Agile Italia Magazine

RIVISTA BIMESTRALE FREE
2024 - 4
fondata da AgileForItaly nel 2019

HTTPS://AGILEITALIA.AGILEFORITALY.COM

5° ANNO

5 anno: cosa cambiare?
di **AgileForItaly**

Le 4 sfide per la transizione di un'azienda
di **Andrea Radin**

Progettare un corso di Digital Project Management
di **Diego Conte**

L'approccio Agile nella Pubblica Amministrazione Italiana
di **Emanuele Colini**

Come il metodo Agile può aiutare ad integrare la sostenibilità nella organizzazioni aziendali
di **Fabrizio Bedin**

Tecnologia e Agilità ci portano nel futuro
di **Giorgio Irtino**

L'organizzazione del lavoro esiste quando il Team si confronta
di **Luca Cianci**

Agile nella ricerca scientifica
di **Manuel Zanettin**

L'impostore. Considerazioni su Agile per Hardware
di **Massimo Terzo**

Leadership collegiale
di **Monica Margoni**

Cross-funzionalità, Agile e Decision Making nella organizzazioni moderne
di **Pierpaolo Cimirro**

Trasformare o non trasformare
di **Pietro Maffi**

Ascoltare ciò che gli utenti non dicono
di **Rosa Linda Romano**

Il Leader Coach
di **Stefano Pistorio**

Outcome vs Output: cosa compriamo davvero
di **Susanna Ferrario**

Scienza applicata alle decisioni
di **Andrea Feraco**

AGILEFORITALY
SINTEGRA 10 YEARS ANNIVERSARY



SUMMARY

6 5 anno: cosa cambiare? di **AgileForItaly**

12 Le 4 sfide per la transizione di un'azienda di **Andrea Radin**

16 Progettare un corso di Digital Project management di **Diego Conte**

19 L'approccio Agile nella Pubblica Amministrazione Italiana di **Emanuele Colini**

23 Come il metodo Agile può aiutare ad integrare la sostenibilità nella organizzazioni aziendali di **Fabrizio Bedin**

26 Tecnologia e Agilità ci portano nel futuro di **Giorgio Irtino**

29 L'organizzazione del lavoro esiste quando il Team si confronta di **Luca Cianci**

33 Agile nella ricerca scientifica di **Manuel Zanettin**

38 L'impostore. Considerazioni su Agile per Hardware di **Massimo Terzo**

43 Leadership collegiale di **Monica Margoni**

47 Cross-funzionalità, Agile e Decision Making nella organizzazioni moderne di **Pierpaolo Cimirro**

51 Trasformare o non trasformare di **Pietro Maffi**

55 Ascoltare ciò che gli utenti non dicono di **Rosa Linda Romano**

60 Il Leader Coach di **Stefano Pistorio**

64 Outcome vs Output: cosa compriamo davvero di **Susanna Ferrario**

69 Scienza applicata alle decisioni di **Andrea Feraco**

Unsplash thanks to

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

https://unsplash.com/it/collezioni/K6aLU9BuNZA/2024_4

#CHISIAMO

Vi domanderete il perché di questa cosa. Pensiamo che in Italia sia necessaria una divulgazione massiccia su Agile. Come paese brilliamo di inventiva e capacità tecnica, ci manca però la struttura manageriale per portare questo paese ad un livello successivo.
Agile è un abilitatore. Abilita le persone a creare prodotti migliori, dominare la complessità ed introdurre una disciplina positiva, fatta di raggiungimento di obbiettivi.
Ci sono tanti entusiasti in Italia. Agile in Italia sta esplodendo. Vogliamo aggregare e filtrare per tempo questa onda dando a tutti accesso alle informazioni ma anche una corretta e strutturata informativa di qualità. Spesso siamo caustici, ma non confondentela con arroganza. Abbiamo i nostri modi, un po' da badile e trattore. Ma ci piace così, genuino.
Cerchiamo di aggregare la conoscenza su Agile con tutto ciò che gira intorno: mondi, universi di informazioni, tecniche e pratiche difficili da sintetizzare e vogliamo far emergere le realtà pratiche che sappiamo essere molte ma ancora da scoprire.

Sito
https://agileitalia.agileforitaly.com

Fondatori ed Editori
Tiziano Interlandi, Pierpaolo Cimirro e Davide Casari

Mail
agileitaliamagazine@gmail.com

Questo non sarebbe possibile senza ...

TIZIANO INTERLANDI



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

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

PIERPAOLO CIMIRRO



Co-Founder di AgileForItaly, AgileItalia
e AgileExperienceConference.
Data Product Owner in Cerved Group.

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

DAVIDE CASARI



Co-Founder di AgileForItaly, AgileItalia
e AgileExperienceConference.
Product Owner in Cerved Group.
Co-Founder di Vhagin

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

IN QUESTO NUMERO

Editori & Autori

Tiziano Interlandi



Pierpaolo Cimirro



Davide Casari



Autori

Rosa Linda Romano



Luca Cianci



Andrea Feraco



Andrea Radin



Diego Conte



Emanuele Colini



Stefano Pistorio



Fabrizio Bedin



Giorgio Irtino



Manuel Zanettin



Susanna Ferrario



Massimo Terzo



Monica Margoni



Pietro Maffi



Unsplash sessionize.com SINTEGRA YEARS ANNIVERSARY 10

29 Numeri

306 Articoli

150 Autori

Vuoi contribuire anche tu come autore?

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

sessionize.com

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

mail

agileitaliamagazine@gmail.com

LinkedIn

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

5 ANNI: COSA CAMBIARE?

AgileForItaly
Founders

Sono passati 5 anni dal primo numero presentato a IAD19 e anche di acqua sotto i ponti. Tutte le aniziative che abbiamo creato tra il 2018 ed oggi (rivista, podcast vari, talk in giro per l'Italia e conferenze online) sono state uno slancio personale - direi giovanile ma risulterei poco credibile - atto a spronare la propria vita professionale attraverso l'accesso gratuito alla conoscenza. 5 anni sono passati ed irrimediabilmente dobbiamo domandarci cosa vogliamo fare da grandi ora che anche anagraficamente parlando piccoli non siamo più. Ecco allora che questo numero arriva dopo una lunga pausa mai successa. Ogni numero, podcast e video sono sempre usciti con maniacale esattezza temporale. E allora ? Dopo molto tempo è necessario fermarsi e chiederci e chiedere a noi cosa vorremo fare in futuro. Ricordiamoci sempre che quello che facciamo ricade nell'ambito della divulgazione extra lavoro ed insieme alla vita personale si deve incastrare. Alla base però deve esserci sempre la gioia di farlo e la ripetitività uccide la creatività. Torneremo quindi a voi per un serio confronto su quello che può essere il meglio per la community agile italiana.

TUTTE LE SETTIMANE

AGILEFORITALY LEAN BEER PODCAST

SCAN ME

SU SPOTIFY, SPREAKER, APPLE PODCAST, GOOGLE PODCAST

DAVIDE CASARI

TIZIANO INTERLANDI

PIERPAOLO CIMIRRO







Il LEAN Thinking e la metodologia AGILE in Sintegra

a cura di Marco SGURA

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





Il Miglioramento dei Processi Aziendali coniugando l'approccio Leane la Metodologia Agile in Sintegra: un approccio integrato per rispondere in maniera efficace alle sfide del mercato.

Negli ultimi anni, le aziende di ogni settore stanno affrontando sfide sempre più complesse in termini di competitività, efficienza operativa e adattabilità ai rapidi cambiamenti di mercato e agli eventi esterni, sempre più spesso considerati fattori di stress che incidono sull'equilibrio economico finanziario. Una soluzione strategica che si sta dimostrando particolarmente efficace è l'inclusione nei piani industriali di profondi riassetti organizzativi, incentrati sempre più sull'adozione di tecniche di miglioramento continuo in grado di aggiungere efficienza operativa al modello di business e alle dinamiche organizzative che ne declinano l'applicazione. Tra queste tecniche, un elevato grado di efficacia è dato dalla integrazione delle logiche Lean con la metodologia Agile, agendo su uno dei driver principali che ne determinano il successo, la crescita e la sostenibilità a lungo termine: i processi aziendali. Questo approccio permette alle aziende di essere più efficienti, flessibili, orientate al cliente, adattabili velocemente alle mutazioni imposte dai fattori non governabili, valorizzando al meglio le risorse interne e garantendo miglioramenti continui e costanti.

Tutto ciò senza dimenticare la mission aziendale, la sostenibilità sociale, il fabbisogno di formazione, lo sviluppo del welfare e il grande sforzo che è necessario introdurre per gestire in maniera efficace il cambiamento continuo e necessario.

Sintegra ha coniugato i suddetti elementi in un quadro sinottico, declinazione delle strategie aziendali in piani operativi, uno dei quali focalizzato sul miglioramento continuo dei processi e delle pratiche organizzative e perfettamente integrato con gli altri obiettivi strategici, dalla trasformazione digitale al miglioramento delle performance, allo sviluppo di nuovi prodotti e servizi per il mercato, alla valorizzazione delle persone che compongono il capitale umano dell'azienda, alla ricerca e sviluppo di nuove soluzioni tecnologiche.

In particolare, nel ripensamento dei processi ci si è avvalso del c.d "Lean Thinking", coniugandolo con la metodologia Agile e con il Key Process Performance Management. Il target è ambizioso e richiede del tempo, una forte cultura del cambiamento ed un certo committment da parte di tutti gli attori coinvolti, mai i primi risultati non hanno tardato ad arrivare.

Il Lean Thinking: L'Essenza della Semplificazione

L'approccio utilizzato si basa sulla riduzione degli sprechi, ovvero di tutto ciò che non genera valore per il cliente interno od esterno che sia. Questo modello organizzativo è nato nel settore manifatturiero con Toyota, ma è stato adattato con successo a numerosi altri contesti aziendali. Il focus centrale è l'identificazione e l'eliminazione di inefficienze nei processi aziendali, a partire dalla individuazione ed eliminazione delle attività senza valore aggiunto, migliorando così il flusso delle operazioni e riducendo i costi, grazie alla riduzione del tempo di attraversamento complessivo.

Uno dei primi passi per attuare una strategia di questo tipo è pensare e disegnare i nuovi processi, con l'intento di poterne rilevare le performance, al fine di identificarne i punti di inefficienza, misurare i driver e agire su questi per rendere più efficienti ed efficaci le operazioni, in sostanza attraverso l'introduzione nel modello dei *Key Process Performance Indicators (KPPI),* ovvero quegli indicatori chiave di performance che permettono di misurare l'efficacia e l'efficienza dei processi. I KPPI offrono alle aziende una chiara visione di dove si trovano, cosa funziona e dove occorre intervenire.

Individuazione dei Key Process Performance Indicators (KPPI)

L'individuazione dei KPPI è una fase cruciale per implementare con successo la filosofia Lean. Attraverso una corretta selezione dei KPPI, Sintegra sta mettendo a punto un sistema di monitoraggio oggettivo dei processi e delle loro performance, assicurandosi di concentrarsi sulle attività che generano valore e riducendo al minimo gli sprechi. I KPPI sono specifici, misurabili, rilevanti e orientati al miglioramento continuo.

Per raccogliere i principali KPPI dell'approccio Lean adottato da Sintegra sono state individuate tre categorie:

- **Lead time:** il tempo necessario per completare un processo dall'inizio alla fine (detto anche tempo di ciclo o tempo di attraversamento dei processi, come somma dei tempi effettivi di lavorazione e dei tempi di attesa statica e dinamica).
- **Tasso di qualità:** la percentuale di prodotti o servizi che soddisfano gli standard previsti ovvero le percentuali di rilavorazione.

• **Efficienza operativa:** la capacità di utilizzare risorse (tempo, personale, materiali) in modo ottimale.

Con la mappatura dei processi e la definizione dei KPPI, Sintegra ha cominciato a costruire una solida base di analisi da utilizzare come guida per prendere decisioni strategiche basate sui dati.

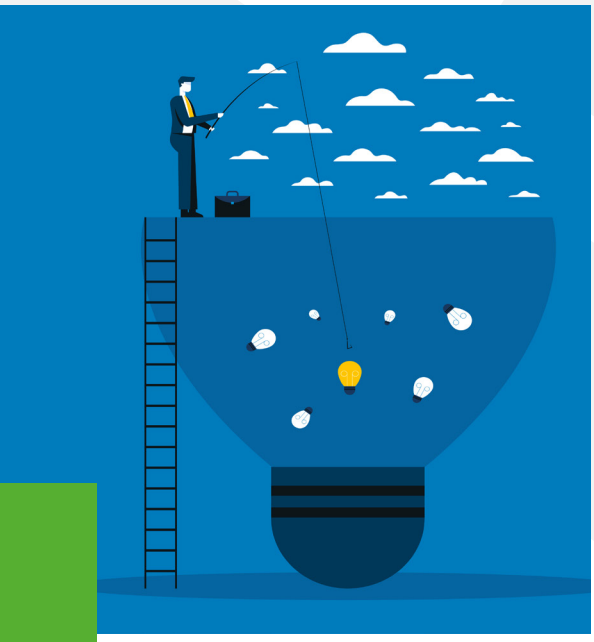
La Metodologia Agile: Adattabilità e Velocità

Integrando l'approccio Lean con la metodologia Agile, Sintegra ha individuato ulteriori vantaggi applicativi: la metodologia Agile si concentra su cicli di lavoro brevi e iterativi, con feedback continui da parte del cliente e del team progettuale. Questo approccio, nato nello sviluppo software, è ormai applicato con successo anche in altri settori aziendali, dalla produzione alla gestione di progetti.

I principi fondamentali dell'Agile, come la capacità di adattarsi rapidamente ai cambiamenti e il coinvolgimento costante degli stakeholder, si sposano perfettamente con il Lean thinking. L'Agile, infatti, promuove un miglioramento continuo grazie alla flessibilità operativa, con focus sull'interazione umana e sulla collaborazione cross-funzionale. E' proprio ciò che si è voluto fare in Sintegra, nella costruzione dei team di lavoro interfuzionali.

Vantaggi conseguiti

Combinare Lean, KPPI e Agile ha portto indubbiamente a una serie di vantaggi tangibili:



• **Riduzione dei tempi di risposta:** grazie a iterazioni brevi e cicli di feedback costanti, Sintegra ha risposto più rapidamente agli adattamenti progettuali;

• **Miglioramento continuo:** l'approccio Lean si è focalizzato sulla riduzione degli sprechi, mentre l'Agile ha favorito un ambiente di lavoro che ha spinto la progettualità verso l'innovazione (anche digitale) e il miglioramento continuo.

• **Maggiore flessibilità:** Sintegra è stata in grado di adattare i propri processi in modo più dinamico, rispondendo ai cambiamenti interni ed esterni, più velocemente

• **Miglior controllo dei processi:** Grazie ai KPPI, avremo la possibilità di monitorare in modo preciso l'efficacia delle modifiche apportate, migliorando la previsione e la gestione delle risorse.

• **Coinvolgimento del team:** Agile ha promosso la collaborazione tra team interfunzionali, e persone di direzioni diverse, tutti consapevoli dell'obiettivo finale con un focus importante sulla comunicazione e sul coinvolgimento, elementi fondamentali per un ambiente lavorativo efficiente e armonioso.

• **Maggiore soddisfazione del "cliente":** lavorando in cicli brevi e integrando i feedback costanti del "cliente/i", il risultato finale ha risposto pienamente alle aspettative.

CONCLUSIONI

Il miglioramento dei processi aziendali attraverso l'integrazione delle logiche Lean e Agile è certamente un'ottima strategia per le aziende che desiderano ottenere vantaggi competitivi e operare in modo efficiente. La chiave del successo risiede nella capacità di identificare correttamente i KPPI, monitorare le performance, eliminare gli sprechi e adattarsi rapidamente ai cambiamenti. L'agilità operativa e l'ottimizzazione dei processi sono fondamentali per prosperare in un contesto economico sempre più incerto e competitivo.

In conclusione, l'insegnamento che ne abbiamo tratto è che attraverso l'adozione di metodologie e tecniche integrate, come una corretta combinazione di Lean, Agile e Process Performance Management non solo siamo stati in grado di standardizzare una metodologia efficace in una progettualità complessa come quella descritta, ma siamo stati in grado di raggiungere risultati importanti in poco tempo. La strada è, tuttavia, ancora lunga, ma sviluppando anche una cultura aziendale orientata all'innovazione e al miglioramento continuo, saremo sicuramente in grado di sostenere la crescita nel lungo termine.

“Complify yourself!”

Complify® è un marchio registrato di Esquad s.r.l., società del Gruppo Sintegra,
e si occupa dell’arricchimento, la trasformazione e l’analisi di tutti i tipi di dati finalizzati alla Compliance.

COMPLIFY

eSQuaD

LE 4 SFIDE PER LA TRANSIZIONE DI UN'AZIENDA





ANDREA RADIN

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

Si parla di transizione nell'ambito digitale, verso la 5.0, la sostenibilità, ecc... (tra due anni rileggendo questo numero di Agile Magazine Italia chissà che cosa ci sarà).
E ci sono 4 sfide che le aziende e persone si troveranno ad affrontare, o, meglio che sarebbero da considerare.

Il COINVOLGIMENTO LA CHIAVE PER UNA TRANSIZIONE DI SUCCESSO

E' la sfida o meglio l' "ago della bilancia" che può determinare il successo o meno di una transizione. Gli errori che possiamo vedere sono:

- coinvolgere le persone sbagliate nella fase di analisi e processi e adozione di un nuovo processo tecnologia;
- non coinvolgere le persone nella fase di preparazione ma solo quando "il pacchetto è pronto", i "giochi sono fatti", pretendendo che a loro vada bene così (senza sapere di cosa hanno bisogno);
- pensare che i responsabili siano in grado di sapere come funzionano i processi, le tecnologie, sistemi nella loro operatività;
- pensare di lavorare per reparti specifici già in fase di analisi;
- si cercano risposte, soluzioni all'esterno quando sarebbe importante guardare all'interno e ascoltando.

Attraverso il coinvolgimento:

- Si può scoprire di avere all'interno competenze, esperienze che fuori non si riescono a trovare.
- Si riesce ad andare nel "dietro alle quinte" dei processi con le persone interessate.
- Si apre la strada nel migliorare e/o creare servizi e prodotti grazie alle diverse professionalità e ai diversi punti di contatto con i clienti, che mostrano le sue diverse esigenze.
- Si migliorano i processi perché le persone capiscono il motivo del loro lavoro, invece del "devi fare così" senza un perché.
- Si preparano le persone ad affrontare un mondo in continua evoluzione e adattarsi, assieme all'azienda, in tempi rapidi.

LA CODIFICA DEGLI ARTICOLI – IL LINGUAGGIO AZIENDALE

Si sta parlando molto di A.I. , di cosa si può fare con i dati, della cultura del dato ma ci troviamo nelle aziende queste situazioni:

- diverse codifiche di articoli, anagrafiche varie, distinte, informazioni ecc tra sistemi informativi diversi, tra excel, ecc
- in azienda in uno stesso prodotto viene chiamato in modi diversi, creando confusione prima di tutto nella comunicazione
- si crea una ridondanza di dati da immettere, quando potrebbe essere inserito una volta sola e gestito tante volte
- ci sono regole di codifica che sono state determinate con il tempo ma iniziate in parte e magari poi mai mantenute
- per poter fare analisi dei dati, grafici, ecc devo mettere mano ai dati fuori dal sistema con un dispendio di energia enorme
- quando parto con il go-live di un nuovo sistema ci si accorge che mancano informazioni, i dati sono incompleti (caso che capita se ci aggiungiamo il tema del mancato coinvolgimento)



Ed il momento in cui ci si accorge di questo è solitamente quando c'è una transizione da un sistema ad un altro o un'integrazione tra sistemi.
La codifica degli articoli, come vengono suddivisi i prodotti, gli attributi, ecc... sono quel patrimonio che definisco il "linguaggio aziendale" che è quasi unico per ogni azienda (basta vedere i termini che utilizzando quando si fanno i primi incontri).
In particolare in un processo di trasformazione digitale uno degli aspetti che vanno per prima cosa analizzati, affrontati con l'azienda è proprio la codifica degli articoli e base dati.
Trascurare questo aspetto porta a non poter sfruttare al meglio i dati o, meglio, il rischio è quello di avere dati, analisi che non sono precise (pensate se vanno poi in pasto a sistemi che ci devono dare delle risposte).

INTEGRAZIONE E MIGRAZIONE TRA SISTEMI DUE PONTI PER LA TRANSIZIONE DA CONSIDERARE (FIN DA SUBITO)

Anni fa mi dissero che la strada migliore per un'azienda era quello di prendere i diversi sistemi utilizzati dall'azienda in modo verticale, per area, reparto o funzione, e scegliere un sistema unico.

In un mondo complesso, con dinamiche complesse, un solo sistema non è in grado di fare tutto e non può fare da subito molte delle cose che può fare:

- far chiudere un sistema per uno nuovo da un giorno all'altro, rischia di creare il caos non solo nell'organizzazione, ma soprattutto verso clienti e fornitori (la stessa cosa vale per gli aggiornamenti "pesanti" di uno stesso sistema)
- nella gestione di ecosistemi e sistemi come l'omnicanalità è importante permettere di integrare in modo agevole i diversi sistemi, per agevolare la raccolta, integrazione, analisi dei dati
- il tempo di sviluppo di certe soluzioni "verticali" sarebbe troppo lungo e parziale, rispetto all'integrazione con soluzioni che fanno già quella funzione
- Non pensare "solo" alla sostituzione di tecnologie e sistemi ma mettersi nell'ottica di pensare all'integrazione tra processi, tecnologie esistenti e macchine, attrezzature, tecnologie "digitali"
- In pratica, occorre ragionare come un "ecosistema di soluzioni" che hanno l'obiettivo di facilitare la gestione dei processi, le attività delle persone, sia interne all'azienda che esterne, dei clienti e delle "macchine"

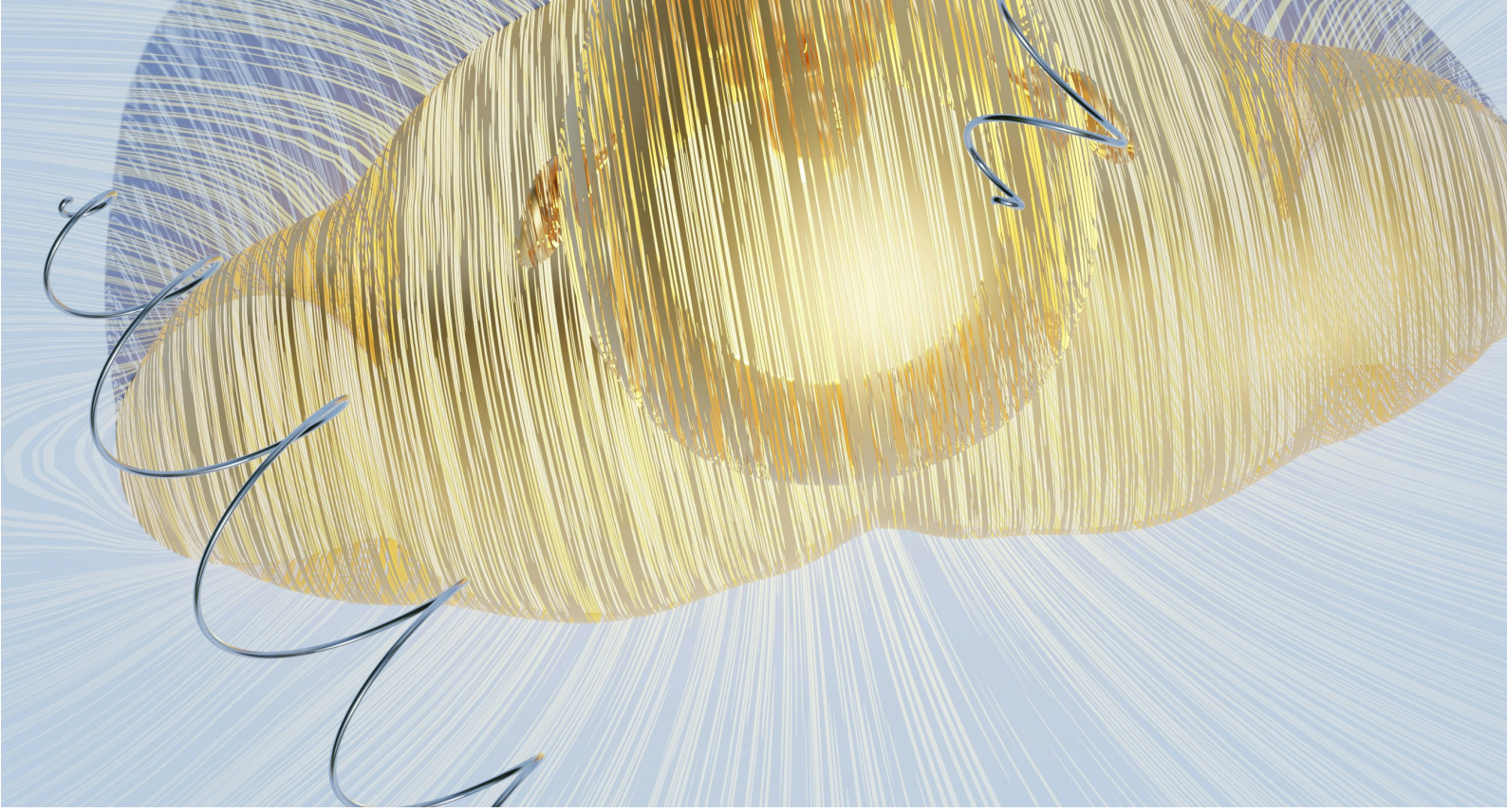
La complessità porta quindi l'azienda a dover ragionare e pensare di creare si un sistema "unico" ma inteso come un sistema "ibrido" che sia composto da uno più sistemi alla base (che sono le fondamenta) con altri che siano integrati tra di loro in base alle verticalità di funzione, aggiungendo poi il tetto che riguarda l'analisi dei dati.

