team per facilitarne l'evoluzione e l'innovazione. Prima di entrare nel vivo dell'argomento, ho chiesto a Melania di presentare TARA.

TARA nasce dalla volontà di portare la facilitazione nelle imprese. Io e Ilaria lavoravamo già da anni con la facilitazione, principalmente nell'ambito dei processi partecipati, dei progetti europei e del Terzo Settore. Ad un certo punto, ci siamo rese conto che se fossimo riuscite a impattare positivamente sulle organizzazioni e sulle imprese, avremmo avuto un impatto positivo su tutta la società. Se le persone stanno bene a lavoro, infatti, è più facile che tornino a casa contente e nutrano positivamente anche la sfera privata. Per questo abbiamo deciso di spostarci dal Terzo Settore all'ambito delle imprese.

Siamo partite dalla grande polarizzazione che vedevamo tra il Terzo Settore, vocato alle persone, alla comunità, alle relazioni, e l'impresa che rischia di essere disumanizzante e **goal oriented**. Da qui, l'intuizione: forse c'è bisogno che questi due mondi dialoghino, che le imprese diventino più umane e il Terzo Settore più strutturato. Questo è uno dei primi claim che ci siamo date: **trasformiamo le imprese in comunità e le comunità in imprese**. TARA Facilitazione è nata nel 2019, poco prima della pandemia, e noi per prime abbiamo cercato di crescere in maniera sostenibile, prendendoci cura delle persone che lavorano con noi. Oggi siamo quattro e collaboriamo con tante persone che gravitano attorno a noi, nell'ottica di mettere in rete le competenze e le professionalità giuste a servizio di questo progetto.

Definire l'organigramma permette all'impresa di verificare se tutto procede per il meglio, se ci sono aree di sovrapposizione o, peggio, aree scoperte. Lavorare con ruoli chiari e chiave favorisce il raggiungimento degli

obiettivi. Dalla vostra esperienza, qual è la tipologia di organizzazione e di organigramma che oggi le imprese dovrebbero adottare?

La gerarchia è la forma più diffusa nella nostra cultura, e alla forma e alla struttura sono legate le relazioni all'interno dell'impresa. In un'organizzazione piramidale entra in gioco la competitività: si attiva, infatti, il desiderio di scalare la piramide, e per questo si è portati a non collaborare con i propri peers, bensì a competere per guadagnare posizioni a salire. Può risultare addirittura dannosa una struttura in cui viene fomentata una struttura verticale molto rigida, in cui, in base a quanto più in alto ti trovi sull'organigramma, assumi più potere, più responsabilità, più prestigio.

Il cerchio è la forma completamente opposta alla piramide: in un organigramma circolare, tutti siamo allo stesso livello, tutti ci guardiamo negli occhi e abbiamo lo stesso punto di vista, il centro, che rappresenta la visione comune. L'organigramma a cerchio può funzionare in alcuni contesti, in alcuni ambiti, ma non dappertutto.

Il futuro delle imprese, secondo me, prevede un **organigramma fluido**, che sia in grado di adattarsi al momento e alla situazione, modificandosi.

Proprio in questo momento, ad esempio, stiamo lavorando con un'organizzazione che ha costruito un **organigramma a fiore**: al centro ha messo il proposito, il manifesto, mentre tutte le diverse aree costituiscono i diversi petali, che si nutrono, appunto, del polline centrale. Questo tipo di organigramma fa sì che ci sia una maggior responsabilizzazione di ogni area, ognuna di esse sa che lavora per un bene comune, all'interno di una struttura che non prevede "capi" ma che tende a responsabilizzare ogni area e ogni singolo individuo.



Da dove nasce l'idea di un organigramma a fiore?

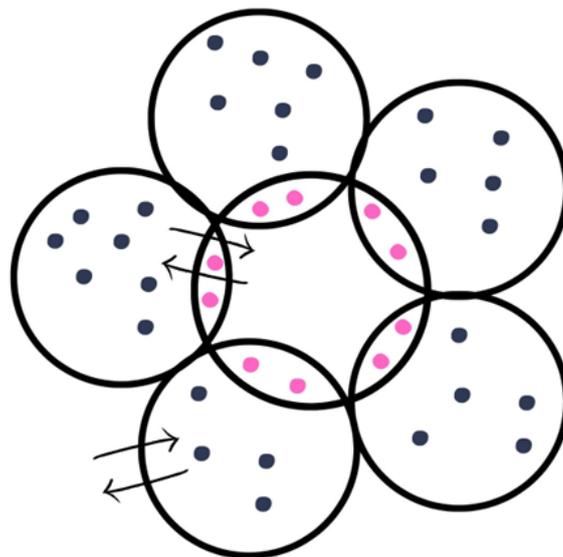
Si rifà alla sociocrazia, nota anche come Governance Dinamica, che prevede una serie di strumenti e approcci che hanno lo scopo di costruire un ambiente armonioso basato sull'assenso. La sociocrazia prevede proprio una struttura a cerchi collegati, che può ricordare un fiore.

All'interno di ogni petalo, volendo restare nella metafora, che tipo di organizzazione si attua? Esistono dei ruoli, delle figure precise, come ad esempio quella di un team leader?

