

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

Dipartimento di Tecnica e Gestione dei Sistemi Industriali

Corso di Laurea Magistrale in Ingegneria Gestionale

Tesi di Laurea

Agile Organization: sviluppo di un modello di
assessment

Relatore

Prof. Stefano Biazzo

Laureando

Riccardo Gubatti

Anno Accademico 2019/2020

Indice

Elenco delle figure	v
Elenco delle tabelle	vi
Sommario	2
1 Agile — Origini e Significato	3
1.1 Un mercato diverso	3
1.2 Un approccio diverso all'organizzazione	5
1.3 L'origine della "filosofia" Agile	6
1.3.1 L'approccio <i>rugby</i>	6
1.3.2 Scrum	9
1.3.2.1 Artefatti e ruoli di Scrum	10
1.3.2.2 Eventi Scrum	12
1.3.3 Agile Manifesto	15
1.3.3.1 Prima Parte - Le dichiarazioni	15
1.3.3.2 Seconda parte - I dodici principi Agile	16
1.4 Cos'è l'Agile	21
1.5 Benefici dall'applicazione dei principi Agile	21
2 Agile Organization	25
2.1 La nuova frontiera dell'Agile come risposta al contesto VUCA	25
2.2 Agile at Scale	29
2.2.1 Agile at Scale è parte dell'Agile Organization	29
2.2.2 Il framework Scrum@Scale	30
2.2.2.1 Ruoli per gli Scrum multipli	32

2.2.2.2	Eventi per gli Scrum multipli	37
2.2.2.3	Considerazioni finali su Scrum@Scale	38
2.2.3	Benefici dell'Agile at Scale	39
2.3	Dall'Agile at Scale all'Agile Organization	39
2.3.1	Il giusto grado di burocrazia è necessario	40
2.3.2	Rendere l'organizzazione Ambidestra	42
2.4	Agilità e Resilienza	45
2.5	Il "modello Spotify"	46
2.5.1	Composizione della Struttura	47
2.5.2	Autonomia	50
2.5.3	Modularità	51
2.5.4	Efficienza	52
2.5.5	Cultura	53
2.5.6	Approccio Agile delle Squad	54
2.5.7	Considerazioni finali sulla Spotify Engineering Culture	56
3	Modello operativo dell'Agile Organization	57
3.1	Strategia	57
3.1.1	Formulazione continua e onnicomprensiva	58
3.1.2	Focalizzazione sul cliente	60
3.1.3	Creazione dell'allineamento	60
3.1.3.1	Vision e Mission	61
3.1.3.2	Purpose	62
3.2	Persone	64
3.2.1	Motivazione ed Engagement	64
3.2.2	Competenze e talento	65
3.3	Leadership Agile	67
3.3.1	Ruolo della Top Leadership	68
3.3.2	Ruolo dell'Alignment Leadership	71
3.3.3	Ruolo della Team Leadership	76
3.3.3.1	Autonomia	76
3.3.3.2	Ambiente fail-friendly	77
3.3.4	L'Agile Coach	77

3.3.5	Differenze tra Agile Coach e Agile/Alignment Leader	80
3.3.6	Caratteristiche base di tutti i leader agili	81
3.4	Struttura	82
3.4.1	Gerarchie ridotte	82
3.4.2	Estensioni verso l'esterno	85
3.5	Cultura	86
3.5.1	Apprendimento e innovazione	86
3.5.1.1	Eventi e iniziative per catalizzare l'innovazione	86
3.5.2	Fiducia	87
3.5.3	Focalizzazione sul cliente	87
3.5.4	Forte identità	87
3.6	Funzioni di supporto	88
3.6.1	Distinguere le funzioni di supporto	88
3.6.2	Caratteristiche delle funzioni di supporto	89
3.6.3	Finanziamenti interni	90
3.6.3.1	Planning	90
3.6.3.2	Budgeting	91
3.6.3.3	Reviewing	91
3.7	Sistema di ricompense	92
3.8	Processi e Tecnologia	93
3.8.1	Processi	93
3.8.2	Tecnologia	95
4	Analisi dei modelli di assessment	97
4.1	Il modello <i>McKinsey & Co.</i>	97
4.1.1	I cinque segni distintivi delle Agile Organization	97
4.1.1.1	Strategia — Stella polare incorporata nell'organizzazione	97
4.1.1.2	Struttura — Rete di team con <i>empowerment</i>	99
4.1.1.3	Processi — Cicli decisionali e di apprendimento rapidi	101
4.1.1.4	Persone — Un modello dinamico che appassiona	102
4.1.1.5	Tecnologia — base per il progresso tecnologico	103
4.1.2	Practice	104
4.2	Il modello <i>Bain & Company - Agile Diagnostic</i>	107

4.3	Modello <i>BCG</i>	111
5	Presentazione dello strumento di assessment	117
5.0.1	Metodo di misurazione	117
5.1	Item del questionario	120
5.1.1	Organizzazione degli item	121
5.1.2	Accorgimenti utilizzati nella stesura degli item	122
5.1.3	Strategia	123
5.1.4	Persone	125
5.1.5	Leadership	126
5.1.6	Struttura	130
5.1.7	Cultura	131
5.1.8	Funzioni di supporto	132
5.1.9	Sistema di ricompense	133
5.1.10	Processi	133
5.1.11	Tecnologia	133
5.2	Analisi dei risultati	134
5.2.1	Analisi ordinaria	134
5.2.2	Analisi trasversale	136
5.3	Conclusioni	137
5.3.1	Come utilizzare lo strumento di assessment	137
5.3.2	Capire come migliorare	138
A	Dinamica della trasformazione	141
A.1	Fase 1	141
A.2	Fase 2	143
A.2.1	Capability Accelerator	145
A.2.2	Change Team	145
A.3	Dinamica della trasformazione della cultura	146
	Bibliografia	147
	Indice Analitico	151

Elenco delle figure

- 1.1 Un team Scrum 12
- 2.1 Team Scrum singolo vs Scrum of Scrum 31
- 2.2 Scrum of Scrums (SoS) vs Scrum of Scrum of Scrums (SoSoS) 35
- 2.3 Scrum@Scale — Scrum Master Cycle e Product Owner Cycle 37
- 2.4 Dynamic Work Design 44
- 2.5 Spotify Engineering Culture — Squad, Tribe, Chapter, Guild 48

- 3.1 Modello operativo dell’Agile Organization 58
- 3.2 Struttura tradizionale vs struttura Agile 84

- 4.1 Classificazione dell’organizzazione in base alle pratiche dinamiche e stabili . 107
- 4.2 Otto dimensioni del modello BCG 112
- 4.3 Risultati questionario BCG 113

- 5.1 Gli elementi principali del modello operativo dell’Agile Organization 118
- 5.2 Item del questionario 135

Elenco delle tabelle

- 4.1 Cinque segni distintivi delle Agile Organization secondo McKinsey 105
- 4.2 Domande del modello di assessment “Agile Diagnostic” di *Bain & Company* 109

- 5.1 Riepilogo degli elementi del modello operativo 118
- 5.2 Scala Likert 119
- 5.3 Esempio di questionario Likert: affermazioni con scale opposte 120
- 5.4 Tipi di scale Likert 121
- 5.5 Una seconda chiave di lettura dei risultati: altre caratteristiche dell’Agile Organization 137

Sommario

Lo scopo di questa tesi è di introdurre uno strumento che possa permettere alle organizzazioni di condurre un assessment dell'*as is* della propria organizzazione rispetto ad un modello ideale di Agile Organization, cioè un'organizzazione che è in grado di presentare al contempo efficienza nel perseguire i propri obiettivi di business, e flessibilità per riuscire a raggiungere tali obiettivi anche in un ambiente fortemente dinamico, quale il contesto odierno.

Nel Capitolo 1 vengono quindi definite le origini e il significato dell'Agile; dunque nel Capitolo 2 viene illustrata la possibilità di espansione dell'Agile ad una porzione più grande dell'azienda rispetto ai singoli team, tramite l'Agile at Scale. Quest'ultima spiegazione viene arricchita da quella di uno dei numerosi framework per l'Agile at Scale (Scrum@Scale), evidenziando però alcune lacune che ne limitano l'efficacia. Infine, nello stesso capitolo, viene introdotto un caso studio emblematico di Agile in sintonia con l'organizzazione che sembra superare tali lacune: la *Spotify Engineering Culture*.

Vista quindi la comprovata esistenza di un modello che sembra essere più completo dell'Agile at Scale, si introduce nel corso del Capitolo 3 una schematizzazione e spiegazione del contenuto degli elementi principali che contraddistinguono un'Agile Organization da un'organizzazione tradizionale, e che dovrebbero comprendere gli aspetti che spesso vengono tralasciati e impediscono quindi a chi implementa l'Agile at Scale — utilizzando ad esempio Scrum@Scale — di sfruttare a pieno il potenziale dell'Agile. Lo sviluppo del modello viene effettuato, oltre che riferendosi a ciò che è stato illustrato nei capitoli precedenti al quinto, anche e soprattutto raccogliendo informazioni da molteplici fonti; tra di esse, le più citate sono *Doing Agile Right* di Rigby, Berez, e Elk (2020), *The Agile Organization* di Holbeche (2018), e *Being Agile* di Moreira (2013). Ad integrarle vi sono, tra gli altri, numerosi articoli di *Harvard Business Review*, *McKinsey*, e *MIT Sloan Review*.

Nell'insieme, questi elementi costituiscono il modello operativo dell'Agile Organization, che viene confrontato con altri modelli nel corso del Capitolo 4 e che infine è alla base dello strumento di assessment illustrato nel Capitolo 5.

Quest'ultimo è un questionario costituito da 76 item (affermazioni) con cui l'utente può trovarsi più o meno d'accordo, o esprimere se i dati di fatto espressi dall'item avvengano più o meno frequentemente. Tale opinione viene espressa tramite una scala semantica a cui corrisponde una seconda scala numerica implicita (non visibile all'utente). Con tale scala secondaria è possibile calcolare un punteggio di agilità in base alle risposte dell'utente. Nello stesso capitolo vengono anche illustrate delle possibili chiavi di lettura dei risultati questionario, che permettono di valutare l'agilità nei diversi componenti dell'organizzazione.

Capitolo 1

Agile — Origini e Significato

1.1 Un mercato diverso

Nelle ultime decadi le caratteristiche dei mercati globali sono gradualmente mutate: i consumatori stanno acquisendo potere, le loro aspettative riguardano prodotti o servizi sempre più personalizzati e che richiedono l'utilizzo di tecnologie in rapida e costante evoluzione; la popolazione globale risulta maggiormente connessa e interdipendente, esponendo interi settori economici a turbolenze di origini differenti, ad esempio finanziarie, come la Grande Recessione del 2007, sanitarie come la pandemia di *Covid-19*, ma anche tecnologiche, politiche, culturali e demografiche.

Le organizzazioni non possono più concentrarsi esclusivamente sulla crescita dei profitti per soddisfare gli interessi degli azionisti, ma per esistere e sopravvivere devono considerare quelli di tutti gli *stakeholder*, ponendo molta enfasi sull'attenzione al cliente ed elevando la Customer Social Responsibility a priorità strategica, che seguendo la *Piramide di Carroll* significa: perseguire i profitti; rispettare i comportamenti codificati dalla legge; mantenere un comportamento etico, ovvero fare ciò che è giusto ed equo evitando di arrecare danni a qualsiasi stakeholder; e portare benefici alla società, in termini sia finanziari che migliorandone la qualità della vita (Carroll, 1991). Ciò si traduce oggi in una maggiore attenzione verso la sostenibilità della propria organizzazione e soprattutto dell'intera supply chain, intendendo sia il rispetto per l'ambiente che per le condizioni della forza lavoro di tutti gli attori coinvolti nel business, non solo fornitori e clienti di primo livello.

La tecnologia è la grande protagonista di questo cambiamento: ha trasformato e sta trasformando radicalmente molti *business model*, basti pensare alle opportunità aperte dalla digitalizzazione e condivisione online delle informazioni, nel senso lato del termine, che ne svincola la consultazione dalla presenza fisica in biblioteche, banche, musei, cinema... e come abbiamo potuto assistere durante la pandemia di Covid-19 del 2020, anche le lezioni scolastiche e universitarie possono svincolarsi dalle aule e trasferirsi nelle stanze virtuali. Altre tecnologie derivanti dalla digitalizzazione quali l'*IoT*, il *5G*, il *Digital Twinning*, sono in rapida ascesa verso la rivoluzione dei mercati ai quali verranno applicate. L'innovazione, infatti, pur contribuendo largamente alla crescita economica delle società in cui si manifesta, contribuisce all'instabilità e complessità dei mercati odierni: le innovazioni *distruttive*, come suggerito dal termine, creano forte turbolenza nei settori che impattano, molto spesso attaccando inizialmente le fasce basse di mercato e arrivando poi ad erodere il mercato dei *competitor* più forti. Tuttavia le aziende non sembrano essere preparate a reagire a questo tipo di minacce, ad esempio, solo il 44% dei manager e dirigenti intervistati da *MIT Sloan Management Review* e *Deloitte* ritiene che la propria organizzazione si stia preparando adeguatamente a rispondere a innovazioni distruttive provenienti dal mondo digitale, nonostante il 90% sia a conoscenza di questa minaccia (Kane, Palmer, Phillips, Kiron, e Buckley, 2016).

L'instabilità economica partecipa alla complicazione della gestione aziendale: *supply chain* sempre più connesse stanno portando alla compressione dei margini (Holbeche, 2018), già caratterizzati dal raddoppio della volatilità rispetto al 1980; parallelamente è raddoppiato anche il divario tra aziende con alti margini operativi e aziende con bassi margini operativi (Reeves e Deimler, 2011). Al settore pubblico non sta capitando una sorte migliore: alle istituzioni pubbliche sono richiesti risultati eccellenti con budget ridotti, maggiore trasparenza su pratiche e risultati, e rispetto di regolamentazioni più rigide (Holbeche, 2018).

L'incertezza che ne consegue si manifesta in diverse forme, quali la graduale perdita di significatività della leadership di mercato, dovuta alla riduzione nella correlazione tra profittabilità e quota di mercato; la precarietà della stessa posizione di leadership; e l'incapacità di definire con sufficiente chiarezza la diretta concorrenza e il settore in cui si opera (Reeves e Deimler, 2011).

Il futuro non sembra avere in serbo un rallentamento dell'innovazione: il trend *Upgradia*¹ di *trendwatching.com* descrive come i continui aggiornamenti software a cui la società ha avuto modo di abituarsi negli ultimi anni stiano dando luogo al trasferimento di tale aspettativa al mondo hardware — dei prodotti fisici: l'utente si aspetterà di poter aggiornare il proprio prodotto per renderlo migliore in termini di funzionalità o prestazioni, in alternativa alla sostituzione con il modello più recente. Un esempio è dato dai “TV Dongle”, ovvero dispositivi che connessi ad una qualsiasi TV, purché provvista di porta HDMI, sono in grado di rendere il televisore *smart*: connesso ad internet ed in grado di utilizzare applicazioni quali Netflix o YouTube. Dal punto di vista ambientale sarà probabilmente richiesto alle aziende di azzerare la propria *carbon footprint*, richiedendo forti investimenti nell'adozione di tecnologie che possano consentire di annullare le emissioni di anidride carbonica nei trasporti della supply chain e di attingere da fonti energetiche esclusivamente rinnovabili. Una rivoluzione plausibile in questo ambito è quella dell'economia circolare, che vede la trasformazione del modello lineare “take, make, use, dispose” al modello circolare in cui lo scarto *dispose* può e deve essere riutilizzato reimmettendolo nel ciclo per la successiva produzione, *make*, invece che recuperare la materia prima solamente dalla natura (*take*).

1.2 Un approccio diverso all'organizzazione

Per le organizzazioni, quindi, basare fortemente la propria competitività sulla formulazione di strategie a lungo termine, sulle complesse strutture gerarchiche e sulle procedure altamente standardizzate per mantenere il controllo e massimizzare l'efficienza, non è l'opzione più sicura per ottenere un vantaggio competitivo sostenibile nel tempo. Al contrario, è una strategia che scopre il fianco all'incertezza e all'innovazione discontinua.

È inoltre opportuno notare come questa forte burocratizzazione del lavoro, a cui si dà il merito di aver portato in passato le aziende al successo, stia vedendo emergere i propri limiti anche per ciò che riguarda lo scarso sfruttamento del potenziale delle risorse umane: queste risultano demotivate dalla noia e dall'alienazione per la divisione del lavoro, e la loro creatività viene ostacolata dal micromanagement (profondo controllo di come opera il dipendente al fine di raggiungere gli obiettivi) e dalla standardizzazione.

¹ <https://trendwatching.com/trends/upgradia/>

Ciò viene testimoniato dal crescente interesse verso *start-up* e piccole imprese da parte delle generazioni più giovani (Rigby et al., 2020), che, generalizzando, vogliono dare un senso al proprio lavoro, sono spinti da valori non meramente materiali, e sopportano a fatica la forte burocratizzazione, le gerarchie e i processi (Holbeche, 2018).

Acquisisce importanza saper rispondere prontamente ai cambiamenti del contesto, anche in corso d'opera. Ciò significa essere in grado di sostenere ritmi elevati di rilascio di prodotti o servizi nuovi o innovativi, cioè innovare rispetto al proprio portafoglio prodotti o rispetto al mercato con costanza e rapidità pur mantenendo il business economicamente sostenibile; e per ottenere tali prestazioni è imprescindibile la creazione di un'ambiente lavorativo adatto a valorizzare a pieno le caratteristiche delle risorse umane, oltre che ad attrarre e trattenere talenti.

È chiaro quindi che il *Taylorismo*, protagonista del XX secolo, sta lasciando spazio ad un ideale più *agile* nella gestione delle organizzazioni.

1.3 L'origine della “filosofia” Agile

Una prima risposta alla necessità di adattamento rapido è stata data nell'ambito dello sviluppo di prodotti fisici e software, dove si assiste alla riduzione dei tempi di sviluppo e dei budget di progetto, all'aumentare della frequenza di cambiamento dei requisiti in corso d'opera, i progetti tendono ad avere una durata mediamente lunga, e le fasi di test vengono spesso compresse e svolte in modo superficiale a causa delle scadenze imminenti. Questa risposta è la nascita dell'approccio Agile alla gestione dei progetti.

1.3.1 L'approccio *rugby*

Le radici dell'Agile possono essere ricondotte all'ambito manifatturiero e non all'IT, contrariamente a quanto si pensa: nell'articolo *The New New Product Development Game* pubblicato sulla rivista Harvard Business Review nel 1986, Takeuchi e Nonaka descrivono come alcune aziende manifatturiere giapponesi e statunitensi stessero adottando un nuovo modo di lavorare “olistico” per lo sviluppo di nuovi prodotti, in alternativa al classico approccio sequenziale: non più a scompartimenti funzionali indipendenti, ma organizzati in team multidisciplinari (che coinvolgono membri da differenti funzioni dell'organizzazione)

che cooperano in modo simile ad una squadra di *rugby* che avanza compatta mentre si passa la palla. Si notano molte caratteristiche che ritroveremo poi nelle forme più recenti di Agile, ma con un anticipo di almeno nove anni (seguiranno Sutherland e Schwaber nel 1995). In particolare Takeuchi e Nonaka studiando aziende quali Fuji-Xerox, Canon, Honda, NEC, Epson, Brother, 3M, Xerox e HP, notano sei caratteristiche principali che insieme consentono un processo di sviluppo prodotto veloce e flessibile:

- **Instabilità Incorporata:** il top management assegna al team un obiettivo strategico o comunque importante, ma, allo stesso tempo, al team viene data molta libertà su come raggiungere tale obiettivo. L'effetto sul team è di catalizzarne la creatività.
- **Team di progetto auto-organizzati:** il team viene inizialmente lasciato libero di riflettere sull'obiettivo, senza ricevere suggerimenti consistenti su come organizzarsi per affrontarlo. In questo modo il team entra in una fase iniziale di ambiguità che lo obbliga a sfruttare il potenziale dei membri per trovare la miglior forma organizzativa; quindi sceglie come affrontare il lavoro autonomamente, con una propria agenda e ritmo di sviluppo. Una volta formata la struttura interna il team inizia a creare la propria soluzione. Il team è pronto quando dimostra autonomia (richiede solo finanziamenti e coaching), auto-trascendenza (il team fissa autonomamente gli obiettivi secondari, anche arrivando a risultati inaspettati) e “contaminazione disciplinare” (i componenti del team, che provengono da discipline diverse, apprendono nuove conoscenze l'un l'altro, accelerando la generazione di soluzioni).
- **Fasi di sviluppo sovrapposte:** le fasi di sviluppo vengono sovrapposte, consentendo di gestire i colli di bottiglia che tipicamente sono in grado di bloccare il processo *waterfall* di sviluppo prodotto. Gli autori dell'articolo notano che ciò porta a numerosi benefici quali maggiore velocità e flessibilità, responsabilità condivisa e maggiore cooperazione, più coinvolgimento e impegno, problem-solving, proattività, diversificazione delle abilità, e sensibilità al mercato. Ma il processo diventa difficile da gestire per la necessità di coordinazione molto intensa e i naturali conflitti che ne derivano. Inoltre viene meno la divisione del lavoro, verso quella che gli autori chiamano una “condivisione della divisione del lavoro”, che aumenta la responsabilità dei membri del team e la loro capacità di affrontare pressoché ciascun task.

- **“Multiapprendimento”**: la multidisciplinarietà implica la presenza di membri del team il cui ruolo è a contatto con il cliente, con i fornitori e con altri attori esterni all’organizzazione; ciò fornisce maggiori informazioni sulle dinamiche esterne e quindi rende più facile rispondere ai cambiamenti. Inoltre il team lavora in continue iterazioni *trial and error* che accelerano l’apprendimento e riducono le alternative su cui lavorare. L’apprendimento che ne consegue si manifesta su più livelli (individuale, di team e aziendale) e su più funzioni, da qui il termine “multiapprendimento”.
- **Controllo leggero**: anche se il team deve essere autonomo, è comunque richiesto un certo controllo da parte del management per evitare il caos, che comprende: bilanciare la composizione del team, creare un ambiente di lavoro aperto, ascoltare direttamente i feedback del cliente, gestire i cambi di ritmo durante lo sviluppo del progetto, tollerare ed anticipare gli errori, coinvolgere il più presto possibile i fornitori ma lasciarli organizzarsi autonomamente.
- **Trasferimento organizzativo dell’apprendimento**: lo sforzo di “multiapprendimento” è accoppiato allo sforzo di trasferimento della conoscenza anche al di fuori del team, in modo regolare, sia da parte del team che tramite la standardizzazione delle attività di progetto di successo.

Il termine *rugby* deriva quindi dall’elevata interazione multidisciplinare, un concetto di lavoro nuovo nel lavoro a progetto: gli autori spiegano che nel metodo tradizionale di NPD² si lavora in modo seriale, con team specializzati e monodisciplinari dedicati ad ogni fase che, come in una staffetta, si passano il lavoro; diversamente, nel metodo *rugby* il processo di sviluppo prodotto emerge dall’interazione costante di un team multidisciplinare scelto con cura, i cui membri lavorano insieme dall’inizio alla fine, in modo iterativo. Il passaggio da un approccio lineare ad un approccio integrato incoraggia la sperimentazione e sfida lo status quo.

Un’affermazione rilevante nell’articolo è che questo approccio “può agire come agente di cambiamento per l’organizzazione. L’energia e la motivazione che lo sforzo produce può diffondersi in tutta l’azienda e cominciare a rompere alcune delle rigidità che si sono imposte nel tempo”. Questo concetto anticipa quello di Agile Organization, che appartiene ad un periodo molto più recente.

² NPD è l’acronimo di New Product Development, ovvero sviluppo nuovo prodotto

Questi sono i primi principi dell'approccio Agile al lavoro per progetti, su cui, come illustrato in seguito, si baserà il mondo dell'Agile.

1.3.2 Scrum

In *The Art of Doing Twice the Work in Half the Time* (2014), Jeff Sutherland spiega la serie di esperienze che l'hanno portato, assieme a Ken Schwaber, a concepire il metodo Scrum, il più conosciuto e diffuso framework Agile di processo. Il testo racconta dell'esperienza come pilota in Vietnam, dove l'autore ha appreso e messo in pratica la tecnica *OODA loop* (**O**sservare, **O**rientarsi, **D**ecidere, **A**gire)³ e del seguente PhD in Biometria dove ha compreso come il corpo umano sia un sistema adattivo complesso che passa da uno stato stabile al successivo. Infine Sutherland parla dell'esperienza presso la MidContinent Computer Services, azienda di servizi bancari, dove ha lavorato sul progetto di sviluppo dei primi ATM, trovandolo in condizioni pessime: forte micromanagement, forti pressioni per un lavoro cronicamente in ritardo e fuori budget. Per risolvere la situazione, Sutherland decide di creare un'organizzazione separata e dedicata al progetto ATM, applicando concetti tra i quali *OODA Loop*, *PDCA*⁴ e ispirandosi a quello di sistema adattivo appreso durante il PhD. Nascono così le prime forme di ciò che dieci anni più tardi verranno definite come *Product Owner*, *Product Backlog* e *Weekly Sprint*.

Infatti, nel 1993 Sutherland concretizza queste idee mentre lavora per Easel Corporation ad un progetto di sviluppo software da consegnare in tempi record, obiettivo impossibile da raggiungere, secondo lui, con il classico metodo *waterfall*: l'approccio al *Project Management* tradizionale dal quale anche Takeuchi e Nonaka proponevano di discostarsi. Sutherland studia quindi centinaia di documenti e ricerche, tra cui proprio *The New New Product Development Game*, ed è quest'ultimo il testo da cui Sutherland trae maggiore ispirazione: collegandolo alle sue esperienze precedenti, giunge all'insieme di pratiche e

³ È il modello del processo di decision-making ideato da John Boyd. Schematizza la formazione delle decisioni affermando che innanzi tutto l'individuo deve *Osservare*, cioè raccogliere le informazioni grezze, quindi deve *Orientarsi*, cioè capire quali informazioni utilizzare, *Decidere* cosa fare, e *Agire* di conseguenza; quindi inizia un nuovo ciclo decisionale *OODA*. È di origini militari: Boyd afferma che per prevalere sull'avversario bisognerebbe aumentare il ritmo del proprio processo decisionale in modo superiore al ritmo dell'*OODA Loop* del nemico, così da rendergli difficile o impossibile prendere decisioni, ma rendere possibili ed efficaci le proprie.

⁴ È il metodo iterativo per la gestione del miglioramento continuo dei processi, scorporandolo in quattro fasi: **Plan**, **Do**, **Check**, **Act**. Il significato in sintesi è: pianificare attentamente (**Plan**), eseguire e testare (**Do**), verificare quanto di eseguito e quanto si discosta dal pianificato (**Check**), e standardizzare il miglioramento ottenuto (**Act**).

ruoli per lo sviluppo dei progetti che denomina “Scrum”, in riconoscimento al concetto di mischia del rugby (*scrummage* in inglese, abbreviata solitamente in *scrum*, appunto), introdotto in questo articolo. Si rivela un grande successo: il team riesce a portare a termine il progetto di Easel nel periodo di tempo prestabilito, perciò Sutherland convinto delle potenzialità di Scrum continua ad affinare il metodo fino a pubblicare *Scrum Development Process* nel 1995 assieme a Ken Schwaber, dove ne vengono illustrati i dettagli di funzionamento. Negli anni a seguire il framework crescerà fino a diventare il più noto tra i framework Agile, e verrà applicato anche nel mondo hardware, dei prodotti fisici. Nel 2002 Schwaber fonderà *The Scrum Alliance*, offrendo programmi di certificazione per i ruoli quali Scrum Master e Product Owner, per poi passare a *Scrum.org* nel 2009; mentre Sutherland nel 2006 fonderà *Scrum Inc.* per offrire corsi per tali certificazioni. Infine nel 2013 verrà creato *ScrumGuides.org*, in cui Sutherland e Schwaber mantengono tuttora aggiornata la loro guida ufficiale allo Scrum, che definiscono “the official Scrum Body of Knowledge”.

Vista la rilevanza di Scrum nel panorama Agile, la semplicità di illustrazione di Scrum (ma non di applicazione), e l’applicabilità al mondo dei prodotti fisici, è stato scelto di privilegiare questo framework rispetto ai numerosi altri esistenti per introdurre i principi costituenti l’Agile. Inoltre il funzionamento dei team agili, ben illustrato in Scrum, è centrale nel concetto di Agile Organization che verrà introdotto nei capitoli successivi.

1.3.2.1 Artefatti e ruoli di Scrum

Gli elementi principali su cui si fonda lo Scrum sono:

- **Backlog:** è la scomposizione completa dell’obiettivo finale, il prodotto, in elementi a cui viene assegnata una priorità di sviluppo. Quest’ultima è funzione del valore per il cliente e dei requisiti di sviluppo. Sia gli elementi che le relative priorità devono essere aggiornati durante il progetto. Esiste sia il Backlog dell’intero progetto, *Product Backlog*, che un Backlog secondario dedicato agli Sprint: *Sprint Backlog*.
- **User Story:** è il nome con cui spesso si indicano gli elementi del Backlog. Il termine, in italiano anche “Storie”, deriva dall’ambito IT, ed enfatizza il fatto che la descrizione di tali elementi avvenga tramite la prospettiva dell’utente (più propriamente del cliente, nell’ambito dei prodotti fisici): rappresentano quindi il valore per

il cliente. Tuttavia questo termine non appare mai nella guida ufficiale allo Scrum di Sutherland e Schwaber⁵. Tramite la priorità assegnata ad ogni User Story i team possono sapere esattamente dove concentrare i loro sforzi in ogni momento. Sono al centro della discussione degli Sprint Planning (spiegati di seguito, si veda pag. 13), e non sono troppo dettagliate: tali particolari vengono discussi nel momento in cui si vuole realizzare la User Story (Moreira, 2013). Soprattutto, una User Story dovrebbe essere completata all'interno di un singolo Sprint.