Nello sviluppo di un progetto digitale, di un gestionale e nella scelta di esso è fondamentale capire e conoscere le modalità di MIGRAZIONE dei dati e delle informazioni da un sistema vecchio a quello nuovo:

- è una dei momenti più critici in una fase di transizione, trasformazione e cambiamento
- è importante fare una verifica se i dati sono corretti o "sporchi" ed eventualmente fare una pulizia di quei dati e informazioni non necessari
- è fondamentale capire se la configurazione, schema di codifica articoli è congruo con il nuovo sistema oppure occorre fare gli adattamenti
- il "copia-incolla e poi vediamo" è una situazione pericolosa che può creare problemi fin da subito e/o aumentare quelli nei precedenti sistemi informativi (vedi il t
- più è complesso il sistema di migrazione e aggiornamento, più sarà complicata l'adozione del nuovo sistema

Considerare la MIGRAZIONE e INTEGRAZIONE quando si lavora sulle fondamenta di una soluzione digitale, e non solo, è la chiave per la stessa di integrarsi in un mondo sempre più complesso e integrato.





INDIVIDUARE UNA FIGURA CON IL RUOLO DI INTEGRATORE

Le aziende sono diventati sistemi complessi (quanti avranno sentito dire che era più semplice gestire un'azienda decenni fa) non solo perché il mondo è in continuo cambiamento ma perché anche le aziende sono diventate più complesse al loro interno:

- non si vende solo un prodotto ma servizi;
- non si vende e basta ma si propongono;
- i processi, sistemi informativi utilizzati, logiche e metodi non sono più adatti ad una realtà aziendale che in pochi anni non è più quella di prima;
- le persone in azienda possono non essere più le stesse che restavano in azienda per tutta la loro età lavorativa;
- le aziende hanno già vissuto diverse trasformazioni tecnologiche e "terrorizzate" da esperienze precedenti, hanno paura di fare un ulteriore passo;
- sono confuse da questa combinazione di tecnologie nuove, "mode" che "vogliono" che tu le segua, sentendoti "non adeguato".

Per fare in modo che la complessità "venga filtrata" e iniziare e/o continuare questa transizione "facendo un respiro lungo", "dandosi il tempo" per fare questi passi, è importante individuare delle figure che svolgano il ruolo di INTEGRATORE che attraverso la contaminazione, coinvolgimento e coordinamento siano in grado di:

- fare da ponte tra le figure interne;
- diventare «facilitatore della fiducia e arbitro» stabilendo le modalità di lavoro, le regole del gioco e curarne il consolidamento nel tempo;
- definire la struttura e i processi di Innovazione e Corporate Creativity adeguandoli alle evoluzioni dei mercati;
- raccogliere segnali deboli, opportunità di business provenienti sia dall'esterno che all'interno della struttura reticolare.

Creare situazioni di contaminazione di persone, competenze, know how diversi tra di loro, portando alla generazione di nuove idee e nuove opportunità di business.
E' importante anche specificare che il ruolo può "passare" da una persona ad un'altra in base al progetto, tappe affrontate, sfide e ambiti che si affronteranno in futuro.

Non possiamo aspettarci che in un sistema decentralizzato, il sistema crei valore da solo. Pensate allo sport: che cosa farebbero i giocatori senza un allenatore o staff?
Sono necessarie delle figure che coordino e coinvolgano, guidando la squadre nelle diverse competizioni, che per le imprese e organizzazioni sono i diversi scenari.

In questa evoluzione conta sia il valore e lo sviluppo del singolo giocatore (nodo della rete), che il valore e lo suo sviluppo della squadra (o rete) nel suo complesso. Per questo sono necessari questi hub che abbiamo il ruolo di integratori

Progettare un corso di Digital Project Management: un'esperienza tra introspezione e innovazione





DIEGO CONTE

Head of Project Management presso Instilla | Digital Project Manager for Marketing, Communication and Digital Innovation

Il mio lavoro quotidiano consiste nel gestire progetti di marketing e innovazione digitale, oltre a guidare il giovane PMO di una digital consultancy. Un giorno arriva una proposta interessante: una nota tech academy, specializzata in corsi online per web developer, mi chiede supporto per creare il loro primo corso di Digital Project Management.

L'opportunità mi ha subito affascinato, soprattutto perché il corso non avrebbe avuto l'obiettivo di preparare gli studenti a prendere una certificazione specifica, ma di formare project leader capaci di inserirsi in contesti digitali come agenzie, e-commerce, startup e software house.

La vera sfida? Avere carta bianca su quasi tutto: dal programma didattico alla scelta dei docenti, senza particolari vincoli di budget o limiti orari, fatto salvo il buon senso. Nessun obbligo di prediligere un framework specifico o aderire ad organizzazioni come ad esempio PMI o Scrum Alliance. L'unica richiesta era garantire un'alta qualità della formazione e dare un taglio pratico, in linea con il posizionamento dell'academy.

L'utente al centro

La prima cosa che ho pensato: "Questa è l'occasione di creare quel corso che avrei voluto fare quando ho iniziato e non esisteva".

Tuttavia, avere così tanto margine di manovra, che all'apparenza sembra la condizione ideale, ha portato anche a un'iniziale analysis paralysis. Il mio lavoro principale è "operativo"- gestire progetti e clienti, ascoltare e supportare i team, migliorare la project governance - non quello di un docente, anche se la formazione ha sempre avuto un posto speciale nel mio percorso.

La svolta è arrivata quando mi sono posto le giuste domande, cercando di vedere tutto dalla prospettiva dell'utente.

La prima domanda riguardava l'AS IS: che profilo doveva avere una persona per trarre il massimo da questo corso e presentarsi sul mercato come junior digital project manager? I candidati avrebbero dovuto avere almeno un'esperienza concreta come project member – che fosse da developer, advertiser, CRM specialist, ecc., un requisito chiave più importante dei classici età e titolo di studio. Solo chi ha vissuto dall'interno le dinamiche di un team può comprendere appieno le esigenze e le dinamiche da gestire.

La seconda domanda riguardava il TO BE: quali aree di competenza dovrà sviluppare uno studente per destreggiarsi in ambienti digitali così diversi e dinamici? Grazie all'esperienza diretta, il confronto con colleghi e la letteratura di settore sono emersi: collaborazione, comunicazione, comprensione del contesto, pianificazione, gestione dei rischi, leadership, mindset organizzativo e una costante voglia di apprendere.

La costruzione del percorso formativo

Il passo successivo è stato organizzare tutto questo in un syllabus coerente ed equilibrato, diviso in moduli:

1. Metodologie: come affrontare il project management in modo olistico, esplorando i concetti chiave sia in scenari predittivi che adattivi, con approfondimenti sui framework agili, non come dogmi ma come strumenti preziosi.
2. Tools: focus sui principali strumenti per il work management e la comunicazione interna ed esterna, con uno sguardo anche alle opportunità offerte dall'intelligenza artificiale.
3. Conoscenze di contesto: panoramiche su materie tecniche verticali, per comprendere il linguaggio e le dinamiche degli stakeholder nei contesti digitali.
4. Soft skills: approfondimenti sulla leadership e i suoi modelli, applicati a diversi scenari.
5. Project work finale: un'occasione per mettere in pratica le conoscenze acquisite e trasformarle in abilità.

Un altro elemento cruciale è stato costruire un team di docenti all'altezza. Sapevo di non poter fare tutto da solo, per cui ho coinvolto una dozzina di colleghi e professionisti di grande spessore, capaci di trasmettere alle persone le competenze che utilizziamo quotidianamente nei nostri contesti lavorativi.

Guardando avanti

Siamo vicini alla fase di execution: il corso partirà a breve (o sarà appena partito quando leggerei l'articolo). Essendo una prima edizione, siamo consapevoli che ci saranno aspetti da migliorare, ma abbiamo previsto momenti di retrospettiva durante il percorso. Raccoglieremo feedback dagli studenti e dal team per apportare miglioramenti in corso d'opera e affinare il format per eventuali edizioni future.

Il valore etico della Qualità

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

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

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

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

GRUPPO GALGANO
consulenti di direzione
La Leadership attraverso l'Eccellenza

Via della Moscova 10, 20121 Milano
Tel 02.39.605.1 - infoga@galganogroup.it - www.galganogroup.com

L' approccio Agile nella Pubblica Amministrazione Italiana





EMANUELE COLINI

Executive Manager | Innovation | Digital Transformation | Agile Delivery

PMP®, PMI-ACP® at INPS



Nel panorama in rapida evoluzione della gestione organizzativa, l'approccio agile si è affermato come una metodologia innovativa capace di trasformare radicalmente il modo in cui le organizzazioni operano e si adattano al cambiamento. Mentre il settore privato ha abbracciato con entusiasmo questa filosofia, la pubblica amministrazione, specialmente in Italia, si trova di fronte a una sfida unica: come integrare l'agilità in un sistema tradizionalmente caratterizzato da rigidità burocratica e processi consolidati?

La pubblica amministrazione italiana presenta caratteristiche uniche che rendono l'introduzione dell'approccio agile particolarmente sfidante. La struttura gerarchica rigida, con processi decisionali spesso lenti e centralizzati, si scontra con la necessità di flessibilità e rapidità propria dell'agilità. La cultura burocratica, che enfatizza la conformità alle norme piuttosto che l'innovazione, può rappresentare un ostacolo significativo. Inoltre, la resistenza al cambiamento, tipica di molte organizzazioni consolidate, e la complessità normativa del settore pubblico italiano aggiungono ulteriori livelli di difficoltà.

Tuttavia, è proprio in questo contesto che l'approccio agile può offrire i maggiori benefici, promuovendo un'amministrazione più efficiente, trasparente e orientata al cittadino. La chiave per realizzare questa trasformazione risiede nelle persone. Il fattore umano rappresenta sia la sfida più grande che la risorsa più preziosa in questo processo di cambiamento.

È fondamentale comprendere che il cambiamento culturale è più importante del cambiamento procedurale. La resistenza al cambiamento è naturale e deve essere affrontata con empatia, non come un ostacolo da superare, ma come un'opportunità di dialogo e crescita. Il coinvolgimento attivo dei dipendenti è essenziale per il successo dell'iniziativa, e la leadership deve fornire un supporto visibile e costante.
Per la mia personale esperienza sul campo, un elemento chiave per l'introduzione dell'agilità nella pubblica amministrazione è l'adozione di un approccio bottom-up, che valorizza l'esperienza e le idee di chi lavora in prima linea. Questo approccio promuove il senso di appartenenza e la responsabilizzazione dei dipendenti, facilitando l'identificazione di soluzioni pratiche e realistiche. Inoltre, aumenta la probabilità di successo dell'implementazione e crea un ambiente di apprendimento continuo e innovativo.

Tuttavia, l'approccio bottom-up da solo non è sufficiente! È fondamentale che sia supportato da una chiara visione e sponsorizzazione da parte del top management. La leadership ha un ruolo cruciale nel fornire una direzione chiara e coerente del cambiamento desiderato, nell'allocare le risorse necessarie in termini di tempo, formazione e strumenti, e nel rimuovere gli ostacoli burocratici e organizzativi che potrebbero ostacolare il progresso. I leader devono anche essere pronti a celebrare i successi e ad apprendere dagli insuccessi, creando una cultura che abbraccia l'apprendimento e l'adattamento continuo.
Ritengo poi essere fattore cruciale nell'introduzione dell'agilità, a maggior ragione in realtà complesse di questo tipo, la selezione della corretta postura nella proposizione delle novità. Favorire la creazione di un ambiente in cui le persone siano naturalmente attratte dal cambiamento, dimostrando i benefici dell'agilità attraverso esempi concreti e storie di successo; offrire opportunità di sperimentazione volontaria ed evitare imposizioni dall'alto che potrebbero generare resistenza sono strategie efficaci per promuovere un cambiamento organico e duraturo. Questi sono tutti fattori abilitanti che possiamo categorizzare con la denominazione di approccio "pull", letteralmente (at)tirare le persone verso il cambiamento facendo leva sulla loro curiosità e sul desiderio di migliorare. Tale approccio, si contrappone al più classico (e diffuso in organizzazioni "old style") modello "push" che storicamente implica lo spingere le persone verso il cambiamento, spesso attraverso direttive e imposizioni che possono generare quel movimento di resistenza poiché le persone si sentono obbligate a seguire nuove pratiche senza comprenderne appieno i benefici.

La transizione verso l'agilità nella pubblica amministrazione non può avvenire da un giorno all'altro. Un approccio graduale è essenziale per ridurre la resistenza al cambiamento e permettere l'adattamento progressivo di processi e mentalità. Questo percorso a piccoli passi consente l'apprendimento e l'aggiustamento lungo il cammino, costruendo fiducia e slancio attraverso successi incrementali. Come detto prima, è fondamentale definire chiaramente gli obiettivi dell'adozione dell'approccio e stabilire metriche rilevanti per misurare il progresso. La comunicazione regolare dei risultati ottenuti e l'utilizzo dei dati per guidare il processo decisionale e l'adattamento continuo sono poi pratiche essenziali per mantenere la direzione e l'impegno nel lungo termine.

Affrontare un processo di transizione culturale di tale natura nella PA italiana non è priva di sfide. La resistenza culturale, la paura del cambiamento, i vincoli normativi e procedurali, la mancanza di competenze specifiche e le risorse limitate sono ostacoli che richiedono un approccio strategico, pazienza e perseveranza per essere superati. Il successo di questa transizione dipende in larga misura dalla capacità di coinvolgere e motivare le persone, creando un ambiente in cui il cambiamento venga percepito come un'opportunità piuttosto che una minaccia. Adottare un approccio graduale, bottom-up ma con forte sponsorizzazione dall'alto, e basato sulla motivazione intrinseca piuttosto che sulla pressione esterna, sono certamente le carte migliori da giocarsi per raggiungere il successo.

Tuttavia, è fondamentale riconoscere che non esiste una soluzione unica per tutte le situazioni: ogni organizzazione deve trovare il proprio percorso verso l'agilità, adattando i principi generali al proprio contesto specifico. La chiave del successo risiede nella capacità di bilanciare la necessità di innovazione con i vincoli del settore pubblico, mantenendo sempre al centro l'importanza delle persone come motori del cambiamento.

La sfida è complessa, ma le potenziali ricompense in termini di efficienza, innovazione e soddisfazione dei cittadini rendono questo percorso non solo desiderabile, ma necessario per una pubblica amministrazione moderna e al passo con i tempi.
Impegno costante, visione chiara e condivisa, nonché volontà di uscire dalla zona di comfort ... tre ingredienti per raggiungere importanti risultati!



PRODUCT MANAGEMENT DAY

BOLOGNA

13 Novembre 2024

powered by GRUSP e 20tab

productmanagementday.com

Come il metodo Agile può aiutare ad integrare la sostenibilità nelle organizzazioni aziendali





FABRIZIO BEDIN

Project Manager e Sustainability Manager certificato



Che gli argomenti correlati alla sostenibilità siano complessi è abbastanza risaputo. Meno risaputo è come possano essere integrati nelle organizzazioni, perché vanno a toccare diversi aspetti.
E se il metodo Agile ci aiutasse in tal senso? Proviamo a riflettere su quali sono gli argomenti riferibili al conteso di sostenibilità per una impresa, e come un approccio dinamico come quello proposto da Agile possa aiutare ad integrarli.

IL CONTESTO DI UN PROGETTO DI SOSTENIBILITÀ

Gli ambiti in cui le correlazioni di sostenibilità si muovono prendono a riferimento concetti anche molto diversi tra loro, che vanno declinati nell'ecosistema in cui si muove l'impresa.

Questi si rifanno al contesto normativo, agli standard e certificazioni a cui la sostenibilità fa riferimento, al mondo del credito e della finanza ed a come lo stesso pone attenzione a questi elementi, fino a diventare principi di strategia per l'organizzazione.

Il contesto normativo, soprattutto quello europeo, chiede che gli argomenti correlati alla sostenibilità d'impresa si riconnettano al Bilancio d'Esercizio includendo tra le notizie che le società sono obbligate a portare al mercato anche informazioni di carattere non finanziario. Queste informazioni trovano la propria declinazione in direttive e regolamenti, lasciando a volte una discreta libertà nell'utilizzo di strumenti internazionalmente riconosciuti che sono attuati in dispositivi non sempre pienamente lineari e confrontabili.

Ma se è vero che il legislatore attraverso norme e regolamenti cerca di consegnare un quadro sempre più chiaro, è altrettanto vero che la fase evolutiva ha portato con sé un frazionamento granulare all'interno di ogni contesto organizzativo. Il Bilancio di Sostenibilità deve essere strutturato per accompagnare la Relazione sulla Gestione del bilancio economico – finanziario, ed i tre concetti declinati nei fattori di Governance, Ambientali e Sociali dell'impresa, si chiede siano esaminati secondo una visione Strategica che comprenda gli Impatti, Rischi e Opportunità che gli stessi possono generare.

Uno stakeholder primario è rappresentato inoltre dagli istituti finanziari, perché, al di fuori delle obbligazioni normative o di mercato che possono muovere un'impresa a perseguire i fattori sostenibili, il mondo creditizio guarda a questi aspetti con un crescente interesse, in quanto possono essere indice di garanzia e di solidità delle organizzazioni, e quindi degli investimenti a valore che le stesse vogliono sostenere.
La lettura integrata dei dati che compongono il Bilancio di Sostenibilità, trova infine la sua rilevanza in chiave strategica, in quanto consegna elementi per attivare un'azione resiliente ed evolutiva nel medio - lungo periodo. La visione adattata di questi fattori, declinati su KPI e Risk Drivers Ambientali, Sociali e di Governance, riconsegna una visione a pieno valore che si traduce nei fatti in strategia competitiva.

IL METODO AGILE APPLICATO ALLA RENDICONTAZIONE DI SOSTENIIBLITÀ

Provando a declinare in modo operativo quanto visto sopra, il primo aspetto fondamentale ci riconduce alla diversità degli attori in campo, siano questi interni che esterni all'organizzazione.

Per esempio, le funzioni di un'azienda possono ricondurci a dipartimenti trasversali, quali per esempio quello Operativo, quello della Salute e Sicurezza sul lavoro, delle Risorse Umane, dell'Amministrazione, etc., che in modo integrato dovranno strutturare le informazioni per comporre la rendicontazione di sostenibilità.

È qui si pone una prima tessera importante del modello Agile, rappresentata dal team leader di progetto, che dovrà avere una visione d'assieme strutturata.

Il secondo tassello riporta alle correlazioni tra i diversi dipartimenti, che per l'eterogeneità delle informazioni da raccogliere si può quindi riferire a team dedicati, ma interconnessi tra loro.

Le consegne delle informazioni, di diversa natura, riconducono ad una verticalizzazione del processo, mettendo in sovrapposizione la raccolta per velocizzare i tempi di delivery.

Il lavoro dei diversi team si svolgerà con modelli non sempre usuali e strutturati nel contesto del business, attivando in modo dinamico gli attori da coinvolgere (interni ed esterni all'organizzazione) e che dovrà essere funzionale alle metriche dei principi normati della sostenibilità.

Non ultimo, vi sarà quindi la necessità di integrazione nella strategia del business dei dati raccolti, declinati in KPI prospettici adattati nella governance dell'impresa.

I RISULTATI DELL'APPROCCIO AGILE NEL MODELLO DI RENDICONTAZIONE DI SOSTENIBILITÀ

Abbiamo scritto sopra che il primo beneficiario del lavoro di rendicontazione dovrà essere funzionale alla strategia dell'organizzazione, e questo è sicuramente vero, ma interlocutori diversi, quali per esempio il mercato di riferimento del business oppure il mondo del credito e della finanza, necessitano di una lettura particolareggiata dei diversi dati.

Ecco che il modello Agile trova allora la propria contestualizzazione nello sviluppo di un progetto puntuale, che si concretizza in un periodo funzionale alla strutturazione della rendicontazione di sostenibilità.

Il metodo aiuta il management a non sovra strutturarsi, accompagnando il modello organizzativo nel dare risposte dinamiche e flessibili in un arco temporale ben definito, componendo gli elementi più a valore per la strategia dell'impresa in un contesto di piena trasformazione evolutiva.



TECNOLOGIA E AGILITA'

CI PORTANO NEL FUTURO.





GIORGIO IRTINO

Esperto di metodologie e tecnologie per la sostenibilità, l'analisi strategica e la previsione-anticipazione dei futuri.

Spesso si tende a pensare che l'innovazione sia esclusivamente una questione di tecnologia, come se il solo fatto di utilizzare le più recenti ed avanzate soluzioni possa garantire successo e redditività. Altrettanto spesso ci si accorge, magari un po' in ritardo, che non è proprio così e questo spiega per esempio l'alto tasso di mortalità delle start-up che nascono pensando di cambiare il destino del mondo e che nel giro di pochi anni scompaiono dal mercato senza lasciare tracce significative. L'entusiasmo è una bella cosa ma pensare che basti l'intelligenza artificiale o il quantum-computing, la blockchain o la stampa 3d per rivoluzionare il nostro modo di vivere o di lavorare è un'imperdonabile ingenuità !

La tecnologia in realtà è uno strumento potentissimo che genera innovazione solo se utilizzato in un contesto di trasformazione che implica una visione strategica del business: se si vuole innovare un prodotto o un servizio non bisogna partire dal chiedersi come la tecnologia può determinare questo cambiamento ma bisogna invece partire dal chiedersi di quale prodotto o servizio il mercato ha bisogno in uno scenario di lungo termine. E' necessario capire come mutano il target di clientela e gli stili di consumo, quali sono le esigenze e i desideri da soddisfare, qual è il rapporto dell'utente con la tecnologia; solo dopo aver chiari questi aspetti si può ragionare su quali strumenti utilizzare.

C'è una differenza importante tra il concetto di innovazione e quello di trasformazione: una tecnologia può essere considerata innovativa quando consente di fare cose diverse da quelle che si facevano in precedenza o di fare le stesse cose ma in maniera molto più performante. Adottare una tecnologia innovativa può portare dei benefici nella gestione dei processi riducendo gli sprechi, ottimizzando le prestazioni e migliorando i meccanismi decisionali e può portare dei benefici nella gestione del prodotti o servizi consentendo di aggiungere nuove caratteristiche o funzionalità prima impraticabili e di offrire un più elevato livello di personalizzazione e/o di user-experience.

Ma per essere considerata trasformativa, la tecnologia deve permettere all'azienda di passare dal livello di resilienza al livello di proiezione verso il futuro, un passaggio questo per nulla banale che richiede una riconfigurazione del modello di business in ottica agile. In un contesto di mercato instabile che evolve molto rapidamente è infatti indispensabile possedere spiccate doti di adattabilità e di reattività che consentano alle organizzazioni di ogni tipo di pianificare il proprio sviluppo anticipando in modo incrementale i cambiamenti di lungo periodo, correggendo quotidianamente il percorso in base al feedback e alla variabilità degli scenari che si vanno a delineare.

L'approccio agile è sicuramente un fattore abilitante della trasformazione proprio per le sue caratteristiche peculiari che lo rendono adatto a gestire contesti destrutturati e fortemente mutabili. I suoi punti di forza consistono nella predisposizione a selezionare requisiti prioritari, a gestire continue varianti, a testare soluzioni, a raccogliere feedback su cui reiterare, a favorire la comunicazione – collaborazione sia interna (membri del team) che esterna (stakeholders), a responsabilizzare le persone. Oggi non è pensabile che una qualunque organizzazione possa porsi obiettivi trasformativi senza aver implementato una struttura agile, anche se essa da sola non è detto che sia sufficiente.

La ricetta completa della competitività infatti comprende innovazione tecnologica e del modello di business in ottica trasformativa attuate mediante un'organizzazione agile che deve essere adeguata a supportare uno sviluppo esponenziale e dirompente proiettato nel lungo termine. Ma perché ciò diventi possibile, anche l'approccio agile deve evolvere. Il manifesto è ormai datato e riferito a un contesto che nel frattempo è radicalmente cambiato. Bisogna avere il coraggio di upgradarlo allo stato dell'arte attuale in un'ottica integrata che includa il rapporto con le tecnologie più recenti e con i modelli di business che traggono ispirazione dalla pratica della previsione strategica (foresight).



Ciò significa mettere insieme da un lato l'impiego di tecnologie avanzate per consentire l'automatizzazione di attività ripetitive e/o a basso valore ma anche la raccolta e l'analisi di una maggiore mole di informazioni; dall'altro, la possibilità di liberare il mindset agile per dedicarlo all'esplorazione di orizzonti inediti e alla sperimentazione di soluzioni originali. La sinergia uomo-macchina diventa così la chiave del progresso nel futuro del mercato e della società, la condizione indispensabile per creare valore e per concentrarsi sul raggiungimento di obiettivi significativi e sostenibili. In fin dei conti, diventa la discriminante per differenziare le organizzazioni che semplicemente sopravvivono da quelle che si sviluppano e prosperano.