Solitamente viene individuato un responsabile di area (di petalo), o, meglio ancora, due, in modo che uno possa sopperire all'assenza dell'altro ma, soprattutto, che si divida il carico della responsabilità. Si cerca di fare in modo che non siano sempre le stesse persone a ricoprire il ruolo di responsabilità, in modo da portare continuamente nuova energia, nuovi punti di vista. All'interno di ogni area ci sono ruoli definiti ma auto organizzati, che possono cambiare sulla base del momento e dell'esperienza. Si tende a responsabilizzare le persone il prima possibile fornendo loro gli strumenti necessari per essere autonomi, e, soprattutto, si organizzano spazi per dare e ricevere feedback, in quanto, in una struttura auto organizzata è fondamentale che si dialoghi continuamente con le altre persone all'interno della stessa area. Vengono proprio strutturate delle riunioni che permettano ad ognuno di dire a che punto è arrivato... è molto Agile!

Come si fa a non rischiare di lavorare a silos, con ogni area che vede solo il proprio pezzettino, o in maniera waterfall? Ci sono strumenti, metodologie, cerimonie?

Questo aspetto possiamo chiarirlo meglio attraverso questo schema:



Le persone responsabili di ogni area si incontrano periodicamente tra loro, e nello schema sono rappresentate dal cerchio centrale, che non deve per forza coincidere con il cerchio strategico, in cui si riportano le informazioni fondamentali. Alla base di tutto c'è il flusso di informazioni in entrata e in uscita (rappresentato dalle frecce). Noi di TARA cerchiamo di approcciarci ad un'organizzazione come se fosse un sistema vivente: qualunque sistema vivente ha informazioni in entrata e in uscita, ed è proprio questo a renderlo vivo. Qualunque organismo vivente deve essere permeabile dall'ecosistema che ha intorno. Un'organizzazione è viva, e anche il suo organigramma lo è, se non è completamente statica, se i flussi di comunicazione (informazioni, progetti, risorse economiche, persone, ...) sono continuamente monitorati e trasparenti, altro concetto molto Agile!

Il concetto di organizzazione “viva” di cui parli, che riesce a rispondere al cambiamento, ad adattarsi al mercato, e, soprattutto, a farlo in maniera ecosostenibile, mi ricorda il concetto di Teal organizations, basate proprio su auto-organizzazione, empowerment dall’interno e proposito evolutivo. Trovandomi a parlare di questo tipo di organizzazioni, ho raccolto questa obiezione: è possibile applicare questo tipo di organizzazione quando hai in team le persone giuste; non è sufficiente cambiare la leadership, è necessario, infatti, che chi lavora sappia assumersi le responsabilità, sia proattivo, interessato, e abbracci l’obiettivo dell’azienda e lo faccia proprio.. che metta in campo, insomma, tutte le soft skills altamente ricercate negli ultimi anni. Ma, mentre da un lato si dà sempre maggior importanza alle soft skills, dall’altro si fa avanti il concetto di quiet quitting, e pare che sia cosa comune trovarsi in team persone che fanno giusto il necessario, e non vedono l’ora di arrivare a fine giornata.

Ci vogliono le persone giuste, è vero, ma ci vogliono anche le procedure giuste e la visione giusta. Un po’ come chiedersi: è nato prima l’uovo o la gallina? La persona è demotivata perché vive in un ambiente che non è sano, che non dà sicurezza psicologica, perché non è libera di esprimere le proprie idee, o non vengono a crearsi gli spazi adeguati per ascoltarle. O, ancora, perché non sa quali sono gli obiettivi aziendali, o non vengono perseguiti con coerenza.

Non sono giuste le persone o non è giusta l’azienda? Si tende a iper responsabilizzare le persone e non a vedere l’azienda stessa come ecosistema. Se l’azienda è allineata al suo proposito, se la visione è chiara, sarà più facile avvicinare le “persone giuste”, che risuonano con quella visione, con quel proposito.

Di organizzazioni Teal si parla nel libro di Frederic Laloux “Reinventare le organizzazioni”, e uno dei punti fondamentali affrontati da questo testo è proprio la visione. Senza un proposito chiaro, senza sapere per cosa sto investendo il mio tempo e la mia vita, è molto difficile che io lavori con desiderio, piuttosto desidero solo arrivare a fine giornata e guadagnare lo stipendio. L’organigramma è fortemente legato al

proposito.

Tornando al concetto di ruolo, io sono del parere che avere ruoli predefiniti sia molto d’aiuto all’organizzazione e alle persone, per essere in grado di sapere in cosa e come investire le proprie energie. Cosa ne pensi?

Chiarezza e trasparenza dei ruoli sono fondamentali. Bisogna avere compiti chiari e sapere con chi ci si deve relazionare. Più i processi e le procedure sono chiari e più è facile essere efficienti ed efficaci nel proprio ruolo. Innanzitutto, devo aver chiaro che devo fare da A a B. Ma se oggi devo fare da A a B non è detto che debba farlo per sempre. Se ci rendiamo conto che una procedura non funziona, o che, ad esempio, le mie competenze sono più adatte per arrivare fino a C, devo poter trasformare in parte il mio ruolo. Questo è un altro aspetto del futuro delle aziende: l’auto definizione del ruolo. È vero, infatti, che la ricerca parte da una posizione vuota da ricoprire, tuttavia, dal nostro punto di vista, è più sostenibile che una persona, una volta assunta, si renda conto di quale sia il massimo potenziale che può portare all’interno dell’Azienda e possa, quindi, ridefinire il proprio ruolo sulla base delle reali competenze. Secondo punto: il quiet quitting e il turn over elevatissimo sono fenomeni legati ai giovani, perché loro più di tutti vogliono sperimentare. Un venticinquenne/trentenne non può aver già chiaro cosa voglia fare per tutto il resto della vita. Quindi, se all’interno della stessa azienda può cambiare ruolo o adattare il proprio, provare a lavorare in differenti aree, portare il proprio contributo in diversi punti e sperimentarsi, probabilmente sarà meno incentivato a cercare una nuova posizione da ricoprire in un’altra azienda. Suona molto futuristico, soprattutto in aziende a impronta familiare con strutture rigide e preconfezionate. Ma chiediamoci: cosa accadrebbe se una persona che lavora in un’azienda avesse la possibilità di auto-definirsi il ruolo in base alle proprie capacità e talenti e, in un tempo congruo e con adeguate modalità, avesse la possibilità di provare diversi ruoli all’interno dell’azienda per cui lavora?