- A loro volta, le User Story vengono suddivise in **Task** incrementali da parte del team, all'interno dello Sprint (Moreira, 2013). Sono le unità di lavoro elementare dello Sprint Backlog, e anch'essi devono essere eseguiti in fasi di sviluppo sovrapposte, evitando ad esempio di posticipare il test dell'intera User Story a quando i task vengono terminati.
- **Product Owner** (anche detto Initiative Owner): il ruolo centrale del PO⁶ è connettere il team con gli stakeholder più importanti, in primis il cliente, per creare la *vision* del prodotto allo scopo di allineare la creatività del team. Quest'ultimo utilizzo della vision coincide con l'*Instabilità Incorporata* di Takeuchi e Nonaka. Il PO deve inoltre cercare di cogliere i feedback dagli stakeholder riguardo i *Product Increment* rilasciati a fine di ogni *Sprint*. È infine anche il creatore e responsabile del Product Backlog e del valore finale del prodotto.
- **Scrum Master** (anche detto Process Facilitator): è il responsabile della velocità con cui opera il team, quindi deve rimuovere ciò che ostacola il flusso di lavoro e più in generale facilitare il funzionamento del team stesso, assicurandosi che il metodo Scrum venga compreso ed eseguito al meglio. Assieme al Product Owner esercita il *Controllo Leggero* definito da Takeuchi e Nonaka.
- **Team multidisciplinare**: è il cardine centrale non solo del metodo Scrum, ma dell'Agile in senso lato, come già anticipato da Takeuchi e Nonaka con il concetto di *Team di progetto auto-organizzati*. In Scrum, come regola empirica, i team dovrebbero essere composti da 3 fino a 9 persone, a cui si aggiungono il Product Owner e lo Scrum Master (rappresentazione in figura 1.1). Il team ha il compito di sviluppare la

⁵ <https://scrumguides.org/scrum-guide.html>

⁶ **Product Owner**

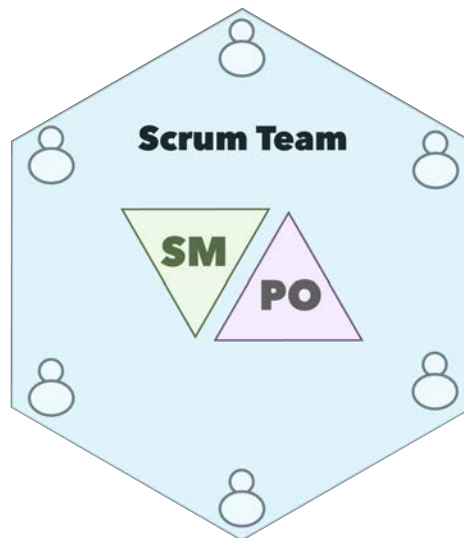


Figura 1.1: rappresentazione di un team Scrum composto da 8 membri, di cui uno Scrum Master (SM) e un Product Owner (PO). Adattata da Sutherland (2020).

vision del Product Owner, seguendo il Product Backlog. I componenti dovrebbero quindi avere tutte le competenze necessarie a raggiungere questo obiettivo.

1.3.2.2 Eventi Scrum

Gli eventi principali di Scrum sono invece i seguenti:

- **Sprint:** è un intervallo di tempo, della durata suggerita tra 1 e 4 settimane, durante il quale il team lavora in modo autonomo per raggiungere uno o più obiettivi fissati nel meeting pre-sprint, detto *Sprint Planning*. Lo scopo di ogni sprint è rilasciare un *Product Increment*: un insieme di elementi del prodotto finale, quindi del *Product Backlog*, che soddisfino la definizione di completamento vagliata dal *Product Owner*. Tali *Product Increment* dovrebbero essere funzionanti e rilasciabili al cliente per testarli e coglierne i feedback. Si tratta del concetto di *Fasi di sviluppo sovrapposte* di Takeuchi e Nonaka, in quanto non si lavora più in modo seriale dalla progettazione fino al lancio del prodotto, ma si compattano queste fasi negli sprint, dove i task delle User Story, appartenenti allo Sprint Backlog, possono procedere a velocità differenti e si concludono a fine iterazione, eventualmente per essere ulteriormente raffinati negli sprint successivi.
- **Scrum Meetings:** gli Scrum Meetings sono gli eventi di integrazione del modello Scrum, e si suddividono in quattro meeting fondamentali — *Sprint Planning*, *Daily*

Stand-up (o *Daily Scrum*), *Sprint Review* e *Sprint Retrospective*.

- **Sprint Planning:** prima di ogni Sprint il team valuta quali elementi del Product Backlog è in grado di completare durante lo Sprint successivo, inserendoli nello Sprint Backlog. Durante lo Sprint non possono essere aggiunti o tolti elementi dallo Sprint Backlog. In questo meeting si definisce anche uno *Sprint Goal*: l'obiettivo finale dello Sprint.
- **Daily Stand-up:** ogni giorno, per massimo quindici minuti e preferibilmente alla stessa ora, il team si riunisce per analizzare i progressi del giorno precedente, gli ostacoli che sono stati incontrati, e ciò che si vuole fare in quella giornata. L'obiettivo infatti è quello di far emergere gli ostacoli (di cui la rimozione è responsabilità dello Scrum Master, ma al di fuori del meeting) e mantenere il team auto-organizzato. “Stand-up” perché svolto in piedi, al fine di mitigare la scarsa partecipazione di alcuni membri, tipica nei gruppi.
- **Sprint Review:** a fine Sprint il team si riunisce assieme a chiunque voglia partecipare al meeting, compreso il management e i clienti. L'obiettivo è dimostrare ciò che è stato completato dello Sprint Backlog. Si discute riguardo i problemi incontrati e come sono stati risolti. Il Product Owner discute il Product Backlog ed eventualmente lo aggiorna (procedura che prende il nome di *Backlog Refinement*), in base ai feedback che raccoglie dall'interazione con il cliente oltre che con gli altri stakeholder; ciò rappresenta parte del concetto di *multiapprendimento* di Takeuchi e Nonaka.
- **Sprint Retrospective:** è il meeting che segna la fine di ciascuno Sprint. Qui il focus non è più sul prodotto, bensì sul processo Scrum: si ha l'opportunità di analizzare lo Sprint concluso per identificarne i punti deboli e capire come migliorarli, al fine di ottenere, iterazione dopo iterazione, degli Sprint sempre più veloci. Tali miglioramenti devono essere approvati dallo Scrum Master e inseriti nel successivo Sprint Backlog. È parte del concetto di *Trasferimento organizzativo dell'apprendimento* di Takeuchi e Nonaka.
- **Scrum Board:** in Scrum così come nell'Agile, è fondamentale la trasparenza delle informazioni, in particolare che tutti i membri del team abbiano una visione globale e allo stesso tempo dettagliata del progetto e dello stato di avanzamento degli Sprint.

Lo scopo della Scrum Board è esattamente questo: si tratta di un grande foglio o lavagna⁷ in cui il team posiziona i task su cui lavora o deve lavorare, disponendoli nelle colonne “To Do”, “Doing”, “Done”, a seconda dello stato di avanzamento in cui quel task si trova.

In Scrum, Sutherland introduce anche il concetto di velocità del team, inteso come metrica che permette di aiutare a capire la quantità di User Story che il team è in grado di portare a termine nell’arco di uno Sprint, in normali condizioni lavorative (tipicamente 40 ore settimanali)(Moreira, 2013); quindi specifica per ogni team. Tale velocità, in quanto sostenibile nel lungo termine, dovrebbe essere mantenuta costante nel tempo. Conoscendo la propria velocità basata sulla quantità di User Story portate a termine negli Sprint già completati, un team può condurre lo Sprint Planning con maggiore precisione.

La dinamica del metodo Scrum, che coinvolge i concetti descritti, è quindi la seguente:

1. Il Product Owner definisce la vision del progetto sulla base dell’input dei *key stakeholder*
2. Il Product Owner definisce il Product Backlog sulla base della vision del progetto — può usare tecniche quali *Crowdsourcing* o *Design Thinking* (Rigby, Sutherland, e Takeuchi, 2016a)
3. Inizio delle iterazioni Sprint:
 - (a) Sprint Planning con definizione dello Sprint Backlog
 - (b) Esecuzione Sprint con Daily Stand-up Meetings e Scrum Board
 - (c) Sprint Review con aggiornamento del Product Backlog e dimostrazione del Product Increment
 - (d) Sprint Retrospective con miglioramenti al processo
 - (e) Se non si ritiene concluso il progetto (Product Backlog non esaurito) inizia una nuova iterazione, punto (a)

⁷ Oggi esistono alternative virtuali che consentono al team di accedere tramite il proprio device personale ad una virtualizzazione della Scrum Board, le *Virtual Board*. Per sfruttarne al massimo il potenziale è comunque importante che il team ne abbia accesso nel luogo di lavoro, sottoforma di grande schermo interattivo (Biazzo e Filippini, 2018).

Si può notare come Sutherland e Schwaber abbiano applicato i concetti contenuti in *OODA Loop* e *PDCA* (o *ciclo di Deming*): l'*OODA* è rappresentato dalle iterazioni veloci (Sprint) per osservare e orientarsi (ruolo del *PO* in ogni Sprint Review), e per decidere ed agire (ruolo del team nella selezione delle User Story da inserire nello Sprint Backlog e nel realizzarle nel relativo Sprint), al fine di allinearsi frequentemente al mercato più velocemente della concorrenza; mentre il *PDCA* è implementato in due modi: in primo luogo nella pianificazione nello Sprint Planning, dall'esecuzione nello Sprint, e dal controllo e standardizzazione negli Sprint Review se il cliente ritiene buono il Product Increment; in secondo luogo nel processo di miglioramento innescato nello Sprint Retrospective: viene pianificato il miglioramento e inserito nel successivo Sprint Backlog, quindi eseguito nello Sprint e verificato ed eventualmente standardizzato nello Sprint Review.

1.3.3 Agile Manifesto

Nel febbraio 2001 si radunarono a Snowbird, città statunitense, diciassette sviluppatori tra cui anche Jeff Sutherland. L'interesse comune era la creazione di nuove metodologie organizzative più flessibili e veloci per lo sviluppo software, e l'obiettivo era dare una definizione comune al loro approccio. Scrum non era l'unica metodologia "flessibile e veloce" nata in quel periodo: alla riunione parteciparono anche gli ideatori di Extreme Programming (XP), Crystal, Adaptive Software Development (ASD), Feature-Driven Development (FDD), e Dynamic Systems Development Method (DSDM) (Rigby, Sutherland, e Takeuchi, 2016b).

1.3.3.1 Prima Parte - Le dichiarazioni

Il gruppo decise di chiamare il movimento che stava nascendo con il nome *Agile*, e definì l'*Agile Manifesto*⁸, i cui concetti chiave risiedono nelle quattro affermazioni che vengono di seguito riportate e interpretate:

- *Gli individui e le interazioni più che i processi e gli strumenti* — la comunicazione intensa e continua è alla base del corretto funzionamento del team multidisciplinare e della relativa auto-organizzazione, che solo una volta avvenuta può essere affiancata dai processi e degli strumenti predefiniti.

⁸ <https://agilemanifesto.org/>

- *Il software funzionante più che la documentazione esaustiva* — il mondo IT spesso vede un eccessivo impegno nel redigere la documentazione piuttosto che nel raggiungere il minimo livello soddisfacente del prodotto: il funzionamento del software. Questo concetto rappresenta l'importanza innanzi tutto di concentrarsi su ciò che il cliente reputa veramente importante, ciò che genera più valore per esso.
- *La collaborazione col cliente più che la negoziazione dei contratti* — programmare a monte gli obiettivi del progetto, fissandoli a contratto, rende impossibile adattare facilmente il progetto ai cambiamenti del contesto e dei bisogni del cliente, riducendone il valore finale. L'approccio flessibile implica lasciare aperte le specifiche del progetto nel contratto ai cambiamenti derivanti da una forte collaborazione con il cliente.
- *Rispondere al cambiamento più che seguire un piano* — direttamente collegato al punto precedente, quest'ultimo evidenzia che il team deve essere pronto a adattare il progetto in corso d'opera alle richieste del cliente o al cambiamento del contesto, senza auto-imporsi una programmazione del lavoro e un budget eccessivamente rigidi.

Alle quattro affermazioni segue una chiara specificazione:

fermo restando il valore delle voci a destra, consideriamo più importanti le voci a sinistra.

La volontà dietro quest'ultima frase è rendere ben chiaro che gli elementi nella parte a destra delle quattro affermazioni (processi e strumenti, documentazione esaustiva, negoziazione dei contratti, seguire un piano) non sono superflui, bensì sono meno importanti degli elementi a sinistra: privarsi completamente di un piano, rinunciare ai contratti, alla documentazione, o ai processi e gli strumenti provoca grandi inefficienze o l'impossibilità di portare a termine il progetto.

1.3.3.2 Seconda parte - I dodici principi Agile

Successivamente sono stati introdotti dodici principi ad integrazione di quanto già scritto, che vengono riportati di seguito e messi in relazione con i principi di funzionamento del metodo Scrum:

1. *La priorità più alta è soddisfare il cliente, attraverso consegne continue e fin da subito di software di valore* — ciò implica massimizzare il valore per il cliente dei *deliverable*, e farlo in un intervallo di tempo accettabile. Richiede di capire a fondo cosa sia il valore per il cliente e come cambia tale definizione nel tempo.

In Scrum le consegne continue sono garantite dalla logica di funzionamento degli Sprint: al termine di ciascuno di questi si ha un Product Increment funzionante. Il valore del Product Increment è assicurato dal Product Owner che mantiene aggiornato il Product Backlog in base ai bisogni del cliente, che a sua volta tramite il meccanismo di priorità porta il team a scegliere di produrre incrementi di valore.

2. *Adattamento continuo del software ai cambiamenti dei bisogni del cliente* — è necessario integrare un meccanismo di confronto continuo con il cliente per intercettarne i cambiamenti dei bisogni; serve un secondo meccanismo di integrazione dei cambiamenti importanti nel progetto in corso, e che il team sia in grado di accettare il cambiamento.

In Scrum i cambiamenti devono essere intercettati dal Product Owner tramite l'interazione continua con il cliente, e prioritizzati nel Product Backlog. La logica di funzionamento degli Sprint assicura che qualunque caratteristica inserita nel Product Backlog abbia una priorità elevata venga realizzata appena possibile.

3. *Rilasci frequenti di parti del software funzionanti, ad intervalli più brevi possibili* — rimarca l'importanza delle "consegne continue" del primo principio, evidenziando che i tempi tra due consegne successive dovrebbero essere compressi quanto possibile. Lo scopo di ridurre questi tempi è di aumentare la frequenza con cui si ricevono feedback dal cliente, così da riportare il prima possibile il progetto nella giusta direzione in caso di deviazione dall'ideale per il cliente; ciò significa meno *effort* sprecato in sviluppi non voluti dal cliente. Inoltre, permette di essere pronti a consegnare la parte funzionante del prodotto nel momento in cui il cliente crede che questo abbia valore, massimizzando il rendimento: ciò richiede che l'infrastruttura dell'organizzazione supporti velocità elevate di progettazione, sviluppo, test, ecc. (Moreira, 2013). L'automazione di alcune o parti di queste fasi può essere d'aiuto.

In Scrum l'alta frequenza dei rilasci è scandita dalla durata raccomandata degli Sprint inferiore a quattro settimane. Gli Sprint Retrospective poi dovrebbero portare ad un miglioramento generale del processo Scrum.

4. *Alta collaborazione tra committenti e team di progetto* — spesso non vi è forte collaborazione tra il team di progetto e chi si occupa della relazione con il cliente. L'Agile richiede invece che tale collaborazione sia potenziata, migliorando con essa la capacità di comprendere il significato di valore per il cliente. La multidisciplinarietà del team è la caratteristica principale che consente di mantenere collegato l'ambito commerciale a quello tecnico.

In Scrum viene più che soddisfatto questo principio: viene integrato all'interno del team il ruolo di Product Owner, il cui compito principale è di interpretare i bisogni del cliente e tradurli in caratteristiche del prodotto priorizzate nel Product Backlog.

5. *Personale motivato, supportato, a cui viene data fiducia e il giusto ambiente* — alla base dell'incremento di performance dei team agili vi è il benessere dei dipendenti, dato da un insieme di fattori quali: più potere decisionale, più responsabilità e lavoro delegato piuttosto che micromanagement; obiettivi chiari e sfidanti, trasparenza delle informazioni e *coaching* da parte del management.

In Scrum è lo Scrum Master il principale responsabile del buon funzionamento del team: lo stile di guida è *servant-leadership*. Il meccanismo di auto-imposizione degli obiettivi ad ogni Sprint Planning aiuta la motivazione del team.

6. *Enfasi sulla comunicazione faccia a faccia* — la modalità *vis-à-vis* è la forma di comunicazione per eccellenza, la più ricca di informazioni grazie agli altri tre tipi di comunicazione in essa contenuti: verbale (letteralmente ciò che si dice), paraverbale (il modo in cui si dice) e non verbale (la comunicazione che trascende il parlato). Per questo l'Agile propone di sfruttarla il più possibile. È importante considerare che la comunicazione faccia a faccia comprende sia la capacità di esprimersi tramite il parlato che di ascoltare, comprendere e partecipare in modo attivo alla discussione. Le dirette conseguenze di questo principio sono la necessità di team di dimensione ridotta e di un ambiente di lavoro che il team possa condividere.

In Scrum la comunicazione è particolarmente enfatizzata nelle varie tipologie di meeting. Inoltre, il metodo invita a costruire team di dimensioni ridotte (da 3 a 9 individui).

7. *Misurazione del progresso basata sul funzionamento del software* — significa monitorare lo stato di avanzamento del progetto dal punto di vista del cliente, per il quale

un prodotto non funzionante è privo di valore. Questo approccio è importante per assicurare che i risultati raggiunti durante le iterazioni possano essere consegnati e valutati dal cliente, al posto di accumulare parti del prodotto finale incomplete, senza valore.

In Scrum questo approccio è rappresentato dalla definizione di completamento per ogni User Story all’inizio degli Sprint (Moreira, 2013) e dagli Sprint Review in cui viene testato il valore del Product Increment.

8. *Ritmo di sviluppo costante e sostenibile nel tempo* — questo principio è molto semplice: lavorare ad un ritmo non sostenibile nel tempo porta al degrado delle performance; inoltre, per il benessere del lavoratore, l’orario di lavoro dovrebbe essere mantenuto pressoché costante nel tempo. Nei team agili, per mantenere tale costanza, i membri dovrebbero bilanciare tra loro il carico di lavoro in modo che non vi siano membri completamente scarichi e altri sovraccarichi; per rendere più probabile la fattibilità del bilanciamento, può essere utile che ciascun membro sviluppi delle *skill* secondarie così da essere in grado più probabilmente di occuparsi del carico eccessivo.

In Scrum Sutherland suggerisce di incrementare la velocità degli Sprint nel tempo; tuttavia con ciò Sutherland non vuole affermare che il team deve lavorare più a lungo, ma che dovrebbe bensì incrementare la quantità di lavoro portata a termine in uno Sprint, diventando più efficiente: il concetto di velocità viene utilizzato proprio per definire nello Sprint Planning il numero di User Story che il team sarà in grado di sviluppare senza eccedere la propria capacità.

9. *Continua attenzione all’eccellenza tecnica e alla buona progettazione per esaltare l’agilità* — l’ipotesi sottostante a questo principio è che la ricerca dell’eccellenza tecnica e della buona progettazione porti al miglioramento dell’agilità. Perciò è richiesto un team con buone abilità e conoscenze, una squadra esperta e funzionale. Dovrebbero essere stabiliti criteri efficaci che includono standard di qualità elevati (Moreira, 2013).

In Scrum gli Sprint Retrospective consentono un miglioramento continuo del processo e del team, facilitando il raggiungimento dell’eccellenza.

10. *Semplicità – massimizzare la quantità di lavoro non svolto* — il significato “più

stretto” è sviluppare solo le funzioni essenziali: quelle che veramente interessano al cliente, eliminando le User Story superflue. Un’interpretazione più ampia è che tutti gli sprechi vadano eliminati: *WIP* (Work In Progress — lavoro lasciato in sospeso), necessità di ri-apprendimento, passaggi di mano, cambi di attività, ritardi, errori (Moreira, 2013).

In Scrum la “massimizzazione del lavoro non svolto” avviene per via della selezione esclusivamente delle User Story in cima al Backlog, a priorità maggiore; per contro, quelle a priorità minore, probabilmente non vedranno mai la luce. L’eliminazione degli sprechi può avvenire tramite Sprint Retrospective.

11. *Auto-organizzazione del team per trovare soluzioni migliori* — l’auto-organizzazione è l’ingrediente essenziale nella ricetta della responsabilizzazione ed *empowerment* del team, avviando la separazione dalla struttura gerarchica (compresi i livelli gerarchici all’interno del team) e dal micromanagement. Il team auto-organizzato vede la partecipazione spontanea di tutti i membri sia ai processi decisionali che al lavoro (Moreira, 2013). La multidisciplinarietà e l’allineamento con la strategia globale consentono al team il giusto grado di autonomia per svincolarsi dalla struttura gerarchica.

In Scrum il team lavora autonomamente, seguendo il Product Backlog e valutando autonomamente quali User Story sviluppare e come organizzarsi per farlo. Non vi sono gerarchie interne: nemmeno Scrum Master e Product Owner sono ad un livello gerarchico superiore, bensì sono semplici figure specializzate.

12. *A intervalli regolari il team riflette su come diventare più efficace, dopodiché regola e adatta il proprio comportamento di conseguenza* — si tratta del miglioramento continuo del team tramite auto-valutazione. L’auto-valutazione come meccanismo per la rilevazione delle opportunità di miglioramento deriva dal fatto che il team sia auto-organizzato, indipendente e responsabile. Può essere utile per il team l’utilizzo di tecniche quali “i cinque perché” (Moreira, 2013).

In Scrum lo strumento principale di auto-valutazione applicato ad intervalli regolari è lo Sprint Retrospective.

1.4 Cos'è l'Agile

Con Agile non si intende uno specifico metodo di gestione dei progetti, bensì qualsiasi approccio all'organizzazione e al lavoro basato sui valori e principi dell'Agile Manifesto del 2001: può comprendere numerosi metodi conosciuti, come il già citati Scrum o XP, ma anche un approccio personalizzato di un'organizzazione che intende seguire quanto affermato nell'Agile Manifesto. Anche se l'Agile Manifesto fa riferimento al mondo software, l'essenza dell'Agile e i dodici principi trascendono da tale ambiente e possono essere applicati a qualunque organizzazione necessiti di snellire la burocrazia e potenziare le risorse umane, al fine di aumentare la flessibilità senza rinunciare alla sostenibilità economica. Sarebbe inoltre più corretto chiamare questi “metodi” agili con il termine *framework*, come fatto da Alistair Cockburn, autore del framework *Crystal*, in quanto ognuno di questi dovrebbe essere adattato al progetto, al contesto e al team che lo utilizza.

Si può quindi affermare che l'Agile è l'unione della mentalità che pone il cliente al centro dei progetti, e dei framework, o di qualsiasi metodo personalizzato, caratterizzato dall'auto-organizzazione del lavoro all'interno di team multidisciplinari altamente collaborativi, responsabilizzati e motivati, in continuo miglioramento, che operano in modo iterativo (*trial and error*) e in continua sintonia con gli stakeholder rilevanti, concentrandosi solo sul lavoro più rilevante per il cliente. Questi team agili sono micro-organizzazioni che non necessitano di indovinare il futuro per dare vita ad un prodotto di successo, bensì hanno a disposizione gli strumenti per sviluppare, *durante l'esecuzione del progetto*, il prodotto che il cliente desidererà nel momento del completamento del progetto.

1.5 Benefici dall'applicazione dei principi Agile

Rigby et al. in *Doing Agile Right* (2020) riportano i seguenti vantaggi che l'Agile offre rispetto all'approccio gestionale classico, studiati e documentati:

- Maggiore impegno organizzativo, motivazione e produttività da parte del team.
- Riduzione degli sprechi di tempo relativi all'eccessiva burocrazia.
- Maggior efficienza della produzione e maggiore soddisfazione del cliente, perché l'effort del team viene focalizzato sulle caratteristiche ad alto valore *per il cliente*, in

quel momento.

- La multidisciplinarietà aumenta la coesione, la fiducia e il rispetto nell'organizzazione, oltre che ampliarne le competenze.
- Maggiore efficienza del management: non dovendo effettuare *micromanagement* possono dedicarsi maggiormente ad attività strategiche di maggior valore per l'organizzazione.

Holbeche in *The Agile Organization* (2018) e Moreira in *Being Agile* (2013) affermano che l'Agile aiuta ad aumentare il *time to market*, ad esempio tramite Sprint di durata ridotta. Sempre secondo Moreira l'Agile può aumentare anche la qualità del prodotto: la motivazione e l'impegno organizzativo dei dipendenti, derivanti dalla maggiore responsabilità e possibilità di *decision-making*, aumentano la probabilità che il lavoro su cui si concentrano dia vita ad un prodotto di qualità maggiore. Inoltre afferma che aumentando la soddisfazione del cliente, aumentano sia le vendite che la fedeltà.

In un articolo di *McKinsey*, Mahadevan, Paquette, Rashid, e Ustinov (2019) riportano maggiore velocità e qualità del decision-making, concordano con Moreira sulla qualità maggiore dei prodotti (o servizi), e sono in linea con quanto riportato da tutti gli autori presi in considerazione riguardo il coinvolgimento maggiore dei dipendenti.

L'opinione generalmente diffusa, anche tra gli autori qui riportati, riguardo il generale miglioramento del benessere del lavoratore come causa del miglioramento di performance, viene confermata dallo studio condotto da Amabile e Kramer (2011), *The Power of Small Wins*, pubblicato su *Harvard Business Review*: in questo studio gli autori osservano che la creatività e la produttività di un lavoratore dipendono dalla qualità di quella che chiamano la sua *inner work life*, definita come mix di emozioni (il livello di felicità), motivazioni (l'interesse intrinseco nel lavoro) e percezioni (il grado di positività con cui percepisce sé stesso e l'ambiente lavorativo) nel corso della giornata lavorativa.

A sua volta, la qualità della *inner work life* dipende da altri elementi che, variando su base giornaliera, influenzano le performance dei lavoratori di giorno in giorno. Lo studio ha quindi approfondito quali potessero essere gli elementi della vita lavorativa che condizionano l'*inner work life* (emozioni, motivazione e percezioni), definendone tre:

- **Progresso** — all'interno della giornata lavorativa è l'elemento più frequentemente

riscontrato nella variazione della qualità della giornata lavorativa, influenzando fortemente lo stato d'animo del lavoratore, sia in positivo che in negativo: il progresso ha una buona possibilità di rendere soddisfatto il personale, mentre l'assenza di risultati concreti, cioè le “battute d'arresto”, al contrario, tendono impattare molto negativamente sul benessere della persona.

- **Catalizzatori e Inibitori** — i catalizzatori sono azioni che supportano direttamente il lavoro: l'aiuto da terzi; avere degli obiettivi chiari; alta autonomia; risorse e tempo a disposizione sufficienti ecc. Al contrario, gli inibitori, sono azioni che non supportano o ostacolano il lavoratore.
- **Nutrienti e Tossine** — i nutrienti sono eventi come manifestazioni di rispetto e parole di incoraggiamento. Al contrario, le tossine sono eventi scoraggianti o distruttivi.

Questi elementi si ricollegano tutti all'Agile: per quanto riguarda il progresso, affrontare una User Story alla volta all'interno di brevi iterazioni (Sprint), tipico approccio Agile e coerente con il terzo principio del manifesto, permette di completare l'obiettivo più grande (l'intero Backlog) attraverso il raggiungimento di numerosi e piccoli obiettivi secondari raggiungibili in poco tempo, eventualmente anche su base quotidiana. Infatti, sempre secondo lo studio di Amabile e Kramer, anche piccole conquiste influenzano “tremendamente” la qualità dell'*inner work life*; e perfino piccoli progressi incrementali quotidiani, anche se non comportano il completamento di un'intera User Story, ma comunque percepibili, possono avere un discreto impatto positivo. È comunque bene notare che allo stesso modo piccoli intoppi nella progressione del lavoro possono impattare sull'*inner work life* in modo fortemente negativo.

Inoltre, un altro collegamento all'Agile deriva dal fatto che i progressi, per essere emozionanti, motivanti e plasmare la percezione, devono riguardare qualcosa di significativo per il lavoratore, e non solo per l'organizzazione: in ciò l'Agile contribuisce permettendo molta libertà ai dipendenti nel determinare *come* raggiungere gli obiettivi. Ovviamente ciò non può rendere qualsiasi lavoro significativo per la persona, ma può sicuramente essere un grande aiuto rispetto ad eseguire un lavoro seguendo esattamente gli ordini del superiore.

Per quanto riguarda i *catalizzatori*, nell'Agile consistono in vari aspetti, quali la definizione

del backlog che permette una chiara definizione degli obiettivi da raggiungere; l'autonomia elevata che è un principio alla base dell'Agile; e l'alta disponibilità di risorse teoricamente sempre assicurata se l'organizzazione supporta adeguatamente i team agili.

Infine i *nutrienti* sono riscontrabili nell'Agile nell'atteggiamento di rispetto e supporto reciproco che è sicuramente incentivato all'interno di team di piccole dimensioni, dove i rapporti personali sono più facilmente gestibili, e dove l'interazione tra i membri viene posta ad un livello superiore di importanza rispetto ai processi e agli strumenti di gestione nel manifesto Agile.

Capitolo 2

Agile Organization

2.1 La nuova frontiera dell'Agile come risposta al contesto VUCA

La difficoltà nell'ottenere un successo stabile nel tempo o anche soltanto nel sopravvivere nei mercati odierni, descritta nel Capitolo 1, può essere descritta sinteticamente dall'espressione *VUCA*, l'acronimo di *Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*:

- **Volatility** — Volatilità: le condizioni al contesto in cui le organizzazioni operano sono fortemente variabili, sia in termini di natura del cambiamento che di frequenza con la quale tali variazioni avvengono.
- **Uncertainty** — Incertezza: le organizzazioni non hanno a disposizione le informazioni complete per effettuare previsioni con assoluta certezza. A ciò si aggiunge la mancanza di conoscenza relativa alla causa dell'evento e i suoi effetti (Bennett e Lemoine, 2014). L'articolo di *McKinsey & Company, Strategy under uncertainty* (Courtney, Kirkland, e Patrick Viguierie, 2000) classifica l'incertezza su quattro livelli: al primo livello l'incertezza è sufficientemente bassa da effettuare una previsione unica ed affidabile; al secondo livello si possono al più generare due scenari possibili riguardo al futuro, concentrandosi sulla raccolta di informazioni al fine di determinare le probabilità di accadimento di ciascun scenario; al terzo livello si conoscono solo i limiti all'interno dei quali potrebbero manifestarsi molti scenari diversi, ed è anche qui importante raccogliere informazioni per cercare di individuare al massimo

4 o 5 scenari chiave, anche se potrebbe risultare estremamente difficile; infine, a livello quattro si ha la massima incertezza: non vi è nemmeno un range possibile di scenari, qualunque cambiamento può manifestarsi. È il tipo di incertezza più raro e tende a mutare in incertezze di livello inferiore, ma ciò richiede la raccolta sistematica di informazioni al fine di eliminare innanzitutto gli “unknown unknown”.