Ci sono alcune domande (scomode) che dovremmo provare a porci per cominciare a ragionare seriamente sul futuro delle nostre aziende:

- Come sarà il mercato tra 10 anni e come si posizionerà il mio prodotto/servizio in quel mercato ?
- Cosa verrà dopo l'intelligenza artificiale ? Quali sviluppi avrà la tecnologia ?
- Sono in grado di cogliere e di decifrare i segnali deboli del cambiamento ?
- Come posso sfruttare la leva tecnologica per anticipare le necessità future del mercato ?
- Ho una organizzazione snella che mi permette di gestire la resilienza senza rinunciare a intraprendere un percorso di trasformazione ?
- Sono in grado di implementare un modello agile ibrido uomo-macchina ?

Acquisire consapevolezza su questi interrogativi può essere il primo passo che ci porta verso il futuro; ignorarli significa rimanere inchiodati al "qui e ora" che ci porta invece ad un inesorabile declino.



L'organizzazione del lavoro esiste quando il Team si confronta





LUCA CIANCI

Ti aiuto a costruire Team Che Funzionano Davvero

In questo articolo **ti parlo di organizzazione del lavoro attraverso l'uso di pratiche e metodi** che a mio avviso possono fare la differenza tra un gruppo di persone che lavorano per portare a compimento un progetto o attività e un Team coeso all'interno del quale l'obiettivo da raggiungere diventa solo un pretesto per migliorare costantemente e vivere con soddisfazione il tempo che si trascorre insieme.

Se hai notato ho scritto la parola team con la T maiuscola, questo perché, per come la vedo io, serve **mettere l'accento sul senso di appartenenza al gruppo e sull' importanza che diamo alle relazioni tra i suoi membri**. Nel mio lavoro, quando uso la parola team, trovo sempre qualcuno che mi dice "ah ok usiamo la parola team perché in inglese fa più effetto ma alla fine parliamo sempre di persone che devono fare quello che l'azienda chiede loro di fare".
Ecco, il Team con la T maiuscola non si pone questo problema, o meglio, sa che naturalmente occorre perseguire gli scopi e gli obiettivi dell'azienda ma sa anche che solo migliorandosi ogni giorno e mettendosi in discussione questi obiettivi arriveranno con minore fatica. In questo senso è importante che il team leader o la persona che comunque affianca e supporta il gruppo sia ricettiva a questo tipo di iniziative essendo lei stessa agente di cambiamento in tal senso.

Ma come tutto questo ha a che fare con l'organizzazione del lavoro, la pratica e i metodi utili a migliorare?
Sul dizionario Treccani troviamo una lunga definizione per la parola organizzazione e da questa ti estraggo un paio di punti interessanti:

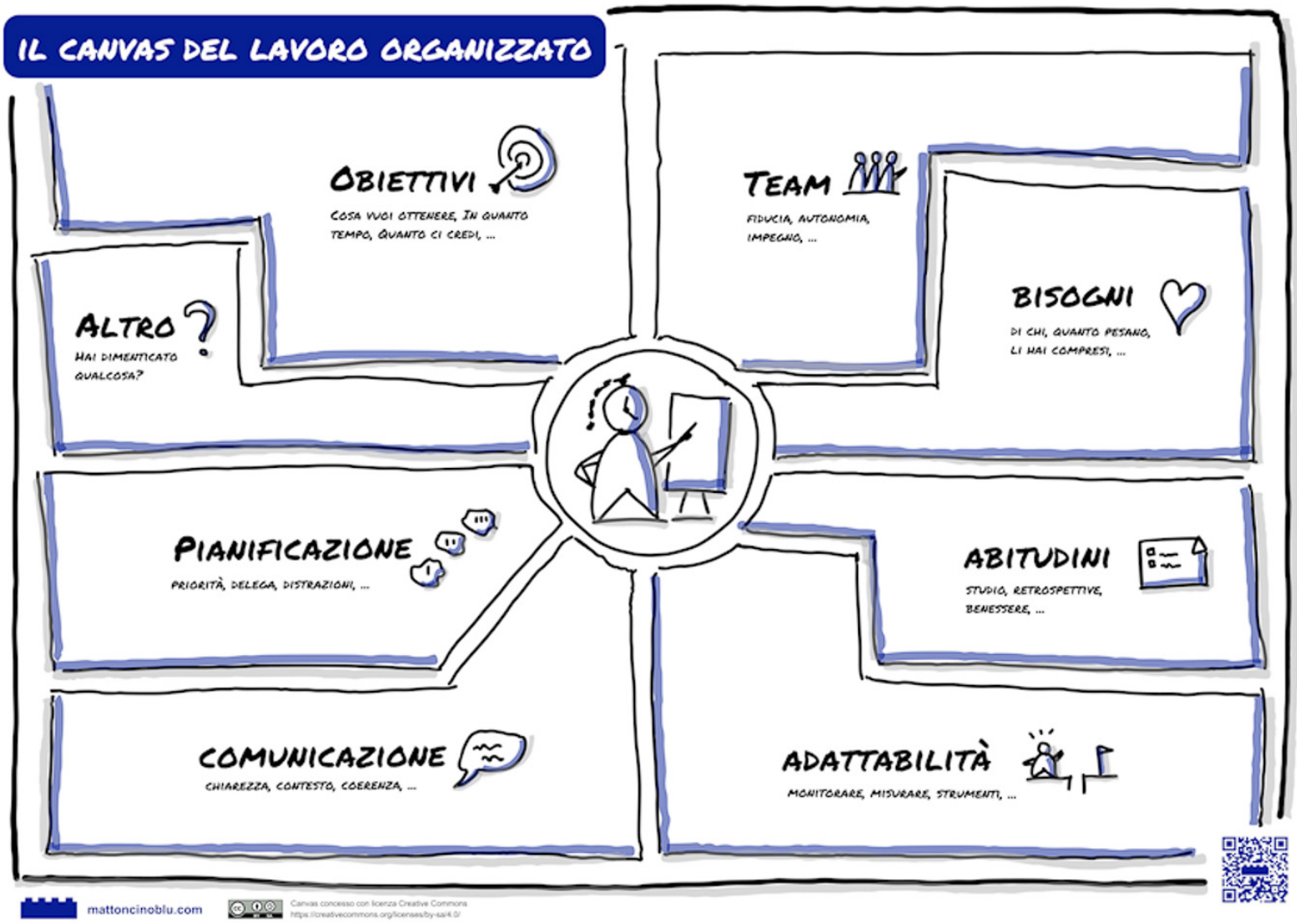
- Attività intesa a organizzare, cioè a costituire in forma sistematica un complesso di organi o di elementi coordinandoli fra loro in rapporto di mutua dipendenza in vista di un fine determinato.
- Il fatto stesso di essere organizzato, cioè ordinato secondo criteri funzionali.

In questa definizione, la questione dell'organizzazione viene rimandata quindi ad un insieme di attività funzionali al raggiungimento di un obiettivo e alla possibilità di essere organizzati secondo criteri funzionali che vanno a vantaggio di ciò che va fatto e nel caso del Team anche delle persone che lo compongono.

Come fare allora per lavorare sull'organizzazione del Team da un punto di vista di metodo, strumenti e buone pratiche per cercare ogni giorno di fare sempre meglio?
Personalmente ritengo che la risposta non sia breve e semplice ma **proverò qui a darti qualche spunto per farti comprendere che essere organizzati è una scelta** che passa attraverso tanti tipi di pratiche diverse e non riguarda solo l'uso di uno strumento per tracciare le attività o documentare il lavoro svolto (sto pensando a JIRA e Confluence tra tutti ma tu puoi sostituire i tuoi strumenti preferiti).

Ecco allora qualche suggerimento:

- **Essere organizzati significa scegliere di introdurre per il Team delle buone ABITUDINI** da seguire costantemente come ad esempio lo studio, per imparare cose nuove utili al nostro lavoro o l'importanza di fermarsi e ragionare insieme sull'andamento delle cose in un contesto protetto e sicuro come quello della retrospettiva (la retrospettiva è semplicemente un incontro nel quale ti fermi e rifletti, Scrum puoi lasciarlo fuori dalla porta)
- **Essere organizzati significa lavorare costantemente alla COMUNICAZIONE** del Team, sia essa interna tra i membri del gruppo, che esterna nei confronti dei tanti stakeholder con cui serve interfacciarsi. Riusciamo ad essere sempre chiari rispetto alle cose che ci raccontiamo e che vanno fatte? Nella mia esperienza ritrovo tante situazioni in cui "sì, sì, è tutto chiaro" ma all'atto pratico devi poi star dietro le singole persone perché forse tanto chiaro non era; e allora vedi che puoi scegliere di lavorare seriamente alla comunicazione aiutando le persone a confrontarsi e mettere in discussione le cose o accettare il "sì, sì, è tutto chiaro" e provare ad andare oltre.
- **Essere organizzati significa restare concentrati sul TEAM** rispetto a dimensioni come la fiducia, l'autonomia e l'impegno. Tutti elementi facili da scrivere sulla carta ma che richiedono osservazione continua e impegno costante da parte di chi supporta il team (lo scrum master, il team leader, ...) e da parte del Team stesso che non deve aver paura di innescare conversazioni scomode in tutti quei casi in cui il Team comincia a funzionare male, perché non può sempre essere solo colpa degli altri (l'allenatore, gli avversari, il clima, e mi riferisco a tanti episodi noti nel mondo dello sport).
- **Essere organizzati significa in certi casi mettere da parte la performance e gli obiettivi per potersi dedicare all'ascolto dei BISOGNI** delle persone con cui si lavora sapendo che questo apparente rallentamento o cambio di direzione mi darà enormi frutti nel medio lungo termine rispetto alla costante spinta sull'acceleratore finalizzata al raggiungimento continuo di nuovi e più complessi obiettivi per i clienti. Perché quella persona in questo periodo si comporta in questo modo? Cosa sta cambiando? Che tipo di situazione sta vivendo in questo momento? Queste e altre sono domande che puoi scegliere di farti per aiutare persone e Team ad evolvere oppure, più facile, puoi parlare alle spalle del collega che "da qualche tempo sembra assente e non interviene più come una volta".



Non esiste una ricetta che vada bene per tutti i Team e quelli che ti sto suggerendo sono soltanto spunti per poter riflettere. Di una cosa però sono certo, l'ingrediente essenziale per questo tipo di ricette sono le persone e sta a te che leggi scegliere ogni giorno di provare ad introdurre e proporre qualcosa di diverso per te e per il tuo Team. Nella mia esperienza personale di questi ultimi anni trovo molto utile stimolare i Team con l'uso di canvas che possano favorire lo scambio di idee e la condivisione di nuove proposte. In foto trovi quello al quale mi sono ispirato per scrivere questo articolo (puoi scaricarlo gratuitamente dal mio sito web per realizzare le tue personalissime sessioni sul lavoro organizzato).

Ricorda che la scelta di essere più organizzati e di introdurre struttura e metodo all'interno del Team può essere tua, se accetti la sfida, oppure di altri, solitamente "i capi" al di sopra di te, che ti imporranno pratiche non necessariamente funzionali ma ritenute comunque essenziali per cercare di governare una barca complessa come l'azienda nella sua interezza. Puoi scegliere di essere un semplice marinaio che aspetta comandi e ordini oppure puoi decidere di organizzare il tuo lavoro nel modo migliore per vivere la tua giornata lavorativa con soddisfazione e di riflesso raggiungere gli obiettivi della tua azienda.



Oggi è il giorno giusto per promuovere lo sviluppo personale.

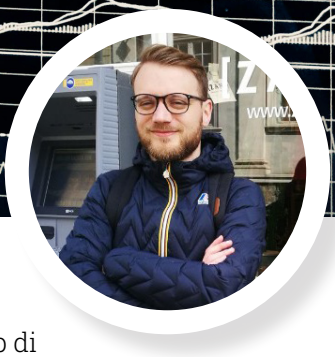
Formazione online per tutta la tua azienda.

Attiva una prova gratuita di 14 giorni!

goodhabitz online training

Agile nella ricerca scientifica





MANUEL ZANETTIN

Product Owner e socio dello studio di design e comunicazione Chialab di Bologna. Dottorato in scienze del design all'università Iuav di Venezia.

Utilizzare le pratiche Agile può non essere semplice in alcuni contesti: per farlo occorre leggere, studiare e formarsi ma non tutte le fonti sono uguali.
È quindi possibile avere un parere scientifico sul mondo Agile?

Nel dottorato di ricerca industriale che ho svolto tramite una collaborazione tra l'università IUAV Venezia e lo studio di design e comunicazione Chialab s.r.l di Bologna, ho cercato di capire come poter applicare Scrum nell'ambito del design della comunicazione.
La domanda di ricerca della tesi intitolata "Applicazione di Scrum nel design della comunicazione" è:
Come può Scrum migliorare la pianificazione e la gestione di un progetto di design della comunicazione?

Come idea originaria di ricerca avevo ambiziosamente ipotizzato l'indagine dell'utilizzo delle pratiche Agile applicate al design, ma da subito si è rivelato un ambito di ricerca troppo generico.

Il primo problema è stato quindi individuare quale pratica Agile esaminare.

È noto che le pratiche sono diverse e tutte in evoluzione: Scrum, Lean, XP, Kanban ecc... era quindi necessario restringere il campo su una di queste, per poterla studiare con il rigore scientifico richiesto da una tesi di dottorato.

La scelta è ricaduta su Scrum in maniera piuttosto naturale; oltre ad essere il metodo con il quale ho più dimestichezza nella mia professione di Scrum Master prima a Product Owner dopo, è anche quello maggiormente utilizzato.
Allo stesso modo, anche l'ambito di utilizzo di Scrum nel design si è rivelato un settore di studio troppo ampio per essere efficacemente studiato da una sola tesi di dottorato. Per questo motivo ho incentrato la ricerca sul design della comunicazione perché, oltre ad essere uno degli ambiti affrontati dallo studio in cui lavoro, si è anche rivelato un tema poco indagato in ambito scientifico e di conseguenza originale.

Definiti gli ambiti di ricerca, sono passato alla parte di studio degli stessi per capire come effettuare una ricerca scientifica su questo tema.

Chiunque si occupi o interessi di Agile o Scrum in particolare viene a contatto con articoli, conferenze e corsi di formazione dove viene spiegato che le pratiche Agile sono applicabili ai nostri ambienti lavorativi, anche in ambiti al di fuori dello sviluppo software, dove sono maggiormente documentati ed utilizzati. Viene anche spiegato come poter applicare queste pratiche e fioriscono talk ed articoli dove ognuno racconta il proprio caso d'uso.

In linea di principio si può definire che la scientificità di un fenomeno è determinata dalla possibilità della sua ripetizione.

È chiaro che non è semplice poter riprodurre nel proprio ambiente di lavoro l'applicazione di una pratica come viene raccontata in un talk o in un articolo, venendo quindi meno il principio di rigore scientifico.
Fare una ricerca scientifica mi è sembrata quindi una buona opportunità per cercare di dare maggior rigore a delle pratiche come quelle Agile per natura empiriche, ovvero basate sull'esperienza.

Come detto, queste esperienze sono abbastanza lontane dall'essere universali, quindi il mio obiettivo è stato cercare una strada per avvicinarsi a questo rigore per avere un modo efficace di applicare la pratica Scrum in un ambito ben preciso come il design della comunicazione.

Dove poter trovare quindi delle fonti scientifiche da poter utilizzare come riferimento per capire l'applicazione di Scrum in un contesto complesso come quello in esame?

In ambito scientifico viene data più importanza ai paper di ricerca che hanno subito un processo di peer review, ovvero una revisione di pari da parte di altri ricercatori che hanno confutato la ricerca posta in esame.

In secondo ordine hanno valenza anche tesi di dottorato o paper di conferenze scientifiche e di seguito si possono considerare i libri.

Su questi ultimi occorre fare attenzione e controllare le fonti che utilizzano: più si basano su altri articoli scientifici, più sono attendibili.

È chiaro che talk, articoli online o su riviste, a meno che non si basino su solide bibliografie, non hanno alcun valore per la ricerca.

Principalmente tramite google scholar e altri database di articoli scientifici, ho iniziato la mia literature review, innanzitutto per capire se qualcuno avesse fatto qualcosa di simile alla mia ricerca.

Immediatamente ho capito che nessuno ha indagato Scrum applicato al design della comunicazione, ciò sicuramente ha rafforzato l'originalità del mio tema. D'altra parte non avevo un paradigma di ricerca definito al quale attingere e di conseguenza, ho dovuto cercare di indagare l'uso di Scrum in altri contesti non-software, come del resto è il design della comunicazione che si occupa principalmente di produrre artefatti visivi fisici come libri, manifesti, riviste, pieghevoli ecc...

Variabili di eccellenza (items)	Livelli di adozione			
	Alto (5pt)	Medio (3pt)	Basso (1pt)	
Sprint 1	**Livelli di adozione**			**Note**
la soddisfazione degli stakeholder		Medio (3pt)		qualche dubbio ma sostanzialmente il lavoro è approvato. migliorare la presentazione. consigli su come sviluppare e avvertimenti sull'organizzazione lavoro.
il miglioramento della pianificazione		Medio (3pt)		fatto tutto a parte una priorità avanzata non indspensabile che slitta
la qualità del progetto		Medio (3pt)		soddisfatti di quanto cosegnato, poteva essere fatta meglio la presentazione
l'efficienza del team		Medio (3pt)		completato praticamete tutto, un po' di blocco nella scelta del target.

esempio di scheda di osservazione compilata

Ho quindi trovato analogie con applicazioni in settori manifatturieri, di industrial design e più in generale con il design di prodotti digitali.

Altro aspetto interessante è stata la possibilità di ibridazione di Scrum con altri metodi non Agile come ad es. Stage-gate.

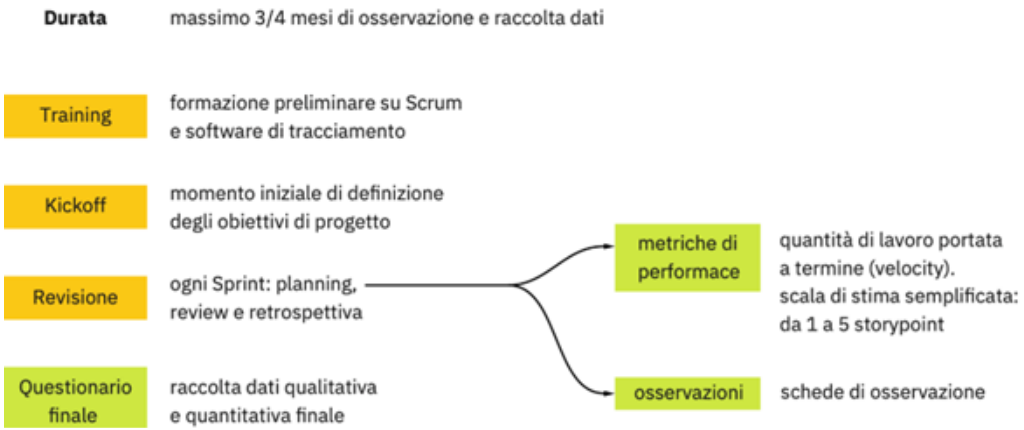
A partire dalla letteratura esaminata, mi sono infine concentrato su quali sono i fattori che possono identificare il successo dell'applicazione di Scrum in generale e ho individuato quattro variabili di ricerca, sulle quali ho fondato tutto il disegno sperimentale del mio lavoro di tesi, ovvero:

- La soddisfazione degli stakeholder
- Il miglioramento della pianificazione
- La qualità del progetto
- L'efficienza del team

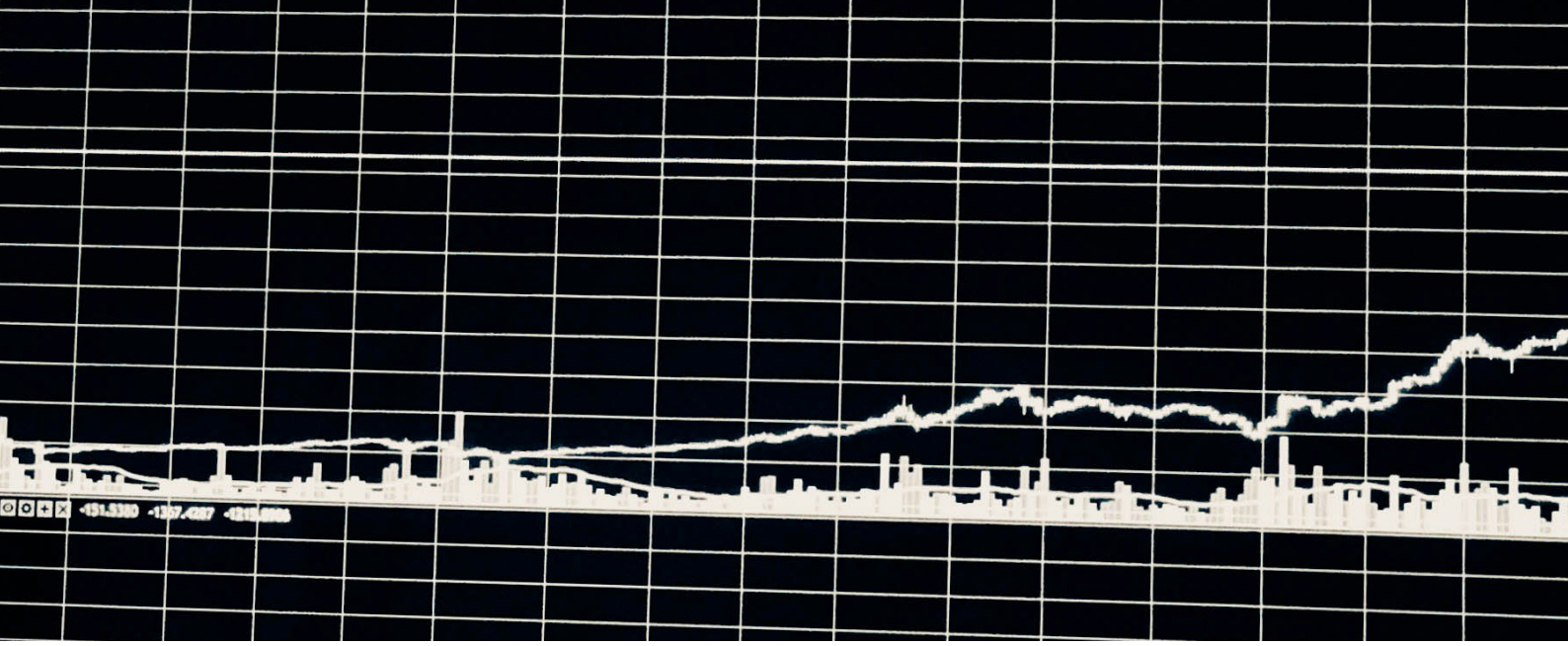
Su queste variabili, che si possono intendere come fattori di ricerca, ho costruito gli esperimenti che mi sono serviti per replicare l'applicazione della pratica Scrum nell'ambito prefissato, tramite dei case-study ripetuti.

In prima istanza ho intervistato degli esperti di Agile come Tiziano Interlandi, Emanuele Mantovani e Claudio Saurin, per avere dei feedback sul tema di ricerca. Successivamente ho individuato il campione da analizzare, costituito da più di 100 soggetti divisi in 19 team composti da designer, manager, sviluppatori che hanno utilizzato Scrum, sia in ambito accademico, coinvolgendo studenti di ISIA Urbino e Faenza e IUAV di Venezia, che in in progetti dello studio Chialab.
Questi team sono stati osservati da me utilizzando delle schede di osservazione mutuate dalla pedagogia sperimentale, costruite grazie all'aiuto della prof.ssa Rossella D'Ugo dell'università di Urbino, dove ho annotato e dato dei punteggi del grado di applicazione di Scrum da parte dei team, secondo le variabili prestabilite, per capire il comportamento dei team in fase di utilizzo del metodo.

Altre metriche sono state raccolte tramite un questionario di autovalutazione del team che, a fine di ogni esperimento, i partecipanti hanno compilato per indicare difficoltà e vantaggi di Scrum nel progetto che ha affrontato.
Come ultimi dati sono state raccolte le velocity dei team, ovvero la quantità di lavoro che i team hanno portato a termine alla fine di ogni ciclo di lavoro di Sprint.



rappresentazione grafica del modello sperimentale



Parte fondamentale della ricerca scientifica è senza ombra di dubbio l'analisi dei dati che sono in grado di dare rigore scientifico al lavoro di ricerca svolto.
Non essendo io un data analyst, ho dovuto consultare un esperto, ovvero il dott. Andrea Piovesan, che mi ha aiutato nelle analisi delle metriche raccolte.

I dati quantitativi raccolti, ovvero i dati di velocity, i gradi di adozione delle schede di osservazione e i gradimenti dei questionari, sono stati incrociati con i dati qualitativi registrati sempre in fase di osservazione con le schede e da alcune domande aperte dei questionari, per elaborare delle conclusioni relative all'uso di Scrum nei progetti di design della comunicazione e del relativo rapporto con l'attività di ricerca.