In questo meccanismo colgo benefici per la persona, che ha la possibilità di sperimentarsi e apprendere, ma anche per il team che accoglie quella persona, che non è del tutto nuova per l'azienda, quindi conosce già alcune procedure, la visione e magari le persone, e deve limitarsi ad apprendere i compiti specifici della nuova area in cui va a inserirsi, accorciando i tempi di inserimento. Inoltre, tutte le situazioni che da tempo sono affrontate dallo stesso gruppo di persone (col rischio che si siano create situazioni stagnanti) possono beneficiare di un punto di vista nuovo. Questo diventa, a mio avviso, un punto di forza per l'intera organizzazione.

Ma sottolineo quel che dicevi prima, ovvero che questa modalità richiede processi e procedure chiari e definiti a monte. Immaginatoci quelle situazioni in cui tutta la conoscenza o competenza risiede in un'unica persona: la rotazione dei ruoli è pressoché impossibile.

I punti sono: ***chiarezza e trasparenza delle procedure; condivisione e co-costruzione.*** Molto spesso le procedure sono calate dall'alto o costruite dal "guru" chiamato a studiare e definire le sorti dei team. Immagina, invece, che sia il team stesso a fermarsi e chiedersi quale sia la migliore procedura da standardizzare e adottare per eseguire il proprio lavoro, e a decidere come revisionarla e implementarla. Può trattarsi di processi di produzione ma anche di processi relazionali. Noi di TARA lavoriamo a questo, e interveniamo spesso nell'ambito del conflitto. Lo facciamo non ponendoci come gli esperti del conflitto, bensì come facilitatori della co-costruzione (co-design della procedura), in modo che le persone si responsabilizzino e costruiscano la procedura anche in base alla loro esperienza. Quando le persone portano un contributo concreto, le procedure che impattano sulla quotidianità appartengono effettivamente a loro che devono eseguirle.

Non è detto che un consulente esterno chiamato a risolvere i conflitti riesca a raggiungere tale obiettivo. In presenza di una figura esterna che prova a calare le decisioni dall'alto, le persone tendono a "coalizzarsi" contro di lui e a fare muro, addirittura dissipando momentaneamente i conflitti interni per far fronte comune alla nuova situazione, mutata la quale, tutto torna come prima, se non peggio. Se invece si lavora insieme ad una soluzione, si diventa responsabili della stessa. Ma quali sono i percorsi di formazione/informazione che permettono di acquisire il giusto mindset e di aprirsi a queste nuove modalità?

Esatto, è un cambio di mindset, un grosso cambio culturale. Siamo molto abituati a delegare ad una leadership solitamente maschile e autoritaria, che sa dove andare, decide la direzione ed è molto forte. Il cambio di mindset consiste nel dire: non deleghiamo più a un'unica persona o a un piccolo gruppo di persone, ma usiamo l'intelligenza collettiva. Qui potrei

raccontare cosa avviene per le piante, ma rischerei di andare fuori tema, per questo mi limito a suggerire il libro di Capra e Mancuso "Discorso sulle erbe". Tornando al tema, ***cosa accadrebbe se l'intelligenza non fosse più di pochi ma condivisa?*** Che non significa che tutti e tutte prendiamo tutte le decisioni, perché ci sono momenti in cui è necessaria la leadership verticale, e sono i momenti di emergenza. Di fronte a un'emergenza qualcuno deve dire: da qui si esce, quella è la porta! Ma questa non deve essere la normalità, non si deve vivere in questa accelerazione continua in cui uno solo sa dove andare e tutti si abituano ad andargli dietro, senza capire quale sia la direzione. È la tipica situazione in cui le decisioni sono prese da un capo. Ma, altra metafora, non si può concentrare tutta l'energia sulla testa dimenticandosi di ascoltare l'energia che viene dalle altre parti del corpo.

Qual è il consiglio che si può dare a beneficio dell'azienda e del mondo?

Abbiamo bisogno di un commitment to change molto chiaro da parte dei leader e delle leader. Questo cambio di mindset prevede che qualcuno metta da parte l'ego e non senta in pericolo il proprio potere: se l'intelligenza è collettiva, infatti, l'intelligenza del singolo viene messa in discussione, e quanto sono pronte a mettersi in discussione le persone che oggi ricoprono una posizione di leadership? Quanto sono pronte ad ascoltare più voci rispetto all'unica propria voce? Spesso sono ruoli che relegano in solitudine, ma pur di mantenere i propri privilegi non vengono abbandonati. Leader, se voi che siete il punto di riferimento e modellate il sistema, cambiate mindset, è più facile che le persone che lavorano con voi si sentano ascoltate e abbiano voglia di agire.

Il beneficio è dell'azienda e del mondo, in quanto non è più pensabile che un'azienda si concentri solo sul profitto: questo modello economico sta portando a un esaurimento delle risorse materiali ed umane, e soprattutto i giovani iniziano a ribellarsi seriamente a questo modello. ***O il cambiamento lo subiamo o decidiamo di agirlo.***

In conclusione, esistono già esempi di imprese che vanno in questa direzione?