- **Complexity** — Complessità: come un sistema complesso in fisica moderna, il contesto presenta un numero particolarmente elevato di componenti interrelate, dove la variazione di una di queste provoca reazioni a catena nelle altre componenti. È il numero di relazioni causa-effetto a rendere difficilmente prevedibile la reazione del sistema ad uno stimolo, anche a fronte di molte informazioni disponibili.
- **Ambiguity** — Ambiguità: il contesto è difficilmente interpretabile, le relazioni causa-effetto appaiono confuse, *non si sa di non sapere (unknown unknown)*. È quindi simile alla definizione di quarto livello di incertezza di *McKinsey*, in quanto forma di massima non-conoscenza.

Bennett e Lemoine (2014) suggeriscono anche delle soluzioni per contrastare le condizioni VUCA, che consistono in:

1. Anticipare la creazione di soluzioni e l’allocazione di risorse per contrastare la volatilità
2. Investire nell’acquisizione, interpretazione e condivisione di informazioni per ridurre l’incertezza
3. Migliorare la struttura dell’organizzazione e le risorse (umane e fisiche) per affrontare la complessità
4. Sperimentare per comprendere le relazioni causa-effetto diminuendo l’ambiguità

La prima risposta che è stata data alle condizioni VUCA dei mercati è stata l’Agile applicato all’ambito dello sviluppo dei progetti (ad esempio Scrum), ma ciò non risolve a pieno le condizioni VUCA, discostandosi in parte da quanto affermato da Bennett e Lemoine: è un miglioramento della capacità produrre innovazione e quindi della velocità nella risposta ai cambiamenti del mercato (parte del punto 1); porta con sé miglioramenti alla condivisione delle informazioni incentivando la trasparenza, e ne migliora l’acquisizione tramite la sperimentazione (parte del punto 2 e 4); ed è il principio di una struttura più

piatta, con meno gerarchie, in cui ogni individuo ha molto più potere e velocità decisionale (parte del punto 3).

È chiaro, tuttavia, che sia possibile effettuare un ulteriore passo avanti nell'applicare i principi dell'Agile, estendendoli oltre il team Agile, ad esempio gestendo i finanziamenti interni in modo flessibile, rendendo meno complesso l'iter per concedere finanziamenti alle iniziative, e riconoscendo che le iniziative fuori pianificazione possono essere opportunità tanto rilevanti quanto il pianificato, se non oltre (punto 1); potenziando e aumentando il numero di collegamenti tra l'organizzazione e l'ambiente esterno, al fine di catturare quante più informazioni possibili, e stabilendo nell'organizzazione un efficace sistema di condivisione di queste informazioni oltre che a quelle generate internamente (estensione del punto 2); modificando a fondo la struttura gerarchica dell'organizzazione e la gestione delle risorse umane, potenziando la capacità di affrontare la complessità (estensione del punto 3); infondendo la cultura della sperimentazione, tipica dell'Agile, in tutta l'organizzazione, per generare maggiore conoscenza (estensione del punto 4).

Questi sono alcuni degli aspetti che stanno recentemente venendo definiti all'interno della nuova frontiera dell'Agile: l'*Agile Organization*. Non esiste tuttavia ancora una chiara ed unica definizione di Agile Organization, e in realtà nemmeno un unico nome: le alternative sono *Agile Enterprise*, *Organizational Agility* (abbreviata in "OA"), ed erroneamente viene definita come *Agile at Scale*. Si può comunque affermare che le Agile Organization sono progettate per essere flessibili e capaci di adattarsi rapidamente non appena nuove minacce provenienti dai competitor o nuove opportunità che necessitano di una risposta vengono identificate (Holbeche, 2018). Secondo Rigby et al. (2020), una definizione potrebbe essere che "le Agile Organization creano un sistema bilanciato che si adatta efficientemente ai cambiamenti nelle opportunità del mercato in modo da generare risultati migliori". Un articolo di McKinsey (Brosseau, Ebrahim, Handscomb, e Thaker, 2019) descrive l'Agile Organization partendo dalla struttura, caratterizzata da un *network* di team che operano in cicli di apprendimento e decision-making rapidi, invece che una gerarchia statica e compartimentata; sottolineando il maggior potere dei team nel prendere decisioni, rispetto all'approccio *top-down* tradizionale; e affermando che un'Agile Organization riesce a combinare le caratteristiche di velocità e adattabilità con quelle di stabilità ed efficienza.

Lo stato dell'arte dell'Agile Organization viene fotografato da un sondaggio di McKinsey, i cui risultati vengono interpretati nell'articolo di Salo (2017): anche se ancora pochi intervistati affermano di avere adottato a pieno l'Agile nell'intera organizzazione o nella *performance unit*¹ in cui lavorano, e ben poche organizzazioni ne traggono effettivamente beneficio, l'agilità si trova comunque tra le più alte priorità strategiche, e in tutti i settori è diffusa l'idea che gli operatori necessitino di modi più agili di lavorare. Inoltre il sondaggio dimostra, secondo l'autore, che molte aziende stanno modificando le attività di aree quali l'innovazione, la customer experience, le operation e la strategia, per incrementarne l'agilità. Il sondaggio determina anche la prevalenza di aziende che hanno adottato la trasformazione in Agile Organization: ben il 37% degli intervistati afferma che la propria azienda abbia intrapreso tale percorso, mentre soltanto il 4% riporta che tale trasformazione sia già conclusa con successo.

Altre informazioni interessanti raccolte dal sondaggio di McKinsey riguardano la diffusione della trasformazione in organizzazione Agile suddivisa per settore, oltre che per instabilità percepita nell'ambiente: si possono osservare i settori più soggetti a trasformazioni agili (in corso o completate), come l'High Tech o i Servizi Finanziari, e quelli meno soggetti, come la logistica; ma l'informazione più interessante è osservare che vi sia correlazione tra la percezione di alti livelli di instabilità percepita² e il numero di trasformazioni agili all'interno dei settori, confermando che i mercati più esposti alle condizioni VUCA tendono ad affrontare quest'ultime tramite l'adozione di pratiche agili oltre i semplici team agili applicati allo sviluppo dei progetti.

Uno dei risultati più interessanti del sondaggio è che le performance unit che adottano le *practices* Agile vedono effettivamente un incremento di performance rispetto a quelle degli altri intervistati. A questo proposito Rigby et al. (2020) propongono una raccolta di studi a supporto degli effettivi benefici dell'Agile Organization: nove studi raccolti su dieci confermano che l'Agile applicato all'intera organizzazione può portare ad un incremento delle performance delle organizzazioni, mentre solo uno studio risulta inconclusivo.

¹ Con "*performance unit*" l'autore vuole indicare qualsiasi parte dell'organizzazione sia responsabile per la consegna al cliente di una determinata performance. In ciò rientrano quindi team di funzioni, team agili, o anche intere business unit (Salo, 2017).

² Determinata chiedendo ai partecipanti: se assistono a cambiamenti rapidi; se le regolamentazioni rendono il lavoro nelle performance unit complesso; se i cambiamenti nella domanda dei clienti sia imprevedibile; e se l'ingresso nuovi attori nel mercato rende difficile il successo della performance unit (Salo, 2017).

Tuttavia gli autori avvertono che si tratta di risultati ancora poco maturi, visto l'assenza di ricerche accademiche tra gli studi consultati, e vista la presenza di solo un articolo di una rivista prestigiosa; ma i pochi risultati a disposizione sono molto incoraggianti.

2.2 Agile at Scale

2.2.1 Agile at Scale è parte dell'Agile Organization

La prima e naturale idea messa in pratica dal top management che vuole potenziare l'Agile, dimenticandosi di interpretare correttamente i principi dell'Agile Manifesto, è quella di aumentare progressivamente il numero di team agili (indipendentemente dal framework che adottano), ottenendo decine, centinaia o più di team che effettivamente seguono correttamente i principi dell'Agile. Questa modalità di espansione dell'Agile viene definita Agile at Scale, caratterizzata tipicamente dalla medesima struttura burocratica iniziale, con focus prevalentemente sugli azionisti rispetto agli altri stakeholder.

Osservando l'intera organizzazione, e non solo il funzionamento del singolo team, si può notare con tutta probabilità che questa non è Agile dal punto di vista delle performance: non ottiene gli incrementi di performance che ci si aspetta dall'implementazione dell'Agile. Ciò accade perché i principi Agile sono stati applicati soltanto ai team, e non al resto dell'organizzazione, essenziale per il loro funzionamento: l'intera catena del valore deve lavorare in armonia con i team agili. Infatti, considerando che tipicamente un'organizzazione ha un indice di flusso³ compreso tra 0.15 e 0.20, anche se i team agili comportano un proprio incremento di performance del 20%, ipotizzando che il resto dell'organizzazione rimanga invariato, l'incremento delle performance che otterrà l'intera organizzazione sarà soltanto di un 3% o 4%; un miglioramento di questa entità risulta difficoltoso da notare (Rigby et al., 2020). A ciò si aggiunge che spesso le organizzazioni vengono rivoluzionate dal punto di vista organizzativo per fare spazio ai numerosi team agili, spesso a scapito delle performance delle funzioni a supporto delle *operation* ma anche dei team stessi. Ciò inevitabilmente comporta un peggioramento delle prestazioni dell'organizzazione: velocità ridotte, code e attese più lunghe, e maggiori WIP⁴ (Rigby et al., 2020).

³ È il rapporto tra tempo effettivamente impiegato nella produzione e il tempo totale impiegato per ottenere l'output desiderato a partire dal lancio della produzione.

⁴ WIP è l'acronimo di **W**ork **I**n **P**rogress, cioè carico di lavoro in attesa di essere processato.

Con questo non si intende che lo “Scaling” dell’Agile (Agile at Scale), cioè esattamente l’aumento del numero di team agili, sia sconveniente: bensì che implementato senza altre modifiche all’organizzazione sia destinata quanto meno a non dare i risultati che ci si attende dall’implementazione dell’Agile su larga scala, anche se comunque accettabili. Tali modifiche dell’organizzazione, necessarie a sfruttare a pieno i principi dell’Agile, sono complementari all’Agile at Scale e costituiscono l’Agile Organization.

Così come esistono diversi framework per l’Agile nel senso classico del termine, come Scrum, illustrato nel Capitolo 1, anche per il più recente concetto di Agile at Scale esistono numerosi framework già portati a termine, e altri ne stanno venendo sviluppati negli ultimi anni. Tra questi vi è il “modello Spotify”, *Nexus* di Ken Schwaber, *Recipes for Agile Governance in the Enterprise* (RAGE), e i più diffusi attualmente sono *Scrum@Scale* di Jeff Sutherland e *Scaled Agile Framework* (SAFe). Data ancora una volta la diffusione del framework di Sutherland e visto che Scrum è stato trattato nel capitolo precedente, di seguito viene riportato l’approfondimento di Scrum@Scale per illustrare il funzionamento dell’Agile at Scale.

2.2.2 Il framework Scrum@Scale

Scrum@Scale (pronunciato *Scrum at Scale*), ideato nel 2014 da Jeff Sutherland e raffinato negli anni, è la naturale estensione del framework di cui è co-autore, Scrum. La guida ufficiale è disponibile nel sito di *Scrum at Scale LLC*⁵, Joint Venture tra *Scrum Inc.* (società di Sutherland) e *ScrumAlliance.org* (ex società di Ken Schwaber, ora presidente oltre che fondatore di Scrum.org). Spesso, come in questo caso, i framework per l’Agile at Scale fanno qualche step in più verso l’Agile Organization, ad esempio, offrendo anche qualche suggerimento su come impostare la cultura in modo più Agile: in Scrum@Scale viene suggerita una cultura basata sui pilastri del controllo empirico dei processi, cioè trasparenza, ispezione e adattamento; e sui valori di Scrum: apertura, coraggio, focus, rispetto e impegno (Sutherland, 2020).

Nella guida viene spiegato che l’*apertura* è alla base della trasparenza delle informazioni e permette quindi l’ispezione del lavoro svolto; il *coraggio* si riferisce alla necessità di prendere decisioni velocemente e senza possedere le informazioni complete, dinamica tipica

⁵ <https://www.scrumatscale.com/Scrum-at-scale-guide/>

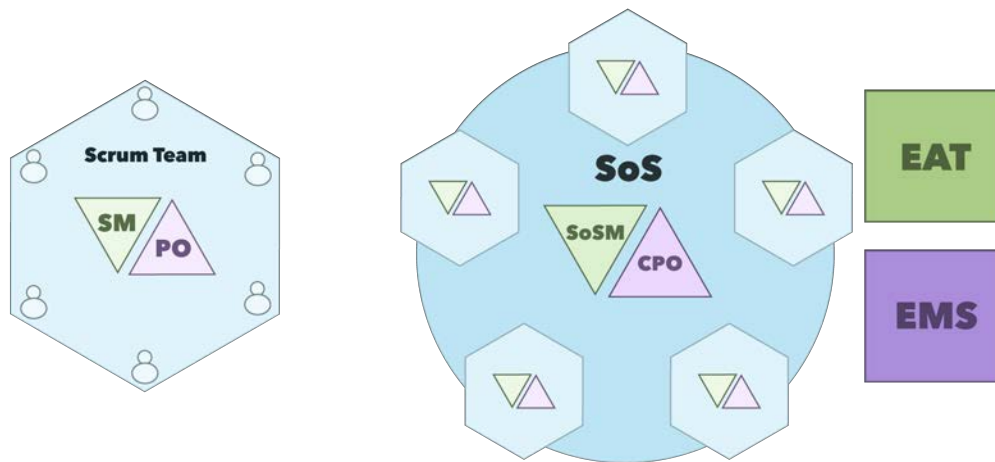


Figura 2.1: a sinistra un team Scrum, a destra uno Scrum di Scrum. Adattata da Sutherland (2020).

nell'innovazione; il *focus* deriva dalla volontà di rimanere focalizzati su ciò che è veramente di valore per il cliente, e l'*impegno* è riferito alla capacità di dedicarsi alla realizzazione delle User Story a priorità più alta; infine è necessario che vi sia *rispetto* tra tutti i membri dell'organizzazione per permetterne una buona interazione, fondamentale per lo Scrum e per lo Scrum@Scale.

Tuttavia, questi suggerimenti sulla cultura dell'organizzazione non sufficienti ad impostare un'organizzazione Agile, ma si tratta solo di piccoli spunti, ragione per la quale questo framework è da considerare valido per aumentare il numero dei team agili, ma inadatto a sfruttare a pieno i potenziali dell'Agile applicato all'intera organizzazione, obiettivo invece dell'Agile Organization.

Lo scopo di Scrum@Scale è di offrire delle linee guida per aiutare ad applicare i concetti Scrum a *gruppi di team* che operano seguendo il framework Scrum stesso, invece che a *gruppi di persone*. I concetti fondamentali sono infatti molto semplici: un insieme di team Scrum, idealmente tra 4 e 5 gruppi, coopera come se fosse esso stesso un team Scrum, chiamato Scrum of Scrums (SoS). Se si vuole ottenere un numero di team Scrum ancora maggiore, si possono istituire più Scrum of Scrums, e gestirli anch'essi come un unico team Scrum: uno Scrum of Scrum of Scrums (SoSoS). Questi concetti non sono esclusivamente applicabili a qualche tipo di azienda, ma sono adatti a qualsiasi settore, sia di prodotti fisici, che software, e anche produttori di servizi.

Nella creazione di multipli team Scrum, Sutherland suggerisce di focalizzarsi su un *Reference Model*, ovvero un progetto pilota di Scrum of Scrums che permetta di sperimen-

tare lo Scrum@Scale per capire con quali peculiarità adattare il framework alla propria organizzazione, così che tale processo di espansione risulti più semplice possibile.

Grazie all'applicazione dello Scrum ai team Scrum può essere affrontato una tipologia di prodotto molto complesso, il cui valore non sarebbe altrimenti scomponibile in singoli Product Increment a carico di un solo team Scrum: in uno Scrum di Scrum (SoS) i team partecipano allo stesso Product Backlog, suddividendo il prodotto complesso e lavorando in Sprint sincronizzati; tale suddivisione avviene preservando il funzionamento e i principi dello Scrum: ogni team ha il proprio *Team Backlog*, da cui poi importa le storie all'interno dei propri Sprint Backlog, con la tipica discrezionalità operativa che caratterizza i metodi Agile. Per fare ciò è necessario introdurre dei ruoli e degli eventi che rispecchino quelli dello Scrum classico, ma applicati ai nuovi raggruppamenti.

2.2.2.1 Ruoli per gli Scrum multipli

Alla base del funzionamento di un team Scrum, come illustrato nel paragrafo §1.3.2, esistono due figure chiave: lo Scrum Master e il Product Owner. Da tali ruoli vengono estrapolate due rispettive organizzazioni interne: l'organizzazione degli Scrum Master, che si occupa di gestire *come* realizzare il valore, e l'organizzazione dei Product Owner, che si occupa di gestire *cosa* realizzare; tale gestione è riferita a tutti i team Scrum.

Considerando uno Scrum of Scrums, l'organizzazione di Scrum Master è composta da:

- Gli Scrum Master dei singoli team
- Lo *Scrum of Scrums Master*⁶ (SoSM) — È lo Scrum Master dell'SoS (che, come spiegato nel paragrafo successivo, è una figura molto simile agli Scrum Master “classici”), quindi deve occuparsi del buon funzionamento di tale Scrum: facilitare gli eventi dell'SoS; controllare il rispetto della pianificazione dell'SoS; collaborare attivamente con l'istituzione che rappresenta la figura del PO nell'SoS (il CPO, illustrato in seguito), per assicurare che gli Sprint generino effettivo valore; mantenere una buona interazione tra i team; e assicurare che le informazioni sull'andamento dello Scrum of Scrums sia visibile agli stakeholders rilevanti. Questo ruolo può essere ricoperto da uno Scrum Master di uno dei team, o da una persona esclusivamente dedicata ad esso (Sutherland, 2020).

⁶ Da intendere come “Scrum Master dello Scrum di Scrum”, non come “uno Scrum di Scrum Master”.

- Un *Executive Action Team* (EAT) — È un unico team che agisce da Scrum Master per l'intera organizzazione, indipendentemente dal numero di Scrum multipli. I compiti principali consistono nell'ottimizzare il Reference Model, assicurandosi che i valori, ruoli, eventi e artefatti Scrum (compresi quelli di Scrum@Scale) siano adeguatamente implementati in esso; formulando linee guida riguardo al Reference Model per la parte non Agile dell'organizzazione, preparando al contempo l'ambiente per la sua espansione; infine assicurando il coordinamento tra team (Sutherland, 2020). Al pari della tipica figura dello Scrum Master, si assicura che gli ostacoli all'esecuzione dello Scrum siano rimossi, ma in questo caso a livello dell'intera organizzazione: è quindi necessario che l'EAT sia composto da figure con il potere di rimuovere pressoché qualsiasi ostacolo. Avendo anche responsabilità del miglioramento dello Scrum@Scale, l'EAT gestisce un Backlog di iniziative di miglioramenti dei processi Scrum, da cui attinge lo Sprint Backlog per programmarne l'implementazione (così come lo Scrum Master "classico" inserisce nello Sprint Backlog le possibilità di miglioramento individuate dello Sprint Retrospective).

Ne deriva che l'organizzazione di Scrum Master svolge le seguenti attività, nel ciclo *Scrum Master Cycle*:

- Il miglioramento continuo del funzionamento dello Scrum@Scale (*come* viene creato e consegnato il valore) con continua rimozione degli ostacoli
- Il buon coordinamento tra i multipli livelli di Scrum e all'interno di essi, ad esempio risolvendo le dipendenze tra team
- La gestione della consegna del valore — mentre l'organizzazione dei PO, come spiegato in seguito, si occupa di programmare cosa rilasciare al cliente e quando rilasciarlo, l'organizzazione di Scrum Master deve gestire come tali rilasci avvengono: coordinando i team affinché producano un unico prodotto di valore.

Sempre considerando uno Scrum of Scrums, l'organizzazione dei Product Owner è strutturata in modo simile a quella degli Scrum Master:

- I Product Owner di tutti i team Scrum, costituenti il Product Owner Team (PO Team). Questo team, oltre a svolgere altri compiti guidati dal CPO (punto succes-

sivo), deve creare un'unica *Definition of Done*⁷ (DoD) e creare una Roadmap e un Release Plan per l'SoS (Sutherland, 2020).

- Un *Chief Product Owner* (CPO), che ha il ruolo di guidare il PO Team, assicurandosi in particolare che il Product Backlog in comune ai vari team Scrum venga correttamente allineato alle priorità degli stakeholder. Ciò non vuol dire che i singoli PO non siano più responsabili o non possano più gestire il proprio Team Backlog, anzi, godono comunque di una certa discrezionalità nel decidere se seguire esattamente solo parti del contenuto del Product Backlog o integrarle con altre User Story. In ciò, il Chief Product Owner (CPO) può essere allo stesso tempo il PO di uno Scrum Team, oppure una figura pienamente dedicata a questo ruolo (Sutherland, 2020). Le responsabilità del CPO secondo Sutherland sono:
 - Creare una visione unica per l'intero prodotto, la cui comunicazione all'intera organizzazione spetta poi al PO Team
 - Creare un Product Backlog comune a tutto l'SoS, in modo che il PO Team possa assicurarsi che non vi sia duplicazione del lavoro
 - Decidere quali metriche devono essere monitorate dal PO Team, al fine di acquisire informazioni sul mercato e utili per lo sviluppo del prodotto
 - Facilitare gli eventi MetaScrum (punto successivo)
- Un *Executive MetaScrum* (EMS) — come l'EAT rispecchia il ruolo dello Scrum Master applicato all'intera organizzazione, così l'EMS estrapola le funzioni del PO per applicarle all'intera organizzazione. Si tratta di *un evento*, non di un team: è un meeting a cui prende parte il CPO con il PO Team, la leadership, e gli stakeholder interessati. L'obiettivo principale è quello di aggiornare contemporaneamente l'intero PO Team allineandolo alle esigenze degli stakeholder, simulando ciò che avviene a livello di singolo Scrum team (*Backlog Refinement*); ciò implica che maggiore è la frequenza con cui avvengono gli eventi EMS, più è probabile che i team lavorino su User Story di valore per gli stakeholder. Nell'EMS viene anche fissata la vision globale, che in caso di presenza di un singolo SoS corrisponde a quella fissata dal relativo CPO.

⁷ Definizione dei criteri per affermare che una User Story può essere effettivamente dichiarata completata.

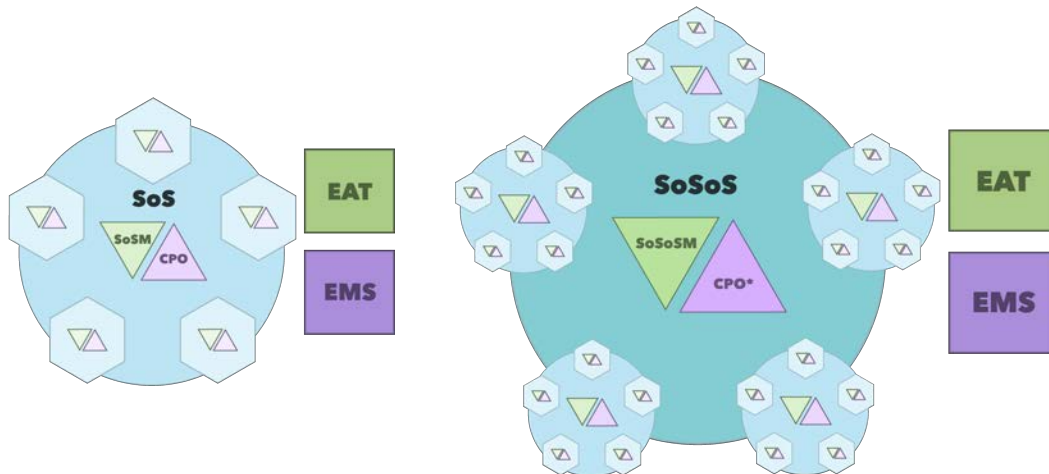


Figura 2.2: a sinistra uno Scrum of Scrums, a destra uno Scrum of Scrum of Scrums. L'asterisco sul CPO dell'SoSoS indica che si tratta di una nomenclatura non ufficiale: ogni organizzazione assegna una propria etichetta al ruolo di guida del PO Team. Adattata da Sutherland (2020).

Le descrizioni riportate per l'organizzazione degli Scrum Master e per quella dei Product Owner sono state costruite sull'esempio di uno Scrum of Scrums. Tuttavia lo scopo di Scrum@Scale è fornire un modello facilmente scalabile a qualsiasi dimensione, ovvero permettere di creare *idealmente* infiniti livelli di Scrum (SoSoS, SoSoSoS, ...). Infatti, mentre le figure di Scrum Master e Product Owner rimangono valide per i singoli Scrum Team, e mentre sono sufficienti un EAT e un EMS (la cui natura è proprio quella di essere unici per l'intera organizzazione), gli SoSM e i PO Team con relativa guida (CPO) sono scalabili ad ogni nuovo "livello di Scrum": un SoSoS, di cui una rappresentazione è la figura 2.2, avrà il proprio Scrum of Scrum of Scrums Master (SoSoSM), e il proprio "CPO Team" con relativa guida; per quest'ultima tuttavia non è previsto un nome ufficiale da parte della Guida dello Scrum@Scale di Sutherland (ipoteticamente si potrebbe chiamare Chief of Chiefs Product Owner, oppure si potrebbe mantenere un unico CPO per il più alto raggruppamento di Scrum e dare un nome diverso ai CPO dei livelli inferiori di Scrum). Inoltre in caso di raggruppamenti superiori all'SoS, ogni raggruppamento deve avere il proprio evento MetaScrum il cui backlog strategico viene sincronizzato nell'EMS (Sutherland, 2020). Lo scaling risulta più facilmente realizzabile perché questo tipo di struttura contiene le interazioni tra team Scrum all'interno di uno stesso SoS, e demanda la coordinazione tra SoS alle relative figure di riferimento: SoSM e CPO.

L'EAT e l'EMS sono gli strumenti principali che Sutherland ha ideato come burocrazia per la gestione dello Scrum@Scale, eliminando altre strutture e ruoli superflui.

L'organizzazione dei Product Owner svolge quindi le seguenti attività, nel ciclo chiamato *Product Owner Cycle*:

- Definire la vision strategica — il risultato finale che si vorrebbe raggiungere.
- Aggiornare la priorità degli elementi del Backlog (*Backlog Prioritization*) — attività alla base del corretto funzionamento del gruppo di team secondo i principi Scrum, così da sviluppare i componenti del Backlog secondo l'ordine discendente di valore per gli stakeholder.
- Scomporre e arricchire il Backlog — i team devono analizzare i componenti del Backlog del livello superiore e capire come giungere a tali obiettivi, aggiungendo ulteriori dettagli per formare il proprio Backlog.
- Effettuare il *Release Planning* — la programmazione a lungo termine dei rilasci di Product Increment da consegnare al cliente (*cosa* rilasciare e *quando* rilasciarlo).

Lo *Scrum Master Cycle* e il *Product Owner Cycle* sono completati da altre due componenti svolte in comune: la prima è il Team Process, ovvero la dinamica Scrum classica con cui funziona ciascun team, che vede la stretta collaborazione tra PO e SM; la seconda è la componente che conclude il ciclo, cioè la raccolta e analisi dei feedback di prodotto e di release: *Product Feedback* e *Release Feedback*. I feedback sul prodotto sono interpretati dall'intera organizzazione di PO per aggiornare il Product Backlog, mentre i Release Feedback vengono interpretati dall'organizzazione di Scrum Master per guidare il miglioramento del processo di creazione del valore.

La rappresentazione delle componenti essenziali dello Scrum@Scale nella guida ufficiale è riportata in figura 2.3, dove si può osservare l'elemento centrale "Metriche e Trasparenza": infatti entrambi i cicli devono analizzare le metriche per specifiche organizzazioni interne o per specifiche funzioni: Sutherland suggerisce di monitorare almeno la produttività (come la quantità incrementi vengono consegnati ad ogni Sprint), la creazione del valore, la qualità, la sostenibilità del sistema così organizzato (es. felicità del personale). La trasparenza delle informazioni, tipica anche dello Scrum classico, sottolinea invece l'importanza di lasciar trasparire le informazioni così da massimizzare la significatività delle metriche e permettere l'efficace miglioramento dei processi e del prodotto. Per questo motivo vengono rappresentate come un unico componente al centro dei cicli SM e PO.