Test t a campione singolo

						95% Intervallo di Fiducia	
		Statistiche	gdl	p	Differenza media	Inferiore	Superiore
Q5	t di Student	13.758	58.0	<.001	2.373	2.0276	2.718
Q6	t di Student	1.407	58.0	0.165	0.424	-0.1791	1.027
Q7	t di Student	4.985	58.0	<.001	1.169	0.6999	1.639
Q8	t di Student	4.917	58.0	<.001	1.237	0.7336	1.741
Q9	t di Student	2.314	58.0	0.024	0.661	0.0892	1.233
Q10	t di Student	3.150	58.0	0.003	0.763	0.2780	1.247
Q11	t di Student	8.323	58.0	<.001	2.017	1.5318	2.502
Q12	t di Student	2.966	58.0	0.004	0.831	0.2700	1.391
Q13	t di Student	-0.846	58.0	0.401	-0.203	-0.6844	0.278
Q14	t di Student	11.873	58.0	<.001	2.322	1.9306	2.714
Q15	t di Student	1.950	58.0	0.056	0.508	-0.0136	1.031
Q16	t di Student	2.977	58.0	0.004	0.763	0.2498	1.276
Q17	t di Student	1.714	58.0	0.092	0.356	-0.0597	0.772
Q18	t di Student	0.621	58.0	0.537	0.136	-0.3012	0.572
Q19	t di Student	2.577	58.0	0.013	0.661	0.1475	1.175
Media	t di Student	6.531	58.0	<.001	0.934	0.6480	1.221

Nota. H_a $\mu \neq 5$

tabella di analisi dei questionari

Conclusioni

Dai risultati ottenuti è emersa una forte influenza di Scrum sui fattori di percezione di successo del metodo, indicando che la ricerca futura dovrebbe concentrarsi sulle percezioni della gestione del progetto, in particolare sul benessere dei team e degli stakeholder, piuttosto che su metriche di performance come la velocity.
Visti i risultati positivi in ambito professionale, si invita a replicare questi esperimenti per confermare l'efficacia di Scrum nel design della comunicazione.

L'analisi della velocity pone in dubbio i vantaggi dell'uso delle stime numeriche delle attività, suggerendo un passaggio a valutazioni basate sulle percezioni dei team.
Non viene ritenuta efficace la retrospettiva dei team svolta con regolarità.
Emerge la necessità di una più ampia visione a lungo termine della pianificazione e della vision di progetto che vada oltre agli Sprint.
L'uso di strumenti visivi come le Scrum Board vengono ritenute di significativa importanza.
La possibilità di ibridazione di Scrum con altri metodi è confermata, modificando la frequenza e la durata degli Sprint per adattarli ad altri progetti o ai calendari accademici.
È confermata l'importanza del coinvolgimento diretto del cliente nel processo di lavoro.
È stata individuata una lacuna nella comunicazione della soddisfazione degli stakeholder al team, suggerendo la necessità di trovare nuovi metodi per consentire agli stakeholder di esprimere la propria soddisfazione.

Viene confermata la capacità di Scrum di migliorare le interazioni tra progettisti e sviluppatori.
Le sfide legate alla definizione di completamento di un'attività (Definition of done) nella progettazione di interfacce, suggeriscono la necessità di criteri chiari per il completamento dei compiti.

La tesi realizzata infine presenta risultati unici tramite una quantità significativa di dati e inoltre, contribuisce a consolidare un paradigma di ricerca meno esplorato come è Scrum applicato al design della comunicazione.

I risultati di questo studio suggeriscono un potenziale significativo per l'applicazione di Scrum nel design della comunicazione, anche se con riserve sull'impatto sulla qualità del progetto e sul miglioramento della pianificazione.
Inoltre indicano la necessità di ulteriori ricerche per confermare e ampliare questi risultati. Ciò potrebbe aprire nuove prospettive sia nel mondo accademico che nel settore professionale, promuovendo un dialogo tra discipline tendenzialmente distanti, come Scrum e il design della comunicazione.
In questo modo, si mira a contribuire all'espansione della conoscenza dell'applicazione di Scrum oltre lo sviluppo software, favorendo l'adozione di pratiche più rigorose e strutturate anche in ambiti creativi.

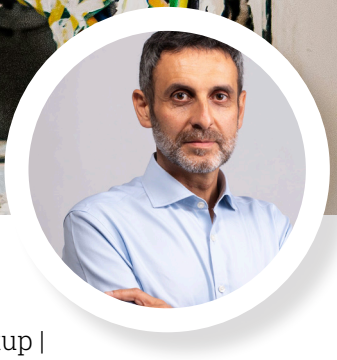
Per approfondimenti e bibliografia è possibile consultare la tesi in accesso libero all'indirizzo: https://hdl.handle.net/11578/343389



L'impostore

Considerazioni su Agile per hardware





MASSIMO TERZO

Agile Strategic Consultant | Agile Coach | Agile 4 Hardware | Lean Startup |
Speaker & Blogger | Gentiluomo di Fortuna



L'ultimo grande romanzo di Melville si intitola "The confidence man" che in italiano si può tradurre con l'imbroglione, il truffatore, oppure l'impostore. Il libro inizia con la scena di un concitato imbarco su un battello a ruota in un porto del Mississippi. Un cartello avvisa i viaggiatori del pericolo di certi truffatori che si spacciano per persone perbene al fine di derubarli. Il narratore fissa il nostro sguardo su un personaggio strano, ambiguo che si imbarca. Sicuramente è lui l'impostore di cui si parla nel cartello! Eppure, nel corso della narrazione, non si capisce chi è questo impostore. Quando ci fissiamo su un possibile candidato, questi scompare, forse si trasforma, scende dal battello... come lettori siamo spiazzati, non abbiamo punti di riferimento.

Una cosa analoga si può dire sul tema dell'Agile per i prodotti fisici, ovvero l'*Agile for Hardware*. Qualcuno potrebbe dire che *Agile for Hardware* non esiste, è un vero impostore perché cerca di mettersi sulla scia del vero Agile (quello digitale) per sfruttarne la fama. Chi ritiene, invece, che abbia senso parlare di *Agile for Hardware* si trova spesso in difficoltà a definirne i tratti essenziali. Lo stesso termine "prodotti fisici" indica un universo immenso che potrebbe includere tutti i prodotti che abbiamo fra le mani. È chiaro che ci troviamo in situazioni e contesti estremamente diversi, a volte antitetici. Per esperienza, ho visto che i framework e le pratiche che funzionano nel contesto digitale non sempre possono essere applicate tout-court in ogni contesto di sviluppo hardware. Ho visto team in cui il PO era un comitato e non una persona, progetti in cui non aveva senso fare una Sprint Review o una Dimostrazione, quasi sempre non era possibile creare delle vere user story o avere degli elementi nel backlog che potessero essere terminati in pochi giorni. Fare Agile nel contesto hardware resta spesso un'espressione confusa, poco concreta, che non si può ridurre a un framework chiaro o a delle pratiche definite.

I vincoli nel contesto hardware

Un prodotto fisico presenta delle caratteristiche che possono ostacolare l'agilità. Innanzitutto, è spesso impossibile applicare il concetto di *potentially shippable increment* una delle caratteristiche tipiche degli approcci Agile nel mondo digitale. Un prodotto fisico deve uscire nel mercato con un grado di completezza molto alto: non è possibile andare sul mercato con un'auto senza ruote o con un aereo senza ali. Il più delle volte, inoltre, per costruire qualcosa che possa essere utilizzato nel mercato servono parecchi mesi di sviluppo. Un altro vincolo è rappresentato dalla legislazione che richiede un'omologazione di qualche tipo prima di autorizzare che un prodotto sia messo nelle mani di un utilizzatore, un cliente e perfino un tester. Questo implica sviluppare un prodotto o un prototipo avanzato per poter avere un'omologazione e continuare lo sviluppo mentre si testa un primo prototipo. Sviluppare un prodotto fisico richiede componenti, parti e sistemi che sono a loro volta sviluppate, prodotte e consegnate da fornitori esterni. Lavorare con costoro può essere un vero ostacolo all'agilità in quanto i *lead time* di consegna possono essere lunghi, molto più delle poche settimane di una tipica iterazione Agile.

Anche dal lato dell'organizzazione dei team ci troviamo di fronte a delle differenze rispetto a un prodotto informatico. Mentre lì si può parlare di polifunzionalità degli sviluppatori con profili di tipo *T-shaped*, qui si trovano delle competenze molto verticali che non sempre possono essere utilizzate in ogni componente o modulo di prodotto. Questo fatto ha una forte influenza sulla maniera in cui forniamo i team di sviluppo. Molte volte, nei team che sviluppano dei prodotti fisici complessi come automobili, aerei o linee di produzione, oltre a un PO business è necessario avere anche un Technical Product Owner, o TPO, al fine di garantire la coerenza tecnica del prodotto, prendere decisioni e definire delle linee guida che siano seguite da tutti i team di sviluppo.

In generale, il costo del cambiamento per un prodotto di questo tipo può essere molto elevato e quindi occorre progettarne con molta attenzione l'architettura al fine di permettere la modularità e la flessibilità in fase di sviluppo.

Agile fallisce nel mondo fisico

Negli ultimi anni molte organizzazioni che producono prodotti fisici, a volte anche molto complessi, hanno cercato nell'approccio Agile una via per essere più efficaci, dinamiche e capaci di creare dei prodotti che i loro clienti desiderano. Queste organizzazioni tendono ad approcciarsi all'agilità prendendo a piene mani da pratiche, framework e tecniche che funzionano bene nel campo IT. Eppure, nonostante gli sforzi profusi in termini di tempo che i collaboratori dedicano alla trasformazione Agile e denaro in infrastrutture e consulenze, queste trasformazioni, il più delle volte non danno i risultati attesi e, alla lunga, falliscono. La ragione principale di questo scacco, in base alla mia esperienza, deriva da un'applicazione sterile di quella che è l'agilità: si prende qualcosa che funziona in un contesto e si applica *by the book* in un altro contesto che è sorretto da altre regole. Prendiamo alcuni esempi che ho incontrato in alcune organizzazioni con cui ho lavorato.

Il Product Owner è la figura che deve creare una finestra del team sul cliente e ridurre la distanza di questo dal cliente o dall'utilizzatore. Il contatto che ha il PO con il cliente genera una forte conoscenza del mercato e delle sue necessità e questa conoscenza, a sua volta, legittima il ruolo del PO all'interno del team. Purtroppo, in molte occasioni, il PO è un altro modo di chiamare quello che era il Project Manager. Il PO non ha un accesso diretto ai clienti ma deve passare attraverso due o tre intermediari: non ha la responsabilità di definire le priorità ma deve passare al team i requisiti che provengono da altre funzioni in una specie di telefono senza fili. In altri contesti ci si può chiedere se ha senso alcuno avere un PO in un contesto in cui un team sviluppa il componente per un altro team.

"*Scrivere le specifiche in Agile*" è un'altra richiesta che ho sentito fare ai PO di team che sviluppano un prodotto fisico. Quest'espressione ha di solito il significato di mettere in forma di *user story* degli elementi del backlog di prodotto: "**in quanto** database, **voglio** ricevere un segnale dal modulo di comando **al fine di** alzare il pistone". Si guarda la forma e si cerca di riportarla in un contesto diverso, dimenticandosi del cliente e del fatto che una *user story* serve a creare un dialogo in cui il team deve avere una sua autonomia e libertà di pensiero per creare una soluzione innovativa.

In contesti di grosse dimensioni, le aziende cercano conforto in framework scalati per poter coordinare il lavoro di più team. Non sempre però questi team presentano delle dipendenze reciproche per cui si sviluppa una struttura che ingabbia i team e che risulta ridondante e crea complessità.

Infine, si pratica l'agilità nel team ma si mantiene un rigido approccio *waterfall* quando si tratta di lavorare con i fornitori: si chiede che producano secondo delle specifiche rigide e in tempi ristretti. Si pianifica tutto con mesi di anticipo, si formalizza con un contratto e si controlla l'avanzamento. Non viene utilizzata la creatività e la competenza del fornitore e, facendo questo, si limita l'impatto che può avere il nostro prodotto.

The Confidence Man revealed

A questo punto potremmo pensare che davvero *Agile for Hardware* sia il nostro Confidence Man! E che forse Agile funzioni solo nel mondo digitale. Io credo che Agile possa essere l'approccio vincente per lo sviluppo di un prodotto fisico, a patto di comprendere cosa significhi davvero Agile in un contesto specifico.

Il grande inganno nasce nel non aver capito che lo scopo di Agile nel campo hardware non è quello di applicare pratiche, framework e approcci "agili" per creare un prodotto in maniera incrementale, bensì nel trovare la maniera di **sviluppare una conoscenza incrementale**. Il vero prodotto di un'iterazione o di uno sprint nel prodotto fisico non è un componente, uno schema o un prototipo bensì un incremento di conoscenza che ci permettere di chiudere un gap cognitivo e darci delle risposte alle domande che abbiamo sul prodotto, la prima delle quali è "vale la pena sviluppare tutto ciò?". **La cosa fondamentale in un'applicazione di Agile per dei prodotti fisici è quella di definire le ipotesi su prodotto, mercato e utente e definire dei test per validarle**. O per invalidarle. Una seria applicazione del metodo scientifico è il cuore pulsante di tutto ciò. Si sente spesso il mantra "failing fast" come guida per i team Agile. Io sono contrario a questa affermazione. Come abbiamo visto in precedenza, failing fast può essere molto costoso per un prodotto fisico. **Il nodo non è il failing fast, bensì il learning fast**. E quest'ultimo si ottiene definendo con rigore le ipotesi, disegnando e facendo degli esperimenti che permettono un incremento della conoscenza del team.

Se il learning fast e la conoscenza incrementale rappresentano l'anima dell'Agile for Hardware, vi sono alcuni elementi che lo caratterizzano in tutte le sue applicazioni: la trasparenza, il flusso, il coinvolgimento e l'autonomia dei team e l'evoluzione. Questi sono dei veri e propri fattori abilitanti lo sviluppo della conoscenza e l'apprendimento e ne diventano la declinazione pratica. Le organizzazioni che vogliono sviluppare un prodotto fisico con un approccio Agile dovrebbe concentrarsi su questi fattori al fine di creare un ambiente in cui l'apprendimento sia la chiave di volta.

Il primo di questi elementi è la trasparenza, a tutti i livelli: un backlog che identifichi chiaramente il lavoro da fare e le ipotesi da validare; dei board per visualizzare il lavoro in corso e gli impedimenti e dei canvas per rendere visibile il bisogno del cliente. La trasparenza all'interno del team permette di cambiare la direzione che è data allo sviluppo e di attuare delle azioni di miglioramento continuo, mentre la trasparenza verso l'esterno permette di dare visibilità sull'avanzamento del progetto e la possibilità di correggere il tiro secondo i feedback del cliente. La trasparenza permette a un'organizzazione di decidere dove investire le proprie risorse, quali progetti sono prioritari e quali non sono promettenti e vanno fermati. **Creare trasparenza permette di vedere e di capire**. Creare trasparenza vuol dire instaurare la condizione per poter fare analisi e generare cambiamento.

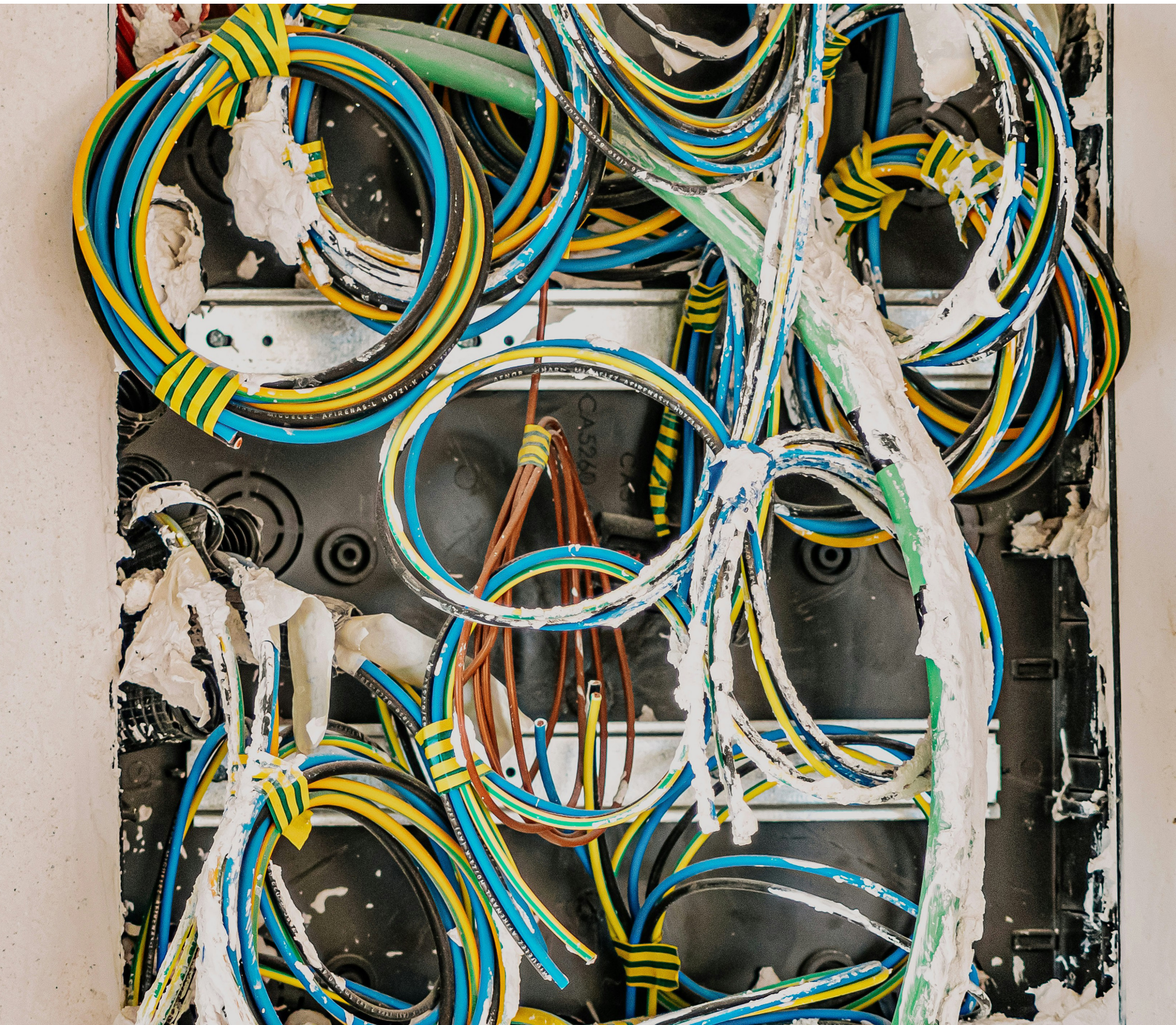
La stessa definizione di prodotto può risultare sorpassata in ambienti complessi e non può essere una lista di feature intese come parti di prodotto o funzionalità che portano un valore al cliente. In uno sviluppo *Agile for Hardware* è più opportuno parlare di deliverable, che assumono varie forme: oltre alle feature come parti di prodotto un deliverable può essere la risoluzione di un problema, l'integrazione di componenti o una fase di processo ma anche, e dovrebbe essere la parte preponderante nelle prime fasi di progetto, la conoscenza che si acquisisce per prendere delle decisioni informate. Con alcuni clienti nello story mapping di prodotto si identificano le ipotesi allo stesso modo che gli altri elementi del prodotto.

Il flusso è un elemento chiave dei sistemi Lean e ha un'importanza estrema quando parliamo di Agile nei prodotti fisici. Le organizzazioni non comprendono appieno l'importanza di generare un flusso e il più delle volte concentrano gli sforzi nel definire un'organizzazione e non danno la necessaria attenzione al fluire di informazioni e materiale fra i reparti e i team. *Lo sviluppo agile di un prodotto fisico non è una foto, bensì un film: c'è movimento, scambio, trasformazione*. Occorre facilitare le interazioni i momenti di integrazione del lavoro svolto dai vari team e con i fornitori. A questo proposito, mi sento di dire che nello sviluppo Agile di un prodotto fisico esisterà sempre una componente waterfall perché si devono prevedere dei punti di integrazione in cui il prodotto si avvicina al completamento. Un prodotto software può continuare a cambiare anche una volta che è nel mercato mentre un prodotto fisico tende a essere fisso e, di conseguenza, il suo sviluppo tende a convergere. Questa convergenza non deve essere intesa come chiudere una fase o passare un gate quanto piuttosto raccogliere tutte le informazioni che ci consentono di colmare quello che Catherine Radeka chiama knowledge gap, i vuoti cognitivi. E in questo senso che *Agile for Hardware* è conoscenza incrementale, perché generiamo esperimenti che ci permettono di prendere decisioni basate su dati provenienti dall'esperienza e su ipotesi validate. Accettare questo aspetto waterfall nello sviluppo dei prodotti fisici richiede un enorme coraggio e onestà, per non lasciarci influenzare da una visione troppo ortodossa dell'agilità; allo stesso tempo occorre essere vigili per evitare che questa componente tradizionale non diventi una scusa per non cambiare o per accontentarsi di un Agile washing. Insomma, va bene la componente *waterfall* purché non diventi *waterfool*! In un recente progetto siamo riusciti a conciliare queste due visioni preparando una roadmap di alto livello con dei gate che permettevano di valutare la maturità del prodotto e di regolare le integrazioni con fornitori e partner ma lavorando con degli sprint per la pianificazione di dettaglio. La roadmap di alto livello ci forniva una guida ma poteva essere soggetta a cambiamenti in base alla conoscenza acquisita che emergeva nelle iterazioni.

Una componente fondamentale per garantire l'agilità, ovvero l'adattabilità dello sviluppo di un prodotto fisico è l'autonomia dei team. Rispetto a un omologo che sviluppa software, un team impegnato con lo sviluppo di un prodotto fisico deve confrontarsi con dei vincoli più rigidi: basti pensare alla necessità di attendere delle parti che devono essere fatte da fornitori esterni. Tuttavia, **occorre garantire al team la possibilità di sperimentare e di innovare**. A tal proposito è utile pensare al team in maniera più estesa, come un continuum con i partner interni ed esterni. Dobbiamo rompere i silos fra i reparti dell'organizzazione, creando dove possibile dei gruppi di lavoro multifunzionali, e con l'esterno dell'azienda, coinvolgendo i fornitori e partner chiave, trovando un posto per loro all'interno del team. Agile serve a sviluppare la capacità innovativa delle persone e non bisogna dimentica che i fornitori rappresentano i veri esperti in certi ambiti. Essere agili con i fornitori è un tema molto importante, delicato e non completamente sviscerato nelle aziende che ho incontrato: si va dall'avere un buyer all'interno del team a coinvolgere i rappresentanti del fornitore negli allineamenti e nelle review, fino ad averli come membri a tutti gli effetti del team. **Questo perché vogliamo apprendere rapidamente, e per farlo dobbiamo appoggiarci sulla conoscenza, le competenze e la fantasia di chi conosce bene un tema specifico**. In questo senso, l'uso del Generative AI può portare un supporto ai team, riducendo il tempo per elaborare i dati, organizzando la conoscenza generata nell'organizzazione con altri progetti e da altri team e preparando una base di partenza per l'attività di ricerca del team.

Infine, occorre tenere a mente uno dei paradossi dell'agilità: voler creare delle organizzazioni così perfettamente agili da non considerare la possibilità che queste organizzazioni cambino. Nelle trasformazioni di grandi organizzazioni si fissa sempre il *Target Operating Model (TOM)* che diventa l'obiettivo della trasformazione. Una volta che l'organizzazione assume la nuova forma diciamo che è agile. Questo è il paradosso di utilizzare un approccio *waterfall* per costruire un'organizzazione Agile, che per sua definizione dovrebbe lavorare in un ambiente complesso e mutevole. Ma se siamo in un ambiente mutevole, e per questo vogliamo utilizzare un approccio Agile nello sviluppo prodotto, come possiamo pensare che un approccio deterministico possa essere efficace per trasformare l'organizzazione? Ci saranno molti *unknown unknowns* che renderanno difficile progettare ex ante un'organizzazione. Per risolvere questo paradosso occorre utilizzare un approccio emergente nella trasformazione. Occorre avere una visione chiara, degli obiettivi precisi, ma la stessa trasformazione deve avvenire per fasi successive, **occorre creare un'evoluzione, più che una trasformazione**. Nel campo dell'Agile per Hardware si deve creare una componente di evoluzione nei team e nella struttura al fine di permettere in ogni momento di avere la trasparenza, un flusso di lavoro fluido e l'autonomia dei team. Solo in questo modo si creerà un sistema che è focalizzato sul learning fast e sulla conoscenza incrementale.

Melville conclude il suo libro con una luce che si spegne mentre il narratore ci informa che "*qualcosa in seguito forse seguirà a questa Masquerade*." Nel caso dell'Agile per Hardware la luce a poco a poco diventa più intensa, con l'impostore che mostra un po' di più il suo volto. C'è ancora molto da dire, esplorare e sperimentare per dare un senso più completo all'applicazione di Agile nel mondo dei prodotti fisici ed è per questo che è necessario spingere la nostra esplorazione ancora più in là.