Sì, e a tal proposito suggerisco proprio il libro "Reinventare le organizzazioni" che descrive i casi di organizzazioni grandi che si auto-organizzano, e che funzionano. C'è bisogno di preparazione e formazione, ma il libro dimostra che queste organizzazioni esistono e funzionano. Nel mese di maggio uscirà anche la versione italiana di un manuale di sociocrazia "Many voices one song", la cui traduzione è stata curata da Pierre Houben che collabora con TARA. È un testo che permette di approfondire i modelli derivanti dalla sociocrazia.

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**

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

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



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

Gli organigrammi agili 3000 anni fa



PIETRO MAFFI

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



IGINO ROSSIN

Solution Architect
at Ericsson



LORENZO PAGNIN

Enterprise Service
Integrator

Achille oltre al tallone aveva altri punti deboli? Sì gli organigrammi!

Come riportato nel libro “OKR Performance. Centra gli obiettivi della tua organizzazione” (Francesco Fruguele e Matteo Sola):

“I modelli organizzativi che usiamo nelle nostre aziende sono innegabilmente – la cosa più antica che ci concediamo di utilizzare ancora, [...] Le logiche sostanziali con cui le nostre organizzazioni funzionano, i principi che seguiamo e le modalità con cui noi ci comportiamo al loro interno risalgono, nella migliore delle ipotesi, agli inizi del XX secolo.”

Ne ho parlato con alcuni amici e la loro ampia cultura mi ha portato in un mondo per me poco conosciuto ma chi mi ha fatto pensare che la datazione delle nostre organizzazioni sia ben più vecchia.

Si parla di epica, non quella che usiamo in Jira ma di quella scritta molti anni fa che parla di eroi e di imprese eroiche (Iliade).

In particolare mi hanno fatto ragionare su quanto fu scritto a proposito di Troia.

Senza entrare nei dettagli, nell’opera si parla di alcuni personaggi che sono strettamente legati con l’organizzazione; l’organigramma di un esercito coinvolto in una importante guerra: la presa di Troia.

Se pensiamo ad Achille era chiaramente un talento, ma forse non molto leader.

Era costretto in un organigramma che non gli permetteva di esprimersi, ma da solo non era sufficiente alla vittoria.

Aveva infatti obiettivi personali non di team e questo non gli ha permesso di conquistare Troia. Anche Agamennone, rigido esecutore dell’organizzazione e dell’implementazione dell’organigramma, non riuscì a conquistare Troia.

Unico personaggio che, dopo avere eliminato l’organizzazione preposta alla conquista, si fece carico dell’innovazione necessaria a conquistare la città, fu Ulisse.

Attese che l’organizzazione decidesse di dedicarsi ad altro, per mettere in campo la sua leadership e realizzare qualcosa che nessuno aveva mai pensato prima. Ulisse ha condiviso gli obiettivi di breve termine

esprimendo la sua idea di leadership che cambia le sorti del progetto (battaglia in questo caso).

Tornando agli organigrammi di oggi, quante volte i nostri Scrum Master si sentono degli Achille e si fermano di fronte all’oppressione di certi organigrammi?

Quante volte le nostre persone migliori si trovano a fare attività di routine e perdono la loro capacità di leadership e di innovazione che come per Ulisse permetterebbe di individuare nuove e inaspettate soluzioni per i nostri clienti.

Come indicato nei principi agile lasciare alle persone la possibilità di autoorganizzarsi porta alle migliori e spesso inattese soluzioni.

Con questa metafora volevo condividere parte della nostra esperienza sul campo in cui spesso abbiamo cercato di coinvolgere tutte le parti dell’azienda nel modificare l’organizzazione e rendere quindi più semplice l’emersione dei leader.

Spesso però ci siamo trovati di fronte a strutture che non sono aperte ad organigrammi poco strutturati e a volte abbiamo anche accettato e condiviso che alcune parti dell’azienda non fossero pronte a questo cambiamento.

Come dice Alistair Cockburn: “Agile è un’attitudine non una tecnica con dei confini. Un’attitudine non ha confini, quindi non dovremmo chiederci ‘posso usare agile qui’, ma piuttosto ‘come potrei agire una modalità agile qui’ o meglio ancora ‘come possiamo essere agile qui?’”

“Agile ... is an attitude, not a technique with boundaries. An attitude has no boundaries, so we wouldn’t ask ‘can I use agile here’, but rather ‘how would I act in the agile way here?’ or ‘how agile can we be, here?’”
— Alistair Cockburn

Quindi pensiamo che non siano necessari organigrammi specifici preformattati validi per tutte le organizzazioni, ma che essere agili significhi accettare di cambiare piccole parti degli organigrammi in cui l’azienda possa mantenere e migliorare il suo business, esprimere la sua storia ed aprirsi a nuovi leader.

Spesso nelle grandi aziende questa apertura a nuove modalità di agire è contrastata perché non in linea con la tradizione che ha portato l’azienda ad affermarsi.



Non basta dire o pensare che le sfide di oggi siano più complesse per ottenere carta bianca e rivoluzionare le aziende... anche la presa di Troia era complessa e non pianificabile a tavolino!

Serve l'accettazione, come fece Ulisse, di lasciare che l'azienda usi le sue modalità per conquistare nuovi clienti e solo quando essa si sarà resa conto di non poterlo fare, prendersi lo spazio e dimostrare che con innovazione e astuzia si possano aprire nuovi mercati.

Sono ormai in molti a suggerire che per poter partire con organizzazioni davvero agili serva una libertà che le normali aziende non prevedono.