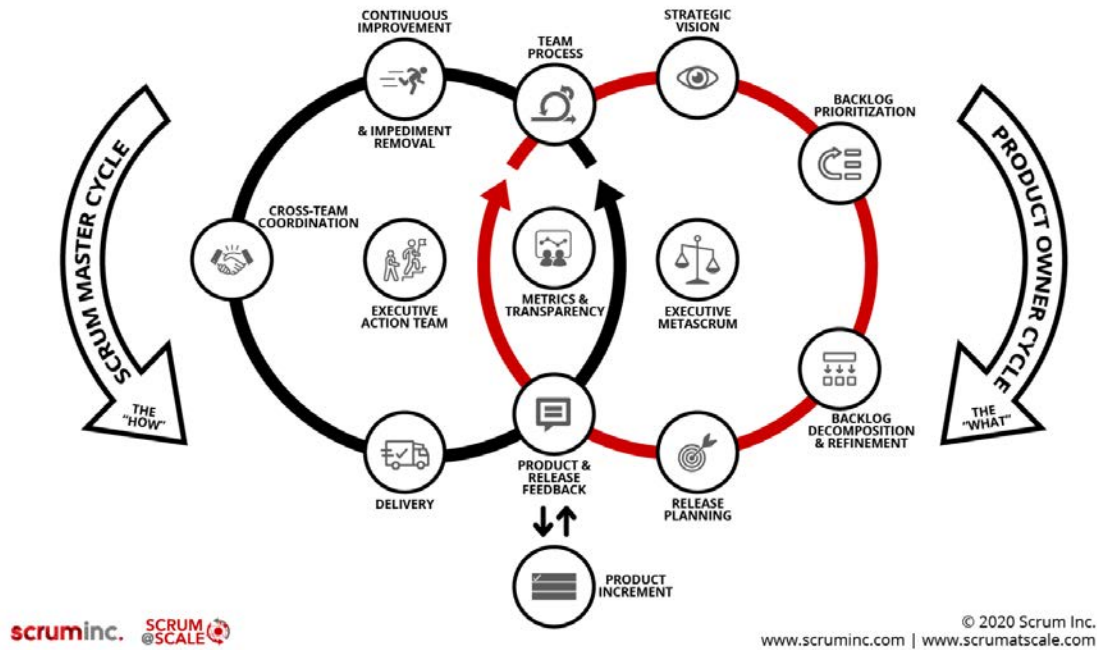


Figura 2.3: lo Scrum Master Cycle a sinistra, il Product Owner Cycle a destra. Immagine tratta da Sutherland (2020).

2.2.2.2 Eventi per gli Scrum multipli

Gli eventi dello Scrum classico sono lo Sprint Planning, il Daily Scrum, lo Sprint Review, e lo Sprint Retrospective. Considerando ancora una volta uno Scrum of Scrums, le versioni “scalate” degli eventi Scrum mantengono la stessa identica logica descritta nel paragrafo §1.3.2, cambiando semplicemente gli attori che vi partecipano:

- *Scaled Sprint Planning* — prima di iniziare un nuovo Sprint questo viene pianificato attraverso un meeting, eseguito dal Product Owner Team a cui si aggiungono gli Scrum Master dei vari team.
- *Scaled Daily Scrum* — quotidianamente e idealmente alla stessa ora il Product Owner Team al completo e qualunque membro dei team coinvolti desidera partecipare, si riuniscono in un meeting dove devono comprendere i progressi collettivi effettuati il giorno precedente, quelli fattibili nella giornata corrente, e le problematiche che emergeranno. Il *timeframe* massimale rimane di 15 minuti.
- *Scaled Sprint Review* — alla fine di ogni Sprint il Product Owner Team, assieme al CPO, svolge la revisione dell’andamento dello Sprint, si confronta con gli stakeholder e aggiorna di conseguenza il Backlog del livello Scrum di riferimento (SoS ad

esempio).

- *Scaled Retrospective* — alla fine di ogni Sprint gli Scrum Master di tutti i team si riuniscono per discutere i progressi effettuati in termini di miglioramento del funzionamento dello Scrum, sia a livello di team che di SoS, e programmare cosa può essere fatto nello Sprint successivo (Sutherland, 2020).

2.2.2.3 Considerazioni finali su Scrum@Scale

I punti di forza di Scrum@Scale includono l'ambizione di migliorare l'agilità dell'intera organizzazione; la completa coerenza del framework con i valori, i principi e le pratiche di Scrum che godono da decenni di ottimi risultati; e la riduzione degli strati e dei colli di bottiglia dati dalla burocrazia con costi generali molto bassi (Rigby et al., 2020). Altre caratteristiche sono l'accelerazione del *decision-making*, e il riconoscimento dell'utilità dei team di supporto allo Scrum, ma che non sono Scrum (Rigby et al., 2020). Si tratta inoltre di un framework particolarmente adatto alle organizzazioni che già operano con i principi Agile, in particolare con Scrum, e vogliono porre il proprio vantaggio competitivo sull'innovazione.

È importante considerare che per quanto il framework di Sutherland per lo *scaling* dell'Agile sia semplice e chiaro, le procedure e i ruoli che introduce per gestire i team Scrum multipli portano comunque ad una complessità di gestione elevata, ma inevitabile per qualunque soluzione basata sull'interazione di un numero elevato di persone. Ciò significa che non può valere l'incremento di performance ideale in cui n team svolgono n -volte la quantità di lavoro che svolgerebbe un singolo team nello stesso tempo: si avranno comunque delle perdite di efficienza dovute alla necessità di coordinare strutture sicuramente più complesse del singolo team Scrum. Ad ogni modo si tratta comunque di una buona forma di organizzazione, testata e diffusa, per sviluppare prodotti troppo complessi per essere affrontati da un singolo team Scrum.

I punti deboli consistono in poche specifiche e pratiche prescritte, poche tecniche per gestire i team numerosi e fortemente indipendenti per natura dello stesso Scrum, e nei pochi esempi di trasformazioni di successo a livello aziendale disponibili (Rigby et al., 2020). Anand, Merchant, Sunderraj, e Vasquez-McCall (2019) riportano invece alcune problematiche relative al ruolo di Scrum Master quando il numero di team agili inizia

ad essere molto elevato: risulta difficile avere un numero così elevato di SM, uno per ogni singolo team; la presenza costante dello SM tende a spingere i membri del team a delegargli la responsabilità di rimuovere qualsiasi ostacolo, impedendo lo sviluppo della piena autonomia dei team; e, infine, la figura di SM è tipica del mondo software o di progetti di *delivery*, mentre nelle Agile Organization essi devono lavorare potenzialmente in qualsiasi ambito aziendale.

2.2.3 Benefici dell'Agile at Scale

A prescindere dal framework utilizzato, l'Agile at Scale, anche senza principi Agile diffusi in tutta l'organizzazione, porta con sé un incremento della capacità di innovazione in termini di quantità e qualità tramite l'aumento del numero di team agili, grazie allo spirito di sperimentazione e apprendimento dell'Agile. Inoltre, spesso anche solo l'azione di riconfigurare i progetti di innovazione introducendo i team agili permette di riconsiderare i progetti in corso, mantenendo solo quelli veramente di valore e dedicando solo le risorse strettamente necessarie: ciò porta all'incremento dell'innovazione senza incorrere nell'aumento dei costi (Rigby et al., 2020).

Un altro beneficio dell'Agile at Scale è che la proliferazione dei team di team agili all'interno di organizzazioni dalla burocrazia tradizionale dimostra alle persone che la simbiosi tra Agile e burocrazia è possibile (Rigby et al., 2020): i team di team, ad esempio gli Scrum of Scrum o anche SoSoS o successivi, ricordano molto le gerarchie; in realtà le figure di SM, PO, CPO, ... non sono il corrispettivo di un capo della burocrazia tradizionale: non effettuano micromanaging, ma lavorano secondo il principio della *Servant Leadership*.

2.3 Dall'Agile at Scale all'Agile Organization

Essenzialmente, adottare un framework per l'Agile at Scale comporta l'espansione del numero di team agili e l'adozione delle pratiche necessarie per coordinarli, ma non prevede l'adozione della giusta mentalità, dei principi Agile a tutti i livelli e tutti i reparti, e del supporto della restante parte dell'organizzazione al fine di assicurarne l'efficacia e la persistenza nel tempo. Infatti, benché i team agili siano importanti per infondere maggiore agilità, nelle Agile Organization essi non coinvolgono più del 50% dei dipendenti: la maggior parte delle persone è coinvolta nelle operations, nelle funzioni di supporto e di

controllo (Rigby et al., 2020). Come molte aziende realizzano in ritardo, la trasformazione in Agile Organization richiede di prendere in considerazione l'intero modello operativo.

Per sfruttare a pieno i benefici dell'Agile applicato a tutta l'organizzazione è necessario infatti cambiare anche la mentalità delle persone e cambiare radicalmente l'approccio al business dell'organizzazione: il focus principale non devono essere gli azionisti; i reparti non-agili devono comprendere la necessità di garantire flessibilità anche in termini di budget ai team agili, senza percepire ciò come la sottrazione delle risorse che spetterebbe a loro; e più in generale i team agili non dovrebbero essere percepiti come mine vaganti per solidità aziendale.

È importante notare anche che la diffusione dei principi dell'Agile in centinaia di team in un'organizzazione grande e complessa dovrebbe coinvolgere attivamente il CEO, in quanto molto probabilmente richiede l'intervento in quasi tutti gli elementi del modello operativo aziendale, preparandoli ad accogliere con successo i principi dell'Agile (Danoesastro, Rehberg, e Freeland, 2018).

2.3.1 Il giusto grado di burocrazia è necessario

Benché l'idea che l'Agile sia un movimento antiburocratico sia molto diffusa, la realtà è diversa. Sicuramente, l'Agile è nato per aumentare i gradi di libertà del personale alleggerendolo dalla burocrazia. Questa, infatti, sempre più sta dimostrando di limitare l'interesse per il lavoro da parte del personale, “considerando gli esseri umani come mere ‘risorse’, valorizzando la conformità sopra ogni altra cosa, forzando le persone a ricoprire ruoli inadatti che prescindono dalle loro capacità innate, inghiottendo l'iniziativa umana nelle sabbie mobili del lavoro burocratico, e considerando la libertà come una pericolosa minaccia all'allineamento e alla disciplina” (Hamel e Zanini, 2017). Ciò si riflette nel rallentamento del flusso della creazione valore e in particolare dell'innovazione nelle aziende. Inoltre, benché si possa osservare che le burocrazie apportano modifiche incrementali al loro modo di lavorare, di solito queste non sono sufficienti a soddisfare le esigenze mutevoli dei clienti (Power, 2013).

Tuttavia un certo grado di burocrazia è fondamentale per ogni organizzazione, e ciò comprende anche la divisione e la standardizzazione del lavoro: privare un'organizzazione della burocrazia significherebbe far regnare il caos e l'inefficienza. L'Agile Organization, come

qualunque altra forma di organizzazione, non può quindi prescindere da un certo grado di “buona” burocratizzazione, chiamata *Enabling Bureaucracy*⁸, a sostegno dei team agili e della restante parte dell’organizzazione. Ciò significa trovare il giusto bilanciamento tra burocrazia e capacità di innovazione: entrambe sono necessarie per portare un’organizzazione al successo sostenibile di lungo termine, permesso dall’efficienza data dalla burocrazia, e mantenuto attraverso la giusta dose di flessibilità ai cambiamenti del contesto, garantita dalla capacità di innovazione. In altri termini, gli elementi dell’*Enabling Bureaucracy* che costituiscono la struttura, le procedure, la divisione del lavoro e il *Risk Management* possono fornire delle fondamenta stabili per consentire di accelerare lo sviluppo di prodotti e servizi senza creare il caos (Holbeche, 2018).

Un primo passo verso il corretto bilanciamento dell’agilità e della burocrazia vede la giusta scelta di dove applicare l’Agile in base all’area dell’organizzazione in cui si vuole intervenire: per il reparto di sviluppo nuovo prodotto il giusto approccio è avere più autonomia con meno vincoli, e porre enfasi sul *teamworking*; mentre in un reparto dove la velocità di esecuzione è di vitale importanza, e il prodotto altamente standardizzato, la preponderanza della burocratizzazione sui principi Agile è necessaria. In molte aree funzionali, come la manutenzione degli impianti, gli acquisti, le vendite, o la contabilità, è probabile che strutture e processi più tradizionali forniscano costi inferiori, risultati più omogenei e organizzazioni più scalabili (Garton e Noble, 2017). Ma è importante puntualizzare che le aziende necessitano comunque di innovazione in tutti i *business process*, nella tecnologia, nella gestione delle risorse umane, e nella gestione finanziaria (Rigby et al., 2020): qui i team agili possono e dovrebbero intervenire.

Le organizzazioni che riescono a raggiungere l’obiettivo di bilanciare correttamente burocrazia e agilità possiedono la caratteristica di *Organizational Ambidexterity*: bilanciano l’*exploration* — la capacità di innovare, e l’*exploitation* — la capacità di sfruttare al meglio ciò di cui è già in possesso l’organizzazione.

Ovviamente trovare questo bilanciamento non è facile, perché i team agili tendono a prediligere un ambiente di lavoro con il minor numero di vincoli possibile e con quante più risorse disponibili nel minor tempo possibile; mentre la burocrazia, al contrario, concede

⁸ Il concetto di *Enabling Bureaucracy* è stato elaborato da Adler e Borys in contrapposizione a quello di *Coercive Bureaucracy*: mentre il primo tipo consente un miglior problem solving e migliore efficienza, il secondo tipo di burocrazia, “coercitivo”, ostacola i dipendenti con forte rigidità e centralizzazione (Adler e Borys, 1996).

risorse a fronte di procedure standardizzate e piani di investimento che necessitano tempo per essere approvati, e predilige procedure standardizzate che tenderebbero a porre eccessivi vincoli ai team. Se la burocrazia risulta troppo tradizionalista, il rischio è che i team agili vengano percepiti come corpi estranei che i burocrati attaccano e tentano di smantellare, così come i *linfociti T* del sistema immunitario combattono un'infezione (Rigby et al., 2020). Infine, nella ricerca del giusto bilanciamento è importante considerare che ogni organizzazione ha un proprio bilanciamento ideale, e ciò dipende dal settore e dall'esperienza che l'organizzazione ha nell'Agile Organization.

Ne deriva che, mentre l'Agile at Scale si focalizza sull'incremento di performance dei team agili, permettendo all'innovazione e alla burocrazia di coesistere, l'Agile Organization si focalizza nel creare un sistema di business Agile, trasformando la burocrazia e l'innovazione in partner simbiotici che collaborano per consegnare al cliente risultati superiori (Rigby et al., 2020); con la caratteristica di agilità conferita principalmente dalle pratiche di sviluppo iterativo con feedback più frequenti possibile, e l'efficienza derivante dall'enabling bureaucracy.

Le Agile Organization inoltre dimostrano che l'intero sistema non solo è costruito per adattarsi alle preferenze del consumatore che cambiano nel tempo, ma cercano esse stesse di cambiarle proattivamente, ad esempio tramite innovazioni distruttive (Rigby et al., 2020).

2.3.2 Rendere l'organizzazione Ambidestra

Per rendere più accettabile l'esistenza delle pratiche Agile all'interno dell'azienda, Rigby et al. asseriscono che le Agile Organization possono utilizzare le seguenti tecniche:

- Contaminare le funzioni non-agili con i principi Agile attraverso l'introduzione dei team agili: coinvolgere, possibilmente a tempo pieno, il personale delle operation non-Agile nei team agili; espandere l'utilizzo dei team agili nelle operation non-Agile per creare nuovi standard e riprogettare i processi e tecnologie, per aumentarne l'efficienza e la qualità. In questo modo diventa semplice convincere gli operatori "burocratici" della bontà dei principi Agile, ed è probabile anche che gli operatori ap-

prendano e diffondano i principi agili nelle loro funzioni, facilitando la trasformazione da *Coercive Bureaucracy* a *Enabling Bureaucracy*.

- Utilizzare il concetto Agile di Sprint per implementare le modifiche all'organizzazione necessarie per raggiungere o migliorare l'agilità organizzativa, permette di renderle più accettabili: gli Sprint rendono le opere complesse un grande insieme di piccoli lavori, da implementare in iterazioni con frequenti feedback interni ed esterni. Il rischio dei grandi cambiamenti diminuisce, perché questi vengono implementati più rapidamente e la frequenza dei feedback aumenta la probabilità di risultati di successo: i burocrati possono accettare molto più facilmente tali progetti. Vengono accelerati anche i ritmi con cui si pianificano e finanziano le attività, in sintonia con il ritmo degli sprint, minimizzando i tempi di attesa e l'efficienza dei team. Anche altre attività di controllo possono trarre beneficio dall'utilizzo degli sprint.

Il concetto di Sprint può essere anche applicato al modo con cui si implementano i team agili per comprendere quale sia il giusto numero da implementarne: il management può creare una quantità limitata di team in un primo sprint, raccogliere feedback riguardo il valore che riescono a generare e i limiti che incontrano, quindi capire se e quanti altri team implementare nello Sprint successivo.

Repenning, Kieffer, e Repenning (2018) individuano un'ulteriore possibilità per permettere all'efficienza e alla flessibilità di coesistere: l'adozione di un *Dynamic Work Design*, cioè un cambiamento del modo in cui si organizzano e interagiscono le persone per affrontare il lavoro, al fine di aumentare la flessibilità a scapito dell'efficienza, o viceversa (rappresentazione in figura 2.4). Gli autori osservano questo approccio nel *Toyota Production System*, tramite le *corde Andon*: in caso di problemi di qualsiasi natura, l'operatore può segnalarli tirando la corda Andon; ne segue il blocco immediato del flusso di lavoro e l'arrivo di un supervisore ed eventualmente altre figure che aiutano nella risoluzione dell'errore, in particolare della causa che l'ha generato. Analizzando questa dinamica, Repenning et al. notano che Toyota passa da una situazione, prima dell'avvento dell'errore, in cui l'approccio al lavoro è piuttosto strutturato, con una discreta suddivisione del lavoro, condotto in modo autonomo dagli individui, e che enfatizza l'efficienza, ad una situazione in cui il lavoro da compiere diventa poco chiaro (il modo in cui risolvere l'errore) e si lavora per risolverla in modo collaborativo, con il supervisore ed eventuali altre figure. Si tratta di

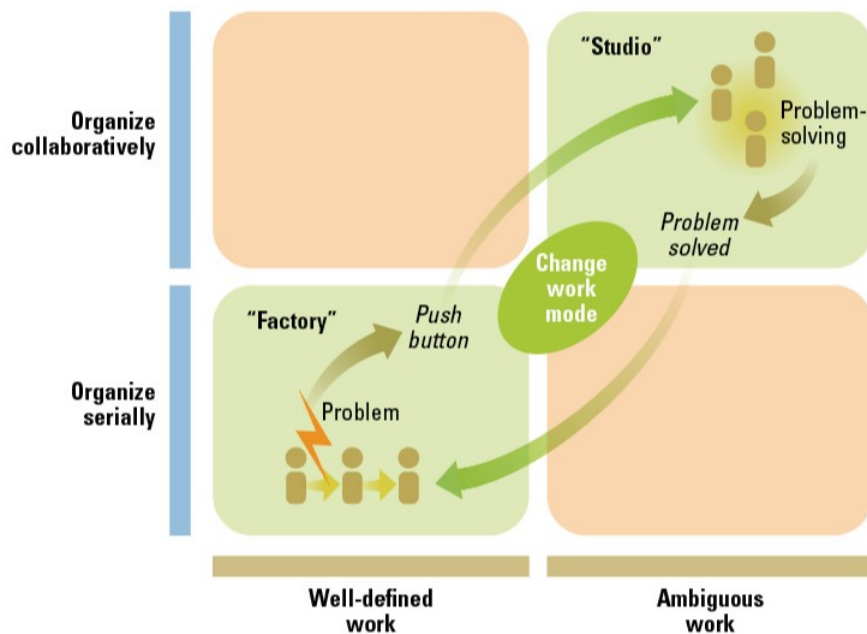


Figura 2.4: rappresentazione del passaggio da un Work Design individuale, con suddivisione del lavoro ben definita, efficiente, ad uno collaborativo, con il lavoro da svolgere poco definito. L'azione "Push button" al presentarsi del problema è riferita al sistema *Andon* del TPS. Immagine tratta da Repenning et al. (2018).

un cambio di *Work Design*.

I framework Agile contengono già al loro interno dei meccanismi per implementare in modo intensivo la caratteristica di *Dynamic Work Design*: Scrum ad esempio prevede una serie di Scrum Meeting (pag. 12) per potenziare le capacità collaborative, tra cui i Daily Scrum su base giornaliera per la collaborazione attiva con SM e PO, e gli Sprint Review a fine iterazione, con la partecipazione del cliente; viene poi spesso utilizzata la tecnica dello *Swarming*, che consiste nel concentrare tutti i membri del team sullo stesso task (quello a priorità maggiore), per portarlo a termine il più velocemente possibile.

Ciò che Repenning et al. (2018) evidenziano, una volta introdotto il concetto di *Dynamic Work Design*, è anche molte organizzazioni oggi hanno un qualche sistema di lavoro collaborativo che alternano all'approccio più efficiente, tuttavia si tratta di cambi di *Work Design* troppo saltuari per trarne dei benefici sostanziali.

Le organizzazioni agili dovrebbero quindi applicare lo stesso principio non solo ai team, ma all'intera organizzazione, per bilanciare l'efficienza con la flessibilità. Per fare ciò

le organizzazioni dovrebbero individuare un sistema per mettere in contatto i singoli team con una figura di supporto: l'ideale è l'istituzione di figure ed eventi frequenti esplicitamente dedicati ad attivare dei Work Design collaborativi per affrontare il lavoro dal contenuto più ambiguo. In Scrum@Scale, ad esempio, alla richiesta di aiuto risponde l'SoSM o, in base alla complessità del problema, l'EAT; i Work Design collaborativi sono invece le versioni scalate degli Scrum Meeting: permettono di amplificare la collaborazione riunendo i team Scrum di uno stesso SoS, e vengono eseguiti frequentemente così come i corrispettivi non scalati.

2.4 Agilità e Resilienza

Holbeche in *The Agile Organization* (2018), afferma che l'agilità delle organizzazioni nel rispondere ai cambiamenti, che identifica con il termine *Strategic Agility*, deve essere accompagnata dalla proprietà di *Resilience* (resilienza) per poter permettere alle organizzazioni di competere per un vantaggio competitivo sostenibile nel tempo, al fine di essere in grado di rispondere a cambiamenti radicali del contesto: ad innovazioni distruttive. La proprietà di resilienza viene descritta da Holbeche come la capacità di “dispiegare diverse forme di *Strategic Agility* di fronte all'imprevisto e di rispondere efficacemente al mutare delle condizioni”, ciò comprende l'insieme di azioni “tempestive, creative, specifiche per la situazione, robuste e trasformative per minimizzare l'impatto di eventi potenti che non sono stati evitati o non sono evitabili, e che hanno il potenziale di mettere a rischio la sopravvivenza a lungo termine dell'organizzazione”. Quindi per Holbeche l'Agile Organization, per essere vantaggiosa nel lungo termine, deve essere data dall'unione di *Resilience* e *Strategic Agility*. Considerando l'assenza di un'unica definizione di Agile Organization, si può considerare che per Holbeche sia questo il significato di Agile applicato all'intera organizzazione.

Holbeche scompone a sua volta la capacità di resilienza in *Capacità di Anticipazione* e *Capacità di Rimbalzo* (traduzione dell'originale *Ability to Bounce Back*):

- **Capacità di Anticipazione** — viene definita come la capacità di mantenere l'attenzione verso eventi di cambiamento sia interni che esterni, ed essere in grado, appunto, di anticiparli. Ciò avviene tramite l'utilizzo delle risorse nei tempi giusti, in modo flessibile e sostenibile per l'organizzazione (Holbeche, 2018).

- **Capacità di Rimbalzo** — è la capacità di riparare velocemente i danni derivanti da un cambiamento drastico che la capacità di anticipazione non è stata in grado di arginare. Quindi per Holbeche “un’organizzazione dimostra di essere resiliente quando subisce una grave battuta d’arresto che ne mette a repentaglio l’esistenza, ma è in grado di reinventarsi intorno ai suoi valori fondamentali”. La capacità di rimbalzo viene inoltre distinta in un livello “normale”, dove l’organizzazione è in grado di riprendere i normali livelli operativi e competitivi; e in un livello “superiore”, dove l’organizzazione è in grado di uscire in forma migliore dalla crisi rispetto a quando è entrata, perché capace di sfruttare il cambiamento per trarne vantaggi rispetto alla concorrenza, trasformando le proprie competenze e capacità.

L’autrice asserisce anche che l’agilità organizzativa non è opzionale, ma fondamentale per chiunque voglia sopravvivere nei mercati odierni, caratterizzati dall’alta velocità di cambiamento: il contesto odierno deve essere affrontato con *stabilità dinamica*⁹, considerando il cambiamento come normalità, con accezione positiva.

2.5 Il “modello Spotify”

Quello che viene spesso chiamato “Modello Spotify” porta in realtà il nome di *Spotify Engineering Culture*, che sottolinea l’originalità del modello e la forte simbiosi con l’identità e le peculiarità dell’azienda svedese. Si può ritenere un successo non soltanto per gli straordinari risultati dell’azienda, attualmente un punto di riferimento del proprio settore, ma anche per il benessere delle persone che ne fanno parte.

La descrizione del modello è stata pubblicata in modo informale da Kniberg e Ivarsson nel 2012, spiegazione poi integrata nel 2014, dal solo Kniberg, all’epoca Agile/Lean Coach di Spotify, in due *post*¹⁰ nel *Technology Blog* dell’azienda. Si tratta della descrizione di un’istantanea di come era organizzata Spotify nel periodo dal 2012 al 2014 e di come stava evolvendo, quindi non rispecchia a pieno ciò che è oggi e ciò che sta diventando. Queste illustrazioni della *Spotify Engineering Culture* hanno avuto molto successo, ispirando numerose aziende nel mondo a copiare radicalmente quello che è diventato erroneamente

⁹ Il concetto di *stabilità dinamica* consiste in piccoli cambiamenti ad intervalli regolari, al fine di riconfigurare i processi e i modelli di business esistenti, piuttosto di crearne di totalmente nuovi (Abrahamson, 2000).

¹⁰ <https://engineering.atspotify.com/2014/03/27/spotify-engineering-culture-part-1/> e <https://engineering.atspotify.com/2014/09/20/spotify-engineering-culture-part-2/>.

famoso come “modello Spotify”: questo è infatti utile soprattutto per capire i principi di funzionamento dell’Agile tramite un caso studio, ma non può essere copiato perché è strettamente in simbiosi con la realtà di Spotify, evoluto nel tempo per funzionare in quel contesto; si tratta infatti di una personalizzazione dei principi Agile e del metodo Scrum, frutto di anni di tentativi, fallimenti e miglioramenti, al fine di trovare la giusta forma di Agile per gestire proficuamente decine, probabilmente ad oggi quasi un centinaio, di team.

Spotify è infatti nata utilizzando la metodologia Scrum per la gestione dei progetti, lavorando con piccoli team agili. Gradualmente la società ha notato i limiti di Scrum rispetto alla propria realtà, apportando una serie di modifiche: ad esempio, portando in primo piano i principi Agile rispetto a qualsiasi practice prescritta; dando più libertà ai singoli team riguardo gli strumenti e metodi da utilizzare; sostituendo la figura dello Scrum Master con l’*Agile Coach*, enfatizzando il concetto di *Servant Leader*.

Di seguito vengono descritte più in particolare le caratteristiche più rilevanti della *Spotify Engineering Culture* descritta da Kniberg nel 2014.

2.5.1 Composizione della Struttura

La *Spotify Engineering Culture* prevede l’utilizzo di una struttura a matrice atipica, in quanto la struttura principale è formata dai team multidisciplinari, mentre è la struttura trasversale, secondaria per importanza, a riunire i membri in ciò che ricorda le tipiche funzioni. Tale struttura, di cui un esempio è riportato in figura 2.5, è composta da:

- **Squad** — Team Agile di piccole dimensioni (in genere otto individui) che costituiscono l’elemento fondante della struttura principale, dove l’enfasi è posta sull’autonomia: le Squad possono decidere non solo come organizzare il lavoro ma anche strumenti e practice da utilizzare. Viene mantenuta la composizione multidisciplinare di massimo di otto membri, e la responsabilità end-to-end. La peculiarità è la presenza di una mission di lungo termine per ciascuna Squad, che ne fissa la direzione verso cui indirizzare gli sforzi; inoltre, rimanendo la stessa per molto tempo, permette ai team di far leva sull’esperienza acquisita lavorando sempre per lo stesso scopo, affinando quindi la conoscenza su cosa possa essere di maggior valore per il cliente in quel particolare ambito. La mission di lungo termine deve comunque

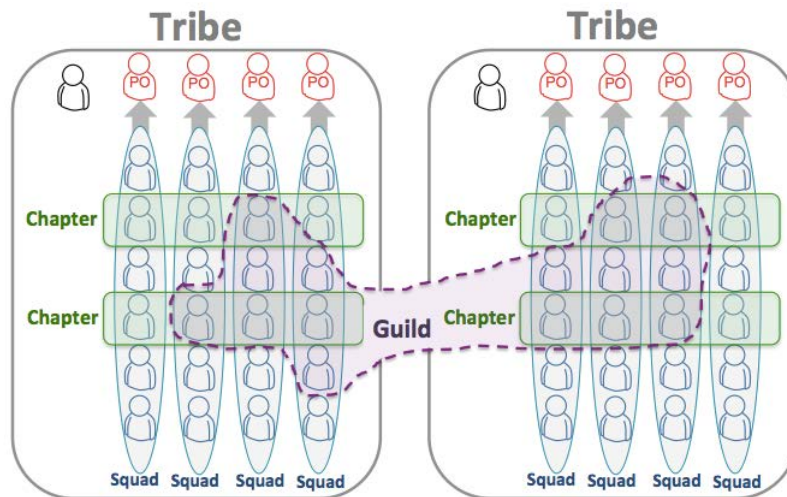


Figura 2.5: rappresentazione semplificata della relazione tra Squad, Tribe, Chapter e Guild in Spotify. Immagine tratta da Kniberg e Ivarsson (2012).

essere perseguita rispettando la strategia generale di realizzazione del prodotto (o servizio) alla quale partecipa, e anche un obiettivo di breve termine che viene rinegoziato su base trimestrale. Il focus delle Squad è sul delivery e sull'innalzamento della qualità. Le Squad hanno un PO classico, nel senso che si occupa principalmente di definire la priorità del lavoro del team contenuto nel Team Backlog; in più, al pari dei PO dello Scrum@Scale, si coordina con i PO delle altre Squad per allineare il proprio Backlog ai progressi globali dell'azienda. Infine ogni Squad viene seguita da un *Agile Coach*, spiegato in seguito.