Leadership Collegiale:

Inclusiva e efficace, crea valore distribuendo responsabilità

MONICA MARGONI

LEADERSHIP COLLEGIALE

PER ORGANIZZAZIONI AGILI, DINAMICHE, PERFORMANTI



MONICA MARGONI
Facilitating the Co-Creation, Collegial Leadership & Agile Organization
Agile Team Facilitator - Facilitator - Coach - Trainer - Consultant

Nelle organizzazioni occorrono strutture, pratiche, processi che permettano ai team di assumere responsabilità, di esprimere il proprio potenziale creativo e innovativo, mettendo al centro il cliente.
Uno sviluppo organizzativo agile e una leadership distribuita collegialmente mettono a terra principi di base con pratiche nuove che possono fungere da supporto per essere adattivi, dinamici, performanti.
Il libro "Leadership Collegiale" di Monica Margoni descrive come un'organizzazione possa intraprendere piccoli passi con un grande effetto.

Le sfide delle organizzazioni di oggi: le strutture sono obsolete

Stiamo vivendo un grande cambiamento su tanti livelli, si fa strada un modo nuovo di intendere il lavoro e quindi anche la leadership. Per tanto tempo le strutture gerarchiche hanno garantito stabilità, sicurezza, controllo, ma oggi sono obsolete. Oggi abbiamo bisogno di strutture agili, di reti, di teams che lavorano insieme per risolvere problemi, che si adattano alle circostanze in continua evoluzione. Più che il controllo, occorre la fiducia: i collaboratori che possono sperimentare sono innovativi e motivati. Il micromanagement non è più al passo coi tempi. La leadership non è un privilegio, è un servizio che ciascun collaboratore può svolgere, per cui distribuire la leadership diventa normale e non più una questione di status o di posizione. Non è più possibile pianificare a lunga scadenza, non è realistico. I metodi agili ci permettono di adattarci alle situazioni nuove, alle sfide, e di essere resilienti. Spetta quindi ai leader di oggi porre le basi affinché nascano strutture adattive, che permettano chiarezza nelle responsabilità, nelle decisioni, nei processi. Possiamo essere creativi ma finché le strutture non permettono a questo potenziale di esprimersi, non c'è vera innovazione.

La leadership non è più legata ad una posizione, la leadership viene "esercitata" da tutti i collaboratori

La Leadership Collegiale è un approccio che nasce da una contaminazione tra vari modelli, fonti, metodi. Viene chiamata anche sviluppo organizzativo agile perché contiene in sé molte delle pratiche e degli strumenti del mondo agile, riferiti però al team e all'organizzazione, più che allo sviluppo di prodotto. L'approccio agile pone in primo piano il team, le interazioni, la co-creazione perché è su questa base che abbiamo maggiore creatività e quindi innovazione. Non basta però applicare nuovi tools, strumenti, metodi. Occorrono diversi principi che l'organizzazione può scegliere di porre in primo piano, perché i principi incidono sull'orientamento e sulla direzione che l'azienda intraprenderà. Parliamo del senso e scopo dell'organizzazione, di auto-organizzazione dei team, trasparenza, distribuzione della leadership, apprendimento continuo, orientamento alle soluzioni, pensiero iterativo e via dicendo. Dai principi si comprende che ci troviamo di fronte ad un nuovo modo di intendere la leadership. La responsabilità individuale è importante, continuerà ad esserci, è la leadership che da "posizione" diventa "servizio" o "funzione" che tutti esercitano.

Come si prendono decisioni in un'organizzazione agile e collegiale

Dipende dal contesto e da cosa si vuole raggiungere. Quando ci troviamo di fronte alla complessità, ci troviamo in un sistema con un basso grado di certezza, nel quale le regole e le relazioni sono incerte o mutevoli. Le decisioni in questo tipo di sistema sono difficili da prendere, perché è difficile prevedere le conseguenze delle azioni. È necessario un approccio flessibile e basato sull'apprendimento. Per gestire la complessità occorre co-creazione, rivedere i meta-processi e le meta-strutture, lavorare "al" sistema e non solo "nel" sistema. Per questo, nella Leadership Collegiale, si propongono diversi metodi decisionali, perché si presuppone che i collaboratori abbiano l'esperienza e le conoscenze per prendere decisioni che siano orientate al cliente. Il dirigente o il responsabile può creare un contesto nel quale i collaboratori possano prendere decisioni. In questo modo tutto il sistema diventa snello, dinamico, performante.

Un modello organizzativo collegiale è orientato ai bisogni del cliente

L'aspetto di un'organizzazione agile è orizzontale, mentre le organizzazioni tradizionali sono solitamente verticali. L'imprenditore dovrebbe liberarsi dall'approccio del "comando e controllo". Oggi è impossibile controllare e comandare. Nessuno ha la verità in tasca, occorre creare contesti nei quali l'intelligenza collettiva dei team si possa esprimere, per co-creare soluzioni a temi complessi. L'organizzazione agile è quindi composta da team che sono continuamente in relazione tra loro, si possono formare anche team ad hoc, per rispondere ad un problema specifico, contestuale, in una situazione particolare. Ci sono team per la creazione di valore, quelli che contribuiscono allo sviluppo dell'azienda in termini concreti e ci sono team di supporto, che si occupano di amministrazione, contabilità etc. Cambia proprio l'ottica dell'organizzazione: anziché essere auto-referenziale e investire tempo in processi decisionali interni, si lavora per il cliente e si alleggeriscono i processi e le decisioni.

La Leadership Collegiale propone un modello, poi ogni organizzazione intraprende un proprio percorso trasformativo

Non c'è una ricetta valida per tutti, ogni organizzazione ha una storia, esigenze, domande diverse. Ciò che è certo è che non è utile rivoluzionare tutto il sistema, bensì partire in un ambito e procedere per piccoli passi. L'approccio è infatti iterativo, circolare e empirico. Ciò significa che il pensiero non è quello lineare che pianifica, prevede e determina, bensì che i cicli di riflessione sono brevi e continui, si ripetono nell'arco di un tempo percepibile. E poi si raccolgono dati, si fanno ipotesi, si sperimenta e poi si agisce e si interviene sulla base dell'esperienza. La trasformazione è un processo continuo e viene facilitata se tutti sono disposti ad apprendere continuamente. L'imprenditore dovrebbe fare proprio il fatto che la leadership non è legata ad una posizione bensì alle competenze, ai talenti, alle potenzialità. La Leadership Collegiale richiede condizioni particolari per funzionare, certo, ci vogliono la volontà, l'apertura, la sperimentazione continua. Occorre anche credere nella motivazione intrinseca delle persone, nella fiducia e corresponsabilità. E poi occorre chiarire il perché si vuole raggiungere qualcosa, altrimenti non ci sono il motore, la motivazione, il senso che danno energia. Si tratta di un linguaggio nuovo, di un mindset nuovo e di approcci nuovi. Dipende molto da quali risultati si vogliono raggiungere e da quante energie si è disposti ad investire per una trasformazione organizzativa.

La Leadership Collegiale crea un'architettura sociale interna all'organizzazione, capace di "reggere" e far fronte alla complessità

Le organizzazioni creano team con ruoli, responsabilità, scopo e con una serie di strumenti per effettuare meeting, prendere decisioni, riflettere sull'attività e sui risultati raggiunti. Quando il potenziale, i talenti, le competenze delle persone poggiano su una architettura sociale e organizzativa interna che permette chiarezza di ruoli, processi decisionali chiari e meeting inclusivi e efficaci il livello della performance è molto alto. Le persone si mettono in gioco, assumono responsabilità, cresce la motivazione e il senso di appartenenza, è naturale pensare ed agire con un forte orientamento al cliente. E anche il contesto locale ne trae vantaggio, perché in un'organizzazione collegiale si vogliono creare soluzioni utili e sostenibili per gli utenti o clienti e in questo modo contribuire al bene comune, ad un impatto positivo sulle persone e sull'ambiente.

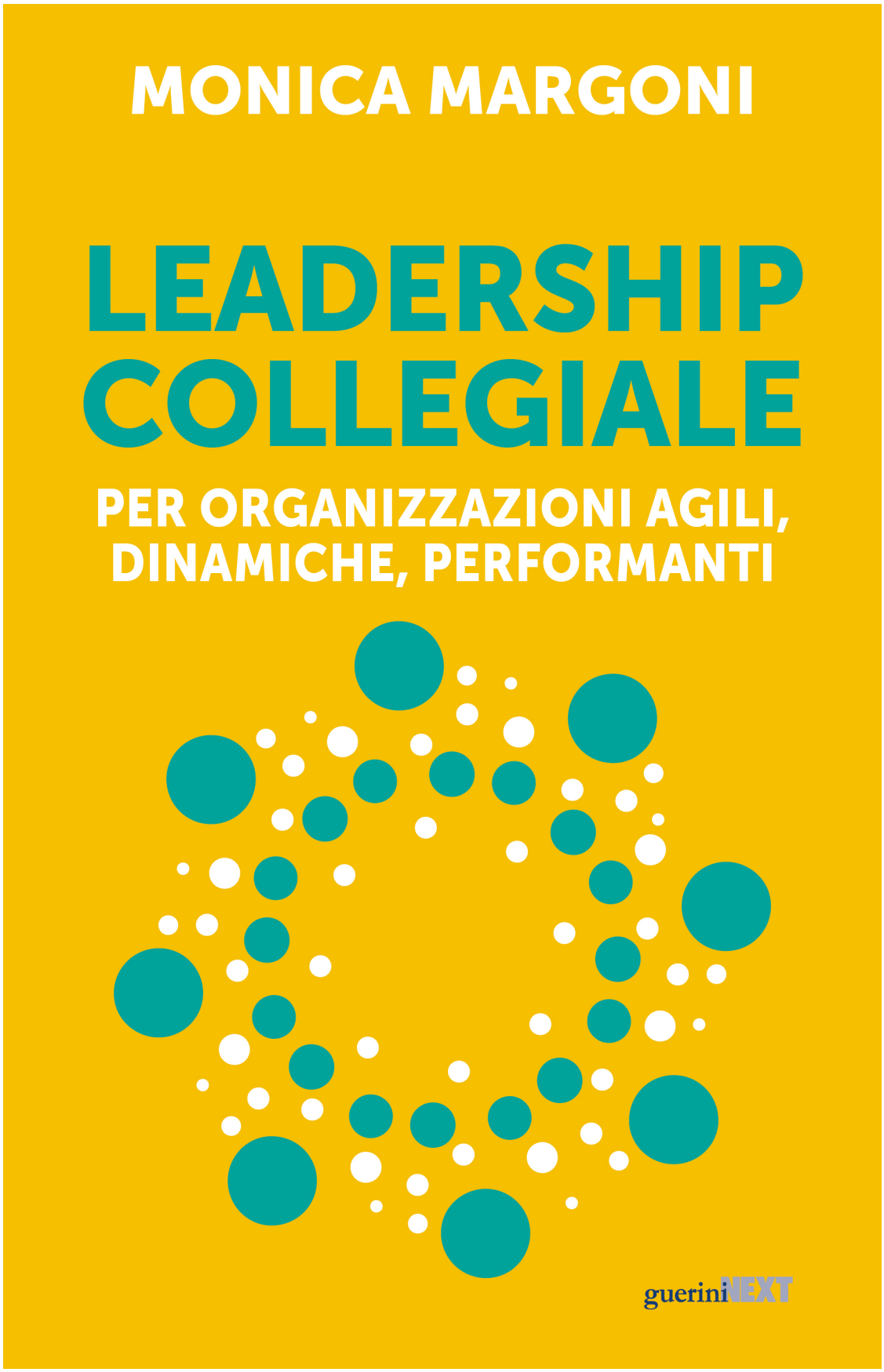
Monica Margoni

Monica Margoni è facilitatrice, coach e trainer. Nel 2019 ha fondato facilitalab, attraverso cui lavora per persone, gruppi, enti, organizzazioni profit e non profit con gli strumenti della facilitazione, del coaching, della formazione e della consulenza grazie alla sua esperienza nello sviluppo organizzativo agile. Sprigionare il potenziale delle organizzazioni e dei team, dare supporto nella loro efficacia con metodi agili e creativi è il suo focus. È attiva in diverse community, tra cui Agile Gilde, associazione nata da professionisti che si orientano al modello della Leadership Collegiale.

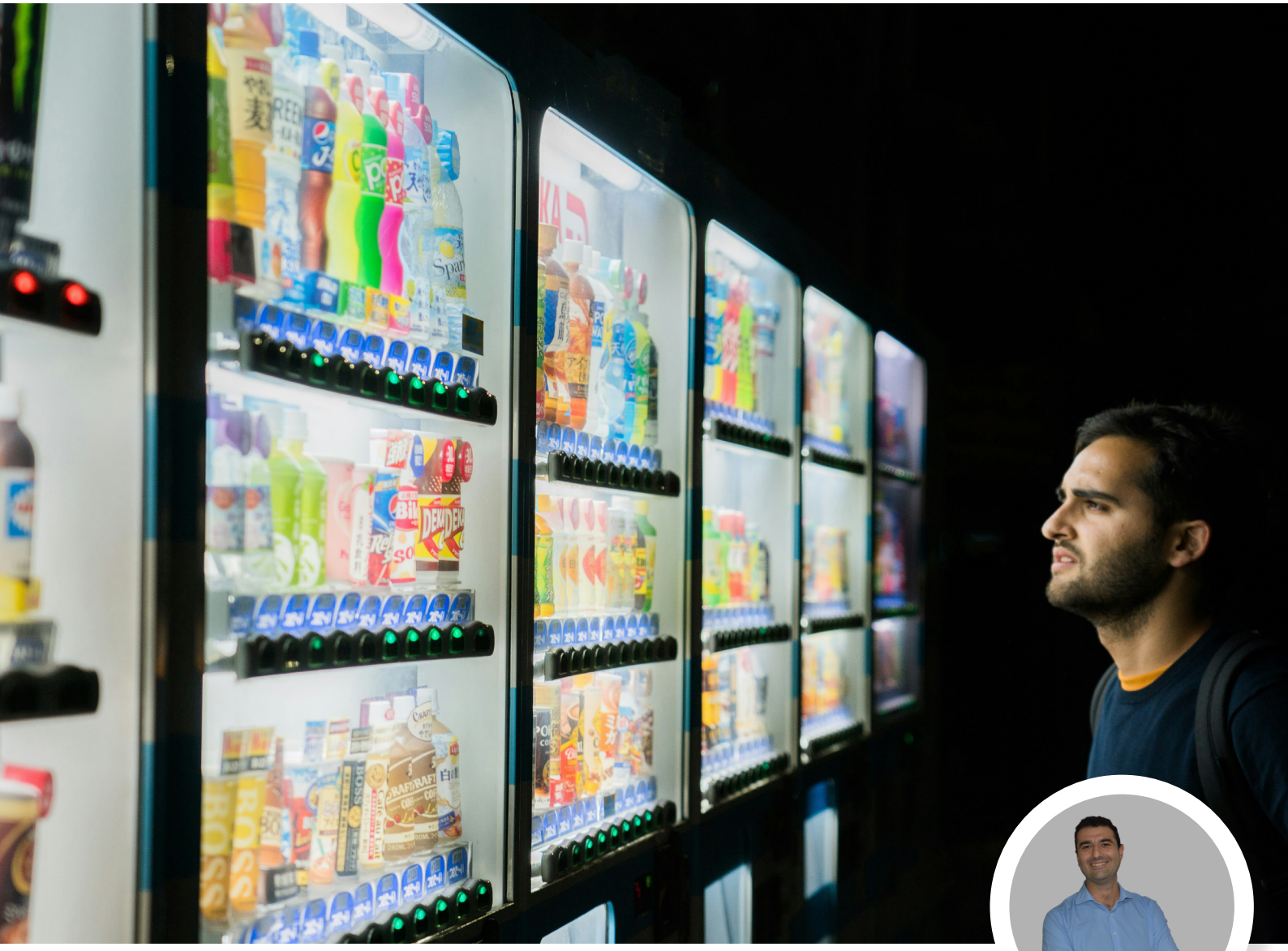
Il libro "Leadership Collegiale"

https://www.guerini.it/index.php/prodotto/leadership-collegiale/

La complessità delle sfide che le organizzazioni si trovano ad affrontare aumenta ogni giorno di più: costruire un vantaggio competitivo nell'era digitale, accrescere la capacità di adattarsi ai cambiamenti, saper essere attrattive per nuovi talenti, sperimentare nuovi modi di intendere la leadership. Le strutture interne sono obsolete e non più al passo coi tempi. I processi decisionali lunghi impediscono una risposta competente e veloce al cliente. Occorrono strutture, pratiche, processi che permettano ai team di assumere responsabilità, di esprimere il loro potenziale creativo e innovativo. In questo libro vengono presentati approcci che intendono la leadership non come una competenza personale, bensì come una funzione che tutti, all'interno di un'organizzazione, possono esercitare.
La Leadership Collegiale di Claudia Schröder e Bernd Oestereich dà vita a organizzazioni che vogliano essere agili, dinamiche e performanti. È un percorso evolutivo che i responsabili di oggi possono intraprendere insieme ai propri collaboratori, perché per rispondere alla complessità l'intelligenza di pochi non basta. L'azienda guidata collegialmente è un modello di leadership che, di fronte alle nuove sfide, sa reagire in modo inclusivo, veloce ed efficace.
Siamo all'inizio di un'epoca che ci riserverà grandi cambiamenti: la Leadership Collegiale è la strada da seguire per chiunque voglia creare un'organizzazione a prova di futuro.


MONICA MARGONI
LEADERSHIP COLLEGIALE
PER ORGANIZZAZIONI AGILI, DINAMICHE, PERFORMANTI
guerini NEXT

Cross-funzionalità, Agile e Decision Making nelle Organizzazioni Moderne





PIERPAOLO CIMIRRO

Innovation Manager | Data Lover | Agile enthusiastic Community Facilitator



Nel contesto aziendale contemporaneo, caratterizzato da cambiamenti rapidi e dinamici, le organizzazioni sono costrette a ripensare i propri modelli operativi. In particolare, l'adozione di metodologie Agile e team cross-funzionali è diventata fondamentale, anzi oserei dire vitale in alcuni contesti, per affrontare le sfide moderne. Questi approcci non solo migliorano l'efficienza operativa, soprattutto se accoppiati a metodologie Lean e Six Sigma, ma promuovono anche una cultura di collaborazione e innovazione. Questo articolo esplorerà le interconnessioni tra cross-funzionalità, mindset Agile e processo decisionale, analizzando come queste dinamiche migliorino la collaborazione, l'empowerment delle persone, l'efficienza e la capacità di prendere decisioni strategiche.

Cross-funzionalità.

La cross-funzionalità si riferisce alla creazione di team composti da membri provenienti da diverse aree aziendali, come marketing, sviluppo prodotto, finanza e IT. Questo approccio mira a rompere i silos tradizionali, favorendo una maggiore comunicazione e collaborazione tra le diverse funzioni. La cross-funzionalità non è relativa esclusivamente ad una rimodulazione tra aree aziendali tradizionalmente disaccoppiate ma spesso si riferisce ad un diverso approccio anche intra-area. Ad esempio nel mondo dei "data experts" far lavorare insieme figure di Data Owner, Data Engineer, Data Scientist facilita l'individuazione di soluzioni upfront e crea una sinergia più profonda visto che ciascuna figura è portata a conoscere immediatamente ed in dettaglio le difficoltà della figura attigua.
Tra i vantaggi dell'applicazione della Cross-funzionalità troviamo:

- Maggiore Comprensione: Le diverse prospettive offerte dai membri di diverse funzioni contribuiscono a una visione più ampia delle problematiche aziendali, consentendo soluzioni più complete ed efficaci.
- Innovazione: L'interazione tra diverse competenze e punti di vista stimola la creatività, favorendo lo sviluppo di approcci innovativi per affrontare sfide e opportunità.
- Adattamento e Flessibilità: Team con competenze diversificate sono più agili nel rispondere ai cambiamenti del mercato e alle esigenze dei clienti.
- Esempi di Cross-funzionalità che si trovano in letteratura:
  - Coca-Cola: Coca-Cola ha implementato team cross-funzionali per il lancio di nuovi prodotti, come "Coca-Cola Life". I membri delle funzioni marketing, R&D e supply chain hanno collaborato per garantire un lancio efficace, tenendo conto delle esigenze del mercato e della logistica.
  - Procter & Gamble (P&G): P&G utilizza team cross-funzionali per il lancio di nuovi prodotti. Ad esempio, durante lo sviluppo di una nuova linea di prodotti per la cura dei capelli, team di marketing, ricerca e sviluppo e vendite hanno lavorato insieme per allineare le strategie e ottimizzare il lancio.

Diverse sono le sfide della Cross-funzionalità. La varietà di opinioni e approcci può generare conflitti, necessitando una gestione attenta per evitare effetti negativi sulla produttività. È cruciale che tutti i membri del team abbiano obiettivi allineati. Divergenze nella visione possono portare a incoerenze strategiche e a risultati deludenti. La creazione di una cultura che promuova la collaborazione richiede tempo e impegno da parte della leadership e dei membri del team.

La metodologia che facilita la collaborazione: il mind-set Agile!

La metodologia Agile, emersa nel settore dello sviluppo software, si è evoluta per includere pratiche in vari settori aziendali. Essa promuove un approccio iterativo e incrementale, dove il lavoro è suddiviso in cicli brevi, noti come sprint. Alcune peculiarità dell'agile sono:

- Flessibilità: Agile consente ai team di adattarsi rapidamente ai cambiamenti e alle nuove informazioni, piuttosto che seguire rigidamente un piano predefinito. Questa flessibilità è particolarmente utile in mercati in rapida evoluzione.
- Collaborazione Continua: Le pratiche Agile incoraggiano una comunicazione costante tra i membri del team, facilitando il feedback e la risoluzione dei problemi in tempo reale.
- Feedback Costante: Gli sprint brevi permettono ai team di ottenere feedback regolari dai clienti e dai vari stakeholder, garantendo che il prodotto finale soddisfi le aspettative e le esigenze del mercato.

Agile è utilizzato dalle big tech mondiali … che ormai dominano i primi posti delle classifiche di capitalizzazione del valore. Ma diverse sono le aziende che stanno, o hanno intrapreso e completato, un'agile transition. Zara utilizza una metodologia Agile nei suoi processi di design e produzione. I team cross-funzionali collaborano per lanciare rapidamente nuove collezioni in risposta a tendenze emergenti, riducendo i tempi di produzione e aumentando la soddisfazione dei clienti. Spotify ha creato team autonomi e cross-funzionali chiamati "squad", responsabili di diverse parti del prodotto. Ogni squad ha la libertà di prendere decisioni autonomamente, il che ha permesso all'azienda di innovare rapidamente e adattarsi alle esigenze degli utenti.

L'Agile richiede team multidisciplinari, dove ciascun membro apporta competenze specifiche, favorendo una visione olistica del progetto. Questo approccio non solo accelera i tempi decisionali, ma riduce anche gli errori derivanti dalla mancanza di comunicazione tra i dipartimenti.

Decision Making nei Team Cross-funzionali e Agile

Il processo decisionale è un aspetto cruciale del successo di team cross-funzionali e Agile. In questo contesto, le decisioni non sono più centralizzate, ma piuttosto distribuite tra i membri del team.

Con l'approccio Agile, i team possono prendere decisioni in autonomia, riducendo i tempi di attesa per approvazioni e consentendo una risposta più rapida alle sfide emergenti (decision making decentralizzato). Questo richiede però che i membri del team siano ben formati e che abbiano una chiara comprensione degli obiettivi aziendali.

Ogni sprint offre l'opportunità di riflettere e adattare le decisioni precedenti, basandosi sui risultati ottenuti e sul feedback ricevuto. Questo ciclo di apprendimento continuo contribuisce a una costante ottimizzazione dei processi (continuous improvement).
Il modello Agile incoraggia l'autonomia e la responsabilità, dando ai membri del team la libertà di prendere decisioni e di essere proattivi nella risoluzione dei problemi. Questo approccio migliora la motivazione e l'engagement, favorendo anche una maggiore creatività (empowerment del team e dei team members).



Sfide

Nonostante i numerosi vantaggi, l'integrazione di team cross-funzionali e Agile può presentare delle sfide significative.

La varietà di opinioni e approcci può generare conflitti, necessitando una gestione attenta. È fondamentale promuovere un ambiente in cui il dialogo aperto e costruttivo sia incoraggiato, e dove le divergenze possano essere utilizzate come opportunità di crescita.

Mantenere un allineamento chiaro tra i membri del team è essenziale. I leader devono comunicare in modo efficace gli obiettivi strategici e garantire che tutti i membri comprendano come il loro lavoro contribuisca al successo complessivo.

Le organizzazioni che non hanno una cultura della collaborazione e dell'adattabilità potrebbero trovare difficoltà nell'adozione di questi modelli. Investire nella formazione e nello sviluppo di una cultura aziendale aperta e collaborativa è fondamentale per il successo.

Punti per una trasformation efficace

Per implementare con successo team cross-funzionali e metodologie Agile, le organizzazioni possono adottare diverse strategie.

Investire nella formazione dei membri del team è essenziale. La formazione dovrebbe coprire non solo le competenze tecniche, ma anche le soft skills necessarie per lavorare in un ambiente collaborativo e Agile.
I leader devono promuovere una cultura di apertura e fiducia, incoraggiando la comunicazione e la collaborazione tra i membri del team. Una leadership che modella comportamenti collaborativi favorisce un ambiente di lavoro positivo e produttivo.