Molti attori del mondo agile suggeriscono addirittura che se si vuole fare un vero cambiamento, non solo delle etichette assegnate alle persone, è necessario avere un piano a lungo termine che consenta uno spin off iniziale dei volontari che accettino una nuova organizzazione molto piatta per poi integrare tutte le varie funzioni aziendali.

Quante aziende oggi sono pronte a prendersi questo rischio?

Dall'altro lato il fatto che nessuno dei framework di scaling ad oggi si sia affermato, dimostra anche che portare l'agilità a livello azienda e quindi impattare tutto l'organigramma è operazione davvero complessa e articolata che richiede un grosso impegno e una reale capacità di "essere agili".

Sono convinto che per scalare, serva semplificare le organizzazioni e gli organigrammi. Dobbiamo avere un'organizzazione che sia in controllo di quello che fa, non che aggiunge livelli manageriali di governo e controllo. I manager devono passare da un ruolo di controllori ad essere fattore abilitante per i team e questo può essere fatto solo rendendo le persone 'meritevoli di poter decidere' perché si lavora meglio quando si ha più autonomia (l'emblema dello spirito agile). Questo implica dover avere idee originali, uscire dagli schemi dai 'vecchi' organigrammi piramidali e rischiare dando fiducia ai team, così come ha fatto Ulisse (ha avuto un'idea originale e ha rischiato) e se lui ha conquistato Troia così le aziende potranno rinnovarsi avendo successo....

Molte aziende invece dopo avere provato ad utilizzare le organizzazioni esistenti cercando di adeguarsi alla maggiore adattabilità richiesta dal mercato, sono tornate sui loro passi salvaguardando le loro organizzazioni piramidali. Questo non è per forza un male, forse dobbiamo prendere coscienza che l'agilità non è per tutti.

Sempre parlando con gli amici ci siamo fatti domande sulla necessità di avere team agili composti da persone multi disciplinari, con capacità di leadership e di innovazione, dedicate ad attività di routine. Nella metafora iniziale, possiamo pensare che Ulisse avrebbe avuto un'idea così brillante se fosse stato parte di un battaglione dell'esercito vocato a seguire le indicazioni programmate dall'organizzazione?

Certo i diversi framework agile suggeriscono la necessità di avere persone con ownership dall'inizio alla fine delle attività ma questo può essere fatto se la quantità di problemi "storici" dei sistemi non sommerge i team.

Avere prodotti obsoleti ad esempio richiede una forte vocazione all'innovazione e ad essere "distruttivi". Come Team Topologies ci spiega bene: "le organizzazioni impattano le architetture dei sistemi". Creare determinate strutture di team porterà ad avere architetture che si uniformeranno ad esse. Se vogliamo avere prodotti che consentano un approccio agile dobbiamo adeguare le nostre organizzazioni di conseguenza. Dobbiamo predisporci con le persone davvero responsabili dei prodotti, a focalizzare sul nuovo e tralasciare il vecchio modo di realizzare i nostri prodotti.

Dobbiamo essere pronti a collaborare giornalmente con i clienti condividendo il motivo delle scelte organizzative, accettare clienti parzialmente insoddisfatti, ma coi quali si sia condivisa la strategia di lungo termine.

Si perché alla fine il vero decisore del successo indipendentemente dalla catena di potere prevista dall'organigramma arcaico è la felicità degli stakeholder e del cliente; infatti anche una grande sconfitta per Troia è stata trasformata dagli stakeholder dell'Olimpo nell'origine del grande impero romano attraverso il piccolo Enea ma questa... è tutta un'altra "storia".

Bibliografia:

- OKR Performance. Centra gli obiettivi della tua organizzazione (Frugiuale Francesco e Matteo Sola)
- Creating Agile Organizations: A Systemic Approach (Ilia Pavlichenko, Cesario Ramos)
- Team Topologies: Organizing Business and Technology Teams for Fast Flow (Matthew Skelton , Manuel Pais)
- Creating Great Teams How Self-Selection Lets People Excel (Sandy Mamoli David Mole)
- L'Iliade (Omero)
- <https://agilemanifesto.org/iso/it/manifesto.html>
- <https://agile-school.com/blog/struttura-organizzativa-cosa-e-quali-sono-i-modelli-principali>
- <https://agile-school.com/blog/come-avviene-l-evoluzione-del-management-in-agile>
- <https://agile-school.com/blog/chi-e-come-si-comporta-un-leader-agile>
- https://www.reddit.com/r/leanstartup/comments/xnkfsu/manager_vs_leader_difference_explained/
- <https://www.prontoprofessionista.it/articoli/manager-capo-o-leader-le-caratteristiche-della-leadership.html?author=f>



**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

LA STORIA DI BUURTZORG



MONICA MARGONI

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

Il successo di un'organizzazione che ha rivoluzionato il lavoro di cura: è l'auto-organizzazione dei team di infermieri a garantire motivazione e qualità.

Quando si pensa ad una struttura, l'associazione mentale che emerge è quella di una gerarchia costruita in modo tradizionale, con un organigramma ben definito, mansioni precise, retribuzioni fisse, responsabilità chiare.

In realtà, quando andiamo a fondo e analizziamo una struttura, si presentano tre diverse forme. Brian Robertson, ideatore di *Holacracy*, le descrive in un suo articolo, citando il teorico delle organizzazioni Elliott Jaques.

Una prima forma di **struttura** è quella "**formale**": l'organigramma e le descrizioni delle mansioni. Ma quante volte in un giorno interrompiamo il lavoro e andiamo a leggere la descrizione della mansione che svolgiamo per avere chiarezza sul nostro focus e sulle azioni che ci aspettiamo dagli altri? Le mansioni sono infatti dei papiri molto lunghi e dettagliati, molto lontani dalla realtà. Nella maggior parte dei casi le descrizioni sono anche superate e poco rilevanti, non più attuali e in linea con quello che realmente succede.