- **Tribe** — Raggruppamenti di Squad, meno di cento persone, costituenti sempre la struttura principale multidisciplinare. Ovviamente vi è una certa coerenza nelle funzioni gestite da queste Squad. Queste sono assistite da un *Tribe Lead* dedicato, il cui ruolo è quello di creare l'ambiente migliore possibile per le Squad della Tribe. Tipicamente la Tribe è localizzata in una stessa zona fisica dell'azienda. È il corrispettivo dell'SoS di Scrum@Scale, e al pari di quest'ultimo framework, anche le Tribe così come gli SoS attivano numerosi e frequenti *Work Design* collaborativi, anche se in Spotify questi sono più che altro mirati a mostrare lo stato di avanzamento dei lavori, più che per risolvere le dipendenze tra team. La presenza delle Tribe, auspicabilmente indipendenti tra loro, permette anche di facilitare lo scaling, in quanto le relazioni tra Squad necessarie al raggiungimento degli obiettivi vengono tendenzialmente limitate all'interno della Tribe: è lo stesso principio per cui in Scrum@Scale i team sono raggruppati in SoS.

- **Chapter** — Piccoli gruppi trasversali, appartenenti quindi alla struttura secondaria, interni alle Tribe che coinvolgono i membri appartenenti alla stessa area di competenza, creando una piccola organizzazione che ricorda una comunità di pratica. Il Leader del Chapter (*Chapter Lead*) è, in linea con i principi Agile, un *Servant Leader*, che si occupa quindi principalmente di far crescere professionalmente i membri del Chapter creando coerenza nelle competenze; inoltre è membro di una Squad, così da essere a contatto con la realtà che aiuta a guidare. In questo modo è più facile scambiare membri dello stesso Chapter tra Squad diverse, purché nella stessa Tribe. I membri del Chapter si riuniscono regolarmente per integrare la propria conoscenza.

- **Guild** — Gruppi trasversali (struttura secondaria) di dimensioni maggiori rispetto ai Chapter che coinvolgono membri di più Tribe, spesso anche attraversando l'intera organizzazione. Sono sostanzialmente dei Chapter scalati, ma che includono un'area di conoscenza più generica e un numero maggiore di individui, e con un coordinatore, *Guild Coordinator* al posto del *Chapter Lead*.

Si può notare che la struttura a matrice “atipica” è uno dei principali punti di divergenza rispetto a Scrum@Scale, che non prevede ufficialmente un metodo per emulare la caratteristica di comunità di pratica, rappresentata dai Chapter, svolta tipicamente dalle funzioni. Secondo Kniberg e Ivarsson il Chapter Lead è infatti essenziale per assicurare che, in Spotify, l'aspetto dell'imprenditorialismo rappresentato dal PO non prenda il sopravvento, sbilanciando troppo l'azienda verso il caos: il Chapter Lead introduce un minimo di coerenza essenziale e di buone practice tra le figure professionali simili.

I Chapter e le Guild sono contraddistinti da forte informalità: metodi non standardizzati per la comunicazione, dimensioni molto eterogenee e in continuo cambiamento, e con la possibilità per i membri delle Guild di entrarvi o uscirvi in ogni momento. Ciò evidenzia l'importanza della Community, per Spotify, piuttosto che della struttura in sé. Per questo motivo un organigramma di Spotify, se illustrato nel dettaglio, risulta ben poco significativo.

2.5.2 Autonomia

La filosofia alla base della *Spotify Engineering Culture* rispecchia il principio Agile 11 (pag. 20): l'allineamento tra Squad permette maggiore autonomia, perché nel momento in cui il personale lavora nella giusta direzione è possibile ridurre gli interventi di micro-management, lasciando più autonomia. Secondo Henrik Kniberg, l'autonomia consente più motivazione e un generale incremento di velocità: riduce la dipendenza da ulteriori strati di gerarchia nel decision-making, che avviene invece localmente, e minimizza le dipendenze da altro personale esterno al team, che causerebbe ulteriori rallentamenti del flusso di lavoro, facilitando lo scaling. Si può notare il legame *autonomia – motivazione e prestazioni* è stato evidenziato anche nella teoria dell'Agile di altri autori, anche se di natura diversa: ad esempio, l'autonomia è un “catalizzatore” per Amabile e Kramer (2011) (pag. 23).

Oltre all'auto-organizzazione del lavoro, l'autonomia permette ad ogni Squad di utilizzare strumenti e pratiche diverse per raggiungere i propri obiettivi; in queste condizioni si osserva quella che Spotify chiama *cross-pollination*: quando un team adotta pratiche e strumenti particolarmente efficaci per il contesto in cui si trova, accade spesso che tale adozione si espanda alle Squad più affini e con cui interagiscono, creando uno standard *de facto*. Ne deriva una certa coerenza in termini di modi di lavorare nelle Squad simili, senza la necessità di forzare standard che potrebbero non essere realmente compatibili con la realtà specifica dei team. Gli standard su come scrivere il codice vengono definiti solo in caso di assoluta necessità. Questo alto grado di autonomia anche nella scelta degli strumenti e dei metodi di lavoro è molto simile a quello di trasformazione emergente di Brosseau et al. (2019), che verrà approfondito a pag. 143, in cui il management detta soltanto la direzione giusta e si occupa di diffondere i principi e mentalità Agile, lasciando ai team molta libertà di gestione.

Ad assicurare l'autonomia delle Squad è incaricato l'Agile Coach, che aiuta nel miglioramento continuo del funzionamento del team, analogamente ad uno Scrum Master; si occupa anche della gestione dei meeting (come spiegato in seguito questi comprendono anche le Retrospective e i Daily Meeting, ereditati dallo Scrum).

Spotify controlla anche periodicamente lo stato delle dipendenze tra Squad, per capire dove intervenire per aumentare l'autonomia. In caso emergano dipendenze tra Squad di

Tribe diverse, queste acquisiscono massima priorità e si interviene per rimuoverle.

2.5.3 Modularità

Il fatto di essere un'organizzazione basata sullo sviluppo e mantenimento di un prodotto software permette a Spotify di organizzarne molto più facilmente l'architettura in modo modulare, rispetto allo sforzo necessario per rendere modulare un prodotto fisico. In particolare ciò è stato consentito dal passaggio alla piattaforma web open-source *Chromium* di Google, per gestire l'applicazione di Spotify: essendo di fatto un *web browser* consente molta più flessibilità, presentando nativamente una struttura modulare. Ne deriva una piattaforma software che ospita componenti indipendenti, con interfacce standard, uno per ogni funzione specifica dell'applicativo.

I vantaggi che ne conseguono sono multipli: la responsabilità del buon funzionamento e dello sviluppo di ciascun modulo può essere assegnata ad una Squad (e una Squad può comunque avere la responsabilità di gestione di più di un modulo), che può lavorare in modo autonomo senza interferire, con le proprie modifiche, sul funzionamento degli altri moduli. Ciò significa che la modularità del prodotto viene riflessa sulla struttura dell'azienda stessa, rendendola a sua volta modulare, con team significativamente più indipendenti rispetto ad altre realtà. Un altro vantaggio della modularità è una più facile gestione degli errori: quando una funzione viene afflitta da un *bug*, il conseguente malfunzionamento risulta limitato al modulo di cui fa parte, senza intaccare il funzionamento dell'intero applicativo.

L'architettura del software ha portato alla distinzione di tre tipi di Squad:

- **Feature Squad** — di cui fanno parte i team che si occupano di rilasciare specifiche funzioni (moduli)
- **Client App Squad** — che assistono le feature squad nell'adattare i loro moduli alle app di piattaforme diverse (ad esempio iOS o Android), ma non prendono in carico il lavoro, creando attese.
- **Infrastructure Squad** — team di supporto “passivo”, nel senso che forniscono gli strumenti utili al lavoro delle altre Squad, ma non prendono parte attiva nel lavoro delle Feature Squad o Client App Squad.

È chiaro quindi che l'obiettivo dietro l'enfasi sulla cooperazione tra Squad sia quello di rimuovere gli ostacoli e fornire tutto l'essenziale per rendere autonomi i team, piuttosto che creare interdipendenze tra Squad tramite deleghe del lavoro.

Si può notare quanto Spotify si sia impegnata per ideare un modello operativo che renda i team più indipendenti possibili non soltanto da figure gerarchicamente superiori, ma anche da altri team: il forte focus sull'autonomia delle Squad è aiutato dalla modularità del prodotto che, come già descritto, facilita l'indipendenza delle Squad.

In questo modo viene sicuramente facilitato lo *scaling*, in quanto ogni team necessita di un basso numero di interazioni con altre figure: aumentando il numero di team è più facile che il numero di interazioni totale, che tende ad aumentare esponenzialmente, rimanga comunque un numero limitato. Inoltre, ne risulta che le Squad sono talmente autonome tra loro da rendere superflui eventi di integrazione per risolvere le dipendenze tra Squad, come invece prescritto in Scrum@Scale con gli Scrum Meeting scalati.

2.5.4 Efficienza

Nell'ottica di minimizzare i tempi di attesa e quindi massimizzare la velocità di sviluppo, aspetto fondamentale nelle Agile Organization in quanto devono essere ambidestre (abbinando l'efficienza alla flessibilità), è presente un meccanismo chiamato *internal open-source model*, secondo il quale se una Squad necessita di una particolare modifica da implementare in un modulo di cui non è responsabile, e il team di quel modulo non può assolvere a tale richiesta in un tempo accettabile, allora la Squad che necessita della modifica può implementarla autonomamente, lavorando su un modulo di cui non possiede la responsabilità; infine la squad che possiede il modulo verifica il buon funzionamento della modifica applicata.

Seguendo il concetto di Sprint di breve durata, Spotify richiede alle Squad di impegnarsi nel gestire il proprio lavoro affinché venga suddiviso in *release* semplici, così da ridurre la durata delle iterazioni necessarie a svilupparle aumentando di conseguenza la frequenza dei feedback. Inoltre, per creare sincronia nei rilasci, Spotify forza il termine degli Sprint ad intervalli regolari, comuni ad un certo insieme di Squad che desidera sincronizzare, uti-

lizzando i cosiddetti *Release Train*: regolarmente l'insieme di Squad scelto deve caricare il proprio lavoro svolto, anche se non è stato ancora completato, nel "treno dei rilasci", che "passa" circa ogni una o massimo tre settimane. Le funzioni ancora incompiute vengono infatti mantenute disattivate e testate a parte, così da evidenziare eventuali incompatibilità ancor prima di averne portato a termine lo sviluppo. Quest'ultima situazione può essere interpretata come una iterazione (Sprint) secondaria, per permettere di esporre il lavoro ai feedback ancor prima di terminare una User Story.

2.5.5 Cultura

Per quanto riguarda la cultura, si pone molta enfasi sul rispetto reciproco, con poco spazio per l'egoismo e alta propensione ad aiutare i colleghi.

È presente l'elemento, ricorrente nell'Agile, di apprezzamento dell'errore come opportunità di miglioramento, creando un ambiente *fail-friendly* e organizzando meeting *post-mortem* per analizzare la causa dell'errore e capire come prevenirla, piuttosto che capire chi l'ha commesso e incolparlo; l'errore si considera risolto quando viene assimilata la conoscenza necessaria ad evitarlo in futuro. Questi meeting *post-mortem* corrispondono ad un cambiamento del *Work Design* in modalità più collaborativa innescati dall'avvenimento dell'errore (ricordando molto l'*Andon*), (pag. 43): si passa da una situazione, prima dell'avvento dell'errore, in cui l'approccio al lavoro è piuttosto strutturato, enfatizza l'efficienza ed è condotto in modo discretamente autonomo dai singoli team, ad una situazione in cui il lavoro da compiere, cioè individuare la causa dell'errore e come risolverla, diventa poco chiaro, e si lavora per risolverla in modo collaborativo e molto più creativo.

In sostegno della cultura relativa all'errore vi è anche una particolare resistenza *tecnica* agli errori, così da alleggerire la responsabilità e il carico emotivo degli sviluppatori: la modularità, come descritto nel paragrafo §2.5.3, permette di arginare in uno stesso modulo un malfunzionamento. In aggiunta, per mitigare l'impatto sui clienti degli errori rilasciati in produzione, Spotify utilizza la tecnica di *Gradual Rollout*, utilizzata pressoché da qualunque *software house*: il rilascio degli aggiornamenti avviene gradualmente, pochi utenti alla volta, così che l'eventuale errore emerga quando ancora l'utenza coinvolta è scarsa in numero, evitando che causi instabilità a tutti gli utenti.

Si nota che un atteggiamento positivo verso l'errore è essenziale anche per permettere ai

dipendenti di lavorare in cicli di apprendimento rapido, tipici dell'Agile; infatti, la cultura di Spotify prevede di basare il decision-making sui dati risultanti da esperimenti: nessuna decisione dovrebbe essere presa basandosi su opinioni o scelte personali, ma dovrebbe essere formulata un'ipotesi seguita da un esperimento che possa confermare la tesi o dimostrare che sia *errata*.

Altri elementi della cultura sono un clima di fiducia, agevolato dal corretto allineamento delle Squad e dall'apprezzamento dell'errore, e l'impegno continuo nel mantenere elevata la motivazione delle persone. Questi elementi permettono di abbattere il rischio derivante dall'assenza di un sistema centrale che programmi i rilasci in produzione delle Squad.

È prevista anche l'attenzione all'ambiente di lavoro delle Squad: open space in cui tutto il team è riunito, con pareti quasi interamente coperte di lavagne in cui è possibile esprimere concetti e appuntare idee, così da facilitare i meeting, anch'essi con l'opportuna area riservata.

Per incentivare l'innovazione si incoraggiano le persone a dedicare circa il 10% circa del loro tempo in "Hack Time": un'attività in cui le persone sono libere di ideare qualsiasi cosa vogliano, perché ciò permette, secondo Henrik Kniberg, di far emergere sporadicamente idee innovative e di successo; inoltre, in generale, genera conoscenza, ad esempio su nuovi strumenti e tecniche da utilizzare, e contribuisce al benessere dei dipendenti. Gli *Hack Time* sono concentrati soprattutto nelle *Spotify Hack Week*, organizzate direttamente dall'azienda due volte l'anno, in cui i dipendenti possono dedicarsi alle attività di libera creatività a tempo pieno.

Nella cultura viene anche integrato il principio dell'Agile della semplicità, richiedendo ai team di eliminare ciò che risulta di basso valore appena ciò risulti evidente.

2.5.6 Approccio Agile delle Squad

L'approccio allo sviluppo di nuove funzioni per il software Spotify (l'equivalente dello sviluppo di un nuovo prodotto per un'azienda "hardware") deriva dalla *Lean Startup*:

1. Viene ideata con cura l'idea di funzionamento, assicurandosi che sia di valore per l'utente

2. Si definisce più precisamente l'idea di funzionamento definendo una breve descrizione della funzione, si creano delle ipotesi riguardo gli effetti che causerà l'introduzione della funzione, in termini di metriche, e si sviluppano dei prototipi per avere dei primi feedback per essere sicuri che l'idea sia di valore
3. In base alla descrizione ottenuta al punto precedente si crea l'MVP (*Minimum Valuable Product*)
4. Si rilascia l'MVP ad un piccolo numero di utenti (concetto di *Gradual Rollout*)
5. Si raccolgono dati al fine di valutare l'effettivo miglioramento del prodotto grazie alla nuova funzione introdotta dall'MVP
6. In caso non si raggiungano le prestazioni desiderate si sceglie se abbandonare il prodotto o migliorarlo; in quest'ultimo caso si riprende dal punto 4 con l'MVP modificato.

Si precisa che questo modello di funzionamento può in realtà variare tra Squad e soprattutto può variare nel tempo, dato che la *Spotify Engineering Culture* è sempre in evoluzione.

Si può osservare in realtà come la logica di funzionamento sia di fatto analoga all'essenza degli Sprint di Scrum (tralasciando i vari Scrum Meeting): lo sviluppo del prodotto avviene in iterazioni, che iniziano con lo sviluppo e rilascio di un MVP a cui segue la raccolta di feedback dal cliente, che, sebbene non vi sia il diretto coinvolgimento in un meeting come negli Sprint Review di Scrum per poterli raccogliere, vengono comunque dedotti dall'analisi di metriche basate sui dati raccolti dal piccolo numero di clienti coinvolti¹¹ dal *Gradual Rollout*. Quindi, così come negli Sprint le modifiche del prodotto suggerite dai feedback entrano nel Backlog, allo stesso modo le modifiche suggerite dall'analisi dei dati vengono implementate nell'iterazione successiva in Spotify. Sono presenti anche i meeting di retrospettiva all'interno delle Squad, con cadenza di circa due settimane: non per forza alla fine di ogni iterazione come avviene invece, sistematicamente, alla fine di ogni Sprint in Scrum. Inoltre sono presenti i Daily Standup e le Retrospective, eventi residui dalla migrazione da Scrum al metodo personalizzato, in quanto si sono dimostrati funzionanti, cioè di valore per le Squad.

¹¹ Ad esempio si potrebbe osservare che i clienti con la nuova feature utilizzano meno frequentemente l'applicazione: ciò suggerirebbe un feedback negativo da parte dell'utente.

Henrik Kniberg osserva che ogni tanto può capitare di non riuscire a suddividere un progetto in parti più piccole, rendendo necessario affrontare progetti di grandi dimensioni. In tal caso vengono utilizzate una serie di tecniche per rendere più facile la gestione del lavoro complesso: Visual Board per visualizzare i progressi, Daily Sync Meeting che permettano di sincronizzare quotidianamente il lavoro delle Squad coinvolte nel progetto, Weekly Demo per verificare che i progressi delle varie Squad siano effettivamente funzionanti se operanti assieme. I weekly demo rappresentano una delle tante forme in cui si manifestano i “feedback loop” nei metodi Agile: brevi iterazioni con raccolta finale dei feedback, di durata ridotta per aumentare la frequenza dei feedback raccolti. Essendo il progetto di grandi dimensioni viene introdotta anche una leadership stabile come guida, per potenziare l’allineamento del lavoro.

2.5.7 Considerazioni finali sulla Spotify Engineering Culture

Come spiegato all’inizio del paragrafo §2.5, il “modello Spotify” è nato sulla base di una realtà molto particolare, principalmente costruita attorno allo sviluppo del software dell’azienda. Ciò significa che oltre ad essere adatto quasi esclusivamente a quella realtà, il modello soffre anche di numerose mancanze riguardo a come costruire una cultura completa per rendere l’intera organizzazione Agile, e su come gestire aree di business che non siano prettamente dedicate allo sviluppo del prodotto, come le funzioni di supporto. Si tratta quindi di un ottimo caso studio che offre qualche ispirazione in più rispetto a Scrum@Scale, ad esempio introducendo un tipo di struttura matriciale adatto alle organizzazioni che ricercano più coerenza all’interno delle aree competenza.

Si possono notare alcuni collegamenti tra la *Spotify Engineering Culture* e il framework Scrum@Scale, sottolineati da Kniberg, in particolare sono presenti sistemi simili sia all’EAT che all’EMS: per quanto riguarda l’EMS vengono organizzati gli *Strategy Day*, in cui alcuni leader e stakeholder si riuniscono per allinearsi sulle priorità strategiche; mentre, per quanto riguarda l’EAT, molte tribe utilizzano il sistema *POCLAC*, acronimo di Product Owner, Chapter Leader, e Agile Coach, che sono le categorie delle figure coinvolte nel gruppo corrispondente all’*Executive Action Team*. Tuttavia, i POCLAC differiscono leggermente dall’EAT, in quanto il primo avviene all’interno di una Tribe e riguarda la rimozione degli ostacoli importanti esclusivamente interni ad essa, mentre il secondo riguarda l’intera organizzazione.

Capitolo 3

Modello operativo dell'Agile Organization

Vista la possibilità rappresentata dalla *Spotify Engineering Culture* di sviluppare un modello che sfrutti maggiormente le potenzialità dell'Agile, si introduce nel corso di questo capitolo un modello che tenta di racchiudere, oltre che gli elementi visti nei capitoli precedenti, anche altri elementi, spesso intangibili, che schematizzano l'ideale di Agile Organization. Una rappresentazione del modello è la figura 3.1.

3.1 Strategia

La strategia è l'insieme di azioni orientate agli obiettivi che un'impresa svolge per ottenere e mantenere delle performance superiori rispetto ai competitor Rothärmel (2018). Holbeche (2018) definisce l'applicazione dell'Agile alla formulazione della strategia come *Strategic Agility*, termine introdotto da Doz e Kosonen (2008), che indica la capacità di adattare continuamente la direzione strategica delle *core activity*, in funzione delle ambizioni strategiche e del rapido mutare delle circostanze spesso complesse, creando nuovi modelli di business e modi innovativi per creare valore, piuttosto che creare semplicemente nuovi prodotti o servizi. L'autrice spiega anche che il motivo per cui conviene concentrarsi sulle *core activity* deriva dal fatto che il successo, nel contesto odierno, è difficilmente raggiungibile se non per via di una strategia di differenziazione rispetto alla concorrenza, e questa può essere ottenuta solo focalizzandosi sulle *core competence*, su cui sono costrui-

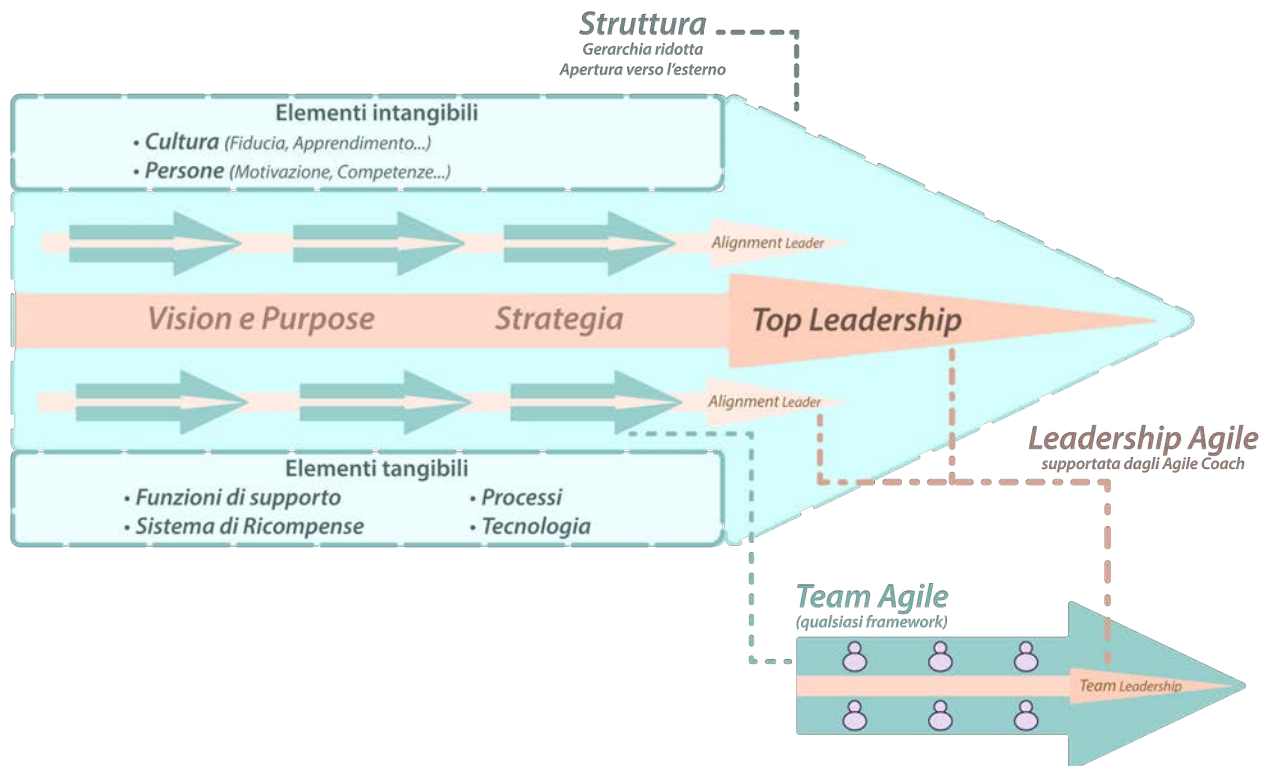


Figura 3.1: il modello operativo dell'Agile Organization che verrà illustrato nel corso di questo capitolo.

te, appunto, le *core activity*. Inoltre osserva che le migliori imprese della *Fortune 500*¹ investono maggiormente sulle attività su cui più si distinguono (ad esempio la *R&D* per un'azienda farmaceutica o, per Netflix, la gestione dell'algoritmo che suggerisce all'utente i contenuti da guardare e la produzione di serie tv o gestione delle relative licenze), oltre che sulle risorse e partnership più strategiche, e su cui costruiscono la propria identità, liberando risorse per rispondere più velocemente ai cambiamenti.

Infine, afferma che la strategia deve inglobare anche la capacità di anticipazione, introdotta nel paragrafo §2.4, chiamata "*strategic sensitivity*" da Doz e Kosonen (2008).

3.1.1 Formulazione continua e onnicomprensiva

La creazione della strategia non deve essere un processo "finito", che darebbe vita ad una pianificazione irrealistica visto il contesto mutevole, ma deve basarsi su una continua revisione e miglioramento della strategia stessa. Inoltre, deve anche coinvolgere l'organizzazione su tutti i livelli: ognuno nell'organizzazione deve essere cosciente di ciò che

¹ È la lista delle 500 migliori aziende statunitensi in base al fatturato, disponibile all'indirizzo <https://fortune.com/fortune500/>

avviene anche esternamente, al fine di amplificare la capacità di cogliere opportunità o evitare problemi, raccogliere feedback dai clienti interni ed esterni (Holbeche, 2018), così da alimentare costantemente la strategia con le informazioni necessarie a prendere le giuste decisioni per allinearsi ai cambiamenti. Si ha di fatto la decentralizzazione della creazione della strategia; o in altri termini, l'integrazione dell'approccio *bottom-up* nella formulazione classica esclusivamente dall'alto (*top down*). Per fare ciò i dipendenti hanno a disposizione molte occasioni, nelle Agile Organization, per entrare a contatto con l'esterno e raccogliere informazioni utili sulle opportunità di cambiamento: l'esempio più immediato sono gli Sprint Review, ma anche le collaborazioni con i partner possono aiutare in questo. Il lavoro all'interno dei team agili, poi, crea l'ambiente adatto per far maturare i frammenti di informazioni raccolti dai dipendenti in idee potenzialmente di grande valore per il business. In aggiunta, le Agile Organization monitorano costantemente le altre organizzazioni Agile, effettuando quindi frequenti *benchmark* per scoprire eventuali *practices* altamente performanti, e capire se e come implementarle nel proprio contesto (Holbeche, 2018).

Il coinvolgimento di tutti i dipendenti nella raccolta di informazioni permette di potenziare la *strategic sensitivity*, purché sia accompagnata dalla continua messa in discussione delle decisioni strategiche, che comprendono la scelta delle aree di investimento, il livello di crescita desiderato, il posizionamento nel mercato ecc. Inoltre, facendo partecipare attivamente i dipendenti alla creazione della strategia, questi tendono ad essere più propensi al cambiamento (Holbeche, 2018).

Il concetto di resilienza di Holbeche introdotto nel paragrafo §2.4 si traduce spesso all'interno della formulazione della strategia, secondo l'autrice, nella formulazione anche di un piano di contingenza che permetta all'organizzazione di sopravvivere anche in caso di varie forme di "distruzione" (con riferimento alle innovazioni distruttive) o sabotaggio: i consigli di amministrazione vogliono che, in caso di crisi, vi sia pronto il piano giusto per lo scenario che si sta concretizzando. Ad ogni modo, esagerando con i tentativi di mitigazione del rischio, si finisce inevitabilmente per ostacolare la capacità di innovazione. Dunque, l'autrice consiglia di stabilire fin da subito il giusto bilanciamento di innovazione e rischio che si vuole sostenere.

3.1.2 Focalizzazione sul cliente

Il focus della strategia Agile è spostato dall'incremento dei margini, per soddisfare principalmente gli azionisti, all'incremento della soddisfazione del cliente, spesso in modo ossessivo, e ciò si riflette su un aumento drastico della qualità offerta (Holbeche, 2018): l'organizzazione Agile riconosce che il valore per l'organizzazione di un cliente fedele per un periodo molto esteso è ben più elevato di quello derivante da un cliente che effettua, in tutta la sua vita, pochi acquisti, anche di discreto valore (concetto di *lifetime value*). Le Agile Organization adottano quindi una prospettiva *outside-in* nel formulare la strategia: partono dai bisogni del cliente (*outside*) per poi giungere a come soddisfare tali bisogni tramite la realizzazione della strategia (*in*). Ovviamente non può essere totalmente ignorata l'importanza di soddisfare *anche* gli azionisti, qualora ve ne siano. Secondo l'autrice, il focus estremizzato sul cliente (*customer centricity*), viene caratterizzato da alcuni comportamenti da parte dell'organizzazione: raccogliere informazioni approfondite e utilizzabili (*insight*) sulla *customer experience*, affiancati dall'intenso utilizzo di dati sul cliente; enfasi nella creazione di relazioni con il cliente per migliorare la sua esperienza, lealtà e quindi *retention*; utilizzo dell'agilità, a livello organizzativo, per rispondere agli *insight* raccolti sui clienti. Le Agile Organization sono tra l'altro organizzate in modo da consentire la raccolta di informazioni non solo dal cliente, ma numerose interazioni che collegano diverse parti dell'organizzazione, a diversi livelli, con l'esterno.

3.1.3 Creazione dell'allineamento

Come visto nel modello Spotify (§2.5) l'allineamento non è necessario solo per il "top team", ma anche per l'intera organizzazione, così da poter aumentare il grado di autonomia. Per creare allineamento all'interno dell'organizzazione, tuttavia, i leader devono occuparsi della formulazione di una identità e della motivazione attorno alle quali allineare gli sforzi dei dipendenti, così che le risposte ai cambiamenti siano coerenti verso un'unica direzione: è necessario definire *cosa* l'organizzazione deve ottenere nel lungo termine, cioè la *vision*, e perché deve ottenerlo, cioè il *purpose*, nel rispetto dei valori (*values*) fondanti l'organizzazione. La definizione del "perché" è particolarmente importante in quanto l'adozione dell'Agile, il mantenimento del relativo modello operativo e il suo continuo miglioramento richiedono molti sforzi, e quando le persone incontrano le difficoltà tendono

a tornare ai vecchi modi di fare le cose, nella propria *comfort zone*; ma essere convinti del *perché* quel modo di fare non sia più adatto aiuta a mantenere i dipendenti sulla giusta strada (Danoesastro et al., 2018).