L'adozione di strumenti tecnologici che facilitano la comunicazione e la collaborazione è cruciale. Piattaforme come Slack, Trello e Jira possono migliorare la trasparenza e l'efficienza, consentendo ai team di gestire meglio i progetti e le decisioni.

È importante monitorare regolarmente le performance dei team e valutare l'efficacia delle pratiche adottate. Feedback costanti e sessioni di riflessione possono aiutare a identificare aree di miglioramento e a ottimizzare il processo decisionale.

In sintesi, la cross-funzionalità e l'Agile rappresentano strumenti potenti per migliorare il processo decisionale all'interno delle organizzazioni. Consentono di prendere decisioni rapide, informate e collaborative, rispondendo meglio alle sfide del mercato moderno. Le organizzazioni che riescono a implementare con successo questi approcci possono ottenere vantaggi competitivi significativi, migliorando la loro capacità di innovare e di adattarsi alle mutevoli esigenze del mercato.

Investire nella formazione, promuovere una cultura collaborativa e adottare tecnologie appropriate sono passi fondamentali per garantire un'implementazione efficace. La sinergia tra cross-funzionalità, Agile e decision making non solo potenzia l'efficienza operativa, ma contribuisce anche a creare un ambiente di lavoro più stimolante e produttivo, in grado di affrontare le sfide del futuro.

Trasformare o non trasformare?





PIETRO MAFFI

Assisting in enhancing adaptability and customer focus as an experienced delivery coach @Worldline



Gli azionisti hanno chiesto all'azienda di diventare più agile? Ma cosa significa realmente trasformarsi in un'organizzazione agile? E quali sono i passaggi necessari per farlo?

Un modo per partire come per tutte le iniziative che coinvolgono grandi realtà, per me è affidarsi alla letteratura e non reinventare la ruota per l'ennesima volta. Potremmo quindi partire a parlare di trasformazione agile utilizzando i 4 criteri del cambiamento di Kotter e i suoi 8 passi fondamentali. Perché Kotter? Beh e' un autore che ha scritto libri come Accelerate, Change e Leading Change... quindi sicuramente uno che ne sa sul tema.

Ma come sempre la letteratura e' importante ma e' solo il punto di partenza. Quindi partiamo!

I 4 Criteri del Cambiamento di Kotter

In breve questi sono i 4 criteri individuati da Kotter per avviare un cambiamento:

1. Creare un senso di urgenza: Perché la trasformazione agile abbia successo, è fondamentale che tutti i membri dell'organizzazione comprendano l'importanza e l'urgenza del cambiamento. Questo può essere fatto evidenziando le opportunità e le minacce che l'azienda affronta.
2. Formare una coalizione guida: La trasformazione deve essere guidata da un gruppo di leader influenti che possano sostenere e promuovere il cambiamento. Questa coalizione deve avere il potere e l'influenza necessari per guidare l'organizzazione attraverso la trasformazione.
3. Creare una visione per il cambiamento: Una visione chiara e convincente è essenziale per guidare il cambiamento. Questa visione deve essere comunicata in modo efficace a tutti i membri dell'organizzazione per ottenere il loro supporto e impegno.
4. Comunicare la visione: La visione del cambiamento deve essere comunicata in modo continuo e coerente. Utilizzare ogni opportunità per parlare della visione e per rispondere alle domande e alle preoccupazioni dei dipendenti.

Gli 8 Passi di Kotter

1. Creare un senso di urgenza: Come menzionato nei criteri del cambiamento, è fondamentale creare un senso di urgenza per motivare i dipendenti a supportare il cambiamento.
2. Formare una coalizione guida: Identificare e reclutare leader influenti che possano guidare la trasformazione.
3. Creare una visione per il cambiamento: Sviluppare una visione chiara e convincente che possa guidare il cambiamento.
4. Comunicare la visione: Comunicare la visione in modo continuo e coerente a tutti i membri dell'organizzazione.
5. Rimuovere gli ostacoli: Identificare e rimuovere gli ostacoli che potrebbero impedire il cambiamento. Questo può includere la modifica di strutture organizzative, processi o politiche che non supportano la nuova visione.
6. Creare vittorie a breve termine: Identificare e celebrare piccoli successi lungo il percorso di trasformazione. Questi successi possono aiutare a mantenere alta la motivazione e a dimostrare che il cambiamento è possibile.
7. Consolidare i miglioramenti e produrre più cambiamenti: Utilizzare i successi iniziali per guidare ulteriori cambiamenti. Continuare a migliorare e adattare l'organizzazione per garantire che il cambiamento sia sostenibile.
8. Ancorare i nuovi approcci nella cultura aziendale: assicurarsi che i nuovi comportamenti e pratiche siano integrati nella cultura aziendale. Questo può essere fatto attraverso la formazione, la comunicazione continua e il riconoscimento dei comportamenti che supportano la nuova visione.

Dalla teoria alla pratica

Ho voluto riportare i punti di Kotter perché sono in realtà i passi che anche altri autori hanno indicato, in particolare ricordo Larman ad un training dire chiaramente che: "oggi molte aziende non hanno questo senso di urgenza per la trasformazione perché hanno grandi utili e quindi non sono realmente interessate al cambiamento..." ma noi abbiamo gli azionisti che lo chiedono... ecco questo e' forse il primo vero punto su cui riflettere.

Il manifesto Agile parla di prodotto (software), del cliente, dei team ma non menziona gli azionisti.
Quindi possiamo ritenere che la richiesta degli azionisti sia quel senso di urgenza necessario per il cambiamento?

Forse si, dato che se non assecondati possono decidere di cambiare il board, l'amministratore o addirittura vendere le proprie azioni.
Quindi ora dovremmo pensare al secondo punto, chi sono i leader che possono fare avvenire il cambiamento?

Molto spesso i senior manager delle aziende istituiscono un "trasformation board" e si affidano a consulenti esterni.

Per me questo e' il secondo punto di attenzione, siamo sicuri che nell'azienda non ci siano gia' queste persone interessate a far accadere il cambiamento? E siamo altrettanto sicuri che prendendo dei "consulenti" esterni questi abbiano le competenze? Per ultimo serve ricordare sempre che una buona selezione richiede tempo.
Questo credo sia il punto su cui riflettere con attenzione, partire da una verifica interna cercare di conoscere le persone che già operano in azienda e che stanno applicando pratiche agili. Forse queste persone dovrebbero essere parte di questa coalizione del cambiamento, loro conoscono i processi aziendali, la vera cultura aziendale (come si fanno le cose).

Diversi modelli si basano sul "definire la Visione" per poter condividere l'obbiettivo da raggiungere e motivare le persone a raggiungerlo, ci sono molti studi sul tema: avere uno scopo per le persone in azienda oggi più che mai e' essenziale e legare la trasformazione a questo scopo e' forse l'elemento che rende possibile il cambiamento.
Anche per questo motivo conoscere le persone in azienda credo sia un aspetto essenziale per non creare visioni troppo astratte e lontane dalla realta'.

Il successivo importante punto di attenzione e' se lo scopo diventa: "dobbiamo ridurre i costi".

Forse l'effetto motivazionale si perde e, legare la trasformazione al taglio di persone "dato che la trasformazione renderà l'azienda più efficace" non e' il modo con cui motivare le persone.

Sempre Larman nei suoi libri sconsiglia apertamente il collegamento tra una trasformazione agile e il licenziamento di persone, indicando la necessità di un possibile cambio di ruolo per alcuni, ma sicuramente devono essere confortarti sulla loro importanza nel far accadere il cambiamento.

Un ulteriore importante passo che e' necessario realizzare perché una trasformazione funzioni e' rimuovere gli ostacoli. Per far questo però e' necessario avere ben chiaro quali siano.

Uno degli errori che anche Larman segnala quando parla di applicare il "System thinking" e' focalizzarsi sulle ottimizzazioni locali.

Pensare che il flusso di lavoro dell'azienda parte quando si inizia a scrivere software e termina con l'istallazione in produzione e' uno degli errori più comuni quando si pensa ad una trasformazione agile. E' importante analizzare tutto il flusso dal contatto con il cliente al suo supporto una volta il prodotto e' in produzione.

Anche in unFIX Appelo ha voluto rivedere la definizione di Value Stream proprio perché deve includere tutti i ruoli e i passaggi che un'azienda deve fare per produrre valore "deliziando i suoi clienti".

Questo porta con se la necessità di essere pronti a dover cambiare la cultura aziendale, intesa ancora come "il modo di fare le cose". Spesso infatti dico che i processi sono la vera cultura dell'azienda, non quella scritta su un documento e ricopiata nel sito aziendale.

Relativamente alla necessità di creare vittorie di breve termine, nella mia esperienza ho visto molte persone dire "tanto non cambia nulla" per questo motivo e' essenziale creare dei piloti che dimostrino che la nuova cultura e' sostenibile e da risultati. Certo non e' sufficiente, ci saranno sempre detrattori ma avere dei risultati positivi aiuta gli indecisi e soprattutto convince i clienti che la strada e' fruttuosa, innescando un circolo vizioso di miglioramento.

Come ultimo passaggio che ritengo essenziale e' quello di ricordare che la trasformazione stessa e' un'attività agile e in quanto tale deve essere aperta a sperimentazioni, a verifiche per capire se si sta andando nella direzione della visione, ma soprattutto non può essere pianificata nel dettaglio con scadenze.

Deve essere sempre possibile modificare le decisioni prese, dopo averle però provate sul campo e non riviste perché non convincono qualcuno "dal salario alto" (HIPPO).

Come ultimo punto capisco che le aziende che hanno assunto dei consulenti debbano avere delle date di chiusura di questi contratti, ma e' sempre possibile definire degli obbiettivi da raggiungere e una volta verificato nel tempo che la direzione e' giusta, le consulenze possono essere convertite o assunte da persone interne che hanno dimostrato nelle prime fasi un entusiasmo e una voglia di cambiamento.
Per questo credo nell'importanza dei leader aziendali come la vera chiave per far succedere le trasformazioni.

Conclusione

Trasformare un'azienda in un'organizzazione agile non è un compito facile, ma seguendo i 4 criteri del cambiamento di Kotter e i suoi 8 passi fondamentali, è possibile guidare l'organizzazione attraverso una trasformazione.

Craig Larman, co-creatore di LeSS (Large-Scale Scrum), offre ulteriori spunti preziosi sulla trasformazione agile. Larman sottolinea l'importanza di evitare le "trappole del cambiamento" che possono ostacolare la trasformazione. Tra queste, una delle più comuni è il tentativo di implementare pratiche agili senza cambiare la struttura organizzativa sottostante. Larman suggerisce che per una trasformazione agile di successo, è essenziale rivedere e adattare la struttura organizzativa per supportare i team agili e promuovere la collaborazione.

Inoltre, Larman enfatizza l'importanza di un approccio iterativo e incrementale alla trasformazione. Questo significa che il cambiamento dovrebbe essere introdotto gradualmente, con continui feedback e adattamenti lungo il percorso. Questo approccio non solo riduce il rischio di fallimento, ma permette anche all'organizzazione di apprendere e migliorare continuamente.

Un altro punto cruciale evidenziato da Larman è la necessità di un forte supporto da parte della leadership. I leader devono essere attivamente coinvolti nella trasformazione, non solo come sponsor, ma anche come modelli di comportamento agile. Devono essere disposti a sfidare lo status quo e a promuovere una cultura di apprendimento e miglioramento continuo. In questo aspetto dell'importanza della leadership si innesta anche il libro di Laloux "Reinventing organization" in cui spiega molto bene come le trasformazioni agili possono arrivare fino ad un certo punto se partono dal basso ma da quel punto o e' la leadership aziendale a volere la trasformazione o questa non avvera' mai.

Infine, Larman sottolinea l'importanza di focalizzarsi sul valore per il cliente. Ogni cambiamento introdotto dovrebbe essere valutato in termini di come contribuisce a creare valore per il cliente. Questo aiuta a mantenere l'attenzione sull'obiettivo finale della trasformazione: migliorare la capacità dell'organizzazione di rispondere alle esigenze dei clienti e di fornire prodotti e servizi di alta qualità.

Ah dimenticavo... se avete dei dubbi sui comportamenti da non tenere vi consiglio l'articolo di Willem Jan Agling che metto qui sotto nelle referenze!
Buona trasformazione!

Referenze

- https://substack.com/@ageling/p-148844966 Transformation tactics to successfully ruin your business
- https://www.kotterinc.com/methodology/8-steps/ The 8 Steps for Leading Change
- https://www.kotterinc.com/methodology/the-4-core-change-principles-dr-john-kotter/ The 4 Core Change Principles
- https://less.works/ LeSS (Large-Scale Scrum)
- https://agilemanifesto.org/iso/it/manifesto.html
- https://agilemanifesto.org/iso/it/principles.html
- https://unfix.com/blog/standard-value-stream-outdated
- https://www.reinventingorganizations.com/
- https://www.youtube.com/watch?v=2rUbNSDLfxY Laloux Culture Model and Agile

Ascoltare ciò che gli utenti non dicono:

la vera sfida nel pensare il prodotto





ROSA LINDA ROMANO

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



La **product discovery** è la fase in cui si cerca la soluzione innovativa, o come renderla tale, e si avvia anche un'esplorazione volta a comprendere necessità ed esigenze che il mercato sta avanzando. Essa getta le basi per la realizzazione di un prodotto, e ha principalmente lo scopo di evitare di correre rischi quali: tentare di risolvere un problema che nessuno si è posto o che interessa soltanto a pochi; applicare soluzioni complicate o inadeguate; andare in una direzione troppo costosa in termini di tempo e di risorse; basarsi su ipotesi non validate. Un prodotto di successo può nascere dall'intuizione di uno o di pochi, ma richiede un gran **lavoro interdisciplinare** perché si possa veramente arrivare all'affermazione sul mercato.

La vera sfida della product discovery è, a mio avviso, l'**ascolto**: ascoltare ciò che gli utenti dicono ma anche ciò che non dicono.

In questo articolo voglio condividere alcuni spunti di riflessioni e azioni concrete che ho sperimentato, partendo da un interrogativo: cosa c'è oltre i bisogni manifesti e perché è importante comprenderli al fine di creare prodotti di successo?

Partiamo dall'inizio: l'utente deve svolgere un determinato compito e/o raggiungere un obiettivo, e le sue azioni, o parte di esse, vengono svolte attraverso un prodotto. Nella maggior parte dei casi, ci troviamo di fronte a persone poco esperte di informatica, con abitudini consolidate e resistenze inconsce al cambiamento che possono derivare da una scarsa dimestichezza con la tecnologia, e che hanno paure sottili legate all'adozione di un nuovo prodotto o all'evoluzione di un prodotto esistente. Si pensi a quei casi in cui si vanno a introdurre automatismi che riducono il lavoro manuale e l'intervento umano, revisionando in toto o addirittura eliminando determinate funzioni: a cambiare non è solo l'applicativo o le macchine, ma si può andare a intaccare la struttura organizzativa e le funzioni che vi sottostanno.

Per progettare prodotti che cambino significativamente in meglio la vita degli utenti, occorre dapprima che la soluzione tecnica risolva oggettivamente un tipo di problema, ma anche che tale soluzione venga effettivamente adottata dall'utente. Per progettare una product discovery che dia buoni risultati, bisogna lavorare a più mani: oltre ai tecnici, bisogna coinvolgere esperti di dominio, analisti funzionali, esperti di user experience, che, condividendo competenze tecniche e umanistiche, riescano ad abbracciare le necessità dai vari punti di vista. Investire del tempo nella product discovery, quindi, non è un lusso, bensì una scelta cruciale per ridurre i rischi, comprendendo sin dall'inizio quali sono i bisogni e chiarendo le aspettative, in modo da partire con una ipotesi condivisa e validata su cui costruire tutto il resto.

Nella mia personale esperienza, ho maturato l'idea che un prodotto di successo si basi su tre pilastri sui quali poggiano l'eccellenza tecnica e la completezza funzionale:

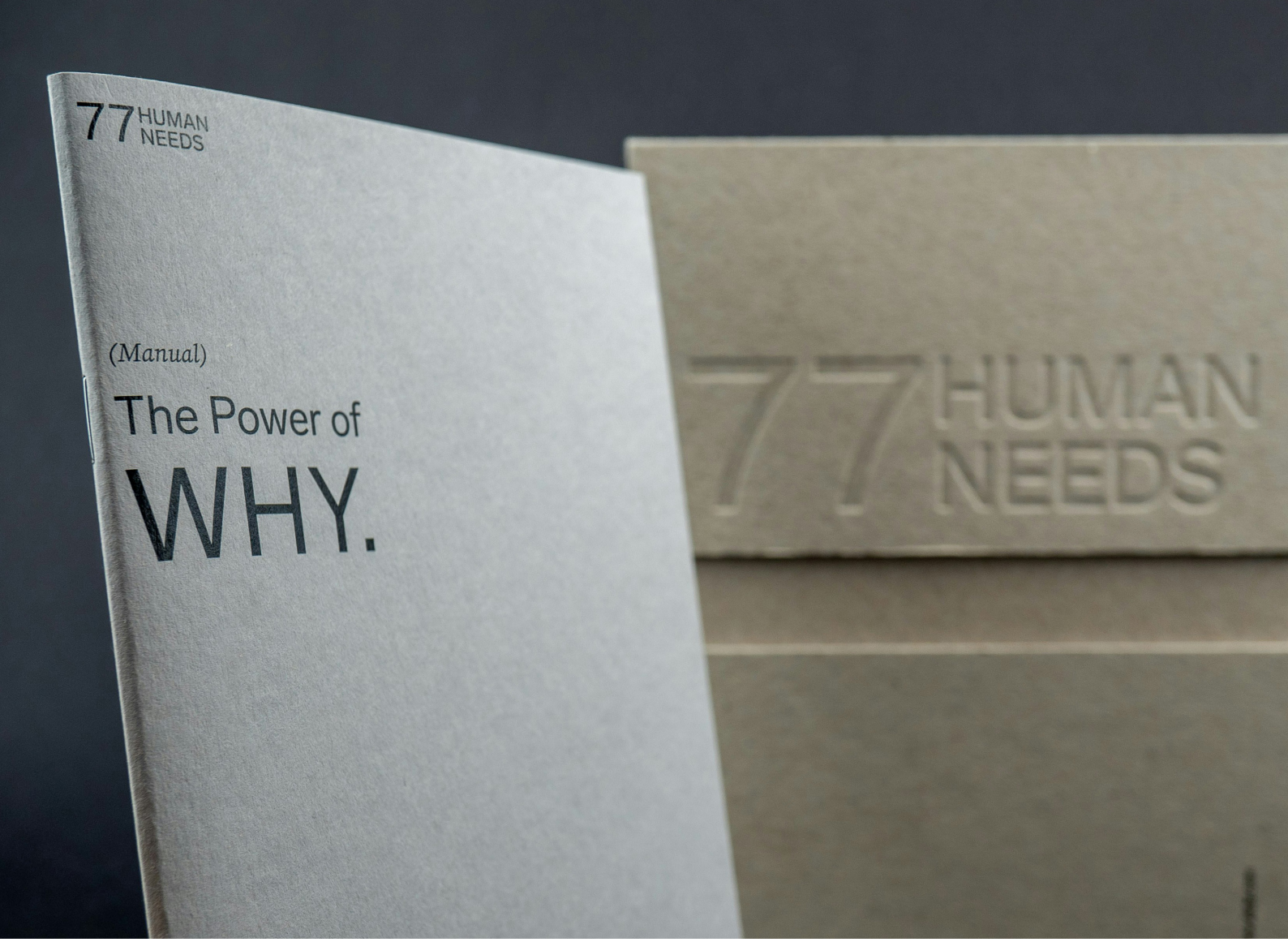
- competenza di dominio
- fiducia
- comunicazione e feedback continuo

La **competenza di dominio** è la chiave per conoscere le esigenze dell'utente, e include una profonda comprensione del contesto sociale, culturale e psicologico in cui opera. Maggiore è la competenza di dominio, più si riusciranno a cogliere facilmente le situazioni che vengono descritte grossolanamente o che non vengono menzionate, ma con cui l'utente si trova comunque a dover fare i conti. Spesso accade che alcune informazioni non vengano condivise o vengano fornite superficialmente, in quanto vengono date per scontato o sono legate a situazioni particolari; ad esempio, possono esistere informazioni completamente inglobate dal software in uso, al fine di automatizzare alcuni processi, e nemmeno l'utente ne ha piena padronanza e conoscenza. La competenza di dominio è qualcosa che si costruisce nel tempo, e bisogna ammettere che spesso risulta difficile raggiungere livelli elevati, soprattutto se si tratta di competenze legate a studi specifici. Ecco perché in questi contesti possono risultare a mio avviso utili due azioni concrete da accostare alle interviste: **shadowing**, ovvero affiancare l'utente passo passo durante l'espletamento delle sue attività principali; **prototipazione e validazione rapida**, ovvero mostrare all'utente, con l'ausilio di un mockup o una versione beta del prodotto, come si intende realizzare una funzionalità, in modo da correggere per tempo eventuali discrepanze.

Nei contesti che lo consentono, si possono adottare tecniche di facilitazione non formale, come i workshop di co-creazione basati su giochi o dinamiche di gruppo che favoriscano la riflessione su come il cambiamento impatterà le attività quotidiane. Questo approccio aiuta a creare uno spazio sicuro in cui emergono informazioni nascoste e non codificate.

Per far sì che l'utente sia ben disposto a lavorare insieme e di continuo, è fondamentale instaurare un clima di **fiducia**. Creare un clima di dialogo aperto dove l'utente può esprimere non solo ciò che vuole dal prodotto, ma anche le sue paure e difficoltà, permette di progettare soluzioni più mirate. La fiducia si costruisce quando le persone percepiscono che non sono oggetto di cambiamenti imposti dall'alto, ma che hanno voce in capitolo e possono influenzare il processo. Oltre a informare l'utente su cosa sta per cambiare, è essenziale coinvolgerlo attivamente nella fase di discovery e prototipazione del prodotto. La fiducia nasce dalla sensazione di essere ascoltati e rispettati, soprattutto nei contesti dove la tecnologia può generare ansia o minaccia. Bisogna ben tenere presente che un utente che si sente abbandonato durante l'adozione del nuovo prodotto o la transizione da una modalità operativa a un'altra, con il rischio di mettere a nudo difficoltà o, peggio, di non riuscire a svolgere il proprio lavoro, è un utente che presto o tardi diventerà poco collaborativo, o, peggio, rifiuterà le innovazioni e i miglioramenti perché non li recepirà come tali. Per costruire la fiducia, ho sperimentato che bisogna avere pazienza e mettere in campo azioni che prevedano comunicazione e supporto continuativi. A questo aspetto si lega molto quello del **feedback continuo**. Ottenere un feedback non significa soltanto raccogliere dati, ma adottare veri e propri criteri di coinvolgimento. Nei contesti agili, sappiamo bene come la ricerca del feedback continuo sia uno degli aspetti fondanti, ma anche lì dove non si adottano metodologie agili si deve tener presente che un feedback raccolto per tempo, anche se negativo, può limitare i rischi ed evitare che si debba ricorrere ad azioni correttive ben più impattanti. Si può provare a introdurre lo **storytelling del cambiamento** nei processi di feedback: oltre a raccogliere le opinioni su ciò che funziona e ciò che va cambiato o migliorato, si può chiedere all'utente di raccontare come è cambiata la sua operatività, cosa si aspetta di cambiare ancora e cosa invece non avrebbe voluto cambiare. Questo approccio narrativo rende il feedback uno strumento di riflessione e auto-analisi, e in questo processo l'utente stesso può iniziare a cambiare la propria narrativa accogliendo il cambiamento e diventandone fautore.

Fin qui ho parlato di stretto coinvolgimento dell'utente, ma è doveroso far riferimento anche a quei casi in cui la product discovery non può essere eseguita coinvolgendo direttamente l'utente finale: si pensi a quei progetti con budget o risorse limitate, o ai progetti B2B dove il cliente che commissiona il prodotto è un intermediario, o a quei casi in cui strategicamente o per questioni di riservatezza e sicurezza l'utente finale non viene coinvolto, lasciando la guida agli esperti di prodotto. In ultimo, ma non meno importante, ci sono dei casi in cui l'utente ancora non esiste, perché si tratta di prodotti sperimentali o altamente innovativi. Non potendo attuare tutte le azioni descritte prima, diventa indispensabile una **prototipizzazione rapida** delle ipotesi condivide dal team dev, che consenta di eseguire test con focus group o utenti target, al fine di apportare correzioni rapide. Possiamo rifarci al **principio del "fallire presto"** (fail fast), che ci arriva dal Design Thinking, affrontando l'eventuale fallimento in maniera strutturata e costruttiva.



Mi sono chiesta come l'impiego dell'**intelligenza artificiale** (AI) possa supportare la product discovery e, in generale, tutto il processo di ideazione di un nuovo prodotto, ed effettivamente dobbiamo tenere in considerazione il beneficio di una gran capacità di elaborare e analizzare dati su larga scala, così come quello di produrre output visivi (immagini o video) a partire da un prompt ben definito. Possiamo dunque immaginarci di ricevere un supporto nell'analisi dei dati comportamentali, nella rielaborazione di feedback testuali, nella predizione dei bisogni, nella creazione dei prototipi, nella mitigazione del bias umano elaborando i dati in maniera più oggettiva di come farebbe un analista funzionale che potrebbe essere involontariamente portato a non tener conto di alcune informazioni o di alcuni pattern. L'AI può creare modelli predittivi o simulare accuratamente il comportamento degli utenti, individuando scenari complessi o difficili da immaginare. Sono certa che tanto si sia già fatto in questa direzione, e possiamo aspettarci di ricevere un **considerevole supporto da parte dell'AI** in questo ambito, in combinazione con l'esperienza e i tre pilastri che ho prima citato: competenza di dominio, fiducia e comunicazione continua.