Fortunatamente le persone sono dotate di spirito creativo e quindi sono adattive, sviluppano strategie in base alle necessità. Ecco quindi che prende forma un'altra struttura, che Jaques chiama "**struttura esistente**". È la forma che riflette la realtà nell'operatività. Qui diventa più chiaro chi prende effettivamente le decisioni, chi coordina i progetti, chi assume l'iniziativa.

Nascono norme, assunti, una cultura alla quale poi tutti tendono ad allinearsi, un quadro nascosto e non espresso che però determina i comportamenti, i modi di fare, le abitudini, in modo inconsapevole.

C'è poi una terza forma, la "**struttura richiesta**", ovvero la struttura che sarebbe più naturale e più adatta

al lavoro e allo scopo dell'organizzazione - la struttura come potrebbe essere, in fieri, in nuce, che c'è ma che non si è ancora espressa.

Si percepisce una tensione - e cioè un divario percepito tra ciò che è e ciò che potrebbe essere - tra la struttura esistente e quella che potrebbe essere, che è necessaria perché se ne avverte il bisogno.

Nelle strutture orientate all'auto-organizzazione la struttura formale è in continua evoluzione, nascono ruoli, responsabilità, processi nuovi. Si distribuisce la leadership. Sì, perché la leadership è una dimensione troppo preziosa per risiedere nella testa, nelle mani e nel cuore di una persona. Ce ne vogliono tante. Ci vogliono tanti leader. Ecco perché nelle strutture auto-organizzate è il team il cuore della struttura. Sono possibili più ruoli, un collaboratore può occuparsi di più settori, di più ambiti, di più discipline.

Il modo in cui lavoriamo effettivamente insieme, la struttura esistente, riflette più da vicino la struttura formale in gioco, che riflette più da vicino ciò che viene richiesto - finché queste tre strutture diventano la stessa cosa. Poi emerge una nuova tensione che contribuisce a scrivere nuove regole e a far evolvere l'organizzazione.

Nelle organizzazioni come Buurtzorg i team decidono insieme il piano di lavoro, l'assunzione di nuovo personale, il livello di retribuzione, il budget per lo sviluppo del personale. I team sono auto-organizzati, in ciascuna unità ci sono circa 10 o 12 infermieri. Stiamo parlando di oltre 10mila infermieri in oltre 800 teams. Per ogni unità si calcolano circa 40 o 50 pazienti. All'anno ricevono assistenza oltre 70mila pazienti. Un nucleo centrale si occupa dell'attività amministrativa, circa 50 collaboratori. A disposizione di tutto il personale, come supporto, ci sono i coach, oltre 20.

Ogni team decide autonomamente quali prestazioni o servizi sia necessario erogare e quali siano le priorità del paziente.

Nelle situazioni critiche, o in caso di disaccordo tra membri del team, interviene uno dei venti supervisor nazionali che aiuta, con le tecniche di moderazione, facilitazione e coaching, a risolvere il problema.

Nata nel 2007 in Olanda, è stata creata da Jos de Blok, il nome deriva da “cura di quartiere o cura di vicinato”. Buurtzorg non è solo un'altra azienda di assistenza sul mercato, è un'innovazione sociale. È la risposta alla domanda su come organizzare l'assistenza in modo efficace e umano in una società che invecchia rapidamente. Da qui il principio guida dell'organizzazione: “L'umanità prima della burocrazia”.

A supporto dell'attività quotidiana ci sono altri principi-guida: fiducia, autonomia, creatività, semplicità, collaborazione. Le relazioni positive tra i collaboratori sono il cuore pulsante del sistema, la comunicazione e l'amministrazione sono gestite in modo agile con tools e supporti tecnologici, le strutture del management classico non sono presenti in nessuna forma, l'obiettivo è la riduzione della burocrazia.

Questo modello orientato all'auto-organizzazione ha consentito di ottimizzare le risorse riducendo del 40 per cento i costi rispetto all'assistenza tradizionale erogata in ospedale. Anche la qualità dei servizi è cresciuta sensibilmente.

I dati parlano chiaro: è il miglior datore di lavoro dell'Olanda, la fluttuazione è molto contenuta, i casi

di malattia sono ridotti, la soddisfazione del cliente è massima.