Di fatto questi elementi (*vision, purpose e values*) permettono ai dipendenti di interiorizzare la direzione strategica, senza per forza comprendere a pieno la strategia aziendale; cioè permette ai dipendenti di sapere quale decisione sia giusto prendere riducendo la dipendenza dall'autorità gerarchica. Per Holbeche (2018) la *vision* è, infatti, l'elemento centrale su cui i leader delle Agile Organization costruiscono la *narrativa strategica* che fornisce la logica del cambiamento e aiuta le persone a vedere come appare il successo: la *narrativa strategica* è una forma di *storytelling* che racconta di un passato, di un presente e di un futuro, e che come tutte le buone storie necessita di una trama avvincente, di personaggi, di un climax e di una conclusione (Cancialosi, 2015).

3.1.3.1 Vision e Mission

Il primo step fondamentale nella creazione e mantenimento dell'allineamento è creare una *vision* globale che fornisca la direzione a tutta l'organizzazione. Una *vision* infatti è una dichiarazione che cattura ciò che l'organizzazione aspira ad ottenere o diventare (Rothärmel, 2018). La *vision* se formulata bene, oltre a motivare il personale, offre le linee guida per stabilire le priorità nell'intera organizzazione. A livello più operativo, invece, può essere riformulata in modo più concreto, dando forma ad una o più *mission*, per definire come ogni team (o più probabilmente aggregazione di team, SoS, Business Unit, ecc.), e più in generale ogni parte dell'organizzazione, può contribuire agli obiettivi strategici aziendali. Ad esempio, in *Spotify* ogni *Tribe*, che è l'analogo di uno Scrum of Scrums nel modello Agile di Spotify, ha una propria *mission*: la *Tribe* che si occupa della fruibilità della musica al cliente ha come *mission* "fornire un accesso veloce ed affidabile a tutta la musica del mondo" (Ross, 2018a). La *mission* è infatti una forma più concreta della *vision*, che serve a far capire sia all'ambiente interno (principalmente ai dipendenti) che all'ambiente esterno cosa vuol fare l'organizzazione a livello più operativo, nel breve termine; nel lungo termine tale compito è assolto proprio dalla *vision*. Quando diventa necessario implementare dei cambiamenti importanti, le *mission* possono essere adattate di conseguenza. Rigby et al. in *Doing Agile Right* (2020) spiegano che un buon modo per creare una *vision* è quello di lavorare come un team Agile: partire innanzi tutto

dalla formulazione di una User Story che identifichi lo stato attuale e lo stato desiderato dell'organizzazione dal punto di vista dei clienti interni, oltre che da quello dei clienti esterni, in quanto si vuole dare forte risalto alla soddisfazione dei clienti più che a quella degli azionisti (Outside-in). Ovviamente non si possono trascurare completamente gli obiettivi finanziari.

Gli stessi autori evidenziano inoltre che questa vision non può essere resa immutabile una volta definita, ma deve essere prontamente aggiustata a seconda dei cambiamenti in cui si imbatte l'organizzazione: i leader dovrebbero descrivere i potenziali benefici della strategia; identificare le ipotesi su cui si regge la vision, così che la contraddizione di queste ne segnali l'invalidazione; e creare un backlog di attività per contribuire a far concretizzare la vision, l'*Enterprise Backlog*. Nella verifica delle ipotesi formulate a supporto della vision, Kniberg (2015) evidenzia l'importanza di utilizzare delle metriche che siano basate sui risultati effettivi per il business.

3.1.3.2 Purpose

La definizione di uno scopo, *purpose*, ovvero *perché* si vuole ottenere quanto dichiarato nella vision e nella mission, permette di sfruttare a pieno il potenziale motivante di questi due elementi della strategia. Dovrebbe quindi corrispondere alla risposta che il Top Manager darebbe ad un dipendente che gli chiedesse, in modo approfondito (ad esempio in modo simile ad una analisi *5-WHYs*), *perché* l'azienda sceglie di intraprendere determinate azioni, sia di breve/medio termine, che di lungo termine. Quindi, dando delle fondamenta solide al *cosa* (vision/mission), aiuta anche nell'allineamento dei membri dell'organizzazione. Ciò dovrebbe permettere di ridurre la necessità e tentazione di utilizzare il *micromanaging*, che deve essere assente nell'Agile Organization.

BBC (*British Broadcasting Corporation*) offre tramite una pagina web dedicata² un ottimo esempio che aiuta a chiarire la distinzione tra il *cosa* e il *perché*, alla base della loro strategia di breve e lungo termine. Per il *cosa*, tuttavia, non viene esplicitata la vision, ma solo la mission. In ogni caso, la mission dichiara, tradotta in italiano:

Agire nell'interesse pubblico, servendo tutto il pubblico attraverso l'offerta di prodotti e servizi imparziali, di alta qualità e distintivi, che informino, educi-

² <https://www.bbc.com/aboutthebbc/governance/mission>

no e intrattengano

Mentre, per quanto riguarda il purpose, questo viene suddiviso in sei scopi, tra i quali:

Per fornire notizie e informazioni imparziali per aiutare le persone a comprendere nel mondo che le circonda e sentirsi coinvolte in esso

e:

Per sostenere l'apprendimento per persone di tutte le età

Una volta definite strategia, vision e purpose, queste devono essere comunicate con enfasi e continuamente in tutta l'organizzazione, così che tutti sappiano *cosa* sta accadendo e *perché* sta avvenendo, e abbiano un'idea della direzione da intraprendere, creando allineamento.

Ross (2018a) riporta però che una ricerca del *MIT Center for Information Systems Research*, di cui fa parte, identifica altri due elementi necessari all'allineamento dell'organizzazione, oltre a vision e mission:

- a. **Facilitare il riutilizzo dei *business component***³ (o *business capability*, come vengono chiamate da Rigby et al. (2020)), come il sistema di pagamento o il processo di onboarding⁴, permette di migliorare l'integrazione e la velocità del lavoro dei team: il focus dei team si restringe ad un numero inferiore di business component. Per facilitarne il riutilizzo è importante standardizzarne le interfacce, così da rendere indipendente il funzionamento del business component da chi ne fa uso.
- b. **Amplificare la condivisione della conoscenza:** permette di migliorare l'omogeneità della conoscenza delle figure professionali simili. In questo modo diventa più semplice trasferire o suddividere il lavoro tra più team, oltre che spostare i membri da un team all'altro. Per potenziare il *knowledge sharing* possono essere utilizzate diverse tecniche, quali: la creazione di comunità per tipologia professionale, come fatto da Spotify con i *Chapter* (§2.5.1), che di fatto sopperiscono all'assenza

³ È il termine con cui Jeanne Ross (2018a) indica i singoli servizi interni o esterni, cioè che creano valore per clienti interni o esterni. Possono essere composti da uno o più processi.

⁴ Il processo con il quale si fornisce la formazione di base ai neoassunti.

della struttura a funzioni, tra i cui pregi vi è quello di potenziare lo sviluppo specifiche della professione; l'utilizzo di meeting cross-team, come i MetaScrum dello Scrum@Scale; e, infine, uno strumento di gestione e condivisione della conoscenza: un *knowledge management system*.

3.2 Persone

Nelle Agile Organization, per la natura dell'Agile stesso, sono fondamentali persone flessibili, multidisciplinari, con attitudine al lavoro di squadra, motivate, proattive, e aperte al cambiamento. Perciò Holbeche (2018) afferma che è fondamentale che le persone abbiano un ruolo centrale nell'organizzazione, dando risalto alle loro passioni, la loro creatività, e facilitando la costruzione di relazioni.

3.2.1 Motivazione ed Engagement

Data la capacità della motivazione dei dipendenti, parte dell'*inner work life*, di influire sulle loro stesse prestazioni (Cap. 1 pag. 22), secondo Holbeche la gestione della motivazione dei dipendenti dovrebbe essere parte integrante del management giornaliero: ciò significa avere cura di introdurre i *catalizzatori* e i *nutrienti* necessari, riducendo *inibitori* e *tossine*; fortunatamente l'Agile introduce già alcuni catalizzatori e nutrienti importanti, tra cui l'autonomia dei dipendenti.

Il concetto di motivazione può essere allargato con quello di *engagement* (coinvolgimento). La differenza tra i due termini è sottile, ma in generale si può affermare che l'*engagement* sia di natura intrinseca, proveniente dal piacere di fare qualcosa, di applicare il proprio talento: è più emozionale rispetto alla motivazione, che può invece provenire sia da elementi esterni che da elementi interni. Ciò è in linea con quanto espresso da Richardson (2017) in un articolo di Forbes, e da Holbeche (2018), che definisce l'*engagement* come "l'attaccamento intellettuale ed emotivo che un dipendente ha per il proprio lavoro".

MacLeod e Clarke (2011), in un report per il governo inglese, identificano quattro elementi chiave per l'*engagement* dei dipendenti, che coincidono con quanto già introdotto nel corso di questa trattazione, o che verranno approfonditi nei prossimi paragrafi:

- a. **Forte narrativa strategica da parte delle Leadership** — la Leadership costruisce una narrativa strategica che crea allineamento in tutta l'organizzazione, formando ciò che viene spesso definito come *shared purpose* (scopo comune): è quanto illustrato nel par. §3.1: Strategia.
- b. **“Engaging Manager”** — leader che si concentrano sull'empowerment dei dipendenti e sulla rimozione degli ostacoli: sono essenzialmente tutti i leader agili, e verranno descritti approfonditamente nel par. §3.3: Leadership Agile.
- c. **Voce del dipendente** — i dipendenti vengono ascoltati e la loro opinione ha un peso importante nelle decisioni. La comunicazione è molto efficace. Si tratta di una delle caratteristiche principali della struttura Agile (illustrata in particolare nel par. §3.4), dove i team prendono decisioni autonomamente, ed è riscontrabile anche nella formulazione della strategia che integra l'approccio *bottom-up* (§3.1).
- d. **Coerenza dei valori** — ciò che viene espresso dalla narrativa strategica viene effettivamente inglobato nella cultura, nelle *practice* e nella quotidianità dell'organizzazione. Quest'ultimo elemento può essere considerato sottointeso in quanto già esposto.

3.2.2 Competenze e talento

Mahadevan et al. (2019) affermano di aspettarsi che nei prossimi anni la domanda per competenze agili superi l'offerta, e che già circa l'80% dei dirigenti intervistati riporta la carenza di competenze come un ostacolo all'Agile Organization: è di importanza strategica assicurarsi già da ora la costruzione delle competenze e mentalità necessarie all'Agile nelle persone giuste. Queste necessità si riflettono direttamente sulla funzione di gestione delle risorse umane, la quale deve arricchire le competenze dei dipendenti tramite, ad esempio, maggiore mobilità dei ruoli. Quest'ultima, unita all'aiuto nel chiarire i percorsi di carriera, permette anche di ottenere una crescita generale della persona, migliorandone l'autostima, importante per ottenere prestazioni migliori (Holbeche, 2018).

Solitamente, dopo aver adottato il modello Agile, l'organizzazione si ritrova con una forte carenza di figure specializzate, in quanto queste devono essere presenti in ogni team, e non possono più essere condivise (Rigby et al., 2020), come accadeva prima dell'introduzione dell'Agile. Ciò significa che l'adozione del modello di Agile Organization può richiedere il

miglioramento del sistema di gestione del talento, e ciò comprende acquisire, sviluppare, rilasciare, gestire e ricompensare le persone.

Rigby et al. (2020) e Mahadevan et al. (2019) affermano che la strategia e la vision aziendale determinano il tipo di talento necessario a realizzarla. Per questo, aggiungono Rigby et al. (2020), le aziende che coinvolgono fin da subito i leader della funzione di HR Management nella gestione della trasformazione in Agile Organization vedono accelerare di molto tale processo. Ciò significa anche che l'HR Management deve assicurarsi continuamente che le competenze presenti nell'organizzazione siano allineate con la strategia, quindi portando nell'organizzazione nuovo talento o ampliando le abilità dei dipendenti. Ciò deve essere fatto con priorità verso alcuni ruoli chiave, particolarmente strategici per l'Agile Organization, quali: i *Senior Leader*, ai quali è richiesto lo sviluppo del corretto mind-set e sia di *soft-skill* che *hard-skill*; gli *Agile Coach*, che sono i principali responsabili della diffusione della mentalità e delle pratiche Agile; i *Product Owner*, che devono assicurare che il valore sia allineato ai bisogni del cliente; i *Chapter Leader*, che si assicurano il mantenimento dello sviluppo delle competenze specialistiche anche in assenza dell'organizzazione per funzioni; e altri ruoli critici dipendenti dalle caratteristiche dell'organizzazione (Mahadevan et al., 2019). Secondo Brosseau et al. (2019) la mancanza di figure di supporto ai team agili, quali gli Agile Coach, spesso impatta negativamente sulla velocità di trasformazione in Agile Organization, oltre a creare tensioni interne. Ovviamente, si devono considerare non tanto questi ruoli, ma più che altro le loro responsabilità: ogni azienda definisce i ruoli come meglio crede sia opportuno per la propria realtà.

In sostanza, la gestione del talento comprende anche la gestione dei leader: nelle Agile Organization, avendo importanza lo stile di leadership di tipo “guida” al servizio dei dipendenti piuttosto che di comandate, *Servant Leadership*, diventa importante sviluppare le capacità di *coaching* (non riferendosi solo agli *Agile Coach* ma in generale a tutta la leadership), tramite le quali sfruttare a pieno il talento del personale, promuovendone la crescita. Ciò allo stesso tempo ha l'effetto di contribuire a mantenere alto il coinvolgimento dei dipendenti, in quanto gli vengono fornite opportunità per svilupparne le abilità, permettendogli di lavorare più efficacemente raggiungere obiettivi più complessi. Quindi, il coaching è rilevante sia per l'espansione dell'Agile che per l'engagement del dipendente, come già segnalato da MacLeod e Clarke (2011) al punto **b** del paragrafo precedente.

Mahadevan et al. (2019) sottolineano anche l'importanza di un sistema di metriche per monitorare gli effetti dell'apprendimento ed eventualmente apportare le giuste correzioni, compresa la misura dello sviluppo delle competenze delle risorse; del livello di soddisfazione e coinvolgimento autodichiarati; del cambiamento effettivo nel comportamento (possibilmente riferito da multipli stakeholder per una panoramica completa); e delle prestazioni sia individuali che di team e dell'intera organizzazione.

Combinando la motivazione con il senso di competenza nel proprio ruolo, l'abilità di risolvere i problemi, e la sensazione di autonomia nell'esercitare il controllo e prendere decisioni, si forma l'*empowerment* dei dipendenti (Holbeche, 2018) necessario ad ottenere un'organizzazione che sia in grado di percepire e rispondere più velocemente ai cambiamenti nelle necessità dei clienti.

3.3 Leadership Agile

In questo paragrafo si suddividono le responsabilità della Leadership Agile in tre fasce ideali, corrispondenti a tre categorie diverse di leader, in ordine discendente per rilevanza strategica: la *Top Leadership*, che corrisponde al Top Management che agisce secondo i principi Agile; la *Alignment Leadership* (letteralmente *leader dell'allineamento*), cioè un *middle management* che ha il compito principale di allineare i team Agile con la strategia dell'organizzazione; e la *Team Leadership*, composta dalle figure che permettono il funzionamento dell'Agile a livello di team (in Scrum tali figure corrispondono allo Scrum Master e al Product Owner). Queste etichette sono puramente indicative, e sono state scelte, al posto del termine "manager", per evidenziare che nelle Agile Organization c'è poco spazio per ruoli di gestione, in quanto questa è decentralizzata e tendenzialmente in mano *a chi esegue* (concetto di empowerment); molto più importante è invece il ruolo di *leader*: colui che offre una guida e l'assistenza necessaria *a chi esegue* per portare a termine con successo e velocemente i propri compiti (concetto di *Servant Leadership*).

3.3.1 Ruolo della Top Leadership

Holbeche concorda con Rigby et al. (2020) sull'importanza dell'impegno del Top Management nel comprendere e mettere in pratica i principi Agile, aggiungendo però che il Top Management deve essere coeso e in grado di prendere decisioni importanti velocemente, senza cadere in giochi di potere. Moreira (2013) pone molta importanza sul ruolo dell'esecutivo e del Senior Management di *sponsor* dell'Agile Organization come modello operativo: “deve avere completa fiducia nei principi e valori Agile, e comprendere i cambiamenti di comportamento necessari per una trasformazione Agile efficace”, e “capire che i membri dell'organizzazione la prendono sul serio solo in caso di supporto concreto da parte dell'esecutivo”. Si può notare che Moreira (2013) si riferisce alla *trasformazione* in Agile Organization, tuttavia, questi concetti sono validi anche per il mantenimento dell'Agile: senza il supporto della Top Leadership difficilmente l'Agile può prosperare nel tempo.

Rigby et al. (2020), riguardo l'utilizzo dell'Agile, evidenziano che prima di tutto è il top management a dover adottare un approccio Agile nell'applicazione e miglioramento delle pratiche Agile, con lo scopo di migliorare l'organizzazione nel complesso, massimizzandone la capacità di innovare, e non per apportare miglioramenti alle singole funzioni aziendali. Questo concetto è in linea anche con quanto espresso da Brosseau et al. (2019), che sottolineano la necessità di un approccio iterativo all'introduzione dei cambiamenti all'organizzazione, caratterizzato dal continuo affinamento guidato da feedback costanti e dalla crescita in termini di competenze della leadership. E, infine, Moreira (2013) evidenzia la stessa cosa raccomandando un approccio di “ispezione e adattamento”, utilizzando un *Agile Deployment Backlog* e un approccio Scrum per l'implementazione delle pratiche Agile, trattando il *deploy* come un progetto, sia a livello aziendale che a livello di team. Il concetto di *Agile Deployment Backlog* coincide con quello di *Enterprise Backlog* di Rigby et al. (2020). Vista la maggior semplicità del termine, si preferisce usare quest'ultimo nella restante parte della trattazione, cioè quello di *Enterprise Backlog*.

Quindi, considerando anche i principi Agile del manifesto (§1.3.3.2) il Top Management Agile deve:

- a. **Creare l'identità e la motivazione necessarie ad allineare l'intera organizzazione** (*vision*, *purpose* e *values*, descritti nel paragrafo §3.1), così come il PO

dei team agili o l'EMS di uno Scrum of Scrums crea la vision del prodotto per allineare i componenti dei team. È l'applicazione del **5° principio** dell'Agile all'intera organizzazione, "Personale motivato, supportato, a cui viene data fiducia e il giusto ambiente": infatti vision, purpose, ecc. hanno lo scopo di infondere la giusta mentalità che poi, scendendo a livelli di gestione più operativi, è la base fondamentale su cui costruire la giusta motivazione, la cultura, la fiducia reciproca, ecc.

- b. Essere flessibile nell'inseguire la vision**, più che seguire un piano ben definito fin dall'inizio, adattandola nel corso del tempo quando le ipotesi formulate in corso di definizione della vision perdono di validità. Ne deriva anche che il Top Management deve riconoscere l'inefficacia di previsioni a lungo termine e la minore importanza degli obiettivi di breve termine che perdono di importanza, messi ad un livello di priorità non superiore a quello dagli obiettivi di lungo termine richiesti dall'adozione del modello di Agile Organization. Si tratta dell'applicazione di una delle quattro dichiarazioni principali dell'Agile Manifesto, "rispondere al cambiamento più che seguire un piano": questa è declinata nel secondo e terzo principio nel manifesto per adattarsi al lavoro in team; qui, invece, viene declinata nella gestione dell'organizzazione da parte del top management.
- c. Gestire l'Enterprise Backlog**: come un team Agile, deve stabilire e rivedere periodicamente la priorità di esecuzione delle modifiche dell'organizzazione contenute nel Backlog, in base alla loro importanza strategica. Ciò aiuta a mantenere un'elevata velocità di implementazione, focalizzandosi su poche attività ad alta importanza, passando da un sistema di gestione basato sul calendario ad una pianificazione basata sui problemi emergenti, e fermando al contempo l'eccessiva proliferazione di iniziative di bassa importanza strategica (Garton e Noble, 2017). Di conseguenza, deve anche rimuovere ogni ostacolo all'implementazione dell'*Enterprise Backlog* e al buon funzionamento dell'Agile. Questo compito può essere responsabilità di un team dedicato a ciò, come un EAT (Scrum@Scale) o un POCLAC (Spotify), purché in possesso di tutti i poteri necessari a rimuovere ogni tipo di ostacolo ai team. Si tratta dell'applicazione del **1° principio** Agile: "la priorità più alta è soddisfare il cliente, attraverso consegne continue e fin da subito di software di valore". Infatti l'*Enterprise Backlog* è il meccanismo principale per assicurare che l'*effort* sia canalizzato in attività ad alto valore, in particolare, qui, per l'organizzazione (il maggior

valore per il cliente viene poi come conseguenza). Inoltre, allo stesso tempo, viene applicato anche il **10° principio**, “semplicità — massimizzare la quantità di lavoro non svolto”: alle attività a più basso valore viene assegnata una priorità più bassa.

- d. **Guidare l'implementazione dell'Enterprise Backlog in iterazioni *time-boxed*** (Sprint, ad esempio) — è strettamente collegato alla gestione dell'enterprise Backlog, che già prevede la suddivisione del lavoro in attività più piccole. Garton e Noble (2017) suggeriscono che grazie alle iterazioni si accelerano il *decision-making* e quello che chiamano “metabolismo aziendale”, cioè il ritmo con cui l'organizzazione è in grado di affrontare l'innovazione. Infatti, così come nell'Agile applicato al project management, adottare la mentalità della sperimentazione continua, tra un'iterazione e l'altra, permette di sprecare meno tempo su soluzioni senza valore, aumentando la frequenza dei feedback. Si tratta dell'applicazione alla lettera del **3° principio** Agile: “rilasci frequenti di parti del software funzionanti, ad intervalli più brevi possibili”.
- e. **Considerare i dipendenti interni, che implementano le modifiche all'organizzazione, come clienti**: implementando continuamente modifiche all'organizzazione in modo iterativo e ascoltando i feedback interni, senza paura di causare destabilizzazione, così che sia più facile correggere la trasformazione in Agile Organization in corso d'opera, o migliorare lo status quo se la trasformazione è già avvenuta. È la declinazione del **2° principio**, “adattamento continuo del software ai cambiamenti dei bisogni del cliente”, alla gestione dell'organizzazione: per adattare il prodotto o servizio alle necessità dei clienti, i team interagiscono frequentemente con essi, solitamente con meeting a cadenza regolare; in questo caso il cliente del top management è il cliente interno protagonista dell'applicazione delle modifiche all'organizzazione, quindi il Top Management deve organizzarsi per raccogliere feedback in modo frequente e regolare con il proprio cliente interno.
- f. **Focalizzarsi nello svolgere le mansioni che nessun altro può gestire** (Rigby et al., 2020): i membri del Top Management dovrebbero impiegare il proprio tempo nelle attività che solo loro sono in grado di svolgere, cioè dedicarsi alla gestione strategica dell'organizzazione piuttosto che al micromanaging, così da massimizzare il proprio valore aggiunto verso l'azienda. Ciò si ricollega al tema più ampio del-

la Servant Leadership, nel senso che i leader delle Agile Organization, a qualsiasi livello, devono utilizzare il proprio tempo per rendere autonomi i team o, in generale, il personale. Infatti Moreira (2013) afferma che un ruolo chiave dell'esecutivo è assicurarsi che i leader ai vari livelli comprendano la necessità di un approccio che privilegi l'auto-organizzazione del personale piuttosto che un approccio *command-and-control* (di fatto assimilabile al concetto di micromanagement) da parte dei manager. Dunque, il Top Management guida le modifiche all'organizzazione nelle Agile Organization, ma non decide come queste devono avvenire in dettaglio: a ciò pensano i dipendenti incaricati del raggiungimento di tale obiettivo, provando e imparando. Si tratta quindi dell'estensione dell'**11° principio**: "auto-organizzazione del team per trovare soluzioni migliori".

3.3.2 Ruolo dell'Alignment Leadership

Le figure del *middle management*, come già evidenziato nelle Agile Organization e come valido per tutti i manager, diventano guide più che gestori. Moreira (2013) afferma che questi manager sono i più colpiti dall'adozione del modello operativo Agile, dato che subiscono una drastica diminuzione delle responsabilità: mentre il Top Management acquisisce un ruolo quasi esclusivamente strategico, il potere decisionale del middle management si sposta verso i team Agile. Quindi, questi manager tendono a cambiare il proprio ruolo, sfruttando le conoscenze precedenti per ricoprire molto frequentemente il ruolo di Product Owner.

Le figure di middle management rimanenti che si trovano in una *performance unit* Agile sono essenzialmente necessarie al coordinamento dei team agili: per far sì che i loro sforzi siano allineati, che non vi sia duplicazione del lavoro e in generale che l'insieme dei team agisca in modo efficace e che vengano rispettati i principi Agile a livello collettivo, non solo a livello di team. Ciò quindi comprende assicurarsi anche che i compiti svolti ad esempio da SM e PO in Scrum vengano effettivamente attuati in tutti i team, e che questi siano allineati con l'organizzazione. Infatti, benché la Top Leadership crei vision, purpose, mission, ecc. per allineare l'intera organizzazione, è comunque altamente , nel momento in cui il numero di team diventa elevato, sia necessario un insieme di figure che si assicurino che l'allineamento *teorizzato* sia effettivamente messo in pratica.

Ogni organizzazione può scegliere la varietà di ruoli che ritiene più opportuna per quella che in questa trattazione viene etichettata come *Alignment Leadership*, o, in alternativa, può definire anche una singola figura che assolva alle stesse funzioni. In Scrum@Scale, ad esempio, si hanno gli Scrum of Scrums Master (SoSM) che lavorano in modo congiunto con i Chief Product Owner e i Product Owner Team, ruoli illustrati nel paragrafo §2.2.2.1. Sempre con riferimento al framework di Sutherland, si potrebbero comprendere nell'*Alignment Leadership* anche l'EAT, viste le responsabilità di far funzionare l'Agile at Scale in tutta l'organizzazione. Tuttavia, quest'ultimo è un caso particolare in quanto si sovrappone parzialmente con le responsabilità precedentemente illustrate della Top Leadership, visto che, ad esempio, gestisce anche l'*Enterprise Backlog*.

In Spotify, infine, per quanto illustrato da Kniberg, si può facilmente dedurre che il ruolo di *Alignment Leader* è ricoperto dagli *Agile Leader*.

Kniberg (2015) evidenzia una serie di responsabilità per l'Agile Leader, sottolineando che essendo un leader può, al più, aiutare a creare il contesto e fornire i mezzi per far sì che i team lavorino in modo coerente a tali caratteristiche. Le responsabilità citate dall'autore riguardano principalmente aiutare i team a rispettare la maggior parte dei principi Agile (pag. 16), assicurando:

- a. La suddivisione dei contenuti di lavoro in compiti più piccoli, cioè verificando che i Team Backlog vengano concepiti in modo corretto: essenziale per permettere un approccio iterativo al raggiungimento dell'obiettivo finale del team, che sia un prodotto fisico, un software, un servizio o il miglioramento di processo interno (3° principio).
- b. Una pianificazione adattiva, verificandone la comprensione all'interno dei team e il relativo aggiornamento in base all'incremento di conoscenza nel tempo (2° principio).
- c. La costituzione di *feedback loop* rapidi tra i team e clienti, facilitati dalla presenza delle rapide iterazioni (2° principio).
- d. L'enfasi nella comunicazione faccia a faccia (ad esempio intensificando l'utilizzo di meeting, ma solo dove necessario), riducendo al minimo l'utilizzo di altri canali di comunicazione poco efficaci (6° principio). Rigby et al. (2020) concordano con ciò,

affermando che l'Agile Leader costruisce e migliora le vie di comunicazione interne, in particolare tra i team.

- e. Il focus dei team sul contenuto di lavoro a priorità più alta, e priorità allineate tra team (10° principio).
- f. L'apprendimento continuo e la condivisione della conoscenza; accelerando l'apprendimento tramite la creazione di un ambiente *fail friendly* e dove gli errori possano emergere più velocemente (si veda, ad esempio, il Release Train di Spotify – pag. 52), principalmente velocizzando i *feedback loop* (12° principio).
- g. Infine uno dei compiti più importanti: assicurarsi che gli ostacoli vengano segnalati, prioritizzati e risolti, dove possibile, autonomamente all'interno dei team (evitando, ad esempio, che venga fatto eccessivo ricorso all'aiuto dello Scrum Master del team, punto debole dello Scrum@Scale, come riportato a pagina 38); assicurando il decision-making al livello più basso possibile; e favorendo l'auto-organizzazione assicurandosi che le persone ricevano problemi da risolvere piuttosto che task da eseguire (empowerment, 11° principio).

Come evidenziato dallo stesso autore, tuttavia, conferire autonomia ai team implica come prerequisito la presenza di fiducia verso il dipendente, ed è irrealistico pensare che questa possa crearsi improvvisamente. Fortunatamente l'Agile applicato opportunamente può aiutare in caso di assenza di fiducia, perché conferisce ai team una libertà circoscritta dall'allineamento generato dalla gestione indiretta da parte del Top Management (tramite la formulazione di vision, mission, ecc., come visto nel par. §3.1), e, appunto, dagli Alignment Leader. Si tratta della stessa logica descritta da Henrik Kniberg riguardo la *Spotify Engineering Culture* (§2.5), ed espresso anche da Danoesastro et al. (2018): *l'allineamento dei team ne permette una maggiore autonomia* (da cui ne segue l'incremento di performance e motivazione), e l'allineamento è il compito centrale degli Alignment Leader.

Anche la durata limitata degli sprint contribuisce a porre dei limiti agli effetti generati dai team, permettendo più fiducia da parte dei leader: al termine delle iterazioni il leader può verificare quanto di eseguito, e in caso noti problematiche, può guidare (non imporre) il team verso altre strade. Anche Lovich, Bhalla, Lyle, e Beauchene (2018) riconoscono che “spingere” il *decision-making* ai livelli inferiori della gerarchia, e quindi dare molta fiducia agli operatori, sia uno dei cambiamenti più difficile da accettare per i leader “bu-

rocrati”; in ciò, secondo gli autori, anche la trasparenza (su cui si fondano le metriche) e l’alta frequenza delle iterazioni aiutano i manager a capire ciò che accade senza gestirlo direttamente. Ne deriva che una buona Alignment Leadership aiuta a costruire nel tempo la fiducia negli operatori a più stretto contatto con il cliente, capendo che essi sono la risorsa fondamentale in quanto per primi percepiscono la direzione del cambiamento.