Tuttavia, dal mio punto di vista, si tratterà solo di un supporto. Credo, infatti, che i prodotti vengano introdotti in un sistema organizzativo per supportare le persone nell'espletare funzioni più o meno complesse, introducendo automatismi che riducono o azzerano azioni sterili e ripetitive, per lasciare maggiore spazio alle azioni basate sulla creatività, il pensiero critico, l'empatia, l'emotività... aspetti e bisogni che solo il fattore umano può cogliere fino in fondo.

Mi piace pensare che in tutti gli ambiti possano essere pensati prodotti che non si limitano a innovare, ma creano trasformazione nelle persone che li utilizzano e nei contesti in cui esse operano. Per tali ragioni, in conclusione, dico che l'eccellenza tecnica può andare a braccetto con l'attenzione agli utilizzatori finali e al loro contesto. Se questo approccio può apparire estremo in determinati contesti, bisogna prendere solo ciò che serve, ricordando che la vera sfida non è solo creare qualcosa di nuovo, ma fare in modo che le persone si sentano parte integrante di questa innovazione.

QRP

Developing Professionals

Fornitori di formazione sui metodi Best Practice

Developing Professionals to facilitate Changes.



WWW.QRPINTERNATIONAL.IT

Il Leader Coach





STEFANO PISTORIO

Agile enthusiastic, Agile Project Manager, Certified Coach ICF ACC, Scrum Master Certified, pagoPA digital payment

La necessità

Ciclicamente si torna a parlare di stile di leadership e delle caratteristiche che un buon leader dovrebbe integrare per gestire al meglio il proprio team, la leadership cambia, si modifica anche in relazione alla propria esperienza.

L'evoluzione tecnologica, culturale e di gestione delle persone all'interno di una azienda è estremamente elevata. In questo scenario al leader è richiesto di "evolvere" per adeguarsi alle nuove necessità dei singoli e dell'azienda, si va verso un senso "valoriale" del lavoro. Per i dipendenti di un'azienda, soprattutto quelli più giovani, la certezza dello stipendio non è più sufficiente è necessario identificare un significato ed uno scopo in quello che si fa.

Le pari opportunità, la gender equality, il rispetto per l'environment sono tutte tematiche che le nuove generazioni di lavoratori vogliono vedere indirizzate.
Il coinvolgimento nel processo lavorativo da parte dei dipendenti, anche in termini decisionali, la strutturazione di team che si autodeterminano, un clima di lavoro sereno ed una chiara posizione rispetto a smart/remote working, lavoro in presenza, settimana corta sono tutti concetti che devono essere presenti e chiariti nella filosofia aziendale.

In questo contesto lavorativo si muove il leader che non può più attuare la metodologia di leadership stile command and control lavorando in continua emergenza.

Come il leader deve evolvere per muoversi con successo in questo tipo di realtà? Quali strumenti/competenze è auspicabile che abbia?
Mettiamoli a fuoco.

La cultura aziendale

Una diversa cultura aziendale persegue una crescita sostenibile in cui i valori umani e ambientali rientrano nell'accezione di crescita. Si passa dalla quantità dei beni prodotti alla qualità, dall'eccesso alla sufficienza (integrando anche i concetti del lean thinking).
La paura, del cambiamento e dell'errore si sostituisce alla fiducia. Si privilegia un approccio basato sull'apprendimento in senso majeutico ad uno basato sull'insegnamento, si passa da una in-dipendenza ad una inter-dipendeza come vedremo più avanti.

Si abbandona la ricerca del colpevole per focalizzarsi sul processo. L'errore è visto come un'opportunità di apprendimento, imparo come non fare una determinata cosa. Non sono più preda del senso di vergona per l'errore fatto perché so di non essere giudicato.

Al leader viene richiesto un passaggio fondamentale verso uno stile che incorpori fiducia negli altri e autenticità evitando modalità di comunicazione aggressive, utilizzando la gentilezza al posto dell'arroganza in un rapporto che con gli altri sia inter-dipendente.

Il processo evolutivo del leader

Una descrizione del processo evolutivo del leader viene riportata da J. Whitmore nel suo libro sul coaching. Nella fase di command and control il leader non ha fiducia negli altri ma solo in sé stesso. Ha bisogno di riconoscimento altrui, segue strettamente le regole e la gerarchia. Il team qui è visto come insieme di persone che devono eseguire task, non è inteso come squadra. Come rendere i team più performanti?

Attraverso un processo di cambiamento che non tenga tanto in considerazione la crescita delle competenze tecniche quanto le soft-skills. Team più performanti sono team che lavorano bene insieme come ampiamente dimostrato nel corso del Progetto Aristotele condotto da Google nel 2012. I team performano meglio se le persone "stanno bene insieme", se si avvicinano allo stato di flow introdotto dallo psicologo statunitense Csikszentmihalyi nel 1975 e ripreso in tempi più recenti da Daniel Goleman.

Il passaggio richiesto al leader è quindi quello di acquisire competenze che aiutino il team a vedersi come squadra, con obiettivi chiari e comuni con un senso valoriale e che siano motivanti. Al leader è richiesto di aiutare i componenti del team a capire quali sono le azioni per raggiungerli, superando gli ostacoli personali e aprendo a nuove visioni in un'ottica collaborativa.

Il team diventa quindi inter-dipendente come una vera squadra.

Secondo Whitmore il coaching, con la sua "formula" maieutica è sicuramente uno strumento valido per attuare questi cambiamenti. La maieutica, detta anche metodo-socratico, è un procedimento che consente di portare conoscenza in direzione opposta rispetto all'insegnamento tradizionale. Nel metodo tradizionale le nuove competenze vengono portate dal maestro all'allievo. Nella maieutica il maestro utilizza le risorse già presenti nell'allievo per potenziarle e metterle al servizio dell'obiettivo di apprendimento da raggiungere.

Leader e organizzazioni come evolvono

In una organizzazione inter-dipendente i team si sentono responsabili delle performance e della qualità del lavoro e sono convinti che alti livelli di performance siano raggiungibili solo in gruppo. L'interazione con gli altri è basata sulla fiducia e la collaborazione. I feedback continui permettono costanti "aggiustamenti" al processo collaborativo . L'obiettivo viene raggiunto con iterazioni successive basate, laddove necessario, su esperimenti.
Emerge quindi una sorta di pensiero collettivo espresso dai gruppi quasi come un'unica entità.
Si ha uno scopo, i team si autogovernano e il successo è "insieme".

Compito del leader è, attraverso il coaching, aiutare il team a organizzarsi meglio, a trovare nuove strade, a superare la delusione data dall'errore, a entrare in un'ottica di inter-dipendenza dove il bene comune è maggiore della somma del benessere dei singoli. Il leader-coach è interessato a creare nuove consapevolezze abbattendo la barriera delle credenze limitanti (si è sempre fatto cosi...non ci sono altri modi) e delle generalizzazioni (sbaglio sempre; i progetti non sono mai on-time e on-budget)

In queste organizzazioni il leader assume un ruolo fondamentale favorendo il lavoro di squadra e servendo uno scopo più elevato, quello dello spirito di comunità. Il leader crea una cultura di coaching anche nei membri del team ed è fonte di ispirazione per team auto organizzati con un focus sul bene comune.

La cultura del coaching

Come funziona, più in dettaglio, la cultura del coaching sulle persone?
Per rispondere a questa domanda faccio riferimento ad un importante testo di Gallwey: Il gioco interiore del tennis.
Secondo Gallwey le prestazioni si possono migliorare eliminando paure, credenze limitanti, autocritica eccessiva, dubbi, insomma quelle che lui definisce interferenze.
La vecchia modalità di command and control, per definizione, si basa su limitare la libertà delle persone, agire sulla paura per farsi rispettare ricercando colpe ed emettendo giudizi.
Gallwey nel suo libro, utilizzando la metafora del gioco del tennis e del giocatore che sta imparando, ci parla di due sé presenti dentro di noi. Il primo è quello giudicante, orientato alla performance e al successo, il suo obiettivo è quello di "riuscire", avere successo ed è completamente rivolto verso l'esterno. E' quella parte che è sempre attiva, che non si sa spegnere e che genera quel "chiacchiericcio interiore" che continua a farci pensare in qualunque momento ma che non ci serve, se non per tenere impegnata la mente, è un'interferenza.

E' come un leader che non si fida dei suoi collaboratori anche se sa benissimo che questi sono in grado di svolgere i compiti a loro richiesti. Tuttavia, per mantenere il controllo, organizza le loro attività, li monitora costantemente ed indica loro i passi da fare.

Il secondo sé ha capacità naturali che possono essere attivate con un pò di allenamento, si basano sull'istinto e sulla registrazione di ciò che osservano. L'osservazione e l'imitazione sono le sue prerogative, il rispecchiamento è una sua dote (le neuroscienze ci insegnano che i neuroni specchio sono un meccanismo di apprendimento fondamentale).

Il primo sé non ha fiducia dell'altro, è un controllore (come un leader old-style), non ama seguire delle strade nuove. In pratica è la nostra parte che ha bisogno di sicurezza, è assolutamente fragile e poco capace di riconfigurarsi a fronte di eventi che lo portano a seguire strade nuove, ha il controllo ed è continuamente attivo. Ci trasmette un senso di sicurezza, lui sa come devono essere fatte le cose! In realtà pensa di saperlo perché spesso, pur provando e riprovando non gli vengono affatto bene!

Allora in una nuova situazione, ecco che il sé 1 cerca la regola, ripensa al manuale, sfrutta la mente razionale per trovare la soluzione migliore ricercandola però in ciò che già conosce, ripercorre quindi sempre le stesse strade.

Nella stessa situazione, invece, il sé 2, si basa sull'apprendimento. Sulle esperienze passate ma anche sulla sperimentazione di nuove strade. Prova, fa esperimenti e ne trae insegnamenti. Mette in gioco le proprie risorse anche solo per provare strade diverse.
Facendo un parallelismo con il leader, il leader controllore fa esattamente come il sé 1, mentre il leader che lascia spazio di sperimentare e di sbagliare non si muove su un piano mentale ma cerca nell'esperienza, come suggerito dall'Agilità, prima di tutto gli esperimenti.

Il ruolo del leader coach è quello di promuovere lo sviluppo dei membri del team che diventato maggiormente consapevole di sé, dei proprie capacità e sviluppando nuove visioni diventa anche + autonomo permettendo al leader di dedicarsi sempre di + a suo naturale ruolo.
Il leader, attraverso sessioni di coaching one-to-one, potrà non solo lavorare sulle singole persone, ma attuare, nei meeting, tutti gli aspetti del coaching mindset di cui abbiamo parlato.

Quindi il leader può essere coach?

E' richiesto al leader una "neutralità empatica" nel rapporto con le persone del suo team.
Nella relazione di coaching il coach pone domande al coachee, stando sul processo, senza entrare nel merito dei contenuti e mettendo il coachee a suo agio, facendolo sentire ascoltato e accolto, senza giudizio; per questo è richiesta empatia ma anche neutralità. La persona che riceve le domande identifica le proprie risposte che hanno, come effetto, quello di far emergere nuove consapevolezze e identificare un piano di azione.

Il leader-coach che attuerà questa gestione conoscerà le azioni che i membri del team vogliono mettere in atto, sarà quindi meglio informato rispetto ad uno stile di pura delega.

Il leader-coach entra in contatto su piani valoriali con i componenti del team, crede a priori nel loro potenziale e nel fatto che abbiano più capacità di quelle che esprimono. Il leader è motivato a sviluppare risorse che sono già presenti nei componenti del team.

Lo sviluppo delle competenze emotive e delle risorse di ogni persona non sono più demandabili a risorse esterne poiché strettamente legati al processo evolutivo aziendale.

Il leader deve prendersene carico per avere, a sua volta, una maggiore consapevolezza dei team che aiuta a fare crescere.

Il coaching, credendo nel potenziale inesplorato delle persone, è un driver molto potente che consente al leader di gestire meglio il proprio tempo aiutando il team ad essere più autonomo migliorando così la qualità del lavoro prodotto. Il team si avvicinerà ad uno stato di flow e attuerà, attraverso la guida del leader, comportamenti di mutua collaborazione replicando lo stile del leader. Il team quindi diventa coach di se stesso.



Outcome vs Output: cosa compriamo davvero





SUSANNA FERRARIO

Product Manager Consultant & Product Coach | Owner @Product Studio

Ho iniziato a progettare prodotti digitali nel 2000 in una delle allora pochissime Internet company italiane. La passione per il prodotto non è mai venuta meno.
Nel 2011 ho scoperto le metodologie Agili e non le ho più abbandonate. Amore a prima vista.
Nella mia carriera ho ricoperto diversi ruoli - Product Owner, Senior Product Manager, Head of Product e Product Leader - all'interno di aziende B2C e B2B in Italia e all'estero.
Oggi mi dedico alla consulenza, alla formazione e al coaching in ambito product management aiutando start-up e scale-up a validare idee di business e creare prodotti che i clienti amano.

Il valore di un prodotto è nei risultati che genera

Tu cosa cerchi quando acquisti un prodotto? Io mi sono accorta di cercare per lo più un'esperienza a tutto tondo.
Che sia un prodotto o un servizio ciò che sto comprando, un paio di occhiali o un volo aereo, quello che cerco è un mezzo per soddisfare i miei bisogni o i miei desideri.
Le caratteristiche del prodotto contano, ma sono secondarie rispetto a ciò che posso fare con esso.
Prendiamo ad esempio un paio di sneackers. Le scelgo perché sono comode, mi piacciono dal punto di vista estetico, sono versatili e hanno un prezzo ragionevole.
La mia aspettativa è che mi accompagnino a lungo nelle mie passeggiate, che indossandole io possa sentirle comode come pantofole e che - volendo - possa anche sfoggiarle con un completo elegante per rendere l'outfit più sbarazzino. Il punto è che mi immagino già come e quando le utilizzerò.
Quante volte hai comprato un prodotto solo per scoprire che, nonostante le caratteristiche promettenti, non era soddisfacente per le tue esigenze? Cosa ti ha spinto davvero a farlo? Il prodotto stesso o il risultato?
La verità è che non compriamo semplicemente un oggetto per possedere qualcosa, ma per risolvere un problema o raggiungere un obiettivo.
Il valore di un prodotto sta nell'outcome per l'utente e come product people l'outcome è la nostra ossessione.

Outcome vs Output

Nel mondo del prodotto tutta questa questione si riduce alla contrapposizione tra outcome (un risultato) e output (un'azione, un'attività, un'iniziativa).
Quando acquisto delle sneaker, l'output è la scarpa, ma ciò che realmente mi interessa è l'outcome: poter camminare comodamente per ore o dare un tocco casual al mio abbigliamento. Questo è esattamente ciò che ci dovrebbe guidare come product manager: non l'oggetto in sé, ma il valore che crea.

Vi faccio qualche ulteriore esempio in modo tale che la distinzione tra i 2 concetti risulti chiara.
Ipotizziamo che vostro figlio abbia voluto fare l'esperienza di un semestre all'estero durante il 4° anno di liceo. Adesso si trova negli Stati Uniti e a breve ci sarà il suo compleanno.
Non potete raggiungerlo per l'occasione ma volete che senta tutto il vostro affetto e la vostra attenzione nei suoi confronti il giorno dei suoi 18 anni.
Per questo motivo avete organizzato per tempo la spedizione di un pacco contenente un regalo ed una serie di sorprese.
Tutto è pronto e pianificato in maniera corretta ma per qualche disguido il corriere consegna il pacco con 2 giorni di ritardo.
Quanto rimanete delusi dal servizio? Quanto il risultato (= outcome) è lontano dalle vostre aspettative?
L'output - ovvero la consegna del pacco - c'è stato ma il fatto che il recapito sia avvenuto in ritardo ha fatto sì che non si realizzasse l'outcome desiderato: fare sentire tutto il vostro affetto e la vostra presenza nel giorno del suo compleanno.
Pensiamo adesso ad un esempio preso dalla realtà lavorativa.
Decidete di inserire sul vostro sito e-commerce una nuova funzionalità di pagamento - ad esempio la possibilità di pagare in maniera rateizzata - perché siete convinti che questo invoglierà maggiormente i visitatori all'acquisto.
L'output consiste nel rendere disponibile questa funzionalità al pubblico; l'outcome è l'effettivo aumento delle vendite che si realizza con l'introduzione del servizio.
L'output è la funzionalità che il team di sviluppo ha prodotto, mentre l'outcome è l'impatto che questo deliverable genera per gli utenti e per il business.

Un output non basta

Ma perché è così fondamentale comprendere la differenza tra output e outcome?
Per evitare due errori frequenti nella gestione dei prodotti: uno di principio, l'altro di esecuzione.

Se non ragioniamo a priori sui risultati attesi da parte del cliente e dell'azienda rischiamo di fare grandi buchi nell'acqua, di non massimizzare il valore e di compiere un lavoro miope che - nel migliore dei casi - produrrà waste.
Talvolta siamo così abituati ad accogliere le richieste che dimentichiamo ciò che abbiamo di più prezioso: il nostro senso critico. E non sto parlando solo di acume professionale ma di quel buon senso che ci caratterizza come esseri umani.
Di fronte a qualsiasi richiesta - sia essa fuori luogo o completamente legittima - è nostra responsabilità esercitare quel magico strumento chiamato curiosità (dubbio suona con un'accezione negativa) e domandarci sempre qual è la finalità, lo scopo, il cambiamento che il nostro interlocutore vuole realizzare.

Nella maggior parte dei casi ci troveremo di fronte a richieste di sviluppare una specifica funzionalità o un certo prodotto. Il nostro interlocutore è sicuro che quella feature rappresenterà una svolta nel volume delle vendite, nell'engagement degli utenti o nel taglio dei costi operativi.
Non c'è nulla di male nel fatto che uno stakeholder si entusiasmi per una certa idea a patto che sia disposto ad andare con noi alla sua radice per evitare il secondo errore.
Quell'idea è solo una delle tante soluzioni possibili a un determinato problema; non è detto che sia la più efficace e di sicuro non è l'unica. Se vogliamo fare un buon lavoro e avere più chances di risolvere un problema dobbiamo considerare diverse alternative e selezionare quella più promettente.
Ricordate: ad ogni outcome corrisponde un'incredibile varietà di output che possiamo realizzare.

Crescita sostenibile attraverso l'outcome

Confesso che all'inizio della mia carriera nel mondo del prodotto questa distinzione tra outcome e output non mi era del tutto chiara. Anzi in un certo senso mi trovavo ad operare in un contesto in cui veniva premiato il fatto di realizzare tante funzionalità (la classica feature factory) piuttosto che misurare l'effettivo impatto delle stesse.
Oggi mi è chiaro quanto quell'approccio non fosse efficace ma allora tutta l'attenzione organizzativa era riposta nell'efficienza. Ciò che contava era produrre tanto e velocemente in maniera ostinata e contraria rispetto al principio Agile della semplicità.

Vi risuona questa situazione? Scommetto che diversi lettori tra voi hanno sperimentato questo modo di lavorare e si sono trovati almeno una volta nella spiacevole situazione di lanciare un nuovo prodotto o una nuova funzionalità per poi scoprire che - al meglio - uno sparuto gruppo di utenti se la filava.
Mesi e mesi di lavoro ricompensati con una curva di adozione simile all'elettroencefalogramma di un bradipo in terapia intensiva.

Cosa era successo? Qualcuno la definirebbe con il termine "miopia di prodotto" ovvero quella condizione per cui l'azienda si concentra troppo su sé stessa e le proprie capabilities - con le richieste degli stakeholder, le priorità che arrivano dall'alto, il "sappiamo già cosa vogliono i nostri clienti" - piuttosto che mantenere uno sguardo aperto sul mondo (le necessità degli utenti, i segnali dal mercato, ecc.).
Una miopia che comporta il buttarsi subito sulla soluzione - il COSA - senza domandarsi quale sia veramente il problema da risolvere (il PERCHÉ).

E' sostenibile questo approccio? Certamente non per una start-up che combatte quotidianamente con risorse limitate. Ma lo stesso esito si applica anche ad una grande azienda che nel medio termine finisce per perdere presa sul mercato quando continua a realizzare prodotti e servizi senza ascoltare realmente i bisogni degli utenti. Gli esempi di Product-Market fit andati a rotoli si sprecano nel mondo digitale e non... pensiamo a Kodak, Nokia, Blockbuster, Foursquare, Evernote e via così.

Possiamo essere bravissimi a produrre output, possiamo deliverare velocemente e con codice di qualità, possiamo essere dei maghi nel creare efficienza, ma questo non ci mette al riparo dal rischio di insuccesso. La partita del prodotto dalla prospettiva del nostro utente si gioca sul piano dell'efficacia.

Da output-focused ad outcome-driven

Una volta compresa l'importanza dell'outcome, come lo mettiamo al centro della nostra operatività? Ecco qualche spunto pratico.

Partiamo facendoci le giuste domande e mettendo la persona al centro. Cosa sta cercando di ottenere il mio cliente attraverso l'utilizzo del mio prodotto o del mio servizio? Che cosa vuole vedere realizzato? A quale bisogno / desiderio sta cercando di dare risposta?
Tutti questi aspetti possono essere indagati attraverso tecniche di ricerca qualitativa quali semplici interviste individuali, focus group o attività di shadowing.
Un processo di customer discovery ci aiuterà a chiarire i cosiddetti customer jobs, i pain e i gain attesi dall'utente.
Ogni volta che ci viene chiesto di sviluppare una nuova funzionalità, domandiamoci sempre quale problema consente di risolvere per il cliente e non andiamo oltre finché non siamo in grado di rispondere a questa domanda.

Le metriche possono venirci in aiuto in questo frangente.
Quando abbiamo individuato lo scopo proviamo a formularlo in termini di risultato misurabile. Ad esempio, invece di 'Lanciare una nuova funzionalità di pagamento', definiamo un obiettivo SMART (ad esempio 'Aumentare del 15% il tasso di conversione nel checkout').

Una volta chiariti i bisogni, le frustrazioni e le motivazioni abbiamo molti modi per rendere questi insight un patrimonio comune all'interno dell'azienda.
Uno degli strumenti che personalmente utilizzo di più per connettere gli obiettivi di business con le aspettative dei clienti è l'Opportunity Solution Tree di Teresa Torres.
Si tratta di uno strumento visivo ideato dall'autrice americana per aiutare i team di prodotto a esplorare, organizzare e testare soluzioni in modo strutturato, mantenendo il focus sull'outcome.
L'OST ci consente di migliorare il processo decisionale, ridurre i rischi e allineare il lavoro dei team agli obiettivi strategici, ottimizzando la creazione di valore per il cliente.

Un'altra possibilità è associare lo Sprint Goal ad un outcome di prodotto.
In questo modo il focus dei membri della squadra rimane centrata sull'utente e sulla soluzione dei suoi problemi piuttosto che sulla mera creazione di funzionalità.
Proviamo a formularlo nei termini di un cambiamento di comportamento come ad esempio più utenti freemium attiveranno il trial gratuito, il call center riceverà metà richieste su un determinato argomento, i clienti impiegheranno ⅓ del tempo per configurare la propria area di lavoro, ecc. Un goal formulato in questa maniera vi consentirà di arrivare al risultato anche nel caso in cui la soluzione ipotizzata inizialmente si rivelasse poco fattibile.

A livello ancora più alto il Product Manager può sfruttare ciò che ha compreso attraverso il processo di discovery per impostare una roadmap di prodotto centrata sull'utente.
A differenza di una roadmap tradizionale che si basa su una lista di funzionalità da implementare in un periodo definito, la roadmap outcome-based organizza il lavoro attorno agli obiettivi che si vogliono raggiungere mano a mano e al valore che si intende creare per il cliente o l'azienda.
I risultati desiderati prendono il posto di funzionalità specifiche.

Conclusione

Orientarsi verso gli outcome anziché gli output non è solo un cambiamento di prospettiva, ma una necessità per chi lavora nel mondo del prodotto. Viviamo in un contesto in cui la semplice produzione di funzionalità non garantisce più il successo: ciò che conta davvero è l'impatto che i prodotti e i servizi hanno sugli utenti e sul business.
Le sneaker che compriamo non sono importanti solo per come sono fatte, ma per quello che ci permettono di fare. Allo stesso modo come product people non possiamo limitarci a creare nuove funzionalità senza assicurarci che rispondano alle vere esigenze dei nostri clienti.

Questo cambio di paradigma ci richiede di mettere il cliente al centro, di domandarci continuamente cosa stiamo cercando di risolvere e quale valore vogliamo davvero generare. Solo così possiamo creare prodotti e servizi non solo utili, ma anche significativi.