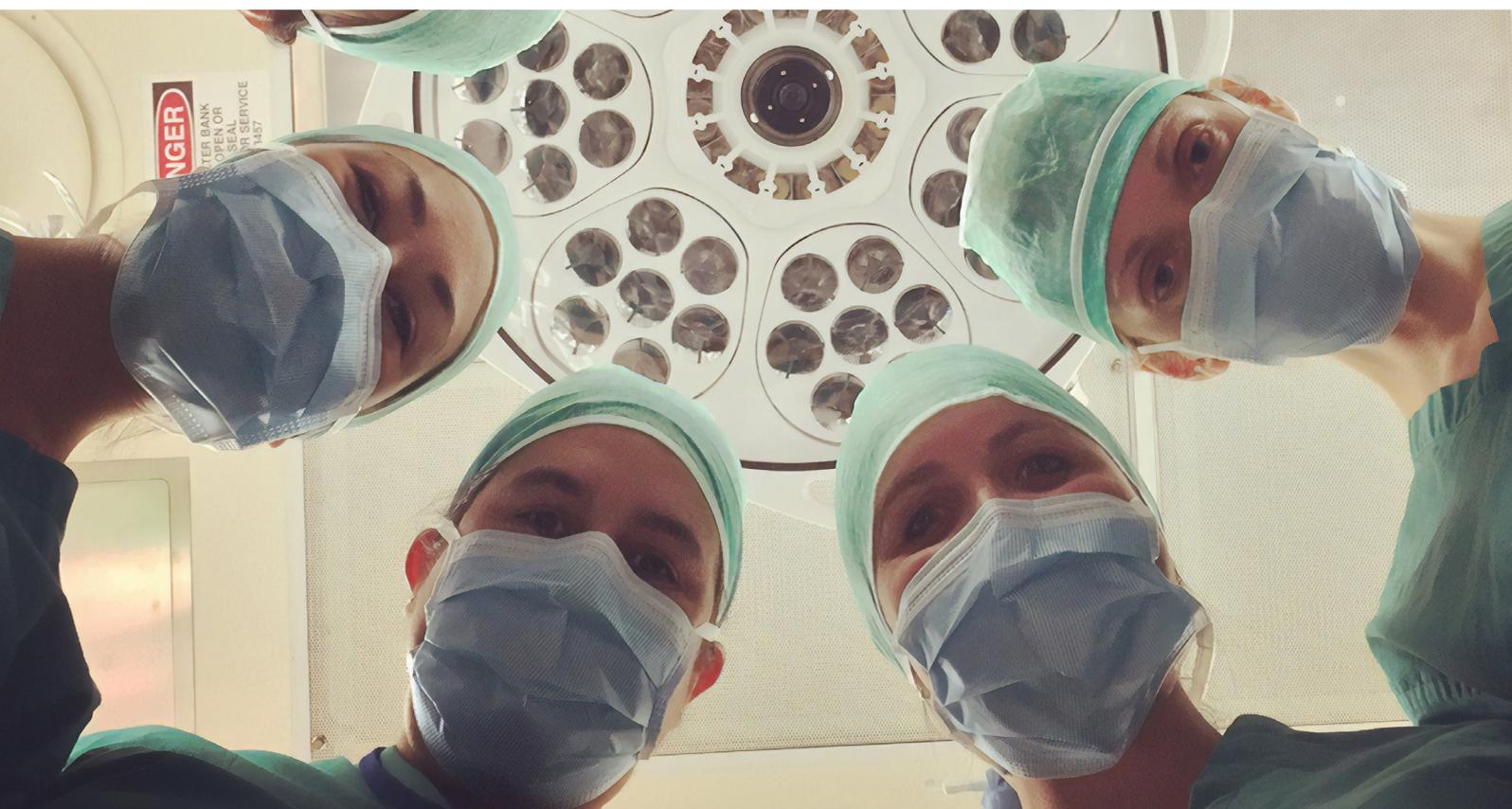
Il sistema Buurtzorg, da anni considerato il top in Olanda, è in fase di sperimentazione in diversi paesi, in alcuni è già stato adottato. L'interesse maggiore si riscontra nel Regno Unito, Svezia, Germania, Austria, Stati Uniti, Giappone, Cina, Taiwan e Corea del Sud.

In questo modello ritroviamo tutte le qualità e i principi del “New Work”, uno dei 12 megatrend. I valori tradizionali dello status dato dalla mansione, il reddito, i benefit perdono appeal. Al loro posto ci sono valori che non sono più necessariamente legati a fattori materiali. Autorealizzazione, co-creazione, creazione di valore e impatto, relazione “alla pari” tra collaboratori, poter decidere e esercitare la leadership. Con i nuovi valori cambiano anche le pratiche, le strutture e i processi ed emergono nuovi modelli organizzativi che promuovono l'auto-organizzazione dei team.

La storia di Buurtzorg sta diventando l'esperienza di tante altre imprese in evoluzione, pioniere di un mondo del lavoro che mette al centro le persone, la ricerca di un senso, la creazione di valore.

Fonti: <https://blog.holacracy.org/whats-wrong-with-your-organizational-structure-91dd71a76eb7>, www.buurtzorg.com