Un altro aspetto evidenziato da Rigby et al. (2020) è che i leader agili dovrebbero porre molta enfasi nel comunicare la vision e il purpose, assicurandosi che ne derivi effettivamente l’allineamento desiderato: più ne ottengono, più autonomia possono concedere. Ciò permette quindi di collegare la formulazione di vision, purpose, ecc. da parte della Top Leadership, al livello più operativo, costituito dai team. Infatti, Holbeche (2018) afferma che bisognerebbe assicurarsi che tutti i team comprendano come possano contribuire al raggiungimento della vision: che ogni membro sappia come si connette al quadro generale; un altro modo per descrivere l’allineamento dei team.

Oltre queste caratteristiche, Kniberg aggiunge una serie di responsabilità importanti che gli Agile Leader devono seguire al fine coordinare i team:

- h.** Mantenere i team al corrente dei progressi collettivi, preparando e mostrando una panoramica dei progressi globali (dashboard, ecc.), ma non dettagliati a livello di singolo team.
- i.** Ottimizzare il flusso di creazione del valore, quindi analizzando end-to-end il processo di creazione del valore per rimuovere i colli di bottiglia così individuati.
- j.** Gestire il personale calibrando la composizione dei team in base al Backlog che deve affrontare. Lo stesso concetto, di responsabilità della buona composizione del team, viene espresso da Holbeche (2018).
- k.** Assicurarsi che il budgeting venga affrontato velocemente ed efficacemente (§3.6.3).
 - l.** Evidenziare le dipendenze cross-team, affrontandole opportunamente.
- m.** Diminuire l’isolamento dei team mantenendo la collaborazione tra essi, anche tramite tecniche quali la condivisione degli spazi.

Parallelamente in *Beign Agile - Your Roadmap to Successful Adoption of Agile* (Moreira, 2013) vengono illustrate le responsabilità dello Scrum of Scrums Master (che, come già

evidenziato, è una figura dell'Alignment Leadership):

- Migliorare la comunicazione tra team
- Evitare la duplicazione del lavoro
- Evitare lavoro che penalizzi altri team
- Costruire un sistema che supporti i team che devono ancora adottare l'Agile in tale cambiamento
- Aiutare i team a gestire le dipendenze tra di loro (ad esempio aiutare nella prioritizzazione del Team Backlog)

Moreira (2013) aggiunge anche la descrizione di un altro ruolo, il “*Project Progress Scrum of Scrums*”, con le seguenti responsabilità:

- Monitorare la velocità di sviluppo nei team per confrontarla con la data di fine progetto e prendere eventuali azioni correttive
- Identificare e rimuovere eventuali ostacoli che il team non può risolvere autonomamente
- Discutere le dipendenze tra team e assicurarsi che le priorità più alte vengano ottimizzate a livello di progetto

E, infine, descrive anche i compiti di quello che chiama “*Product Owner Scrum of Scrums*”, ovvero il Product Owner Team di Scrum@Scale:

- Comunicare le User Story da aggiungere al Backlog di progetto e negoziarne la priorità
- Spiegare le modifiche che vengono effettuate al Backlog
- Identificare le dipendenze o duplicazioni di User Story tra team

Lovich et al. (2018) osservano inoltre che i leader agili si impegnano per essere essi stessi un modello per il cambiamento comportamentale dei dipendenti, più in linea con i principi agili; comprendono l'importanza di investire tempo e risorse nella crescita personale dei dipendenti e dei leader, assistendo il personale (*coaching*) e riconoscendo anche per sé stessi la necessità di aiuto.

Moreira (2013) individua anche la figura dell'*Agile Project Manager* per gestire progetti che coinvolgono più team, assegnandogli le responsabilità di aiutare a gestire le dipendenze tra team e ridurre gli ostacoli; gestire le metriche a livello dell'intero progetto; e aiutare il team ad ottenere l'approvazione dei progetti fungendo da punto di contatto con la *governance* aziendale. Vi sono quindi molte analogie con l'Agile Leader di Kniberg (2015).

In sintesi, tutte queste figure definite da Moreira (2013) non fanno altro che suddividersi in modo più dettagliato e preciso le responsabilità che sono state introdotte in questo paragrafo, in modo generico, per l'*Alignment Leadership*: allineare i team, eliminarne le dipendenze, verificarne il rispetto dei principi Agile, prevenire la duplicazione del lavoro, eliminare gli ostacoli, ecc.

3.3.3 Ruolo della Team Leadership

Il ruolo dei Team Leader è spesso già definito dai numerosi framework Agile. In Scrum, ad esempio, corrisponde alla coppia Scrum Master – Product Owner; in Spotify, in modo simile, è definito dalla coppia Agile Coach – Product Owner. Il ruolo della Team Leadership è quindi quello di assicurare che la metodologia di Agile (metodo di lavoro basato sui principi Agile) seguita dal team funzioni correttamente e venga migliorata nel tempo (ruolo principale dello Scrum Master o Agile Coach) e che la vision globale dell'azienda venga concretizzata in un prodotto (o servizio) che sia allo stesso tempo coerente con le necessità del cliente, massimizzando il valore sia per l'organizzazione che per il cliente (tipicamente ciò viene fatto con la creazione della vision del prodotto concretizzata nel Team Backlog, da parte del Product Owner).

È comunque opportuno evidenziare alcune caratteristiche che i Team Leader devono avere all'interno delle Agile Organization, che possono essere raccolte sotto il concetto di Servant Leadership, necessaria in tutti i Leader, ma in particolar modo all'interno dei Team.

3.3.3.1 Autonomia

Innanzitutto vi è la caratteristica di rendere autonome le persone a cui si offre la guida. A questo proposito, Rigby et al. (2020) espongono un principio valido per tutti i leader, ma cruciale soprattutto per i Team Leader, cioè che *i dipendenti imparano lavorando autonomamente*. Il micromanaging rallenta infatti la crescita personale, ostacolandone la

formazione; può portare i dipendenti all'incapacità di svolgere il proprio lavoro proattivamente, facendoli diventare letteralmente dipendenti dalla guida di un superiore; altri dipendenti possono invece dimostrarsi frustrati dalla mancanza di libertà nel decidere *come* raggiungere gli obiettivi, provando e imparando. È proprio scoprendo quel *come* che le persone crescono. I Leader devono quindi fidarsi delle capacità dei dipendenti, fissando eventualmente gli obiettivi ma non tracciando la strada per raggiungerli. Si tratta quindi della declinazione dell'undicesimo principio Agile alla gestione del team.

3.3.3.2 Ambiente fail-friendly

Un altro comportamento fondamentale nei Team Leader è la creazione di un ambiente *fail-friendly*, per cui il caso Spotify è un perfetto esempio: quando i membri dei team commettono un errore, i leader non devono prendere provvedimenti che demoralizzerebbero i dipendenti, né, come evidenzia Ross (2018a), prendersi la responsabilità di decidere come rimediare, ma, nel ruolo di *coach*, devono porre domande e formulare ipotesi e risultati attesi: adottano e cercano di far adottare una mentalità scientifica, dove non c'è spazio per opinioni soggettive ma solo per decisioni basate sui dati. In questo modo si creano le condizioni adatte per lavorare in cicli di apprendimento rapido.

3.3.4 L'Agile Coach

L'Agile Coach è una figura particolare delle Agile Organization, a cui si è già accennato nel corso di questa trattazione, che ha il compito principale, come suggerisce il nome, di supportare la formazione Agile dei dipendenti e dei leader. Secondo Moreira (2013) tale figura ha le principali responsabilità di:

- a. **Supporto nell'implementazione** dell'Agile — è una figura di guida e supporto nell'implementazione (*deploy*) dell'Agile nell'organizzazione, in quanto conosce bene l'Agile e come la relativa cultura e le pratiche dovrebbero presentarsi in una Agile Organization: tale conoscenza permette di assicurarsi che l'implementazione dell'Agile e l'allineamento alla cultura avvenga correttamente.
- b. **Training e mantenimento** dell'Agile iniziale dei dipendenti così come del mantenimento delle practice e del mindset Agile. È una guida che valuta continuamente il comportamento dei team (mentalità, atteggiamenti, ecc.) e ne corregge la direzione

ogni qualvolta questi si spostano dalla direzione giusta dell'Agile. Secondo Moreira (2013) una delle modalità di coaching più efficaci dell'Agile Coach, in particolar modo quando l'Agile è una novità per il team (training iniziale), è quella che avviene durante l'esecuzione del lavoro da parte dei team (*in-session coaching*): l'Agile Coach assiste il team migliorando l'adozione dei ruoli e *practice* Agile, senza però interrompere il flusso di lavoro; ciò idealmente dovrebbe protrarsi per tre, massimo quattro Sprint.

- c. **Coaching** — mentore⁵, facilitatore, insegnante, problem solver (anche di problemi nel flusso di lavoro e di qualità del prodotto), risolutore di conflitti, conduttore di collaborazioni. Da questa descrizione si può notare che anche per gli Agile Coach vale il principio secondo il quale il coach ha un ruolo di guida ma non gestisce le attività dei team: questi ultimi sono auto-organizzati e responsabili dei risultati ottenuti. Ancora una volta si tratta dell'11° principio del manifesto.
- d. **Coerenza tra team** — quando i team sono numerosi, aiuta a creare coerenza nel modo in cui viene adottato l'Agile tra essi.
- e. **Migliorare il flusso** — identifica e risolve (se ne ha il potere) i problemi nel flusso di creazione del valore.
- f. **Guida dei meeting** — guida di meeting regolari con il fine di allineare i team.
- g. **Coach per Leader** — forma i leader a tutti i livelli: SM, PO, membri dell'esecutivo, ecc. L'Agile Coach dovrebbe infatti aiutare Scrum Master e Product Owner ad interpretare al meglio il proprio ruolo, mantenendo sempre una modalità di insegnamento *pull* da parte dello SM o PO. Naturalmente si deve notare ancora una volta che questi ruoli sono fluidi e adattabili ad ogni realtà aziendale, quindi ne deriva che, più in generale, l'Agile Coach deve assistere le figure Agile all'interno dell'organizzazione ad interpretare al meglio il proprio ruolo.

Più in generale, secondo Moreira, l'Agile Coach aiuta i team “a fare Agile” (con riferimento all'utilizzo di *practice* Agile) e “ad essere Agile” (con chiaro riferimento all'adozione della cultura Agile); inoltre, tramite continuo supporto, l'Agile Coach riesce ad evitare

⁵ Supporto al personale focalizzato sulle relazioni, sul costruire confidenza in sé stessi e migliorare l'autopercezione; con modalità di apprendimento *pull*, da parte del personale, piuttosto che *push*, da parte del mentore (Moreira, 2013).

che i team tornino ai metodi e alla cultura tradizionali. L'autore sostiene che un Agile Coach possa essere un membro dell'esecutivo, un manager, o qualsiasi individuo abbia profonde conoscenze dell'Agile (corrispondente alla figura che definisce *Agile Champion*) e sufficiente esperienza nei cambiamenti a livello organizzativo.

Anand et al. (2019) descrivono gli *Agile Coach* (o *Agility Coach*) come elemento centrale nell'adozione (e quindi anche del mantenimento) del modello operativo dell'Agile Organization, che è in grado di gestire più squadre contemporaneamente. Le responsabilità che attribuiscono a questa figura sono:

- **Padronanza dell'Agile** — Comprendono e conoscono le pratiche e i mindset che sostengono le modalità di lavoro Agile a livello dell'intera organizzazione, oltre che a livello di team, e le rendono accessibili a tutti. Conoscono bene inoltre le varie sfumature dell'Agile: ad esempio, quando conviene usare un determinato framework Agile rispetto ad un altro.
- **Cultura** — favorisce una cultura orientata alle performance, alla sicurezza psicologica e al senso di appartenenza.
- **Coaching** — si occupa del coaching sia dei leader che dei team, per permettere l'adozione delle *practice* e *mindset* Agile, modificando anche il comportamento in tutti i livelli dell'organizzazione, sfruttando a pieno il potenziale delle persone. Ottiene il massimo dagli altri supportando l'apprendimento; incoraggia la responsabilizzazione; facilita il lavoro dei team (pone le domande giuste per far emergere i problemi, organizza presentazioni e workshop coinvolgenti); misura la maturità del team e identifica le possibilità miglioramento; personalizza il *coaching* a seconda dei bisogni degli individui e dei team; risolve i conflitti nei team, identificando le problematiche interne e come risolverle.
- **Migliora il flusso** — applica i metodi agili e lean per rimuovere i colli di bottiglia nell'organizzazione;
- **Miglioramento continuo** — migliora continuamente le modalità di lavoro per assicurare la massimizzazione del valore per il cliente e per l'azienda;
- **Supporto allo scaling** — supporta gli eventi Agile scalati (come, ad esempio, i MetaScrum), che permettono la prioritizzazione tra team, la gestione delle dipendenze,

e l'allineamento con la strategia aziendale.

In caso di dimensioni molto grandi dell'organizzazione, Moreira (2013) consiglia delle sessioni di Q&A⁶ per accelerare la formazione delle figure Agile, risparmiando tempo, e allo stesso tempo gettare le basi per la creazione di una *community*, visto il coinvolgimento di figure professionali simili nella stessa attività.

3.3.5 Differenze tra Agile Coach e Agile/Alignment Leader

Gli Alignment Leader, in particolare gli Agile Leader di Kniberg (2015), e gli Agile Coach sembrano sovrapporsi spesso in termini di responsabilità: gli Agile Leader di Kniberg (Spotify) possiedono alcune caratteristiche che potrebbero essere più coerenti con la figura di Agile Coach, in particolare gli elementi **a–c** a pagina 72, nel senso che riguardano la guida interna ai team, ruolo solitamente più affine ad un Team Leader o appunto, ad un Agile Coach; mentre le altre, **d–m**, sono più coerenti con la figura di Alignment Leadership. Questo è abbastanza normale considerando il numero ridotto di Team Leader in Spotify: gli Scrum Master sono assenti, e sono presenti invece soltanto un Product Owner e un Agile Coach per ogni Squad.

Viceversa, considerando l'Agile Coach di Anand et al. (2019) si nota che è quest'ultima figura a sembrare “potenziata”: possiede alcune responsabilità più affini ad un Alignment Leader, in particolare l'ultima voce dell'elenco a pagina 79. Anche qui la sovrapposizione è facilmente spiegabile dal fatto che l'articolo introduce l'Agile Coach in sostituzione allo *scaling* dello Scrum Master (invece, ad esempio, di introdurre uno SoSM); quindi, di fatto, individuano nell'Agile Coach un Alignment Leader oltre che un coach che aiuta nell'adozione dell'Agile.

L'Agile Coach di Moreira (2013) sembra la figura meno sovrapposta con l'Alignment Leader, e ciò può essere spiegato con l'elevato grado di dettaglio con cui l'autore descrive le figure dell'Alignment Leadership, introdotte nel paragrafo §3.3.2: essendo tali responsabilità già a carico di tali ruoli, l'Agile Coach rimane una figura molto più orientata al *coaching* dei membri dei team e dei leader.

⁶ Le sessioni di Question & Answer (Domanda & Risposta) sono, come suggerisce il termine, eventi in cui un pubblico più o meno vasto può porre delle domande e ricevere delle risposte da una o più persone a disposizione proprio per questo scopo.

3.3.6 Caratteristiche base di tutti i leader agili

- a. **Rapid decision-making** — Rigby et al. (2020) e Holbeche (2018) concordano sul fatto che i leader debbano anche essere in grado di prendere decisioni velocemente, in assenza di informazioni complete. Nel 2016, in una comunicazione agli azionisti⁷, il CEO di *Amazon.com* Jeff Bezos ha espresso questo concetto di *rapid decision-making* affermando che la maggior parte delle decisioni vengono prese con il 70% circa di informazioni che si vorrebbero avere, perché se si aspetta di averne il 90%, nella maggior parte dei casi, si finirà per prenderle troppo tardi. In entrambi i casi è comunque necessario essere veloci a correggere l'eventuale decisione sbagliata, e se si è bravi a farlo, correggere le decisioni sbagliate è comunque più economico di prendere decisioni giuste, ma lentamente. È inoltre il motivo per cui in Scrum è presente il valore *coraggio* (pag. 30), inteso come capacità di prendere decisioni in assenza di informazioni complete.
- b. **Focalizzazione sul cliente** — Un'altra caratteristica comune a tutti i leader dovrebbe consistere nel porre l'opinione diretta del cliente davanti a ciò *che si crede* che voglia: a livello di team si intende quindi il cliente esterno; per gli Alignment Leader si parla degli stessi team; mentre per il Top Management, nel contesto della gestione dell'organizzazione, i clienti sono l'intera organizzazione. L'acquisizione dell'opinione dei clienti è tipicamente integrata nei framework Agile tramite il confronto frequente con il cliente (ad esempio negli Sprint Review).
- c. **Capacità di comunicazione** — È richiesta a tutti i leader anche un'ottima capacità di dialogo: ascoltare, capire e agire di conseguenza. In questo modo si permette alle informazioni di fluire più velocemente all'interno dell'organizzazione (Holbeche, 2018). Tipicamente, infatti, nelle Agile Organization i dialoghi, specialmente organizzati in veloci meeting, diventano molto frequenti in quanto si predilige la comunicazione faccia a faccia (6° principio Agile).
- d. **Apertura al cambiamento** — A prescindere poi dal livello all'interno dell'organizzazione, tutte le tipologie di leader delle Agile Organization devono possedere le caratteristiche per operare al meglio nelle condizioni in continuo cambiamento,

⁷ <https://blog.aboutamazon.com/company-news/2016-letter-to-shareholders>

quindi devono essere innanzi tutto aperti al cambiamento e capaci di apprendere velocemente.

- e. **Capacità di coaching** — È richiesta anche a tutti i leader la capacità di coaching: non solo da parte degli Agile Coach, ma partendo dal Team Leader (SM, PO, come già descritto) fino ad arrivare al senior management e ai membri dell'esecutivo, tutti devono condividere la responsabilità del successo e aiutarsi a vicenda per raggiungerlo (Moreira, 2013).
- f. **Decision-making oggettivo** — Infine, in quanto l'Agile si basa sulla sperimentazione per accelerare l'apprendimento, richiede la diffusione di una mentalità basata su dati empirici per prendere decisioni e migliorare iterazione dopo iterazione (concetto contenuto in quello di *multiapprendimento* di Takeuchi e Nonaka — pag. 7 — e integrato nel concetto di iterazioni all'interno del terzo principio del manifesto); secondo Rigby et al. (2020) ogni Leader dovrebbe impostare le metriche necessarie a sostenere le proprie decisioni con dati empirici, in modo obiettivo. Scrum@Scale pone infatti l'elemento "Metriche e Trasparenza" al centro del suo modello, affermando che entrambe le organizzazioni di Scrum Master e Product Owner (cioè di fatto tutta la Leadership, da livello team a livello executive), devono utilizzare delle metriche la cui significatività sia sostenuta dall'alta trasparenza presente nella cultura aziendale (pag. 36). Allo stesso modo Spotify rende l'utilizzo delle metriche parte integrante del ciclo di progettazione di sviluppo di nuove funzioni, in particolare per determinare i feedback degli utenti in modo oggettivo (§2.5.6).

3.4 Struttura

3.4.1 Gerarchie ridotte

Tradizionalmente la struttura delle organizzazioni è pensata per assegnare le responsabilità alle singole funzioni, linee di prodotto, aree geografiche, o altre aree di business, suddividendo l'azienda in scompartimenti strutturati gerarchicamente con responsabilità crescenti, partendo dai livelli più operativi verso quelli più funzionali (Ross, 2018b). Questo modo di organizzare le risorse, secondo Ross, da un lato rende l'organizzazione più efficiente, mentre dall'altro rende molto difficile creare prodotti o servizi che coinvolgono

in modo integrato le varie funzioni, perché, appunto, le suddivide in scompartimenti isolati: quando appaiono le interdipendenze tra scompartimenti queste necessitano di figure collocate a livelli superiori rispetto alle funzioni stesse per essere risolte, allontanando le decisioni da chi vive l'origine del problema in prima persona, cioè i livelli più operativi, diminuendo la responsabilizzazione e allungando i tempi di esecuzione, in attesa degli ordini dall'alto.

Le Agile Organization hanno tipicamente, invece, una struttura più “schiacciata”, suddivisa in meno livelli, e più fluida, con focus sulla collaborazione multidisciplinare: gli scompartimenti funzionali vengono smantellati in favore dei team agili. Il passaggio ai team agili implica lo spostamento da un singolo punto di leadership, spesso un manager funzionale, ad un modello “piatto” basato su team in cui tutti sono leader quando è opportuno, e nessuno dice all'altro cosa fare. Il gruppo più affetto da questo cambiamento, e che quindi necessita di un ricollocamento, come già riportato, è il middle management (Moreira, 2013).

Questi team agili, come descritto nel corso della trattazione, sono caratterizzati da elevato empowerment (condivisione della conoscenza, abilità, e autorità per il decision-making), che gli permette di soddisfare i clienti attraverso il loro stesso giudizio per risolvere i problemi, senza necessità di richiedere aiuto (di norma) alle autorità superiori. La sfida per i manager e per i dipendenti è quindi proprio quella di sviluppare l'empowerment, oltre che collaborazione, responsabilità, una mentalità efficace, e l'insieme di abilità richieste per far funzionare queste strutture maggiormente flessibili (Holbeche, 2018).

All'interno questi team vengono tipicamente istituite le figure di Scrum Master e Product Owner, che non sono considerati ad un livello gerarchico superiore rispetto ai team. La caratteristica di fluidità deriva dalla possibilità di creare e smantellare i team in base alle competenze necessarie ad affrontare i Backlog.

Rigby et al. (2020) asseriscono che la struttura di per sé non è significativa dell'organizzazione effettiva dell'azienda: ciò richiede di considerare l'intero modello operativo; e l'intero modello operativo deve essere Agile per ottenere l'agilità: la struttura è solo uno dei tanti elementi del modello operativo, e non è nemmeno detto che sia necessario cambiarla. Infatti, secondo Ross (2018b), potrebbe anche dimostrarsi sufficiente assegnare ad una figura, o ad un team non necessariamente Agile, la responsabilità di raggiungere un

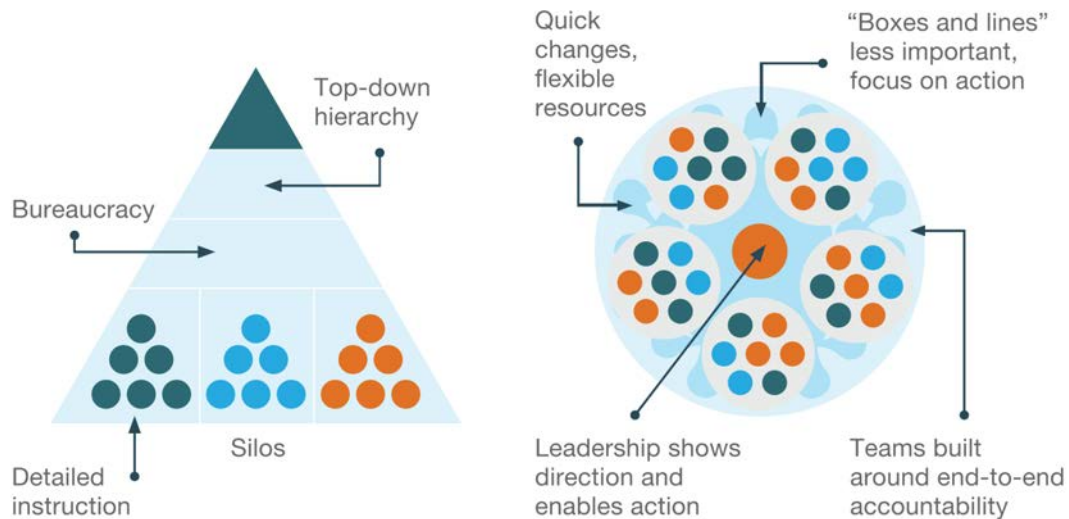


Figura 3.2: rappresentazione del passaggio da una struttura fortemente gerarchica ad una struttura piatta, basata sui team Agile e su una leadership come guida centrale. Immagine tratta da Aghina et al. (2018)

determinato risultato, lasciandogli decidere come fare. In questo modo, secondo l'autrice:

- si conferisce maggiore flessibilità alle risorse, che non dipendono più dall'obiettivo della propria struttura, ma di quello dato dal risultato del quale ha la responsabilità;
- i dipendenti, avendo la responsabilità della buona riuscita del prodotto o servizio, desiderano massimizzare il valore della soluzione per il cliente, che dipende dal valore in sé della soluzione e dal costo che sostiene per ottenerla, e ciò porta in secondo piano l'importanza di seguire il budget;
- chi possiede la responsabilità tende a sviluppare una mentalità rivolta alla sperimentazione, per verificare che il lavoro che viene svolto sia effettivamente in linea con i risultati ipotizzati inizialmente;
- dato il maggior coinvolgimento che comporta l'aumento della responsabilità verso i risultati, i responsabili del lavoro sviluppano una conoscenza molto più approfondita che rende il micromanagement, da parte dei leader, inutile. Perciò, i leader sono naturalmente spinti a cambiare verso un approccio di *servant-leadership*.

Potrebbero anche essere costituiti dei team che eludano la struttura principale dell'organizzazione: Garton e Noble (2017) osservano che un ottimo modo per accelerare l'adozione dell'Agile nell'intera organizzazione è creare dei piccoli team, ricchi di talento, che lavorino al di fuori della gerarchia per gestire le priorità critiche: in questo modo possono

ottenere molto più potere decisionale, sfruttando a pieno i metodi Agile, di quanto ne avrebbero avuto lavorando all'interno delle gerarchie sicuramente più burocratiche, lente, e stancanti.

I cambiamenti alla struttura devono essere effettuati tenendo conto anche degli altri elementi correlati: responsabilità e ruoli di decision-making, leadership, ecc. Inoltre, ponendo gli Agile team vicino alle operation, si possono ridurre sensibilmente i tempi necessari a risolvere le problematiche che emergono, grazie all'empowerment dei team agili.

La caratteristica di ambidestria illustrata nel paragrafo §2.3.2 è enfatizzata proprio dal modello di struttura appiattita, con il middle management che diventa orientato al ruolo di guida ed empowerment dei team: in questo modo si crea un *Dynamic Work Design*, dove i leader sono pronti a risolvere i problemi che ostacolano il progresso del lavoro dei team, passando ad un *Work Design* maggiormente collaborativo.

3.4.2 Estensioni verso l'esterno

I confini delle strutture delle Agile Organization sono più permeabili: vi sono collaborazioni di vario tipo più intense con i partner, anche eventualmente concorrenti, fondamentali per permettere di rispondere alla complessità dei mercati e potenziare la capacità di acquisizione delle informazioni sui cambiamenti del contesto emergenti; ma ciò espone queste organizzazioni alla fragilità del partner, ponendone a rischio la resilienza (Holbeche, 2018). Le collaborazioni inoltre sono necessarie per rispondere a grandi sfide che riguardano la comunità locale o mondiale, a cui le aziende non possono sottrarsi facilmente data l'importanza di un approccio basato sulla *Customer Social Responsibility*, introdotta nel paragrafo §1.1. Ne è un esempio recente la collaborazione nata tra Apple e Google a causa della necessità di sviluppare un sistema per il tracciamento dei contatti fisici ravvicinati tra persone durante la pandemia di *Covid-19*: i due colossi agili del mondo IT hanno saputo collaborare, nonostante la diretta concorrenza su molti mercati, sviluppando congiuntamente e in breve tempo il sistema di *contact tracing* per i dispositivi iOS, di Apple, e Android, di Google. In questo modo le due aziende hanno dato un grande contributo, anche se poco sfruttato dai singoli governi, alla preparazione dei mezzi di contenimento della pandemia, di interesse per la comunità mondiale.

3.5 Cultura

Al centro di una cultura Agile non può che esservi l'insieme di principi Agile su cui si deve fondare l'organizzazione, compresi il principio di miglioramento continuo, l'approccio iterativo alla generazione di soluzioni e i feedback loop. A questo nucleo centrale si aggiungono i seguenti elementi.

3.5.1 Apprendimento e innovazione

In linea generale la cultura delle Agile Organization può essere descritta come basata sull'innovazione e sull'apprendimento. Perciò, la cultura di un'Agile Organization dovrebbe innanzi tutto essere caratterizzata da un approccio che non demonizzi l'errore, anzi, che lo apprezzi come opportunità di miglioramento. Infatti, come illustrato nel paragrafo §2.5.5 dedicato alla cultura di Spotify, questo approccio permette all'operatore più libertà e meno timore nella sperimentazione, che di per sé comporta l'accadimento di errori. È infatti tramite la sperimentazione continua come nucleo centrale dell'approccio alla creazione di soluzioni ai problemi quotidiani che si potenzia l'innovazione e l'apprendimento: le persone devono essere predisposte ad affrontare nuovi problemi con uno spirito da imprenditore, testando cioè nuove idee assumendosi il rischio del relativo fallimento. Ovviamente ciò deve essere supportato dal corretto Work Design, in particolare basato su un approccio iterativo e collaborativo, ma ciò è già una caratteristica intrinseca nell'Agile.

Allo stesso tempo, deve esserci una mentalità aperta verso la condivisione delle informazioni per permettere alla conoscenza di espandersi velocemente nell'organizzazione: ciò significa non solo condividere la propria conoscenza agli altri, ma anche essere in grado di comprendere le loro idee, sapendo ad esempio adottare anche altri punti di vista, diversi rispetto al proprio.

3.5.1.1 Eventi e iniziative per catalizzare l'innovazione

A potenziamento della capacità di innovazione possono entrare a far parte della cultura aziendale alcune pratiche, spesso facoltative per i dipendenti, di innovazione. Un esempio possono essere le *Hack Week* o in generale l'*Hack Time* di Spotify illustrati nel paragrafo §2.5.5.