THE FUTURE OF MANAGEMENT

MIT Sloan Management Review / Guerini Next



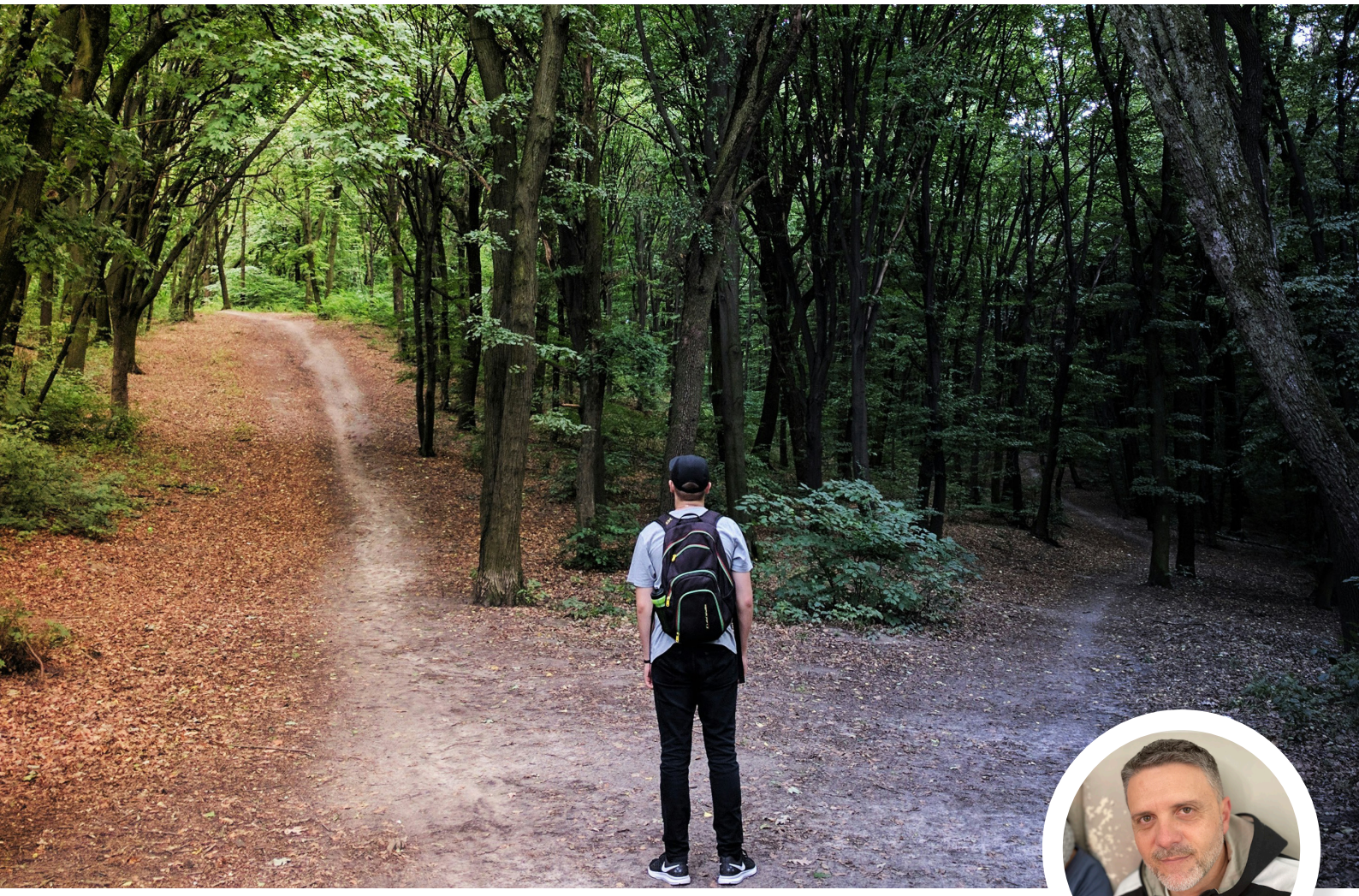
CROMOSOMA INNOVAZIONE e DOPPIA ACCELERAZIONE

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

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

guerini NEXT

Scienza applicata alle decisioni: l'agile e le sue pratiche sono algoritmi decisionali?





ANDREA FERACO
Agile Manager

Riunioni – perché si fanno? Temi decisionali e delega

Ho deciso di approcciare la scrittura di questo articolo partendo dall'immagine di una mia tipica settimana lavorativa, sfocata per ovvi motivi. Come si può notare, a parte l'appuntamento in grigio all'ora di pranzo strategicamente posizionato per evitare che vengano fissate riunioni pure in quella fascia oraria, il resto sono riunioni di vario tipo. L'immagine che ho usato non rappresenta neanche una situazione così drammatica: durante la settimana mostrata, avevo in fin dei conti qualche spazio disponibile: alcune ore il lunedì mattina e quasi tutto il giovedì mattina. Da notare come capitino anche delle sovrapposizioni!
Parto da qui perché c'è un pensiero che mi segue da tanto tempo, ossia capire perché mi trovo in questo continuo di riunioni, appuntamenti, eventi. E per anticipare le conclusioni, sono arrivato a collegare queste situazioni con i processi decisionali che avvengono nella mia azienda e che credo avvengano in generale in molte organizzazioni.
Aggiungo che svolgo un lavoro manageriale e quindi ho relativamente meno attività operative, ma anche in questo caso avere la gran parte del proprio tempo, spesso 80 o 90%, già pianificato per riunioni non è cosa sempre buona.

Non tutte le riunioni sono il male

Partecipare a una riunione non è necessariamente un male assoluto. Le riunioni possono essere utili. Le riunioni servono per condividere informazioni, per creare allineamento fra i partecipanti, e non ultimo le riunioni servono per prendere decisioni. È su quest'ultimo aspetto dello scopo di una riunione che voglio soffermarmi, perché la maggior parte delle riunioni cui partecipo avrebbero lo scopo, in genere non ben dichiarato, di convenire verso una decisione. Quello che spesso osservo però è che arrivare a una decisione è tutt'altro che scontato, e molte riunioni rimandano la decisione a una successiva riunione in un percorso che può reiterarsi più volte. Le motivazioni per cui si rinviano le decisioni possono essere tante ma secondo me il punto principale è che in molte organizzazioni manca un processo decisionale chiaro e ben codificato, che passa anche da un processo di delega spesso non definito. Per negare il titolo di quest'articolo, il processo decisionale sembra non essere scientifico, in qualche modo ripetibile, ma tende invece al caotico come nell'ultimo quadrante del digramma di Cynefin.



Forum sull'immaginazione strategica: definizione delle decisioni strategiche nel mondo dell'algoritmo

Nell'estate del 2023 ho avuto l'occasione di vedere un video di un seminario alla Bocconi dal titolo "Forum sull'immaginazione strategica: definizione delle decisioni strategiche nel mondo dell'algoritmo". In sintesi, in questo forum si parla di decisioni classificandole, per estrema semplicità, in due macro-categorie:

- Decisioni strategiche e piuttosto rare tipicamente prese in tempi lunghi e con il contributo di una limitata cerchia di persone;
- Decisioni operative, molto frequenti e da prendere in tempi brevi, che quindi devono essere "algoritmiche".

Il mio interesse è caduto sul secondo punto ma per un po' di tempo sono rimasto incapace di elaborare ulteriormente. Si voleva intendere che le decisioni fossero algoritmi eseguiti da una macchina? D'altra parte, per mia cultura informatica o, usando una parola che va molto in questi tempi, per un mio bias cognitivo, l'algoritmo è qualcosa che viene eseguito da una macchina. Ero piuttosto perplesso e non riuscivo a capire bene come in contesti complessi si potessero progettare algoritmi capaci di prendere decisioni operative.

Individui e interazioni

E poi avevo un ulteriore pensiero: ma se riuscissimo ad avere sistemi decisionali algoritmici, il valore fondante del manifesto agile, non a caso il primo valore, ossia "individui e interazioni più che processi e strumenti" si sarebbe superato e di conseguenza sarebbe caduto il pilastro principale dell'agile? E sì, perché se le decisioni sono algoritmi eseguiti da macchine, allora sono processi e strumenti che si impongono rispetto agli individui e le loro interazioni. E anzi, di converso, le riunioni quasi quasi possono essere pensate come fondamentali per l'agilità perché sono momenti che consentono le interazioni fra individui. Che confusione!

L'algoritmo di Musk

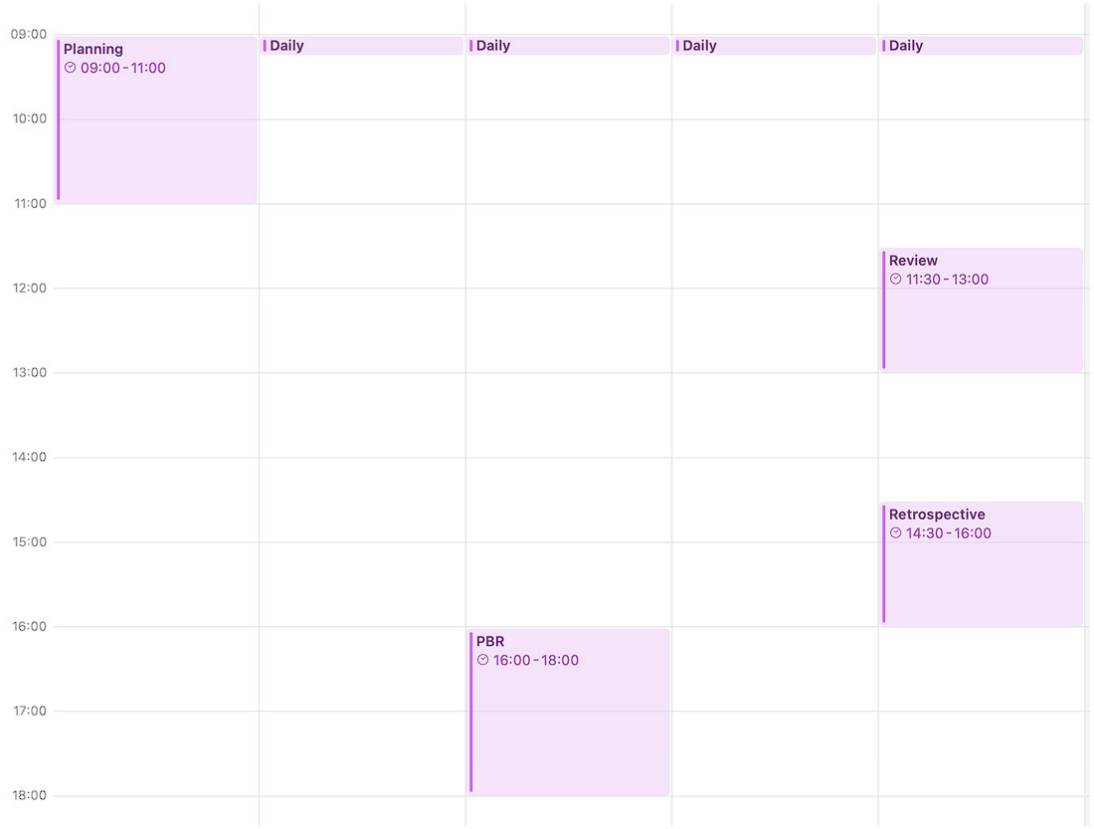
Il mio dubbio era quindi il concetto di algoritmo applicato alle decisioni. Questo dubbio è rimasto lì nel mio retro-cranio per diverso tempo finché lo scorso mese di maggio non lessi la biografia di Elon Musk scritta da Walter Isaacson. Il libro racconta la vita del famoso magnate sudafricano e a un certo punto cita il cosiddetto "algoritmo di Musk", qualcosa che pare che Elon vada ripetendo continuamente nelle sue fabbriche, fino alla paranoia. Il testo che segue è l'estratto della pagina del libro dove è descritto questo algoritmo.

"L'algoritmo

In una qualsiasi riunione di produzione, che sia di Tesla o di SpaceX, ci sono buone probabilità che Musk intoni, come un mantra, quello che chiama «l'algoritmo». Era stato plasmato dalle lezioni da lui apprese durante gli infernali slanci produttivi nelle fabbriche di Fremont e del Nevada. I suoi dirigenti a volte muovevano le labbra a formare le parole, come se intonassero l'inno insieme al loro sacerdote. «Sono diventato un disco rotto sull'algoritmo» dice Musk. «Ma credo che sia utile ripeterlo fino alla nausea.» Aveva cin- que comandamenti:

1. *Mettete in dubbio ogni requisito. Ognuno di essi dovrebbe avere il nome della persona che l'ha richiesto. Non dovreste mai accet- tare un requisito proveniente da un reparto come «il reparto legale» o «il reparto sicurezza». Dovete conoscere il nome della persona in carne e ossa che ha richiesto quel requisito. Poi dovreste metterlo in dubbio, non importa quanto quella persona sia in gamba. I requisiti provenienti dalle persone in gamba sono i più pericolosi, perché la gente è meno incline a metterli in dubbio. Fatelo sempre, anche se il requisito è venuto da me. Poi rendete i requisiti meno stupidi.*
2. *Eliminate tutte le parti o i processi che potete. Potreste doverli aggiungere di nuovo più avanti. Anzi, se finite per non riaggiun- gerne almeno il 10 per cento, non ne avevate eliminati abbastanza.*
3. *Semplificate e ottimizzate. Questo deve venire dopo il punto numero 2. Un errore comune è semplificare e ottimizzare una parte o un processo che non dovrebbe nemmeno esistere.*
4. *Accelerate il tempo di ciclo. Ogni processo può essere velocizzato. Ma fatelo solo dopo aver seguito i primi tre passi. Nella fab- brica di Tesla, ho erroneamente passato un sacco di tempo ad accelerare processi che in seguito ho capito si sarebbero dovuti elimi- nare.*
5. *Automatizzate. Questo è l'ultimo passo. Il grosso errore in Nevada e a Fremont è stato che ho cominciato automatizzando ogni passaggio. Avremmo dovuto aspettare fino a dopo aver messo in dubbio tutti i requisiti, eliminato parti e processi, e rimosso tutti gli errori."*

Cosa ha di particolare questo algoritmo? In realtà quello che ho colto non è tanto la descrizione dell'algoritmo stesso, dei suoi passi, se per me sia valido o meno. Quello che mi ha colpito è che il concetto di algoritmo può essere tradotto nella schematizzazione di una pratica, nel poterla codificare ed eseguire ripetutamente. E curiosità ancora più importante è che i passi dell'algoritmo presuppongo un'azione esercitata da persone che per poterli implementare devono necessariamente interagire. Wow... l'algoritmo di Musk è un esempio concreto di un processo a supporto di individui e interazioni, niente di più agile! (nota bene: non sto asserendo che Musk sia un agilista).
Quindi ho pensato: ma allora le pratiche applicate dai team agili (e il primo pensiero è andato su Scrum e molte delle pratiche utilizzate) possono essere considerate algoritmi decisionali? Scrum e le sue pratiche sono scienza applicata alle decisioni?



L'agenda di Scrum

Osserviamo l'immagine sopra.
È la teorica agenda di un membro di un team Scrum che fa sprint di una settimana (un fatto già poco frequente vista che la lunghezza tipicamente più utilizzata di uno sprint è due settimane). Rispetto alla mia agenda vista inizialmente è praticamente sgombra, lascia pieno spazio alla persona per poter completare le sue attività. Eppure, un team prende spesso decisioni operative, perché possono farlo con così poche riunioni?

Esempi di pratiche algoritmiche (planning)

Prendiamo un caso tipico: qual è il momento più specificatamente "decisionale" di un team Scrum? Certamente è il planning che è una riunione! Nel planning il team decide cosa farà nello sprint che sta iniziando. È un momento che, se organizzato bene, funziona secondo un approccio ripetibile.

- Il team, su indicazione del suo Product Owner, conviene l'obiettivo dello sprint.
- Si identificano tutti gli elementi (user stories) del backlog che concorrono all'obiettivo dello sprint.
- Si sommano gli story point delle storie scelte e si verifica se il totale rispetta o meno la velocity del team.
- Se la somma degli story point è uguale o inferiore alla velocity, il team conferma lo sprint backlog con tutte le storie scelte.
- Se la somma è superiore, il team negozia l'obiettivo dello sprint in modo da riportare il carico di lavoro nei limiti della velocity.

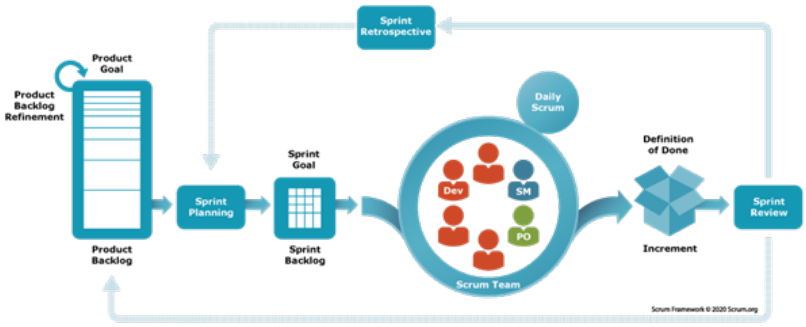
Molti team probabilmente agiscono in maniera diversa, ma questo processo è spesso usato da tanti per convenire a una decisione in tempi certi e non è altro che un algoritmo a supporto di individui e interazioni.

Il ruolo fondamentale della retrospettiva

Anche negli incontri di retrospettiva possiamo riscontrare pratiche decisionali. D'altra parte, la retrospettiva implementa il più tipico momento di "inspect & adapt" e l'azione di adapt non è altro che una o più decisioni. Ma più che altro la retrospettiva è il momento fondamentale con cui il team tara gli algoritmi di cui si è dotato, affina questi algoritmi, corregge i bug, implementa nuove funzionalità o ne rimuove alcune. È l'empirismo, derivato dal metodo scientifico: osservare, imparare, modificare i processi, per poi nuovamente osservare e imparare.

L'agile e le sue pratiche sono algoritmi decisionali?

Ritorno a questo punto al titolo di questo articolo: l'agile e le sue pratiche sono algoritmi decisionali?
La risposta per me è un chiaro sì. Approcci come Scrum, nella loro formulazione che in qualche modo può anche essere relativamente semplice, portano i team ad avere un processo decisionale algoritmico, frequente e continuo. Un'azienda con team agili che usano Scrum (o anche altri framework) riesce a implementare un modello decisionale ripetitivo che lascia spazio alla creatività e alle interazioni, e allo stesso tempo fa in modo che si arrivi in tempi certi alle decisioni operative necessarie.



E la mia agenda?

Detto tutto questo, la mia agenda continua ad essere piena zeppa di riunioni con obiettivi non ben dichiarati ma che fondamentalmente servono per convenire a decisioni che spesso non vengono prese se non rinviando a successive riunioni. E devo ammettere che talvolta qualcuna di queste tipologie di riunioni le organizzo anche io stesso, in qualche modo sono vittima o attore del sistema. Vivo la mia vita lavorativa con team che seguono un approccio Scrum da anni, eppure oltre quel contesto codificare un sistema decisionale scientifico è arduo.
Non ho un'esperienza specifica di come rendere più scientifico il processo decisionale al di fuori del team Scrum, in particolare nei contesti manageriali. Tuttavia, posso provare a fare qualche osservazione.
Parto in particolare da come ho visto funzionare i team Scrum. Innanzitutto, il team non ha un'organizzazione gerarchica bensì quella che possiamo definire come un'organizzazione circolare.

Se prendiamo la classica infografica di Scrum, il team è rappresentato all'interno di un cerchio. Colori differenti indicano responsabilità differenti ma non una gerarchia di ruoli. Il team Scrum inoltre è auto-gestito, quindi ha una delega forte sulla sua responsabilità decisionale, e adatta il proprio processo con retrospettive periodiche. Non ultimo, il tempo è gestito secondo l'approccio time-boxed, gli sprint sono contenitori temporali ben definiti e con un obiettivo da raggiungere.

In questo contesto, ogni team implementa via via delle pratiche decisionali che potrebbero essere descritte con una metafora del bravo cuoco:

"Un algoritmo decisionale è una "ricetta" matematica.

Come nella preparazione di un buon piatto, il risultato finale è condizionato dalla qualità degli ingredienti (data quality), dagli strumenti utilizzati per "cucinarli" (tecnologie e metodologie) e dall'esperienza. Dati e tecnologie sono, però, elementi necessari ma non sufficienti: ciò che davvero fa la differenza è proprio la ricetta (algoritmo) ovvero la modalità, il contesto e l'ordine con cui gli ingredienti vengono assemblati e cucinati.

Il tutto deve risultare compatibile con i tempi previsti per l'ottenimento del risultato e questo richiede compromessi: se si aspettano ospiti a cena per le 20 è inutile cominciare a cuocere uno stracotto alle 19:30 ed è meglio ripiegare su un vitello tonnato."

Prendere spunto dal modello del team Scrum è un'opzione possibile verso la soluzione del problema decisionale.
Un primo elemento potrebbe essere la massima riduzione delle gerarchie aziendali: questo non significa eliminarle del tutto in quanto uno strato manageriale ha il senso di dare obiettivi, direzione, e di applicare un modello di delega efficace, e per governare l'azienda con una visione più ampia.
Le persone di diversa estrazione aziendale potrebbero tutte convergere verso uno e un solo team che possa lavorare in piena autonomia decisionale, avendo tutte le competenze necessarie, e che deve produrre risultati con cadenze predefinite: avere sempre quel senso di urgenza che richiede un approccio teso a velocizzare le decisioni e ridurre sprechi, e quindi a rendere scientifico il processo decisionale.
Le community of practise diventano strumento necessario per condividere e codificare le pratiche seguite dai diversi team in modo che si possa apprendere insieme, e avere sempre quindi un "algoritmo" da eseguire per ogni decisione da prendere.
Ancora non ho ottenuto il risultato avendo sempre la mia agenda intasata di riunioni, però in alcune circostanze siamo riusciti ad applicare approcci di questo tipo e qualche risultato si inizia a vedere. Certo i cambiamenti non avvengono all'istante ma confido che pian piano avremo molto più tempo per pensare ed essere creativi lasciando che non siano i processi decisionali poco efficaci a rubarci tutto il tempo a disposizione nel nostro lavoro.
La sfida che rimane è capire se sia possibile applicare questo modello algoritmico a tutti i livelli decisionali delle organizzazioni. Riusciremo a farlo senza sacrificare l'interazione umana che rimane al cuore delle pratiche agili?

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

A presto





COPYRIGHT E CODICE ETICO

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

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

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

Ma partiamo con ordine.

Scopo di AgileItalia

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

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

Gli autori

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

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

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

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

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

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

Eventi, libri e altri placement
Nella rivista troverete diverse pagine di eventi, libri ed organizzazioni frutto di semplice volontà di dare visibilità a iniziative di valore o tramite partnership gratuite atte alla crescita delle parti coinvolte.
Ad esclusione delle pagine iniziali del patrocinante Sintegra tutto il resto delle pagine di placement ricade in questa casistica.
Può succedere che ad AgileItalia vengano inviate copie di libri per recensioni, in tal caso ci impegniamo ad essere oggettivi, se un libro o un evento non ci sono piaciuti lo indicheremo.
Anche in questo caso non esiste un compenso percepito.

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

la situazione al 9 novembre 2024

Tutti gli articoli sono stati spediti dagli autori indicati. A loro la prorietà intellettuale e la responsabilità di quanto scritto. Tutte le immagini provengono da unsplash, il cui uso è lecito. Ringraziamo puntualmente i creator delle immagini di questo numero:

- https://unsplash.com/it/foto/uomo-in-piedi-in-mezzo-ai-boschi-KTpSVEcU0XU
- https://unsplash.com/it/foto/donna-che-usa-il-dispositivo-bianco-x_Es0t05qZ8
- https://unsplash.com/it/foto/bambini-che-giocano-a-calcio-LIhB1_mAGhY
- https://unsplash.com/it/foto/uomo-davanti-ai-distributori-automatici-di-notte-JG35CpZLfVs
- https://unsplash.com/it/foto/un-primo-piano-di-un-fiore-con-uno-sfondo-sfocato-p2HdFeFNyGk
- https://unsplash.com/it/foto/fili-rivestiti-gialli-blu-e-neri-iOLHAIaxpDA
- https://unsplash.com/it/foto/monitor-a-schermo-piatto-acceso-dBI_My696Rk
- https://unsplash.com/it/foto/sei-uova-bianche-e-marroni-su-asciugamano-bianco-E9tFH39iRPE
- https://unsplash.com/it/foto/un-edificio-alto-con-finestre-curve-e-un-cielo-blu-sullo-sfondo-U7JJN1y_bDQ
- https://unsplash.com/it/foto/mulini-a-vento-sul-campo-derba-durante-il-giorno-4NhqyQeErP8
- https://unsplash.com/it/foto/woman-writing-on-paper-on-table-near-lapop-uwpo02K55zw
- https://unsplash.com/it/foto/scatola-di-cartone-marrone-e-bianco-HdEDbGGcSkQ
- https://unsplash.com/it/foto/un-disegno-dellombra-di-una-persona-con-un-oggetto-giallo-nel-mezzo-di-WuziDcvdICY
- https://unsplash.com/it/foto/flatlay-photography-of-wireless-headphones-PDX_a_82obo
- https://unsplash.com/it/foto/due-persone-che-fanno-unescursione-sulla-montagna-innevata-1Tm3z8GcFeU

Le rimanenti immagini sono di proprietà dei rispettivi autori.