Laloux F., 2016, Reinventing Organizations, Nelson Parker, pag. 64



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 luglio

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 maggio 2023

Pagina	Tipo	Diritti	Note	URL
1	Logo	Sintegra Srl		
1	Logo	AgileForItaly		
1	Immagine	Eugene Tkachenko	Unsplash Licence	https://unsplash.com/it/foto/TF47p5PHW18
2	Immagine	Tània Mousinho	Unsplash Licence	https://unsplash.com/it/foto/6oql77OCcU0
2	Immagine	Ben White	Unsplash Licence	https://unsplash.com/it/foto/4Bs9kSDJsdC
2	Immagine	Waldemar	Unsplash Licence	https://unsplash.com/it/foto/7kSnMLGoR9w
3	Logo	Sintegra Srl		
3	Logo	Vhagin (Davide Casari)		
3	Logo	Unsplash	ringraziamento	
3	Logo	Sessionize	ringraziamento	
3	Logo	AgileForItaly		
4	Sponsor	Sintegra Srl	Pagine Intere Inviata	
5	Sponsor	Sintegra Srl	Pagine Intere Inviata	
6	Sponsor	Sintegra Srl	Pagine Intere Inviata	
7	Sponsor	Sintegra Srl	Pagine Intere Inviata	
8	Logo	Sintegra Srl		
8	Logo	Vhagin (Davide Casari)		
8	Logo	Unsplash	ringraziamento	
8	Logo	Sessionize	ringraziamento	
8	Logo	AgileForItaly		
9	Logo	Sessionize		
9	Logo	Gmail - Google		
9	Logo	LinkedIn		
10	Logo	AgileForItaly		
10	Articolo	Tiziano Interlandi	Inviato	
11	Patrocinio	AgileForItaly		
12	Patrocinio	Erika Melis	Pagina inserita come ringraziamento all'articolo creato da Erika Melis	
14	Articolo	Marco Pecoraro	Inviato	
13	Immagine	Waldemar	Unsplash Licence	https://unsplash.com/it/foto/7kSnMLGoR9w
15	Immagine	Waldemar	Unsplash Licence	https://unsplash.com/it/foto/7kSnMLGoR9w
16	Patrocinio	Product Management Day	inviata da Anna Lisa Di Vincenzo	
17	Articolo	Andrea Radin	Inviato	
17	Immagine	Barry Weatherall	Unsplash Licence	https://unsplash.com/it/foto/oTE8EUwvhek
19	Immagine	Barry Weatherall	Unsplash Licence	https://unsplash.com/it/foto/oTE8EUwvhek
20	Patrocinio	Gruppo Galgano	Pagina inserita come ringraziamento alla collaborazione nel numero "Lean"	
21	Patrocinio	Guerini Next	Pagina inserita come ringraziamento alla collaborazione nel numero	
22	Articolo	Emanuele Moscato	Inviato	
22	Immagine	Ed van duijn	Unsplash Licence	https://unsplash.com/it/foto/2uTjeMfeVEU
24	Immagine	Jonathan Kemper	Unsplash Licence	https://unsplash.com/it/foto/VTXw4_5SsNA
25	Immagine	Chase Baker	Unsplash Licence	https://unsplash.com/it/foto/UzWDF_Pkfg
26	Evento	Evento creato da AgileItalia	Partnership tra community	
27	Patrocinio	Stefano Gatti, Alessandro Giaume	Pagina inserita come ringraziamento agli articoli creati da Stefano Gatti	
28	Articolo	Gian Franco Murrone	Inviato	
28	Immagine	Joseph Chan	Unsplash Licence	https://unsplash.com/it/foto/uTFiFYeQHl
30	Articolo	Giorgio Irtino	Inviato	
30	Immagine	Ben White	Unsplash Licence	https://unsplash.com/it/foto/4Bs9kSDJsdC
32	Immagine	Ben White	Unsplash Licence	https://unsplash.com/it/foto/4Bs9kSDJsdC
33	Articolo	Francesco Nardoni	Inviato	
33	Immagine	Joran Quinten	Unsplash Licence	https://unsplash.com/it/foto/wYzuwLkmGM
35	Immagine	Joran Quinten	Unsplash Licence	https://unsplash.com/it/foto/wYzuwLkmGM
36	Patrocinio	Goodhabits	Pagina di ringraziamento per la collaborazione e gli articoli	
37	Patrocinio	QRP International	Pagina inserita come scambio di articoli tra AgileItalia e QRP International	
38	Articolo	Tiziano Interlandi	Inviato	
38	Immagine	Eugene Tkachenko	Unsplash Licence	https://unsplash.com/it/foto/TF47p5PHW18
39	Immagine	Eugene Tkachenko	Unsplash Licence	https://unsplash.com/it/foto/TF47p5PHW18
41	Immagine	Eugene Tkachenko	Unsplash Licence	https://unsplash.com/it/foto/TF47p5PHW18
43	Immagine	Tiziano Interlandi	Creata Manualmente	
44	Immagine	Eugene Tkachenko	Unsplash Licence	https://unsplash.com/it/foto/TF47p5PHW18
45	Articolo	Rosa Linda Romano	Inviato	
45	Immagine	Alina Grubnyak	Unsplash Licence	https://unsplash.com/it/foto/ZiQkh17417A
47	Immagine	Alina Grubnyak	Unsplash Licence	https://unsplash.com/it/foto/ZiQkh17417A
47	Immagine	Rosa Linda Romano	Inviata	
50	Evento	Evento creato da AgileItalia	Partnership tra community	
50	Logo	Scrum Agile Milano SAM - Corrado De Sanctis	Partnership tra community	
50	Logo	AgileForItaly	Partnership tra community	
50	Logo	Agile Marketing Italia - Deborah Ghisolfi	Partnership tra community	
50	Logo	Italian Agile Movement	Partnership tra community	
50	Logo	Facilitalab - Monica Margoni	Partnership tra community	
50	Logo	Grusp	Partnership tra community	
51	Articolo	Pietro Maffi	Inviato	
51	Immagine	Tània Mousinho	Unsplash Licence	https://unsplash.com/it/foto/6oql77OCcU0
54	Immagine	Tània Mousinho	Unsplash Licence	https://unsplash.com/it/foto/6oql77OCcU0
55	Patrocinio	Stefano Gatti	Pagina di ringraziamento per l'articolo di Stefano Gatti, immagine Amazon	
56	Patrocinio	Ayros - Claudio Saurin	Pagina inserita come ringraziamento per l'amicizia e gli articoli di Claudio Saurin	
57	Articolo	Monica Margoni	Inviato	
57	Immagine	National Cancer Institute	Unsplash Licence	https://unsplash.com/it/foto/701-FjcjLAQ
59	Immagine	National Cancer Institute	Unsplash Licence	https://unsplash.com/it/foto/701-FjcjLAQ
60	Patrocinio	AgileForItaly		
61	Patrocinio	Davide Casari	Pagina inserita come scambio di articoli tra AgileItalia e Davide Casari	
62	Immagine	Norvanic Lee	Unsplash Licence	https://unsplash.com/photos/GiUJ02Yj_io
63	Immagine	Umberto	Unsplash Licence	https://unsplash.com/photos/lhJrm1BRVVO