Holbeche (2018) porta l'esempio dei *Moonshine Lab* delle prime organizzazioni *Lean* giapponesi, dove i lavoratori impiegavano alcune ore, oltre l'orario lavorativo, per progettare nuovi strumenti e apparecchiature da introdurre direttamente in linea di produzione nel giorno successivo.

Un altro esempio sono anche gli *Hackathon*, eventi originari del mondo IT ma ormai esportati in molte aziende di settori totalmente diversi, in cui per una durata molto prolungata, in genere 24 ore o più, i dipendenti raccolti in team sviluppano una soluzione ad una determinata *challenge*. Nella modalità più diffusa una sola soluzione di un singolo team vince l'Hackathon e quindi il relativo premio, in denaro o in altre forme.

3.5.2 Fiducia

È fondamentale inoltre, così come in Spotify, una forte fiducia verso i dipendenti, data la drastica riduzione dei livelli gerarchici e dato l'empowerment dei team. Come illustrato a pagina 73, la fiducia può essere aiutata dall'allineamento tramite formulazione di vision, mission, ecc. da parte del Top Management, e dall'allineamento generato dagli Alignment Leader. Anche una forte trasparenza e frequente comunicazione contribuiscono alla creazione della fiducia.

Inoltre, deve essere presente un clima di fiducia anche tra i team Agile, per permettere di migliorare la collaborazione, e anche tra team Agile e aree dell'organizzazione che adottano un modo di lavorare più tradizionale, non strettamente Agile.

3.5.3 Focalizzazione sul cliente

La focalizzazione sul cliente che, come già spiegato, contraddistingue la formulazione della strategia (§3.1), e che è parte del Manifesto Agile, coinvolge anche la cultura: permea tutta l'organizzazione, in particolar modo chi si trova in prima linea ad interagire con il cliente.

3.5.4 Forte identità

La cultura deve essere costruita attorno all'identità creata dalla Top Leadership e diffusa dall'Agile Leadership, come descritto nel paragrafo §3.1, in modo che allinei tutta l'organizzazione attorno ad un unico scopo e direzione, riducendo drasticamente la ne-

cessità di un middle management operante in stile *command-and-control*, e facilitando la collaborazione tra team piuttosto che la classica separazione in compartimenti.

3.6 Funzioni di supporto

3.6.1 Distinguere le funzioni di supporto

Prima di descrivere come dovrebbero essere le funzioni di supporto di un'Agile Organization è importante capire come distinguerle dalle attività principali. Tuttavia, essendo questa trattazione orientata a qualsiasi organizzazione e non una specifica, è necessario introdurre un criterio che possa aiutare pressoché qualsiasi realtà a capire se l'area analizzata sia una funzione di supporto adatta ad implementare le caratteristiche descritte in questo paragrafo.

Un'opzione potrebbe essere quella di fare riferimento alla *Catena del Valore* di Porter: questa suddivide attività primarie e attività di supporto in base al criterio di contributo diretto alla creazione dell'*output* (prodotti o servizi). Ne deriva quindi che le attività di supporto (indirette rispetto alla creazione dell'*output*) schematizzate da Porter sono l'approvvigionamento, la gestione delle risorse umane, lo sviluppo delle tecnologie, e le attività infrastrutturali. Tuttavia, è importante notare che ogni organizzazione potrebbe avere una struttura molto caratteristica, dipendente dal proprio tipo di output, cambiando il significato di funzione di supporto.

Inoltre, qui ci si vuole riferire a come devono lavorare le funzioni *tradizionali* di un'organizzazione, che devono incrementare la propria efficienza più che la capacità di innovare, ma che devono allo stesso tempo lavorare per servire dei clienti interni, compresi i team Agile. Non è detto però che tutte le funzioni di supporto corrispondano a questa descrizione: potrebbe essere che l'Agile così come è stato illustrato nei paragrafi precedenti venga utilizzato come metodo di lavoro standard anche in una particolare funzione di supporto, probabilmente perché destinata all'introduzione di tecniche o procedure innovative. Quest'ultima categoria di funzioni di supporto non è parte delle aree a cui è rivolto questo paragrafo.

Quindi, in questa trattazione si definiscono le funzioni di supporto come le aree di un'organizzazione che operano sia indirettamente rispetto alla creazione dell'*output*, e anche

che adottano *più frequentemente* una modalità di lavoro tradizionale, piuttosto che un lavoro in team agili.

Si parla di modalità di lavoro *più frequente* perché nelle Agile Organization nulla vieta ad una qualsiasi area di cambiare modalità di lavoro in modo dinamico in base al contenuto di lavoro: richiamando i concetti di Repenning et al. (2018) (si veda §2.3.2, in particolare fig. 2.4 a pag. 44), una particolare area dell'organizzazione potrebbe passare momentaneamente da un metodo tradizionale, basato sull'efficienza e sulla suddivisione dei compiti, ad una modalità di lavoro collaborativa (in questo caso Agile), particolarmente adatta ad affrontare contenuti di lavoro innovativi.

Si noti che da quanto descritto fin'ora emergono tre aree dell'organizzazione: un'area costituita dalle funzioni di supporto che enfatizzano l'efficienza, a cui si riferisce questo paragrafo (attività di supporto efficienti); una seconda area che opera in team agili in attività direttamente coinvolte nella creazione dell'output (attività principali Agile); e infine l'area delle funzioni di supporto agili. Ne restano escluse le aree che sono direttamente coinvolte nella creazione dell'output ma che non lavorano in modo agile, perché non necessitano di innovazione continua: queste altre aree dell'organizzazione, come quelle appartenenti all'ambito produttivo, devono comunque tendere costantemente al miglioramento della propria efficienza.

3.6.2 Caratteristiche delle funzioni di supporto

Molto spesso i framework Agile forniscono ben poche linee guida su come organizzare le funzioni di supporto, che potrebbero includere, generalizzando, il marketing, la gestione delle risorse umane, il budgeting, ecc. Anche la *Spotify Engineering Culture* o il framework Scrum@Scale non offrono aiuti da questo punto di vista. Ovviamente, come evidenziato nel paragrafo §2.3.1, non è sempre necessario introdurre i team Agile; tuttavia, è comunque importante che vengano adottati gli stessi concetti di leadership, di auto-organizzazione in gruppi di lavoro, di collaborazione, e di eliminazione degli sprechi (Moreira, 2013).

Le funzioni di supporto devono naturalmente anche imparare a collaborare con i team agili. Un esempio portato da Moreira (2013) è la collaborazione attiva tra la funzione di vendite e marketing e il ruolo di Product Owner: assicurarsi che i requisiti del prodotto siano in linea con ciò che vuole il cliente; comprendere il meccanismo di priorità, di cui

è responsabile il PO; e, più in generale, capire che il punto di contatto principale con il cliente passa proprio per il PO.

3.6.3 Finanziamenti interni

La funzione che gestisce le finanze dell'azienda Agile deve operare assecondando la necessità di agilità e flessibilità richiesta dalle persone e dai processi Agile (Moreira, 2013). Ciò significa che i cicli di pianificazione, budget e revisione, nelle organizzazioni agili, seguono il principio Agile “*rispondere al cambiamento più che seguire un piano*”: ciò non vuol dire che la pianificazione venga meno, ma che diventa flessibile e pronta ad essere modificata in base ai cambiamenti. Diventa necessario monitorare l'andamento dell'organizzazione per rilevare eventuali segnali di cambiamento, quindi adattare il piano. La pianificazione, il budgeting e la revisione (raccolta feedback) devono lavorare insieme in cicli iterativi per creare un sistema adattivo in base ai feedback, nello stesso modo in cui funziona un team Agile (Rigby et al., 2020).

3.6.3.1 Planning

Per quanto riguarda il planning si ha forte coerenza con i principi agili: infatti, secondo Rigby et al. (2020), le Agile Organization si contraddistinguono in quattro cose:

- Raccolgono intensivamente input dai clienti: viene mantenuto il principio di focalizzazione sul cliente
- Ricoprono il ruolo di guida ma lasciano il *come* ai team agili, coerentemente allo stile di leadership Agile
- Focalizzano e sequenziano le iniziative per evitare troppo multitasking: le Agile Organization affrontano poche iniziative alla volta, e sempre quelle a priorità maggiore, evitando di progredire su fronti multipli contemporaneamente.
- Controllano il planning frequentemente e lo aggiustano: la pianificazione adattiva è una caratteristica peculiare dell'Agile.

3.6.3.2 Budgeting

Il budgeting nelle Agile Organization ha due scopi: fornire il controllo delle operation e dirigere i fondi alle aree aziendali con maggiore priorità di innovazione Agile (Rigby et al., 2020). La caratteristica principale del budgeting Agile è l'essere molto più aperto e responsivo alle richieste dei team agili sul finanziamento delle iniziative agili, comprendendo che non è possibile stanziare con esattezza un budget fisso per periodi di un anno o più, e che il costo dell'innovazione dei team agili, nonostante i numerosi fallimenti tipici della sperimentazione iterativa Agile, tende comunque ad essere inferiore rispetto all'innovazione classica. Questa maggior dinamicità del budgeting è essenziale per non ostacolare quella dei team agili, che dovrebbero altrimenti attendere l'approvazione macchinosa dei finanziamenti necessari alla sperimentazione negli Sprint, quasi sicuramente fuori budget rispetto al pianificato, imbattendosi in un collo di bottiglia. Ciò permette anche di dirottare i finanziamenti di attività che durante l'anno si rivelano infruttuose nelle opportunità più rilevanti. Rigby et al. (2020) suggeriscono altre pratiche nel budgeting delle Agile Organization:

- Dare priorità alle attività strategiche, ma essere pronti ad accogliere anche altre nuove iniziative.
- Finanziare team agili *persistenti* per le opportunità di lungo termine, che a differenza dei team Agile "classici" hanno molta più libertà nel cambiare profondamente i piani di lavoro. Inoltre, rimanendo coinvolti nello stesso grande progetto a lungo, possono sfruttare l'esperienza che accumulano in esso, diventando più efficaci di un team classico.
- Collegare gli investimenti ai risultati: il budgeting Agile monitora costantemente i risultati per giustificare successivi incrementi o i decrementi dell'investimento. Questo porta ad una maggiore responsabilità dei team verso i risultati: in assenza di risultati, il budget viene probabilmente trasferito ad un altro team che può garantirli.

3.6.3.3 Reviewing

Il reviewing è la parte fondamentale nel ciclo di *pianificazione – budgeting – review*, che richiama un ciclo PDCA, e consiste nel valutare lo scostamento dal pianificato. Nelle Agile Organization la revisione ha l'obiettivo di fornire tutte le informazioni necessarie al

team per comprendere in modo più autonomo possibile il proprio andamento rispetto a quanto di pianificato, evitando un eccessivo controllo (Rigby et al., 2020): chi gestisce i finanziamenti deve assicurarsi che i team abbiano i mezzi e le capacità per effettuare tali controlli autonomi. Essendo la chiusura del ciclo, seguita dalla decisione di correzione per il prossimo ciclo di pianificazione, anche questa deve essere eseguita frequentemente.

La frequenza ideale con cui avviene il ciclo di pianificazione, budgeting e revisione cambia da azienda ad azienda, ma è indicativamente compreso nella frequenza mensile e quella trimestrale (Rigby et al., 2020). La dinamica con cui avviene il decision-making sui finanziamenti viene completamente rovesciata: diventa prevalentemente bottom-up (la richiesta dei team acquisisce molto peso più sulla decisione), rispetto al budgeting classico dove l'opinione del management è molto più rilevante; e un cambiamento così profondo raramente risulta semplice.

3.7 Sistema di ricompense

Un sistema di ricompense ben studiato può potenziare la motivazione dei dipendenti e allo stesso tempo promuovere i comportamenti più allineati con la cultura Agile.

Le organizzazioni agili impostano un sistema di ricompense sia a livello individuale che a livello collettivo, al fine di incentivare alti livelli di performance nel rispetto dei principi Agile. Quest'ultime dovrebbero essere molto più frequenti e rilevanti di quelle individuali al crescere del livello di responsabilità del singolo; e possono basate sulle performance del team, del team multiplo (ad esempio SoS, SoSoS, ...) oppure sulle performance dell'intera organizzazione. (Rigby et al., 2020).

Moreira (2013) evidenzia che le ricompense o i *benefit* non devono per forza essere monetari, ma possono dipendere da ciò che più motiva il dipendente. Ad esempio, si potrebbe offrire al team maggiore *empowerment* in caso raggiunga con successo gli obiettivi prefissati. È quindi fondamentale capire cosa motiva i dipendenti. Cambiando la cultura tali elementi possono cambiare a loro volta, quindi l'esecutivo dovrebbe modificare il sistema di *rewarding* nelle Agile Organization di conseguenza: i comportamenti di command-and-

control non dovrebbero più essere incentivati; le ricompense, invece, dovrebbero essere assegnate proprio ai comportamenti in linea con i principi Agile (Moreira, 2013).

3.8 Processi e Tecnologia

I processi e le tecnologie sono concetti a stretto contatto in *Doing Agile Right* di Rigby et al. (2020), essendo i processi di fatto sostenuti dalla tecnologia. Gli autori affermano che le aziende troppo spesso impiegano eccessivi sforzi nella progettazione *waterfall* di software (tecnologie) eccessivamente complessi, realizzando qualcosa di cui l'utilità effettiva non è sicura. Inoltre, visto il grande sforzo e gli alti costi sostenuti per ottenere tale tecnologia, risulta modo più difficile per il management accettarne l'obsolescenza e dismetterla in favore di una nuova soluzione, riducendo la dinamicità dell'organizzazione.

Nello stesso testo viene spiegato anche che le Agile Organization, al contrario, comprendono che è necessario ideare il prodotto o servizio — *customer solution* — sulla base dei bisogni del cliente, e per produrre tale customer solution è necessario progettare dei processi su misura, con delle tecnologie adeguate che li supportino. Una volta che i bisogni del cliente cambiano, tutta questa catena (bisogni del cliente ↔ prodotto/servizio ↔ processo ↔ tecnologia) deve essere aggiornata nuovamente; e per fare ciò i team agili sono ideali.

3.8.1 Processi

La progettazione dei processi, o più precisamente dei *business component* che li contengono, al fine di creare un servizio rivolto all'interno o all'esterno, dovrebbe essere sempre incentrata sul cliente, inteso anch'esso sia interno che esterno. Tuttavia, molto spesso i processi, ad esempio nell'area finanziaria, sono troppo concentrati su altri aspetti. Per questo motivo la reingegnerizzazione dei processi può trarre grandi benefici dall'utilizzo di team agili: sono per definizione incentrati sui bisogni del cliente.

Rigby et al. (2020) evidenziano tre modi per migliorare efficacemente i business component:

- *Consentire servizi alternativi esterni* — permettere all'operation di scegliere se servirsi del processo interno oppure ottenere l'approvvigionamento o servizio dal mer-

cato. Ciò dovrebbe motivare il miglioramento del processo interno affinché sia pari o superiore a quello del mercato.

- *Rendere disponibile i processi al mercato* — il mercato esterno offre probabilmente il miglior *benchmark* possibile per valutare i processi interni e capire come migliorarli.
- *Rendere i processi modulari* — creare delle interfacce standard per i processi per renderli modulari, così da permettere ai team agili il miglioramento di un processo senza che questo porti ad un drastico cambiamento nell'operatività dell'operation dipendenti da tale processo. Come descritto nel paragrafo §3.1 sulla Gestione Strategica, la standardizzazione delle interfacce agevola anche il riutilizzo dei processi (o meglio, business component) e quindi rende più semplice l'allineamento dei team.

Il concetto di modularità dei processi è compreso in quello di *business architecture*, che, come descritto da Ross nell'articolo *Architect Your Company for Agility* (2018a), necessita di essere notevolmente potenziata in termini di agilità, per permettere il riutilizzo rapido dei singoli componenti del business (appunto, i processi). Un esempio di architettura modulare è il passaggio dell'applicazione Spotify per computer alla piattaforma *Chromium* descritto nel par. §2.5, Il “modello Spotify”: la modularità del prodotto non ha soltanto permesso un più semplice aggiornamento delle singole funzionalità del software, senza interferire sulla funzionalità dell'intero applicativo, ma ha soprattutto permesso a Spotify di creare una struttura modulare attorno ai singoli moduli: avendo una sola Squad responsabile per ciascun modulo, il miglioramento di una funzionalità coinvolge il più delle volte soltanto questa piccola parte della struttura (la Squad).

I processi nelle Agile Organization, dove possibile, sono eseguiti con un approccio iterativo, caratterizzato cioè da fasi di sviluppo che si concludono non appena viene raggiunto un risultato appena accettabile, creando al più presto un output testabile, così da raccogliere i dati per giudicarne il valore agli occhi dei *key stakeholder*. Ne segue quindi una nuova iterazione, che migliora il risultato precedente a seconda dei dati ottenuti dai feedback.

Alcune difficoltà possono nascere dalla gestione di multipli feedback eterogenei verso i team agili assegnati al miglioramento dei processi: i feedback possono arrivare contemporaneamente da diversi clienti interni ed esterni (Rigby et al., 2020).

Infine, può essere preso in considerazione l'utilizzo delle tecniche di *Lean Thinking* per

rendere l'organizzazione ambidestra: oltre che flessibile, anche efficiente; una grande sfida per le Agile Organization (Holbeche, 2018). Queste tecniche sono particolarmente adatte ad aumentare l'efficienza dei processi senza rinunciare eccessivamente alla flessibilità. Infatti, tali tecniche si basano principalmente sull'eliminazione degli sprechi, che coincide con uno dei principi dell'Agile Manifesto.

3.8.2 Tecnologia

In un rapporto di Harvard Business Review sponsorizzato da Cognizant Business Consulting (2011) viene evidenziato come i vari intervistati e in particolar modo i *Lead User*, sostengano che per ottenere un vantaggio competitivo siano necessarie, tra le altre cose, anche delle infrastrutture tecnologiche più flessibili. In particolare, credono che l'innovazione tecnologica permetta una migliore efficienza produttiva, meno costi, maggiore innovazione, e *time to market* ridotti. Nelle interviste viene anche chiesto in cosa ha impattato di più l'implementazione di nuove tecnologie, rivelando soprattutto un forte impatto sulla collaborazione tra persone all'interno dell'organizzazione, maggior uso della tecnologia da parte dei dipendenti e dei clienti, modifica dei *business process* e allo stesso tempo processi più flessibili a diversi bisogni, oltre ad altri cambiamenti.

La tecnologia permette di condividere la conoscenza molto più facilmente, anche tra parti dell'organizzazione separate tra loro fisicamente, o tra l'organizzazione ed enti esterni: è quindi importante la costruzione di un *Rich Information System*, come indicato da Holbeche (2018), che permetta a tutti i membri dell'organizzazione di accedere alle informazioni di cui necessitano in modo semplice e veloce, e che permetta di riutilizzare la conoscenza, evitando di "reinventare la ruota". Di fatto, si tratta di un sistema di *Knowledge Management*.

In generale quindi, il ruolo centrale della tecnologia è quello di potenziare i processi, in quanto a loro supporto, e di consentire un rapido flusso di informazioni. Quindi nelle Agile Organization viene posta molta importanza nell'innovazione tecnologica, così da catalizzare la crescita dell'organizzazione. Indubbiamente poi l'enfasi sulla modularizzazione dei processi è applicabile anche all'infrastruttura informatica aziendale per rendere più semplice il suo miglioramento; e allo stesso modo vale il concetto di centralizzazione dei sistemi e dei dati aziendali, così da rendere necessari singoli interventi di miglioramento

invece di modifiche a più reparti. La tecnologia può anche aiutare a potenziare la flessibilità delle organizzazioni tramite l'utilizzo di sistemi che permettano la comunicazione e quindi collaborazione con uffici delocalizzati. Infine Holbeche (2018) suggerisce che la tecnologia può aiutare molto nella realizzazione della tecnica *Just In Time*, permettendo di monitorare l'intera *value chain* e reagendo alla minima variazione della domanda a valle della catena (o più in generale di variazioni nella catena, se l'organizzazione non è completamente integrata verticalmente, *ndr*).

Capitolo 4

Analisi dei modelli di assessment

4.1 Il modello *McKinsey & Co.*

4.1.1 I cinque segni distintivi delle Agile Organization

Nell'articolo *The five trademarks of agile organizations* di *McKinsey & Co.* (2018) Aghina et al. caratterizzano le Agile Organization tramite cinque “trademarks”, cioè cinque segni distintivi: strategia, struttura, processi, persone, e tecnologia. Ognuno di questi segni distintivi è caratterizzato da un cambio di mentalità. Prima di illustrare il modello, è bene notare che *McKinsey* è una fonte spesso citata nella costruzione del modello del Cap. 3. È quindi lecito aspettarsi che non vi siano eccessive incongruenze tra i contenuti del modello di McKinsey e quelli del modello del terzo capitolo, sebbene comunque gli articoli che illustrano il modello di *McKinsey & Co.* non siano stati citati nel Capitolo 3. Di seguito si riporta la spiegazione di quest'ultimo modello, (*evidenziata in corsivo*), confrontandone il contenuto con quanto già spiegato nel Capitolo 3.

4.1.1.1 Strategia — Stella polare incorporata nell'organizzazione

Chi adotta con successo una formulazione della strategia Agile dimostra di passare da una mentalità basata sulla cattura del valore dai competitor, dai clienti e dai fornitori per fornirlo agli azionisti, ad una mentalità che crea valore con, e per, tutti gli stakeholder. Questa mentalità è coerente con quanto descritto nel modello operativo Agile (Capitolo 3), all'interno del par. §3.1.2. Tuttavia, qui il concetto viene espanso non solo al cliente, ma

a tutti gli stakeholder; tra questi, comunque, il cliente è lo stakeholder con più rilevanza strategica.

Le caratteristiche principali secondo gli autori sono:

- a. *Focus intenso sul cliente.* Coerente con il par. §3.1.2, “Focalizzazione sul cliente”.
- b. *Modalità di creazione del valore flessibile, distribuita e basata sulla collaborazione con multipli stakeholder* (§3.1.1, “Formulazione continua e onnicomprensiva”).
- c. *Vision e purpose condivisi, che costituiscono la “stella polare” dell’organizzazione: aiutano il personale a sentirsi coinvolto personalmente ed emotivamente, il cliente ad orientarsi nella scelta del venditore, e le aziende nella scelta dei partner.* Corrisponde al contenuto del par. §3.1.3, “Creazione dell’allineamento”, dove manca però il concetto di allineamento anche del cliente e dei partner.
- d. *Proattività nel cogliere opportunità rapidamente (deriva dalla combinazione dei due punti precedenti, in quanto i dipendenti prendono iniziative autonomamente e coerenti con la strategia — punto b — basate sulle opportunità che rilevano; e raccolgono informazioni e feedback da varie fonti — punto c.* Sono concetti contenuti sempre nel par. §3.1.1; in realtà, come visto nel par. §3.2, “Persone”, ciò richiede anche forte empowerment dei dipendenti.
- e. *Risorse allocate in modo flessibile e rapido, dove servono di più.* Questo concetto è riconducibile all’Agilità richiesta alla funzione dedicata ai finanziamenti interni (§3.6.3, “Finanziamenti interni”); può essere ricondotto anche alla pratica di spostare i membri da un team all’altro in modo flessibile, concetto che non viene molto evidenziato nel Capitolo 3, ma può comunque essere dedotto dal paragrafo §3.3.2, “Ruolo dell’Alignment Leadership”, al punto j, e da pag. 63, al punto b.
- f. *I Senior Leader ricoprono un ruolo integrante in questi sistemi di creazione del valore distribuiti, portando coerenza, e una guida strategica chiara e attuabile basata su priorità e risultati attesi sia a livello di organizzazione che di team* (§3.3.1, “Ruolo della Top Leadership”, in particolare punti a e c). *I feedback frequenti raccolti dai team permettono ai leader di assicurarsi che vi sia focalizzazione sul valore per gli stakeholder, concetto illustrato a pag. 73.*

In sintesi, quasi tutti gli elementi coincidono con il paragrafo dedicato alla strategia nel modello del Capitolo 3; le principali differenze, infatti, risiedono solo nei seguenti elementi:

- Maggiore enfasi sulla flessibilità dell’allocazione delle risorse, che nell’altro capitolo vengono invece attribuite alla funzione di supporto dedicata al budgeting (parte del §3.6) agli alignment leader (parte del §3.3), piuttosto che alla strategia.
- Mancanza nel §3.1 del concetto di vision e purpose come aiuto nell’allineamento di tutti gli stakeholder, non solo del personale.

4.1.1.2 Struttura — Rete di team con *empowerment*

L’adozione di una struttura Agile richiede il passaggio da una mentalità basata sulla necessità di dirigere e gestire le persone, ad una mentalità caratterizzata dalla comprensione del fatto che, dando responsabilità chiare e una certa autorità, le persone diventano maggiormente coinvolte e autonome nel trovare soluzioni ingegnose, portando a risultati eccezionali. Coincide con quanto illustrato nel par. §3.2, “Persone”.

Le caratteristiche principali di questo segno distintivo sono:

- *Parte alta della struttura (Top Management) stabile, il resto sostituito da una rete di team scalabile e flessibile (§3.4). Per costruire tale rete è necessario comprendere la rete di relazioni di business e sociali (shadow system di Holbeche, pag. 146), come progettarli e costruirli, collaborarvi, e mantenerli.*
- *I team di questa rete sono caratterizzati da empowerment, forte allineamento, responsabilità, competenza, trasparenza, e collaborazione. Concetti espressi nel par. §3.2, tranne quello di trasparenza, evidenziato invece come base per la costruzione di metriche, a pag. 73.*
- *Un ambiente adatto per sfruttare a pieno in potenziale dei team:*
 - *Struttura complementare, per il coordinamento dei team, come Tribe o SoS, per potenziare la collaborazione. Nel Capitolo 3 il coordinamento dei team è principalmente responsabilità degli Alignment Leader (§3.3.2); il tipo di sovrastruttura, e il suo grado di formalità, è poi a discrezione della specifica dell’organizzazione.*

- *Figure con ruoli ben definiti e disponibili a cui fare riferimento per risolvere i problemi velocemente, appena questi emergono.* Questo può essere ricondotto alla necessità di ricoprire le responsabilità dei leader illustrate nel par. §3.3, “Leadership Agile”, e in particolare alla responsabilità di rimozione degli ostacoli.
- *Governance e decision-making effettuati il più vicino possibile ai team, liberando il Senior Management per permettergli una gestione più strategica.* Nel modello del Capitolo 3 la governance dei team avviene principalmente tramite l’*Alignment Leadership* (§3.3.2) e il decision-making viene lasciato il più possibile ai team grazie all’empowerment (§3.2), coerentemente a quanto descritto nel paragrafo §3.4 dedicato alla struttura.
- *Funzioni svolgono un ruolo assimilabile alle “communities of knowledge”.* Questa funzione, cioè lo sviluppo delle competenze professionali attinenti al ruolo ricoperto dalla singola persona, è svolta, nel nel Cap. 3, dalla sovrastruttura *Chapter* e guidata dalla figura del *Chapter Lead* (§3.2.2).
- *Partnership attive e ecosistema di relazioni esterne per estendere la rete interna, per potenziare la generazione di idee, di insight, e per migliorare anche lo sviluppo di prodotti / servizi in collaborazione.* Concetto espresso da Holbeche e illustrato nel par. §3.4.2.
- *Infine, un ambiente fisico e virtuale aperto, che incentivi la trasparenza delle informazioni, la comunicazione, la collaborazione, e la serendipità.* Si tratta di quanto descritto nel par. §3.5.1, all’interno del paragrafo dedicato alla cultura.

I team “classici” non sono l’unica soluzione che può essere utilizzata per formare la struttura, secondo gli autori. Innanzi tutto i team vengono scissi in due categorie: quelli, appunto, classici, chiamati dagli autori *cross-functional team*, approfonditamente illustrati nel corso di questa trattazione (tipici del *Product Development*, o in generale del lavoro per progetti); e i *self-managing teams*, più stabili nel tempo, con molta più autonomia (assenza di Product Owner, quindi definiscono da soli priorità e obiettivi), dedicati allo svolgimento di attività di base, ad esempio alla manutenzione in ambito *manufacturing*. Infine, un’ulteriore soluzione è rappresentata da quelle che chiamano *flow-to-work pools*:

insiemi di individui che vengono assegnati *full-time* a determinati task ad alta priorità, come le funzioni HR o altri *corporate services*.

La principale differenza con il modello del Cap. 3 è che in quest'ultimo non si fa riferimento alle *flow-to-work pool*, che possono essere considerate come un modo per organizzare il lavoro delle funzioni di supporto. È riportata invece la distinzione in team persistenti e team “classici” (§3.6.3.2)

4.1.1.3 Processi — Cicli decisionali e di apprendimento rapidi

La mentalità deve cambiare passando dall'enfasi su un piano dettagliato e che minimizza i rischi, all'accettazione della forte dinamicità dell'ambiente e dell'inevitabile assoggettamento ad esso, capendo che l'unica possibilità di successo risiede nell'essere il più possibile veloci e produttivi a sperimentare e innovare. Si tratta di una mentalità alla base delle Agile Organization, espressa nel corso della trattazione.

Le caratteristiche di questo segno distintivo sono:

- *La modalità di lavoro è caratterizzata da cicli rapidi di sviluppo, sperimentazione e apprendimento. Questo approccio, assimilabile al concetto di PDCA (si veda pag. 9), viene applicato non solo ai team (ad esempio con gli Sprint), ma anche a tutti gli altri livelli dell'organizzazione (un esempio è l'approccio al budgeting descritto nel paragrafo §3.6.3). A sua volta, questa modalità di lavoro presenta diverse caratteristiche:*
 - *Iterazioni Sprint o simili, con frequenti meeting, coinvolgimento degli stakeholder, feedback frequenti, e altre caratteristiche già descritte nel primo capitolo. Questo aspetto è dato per scontato nel modello operativo presentato, considerato come metodo di lavoro alla base dei team agili.*
 - *Standardizzazione delle modalità di lavoro per facilitare l'interazione e comunicazione tra team (stessi linguaggi, processi, formati di meeting...).* Si può notare che questo obiettivo viene raggiunto da Spotify senza forzare una standardizzazione, ma lasciando che emergano autonomamente degli standard *de facto*: processo di *cross-pollination* (pag. 50). La standardizzazione è comunque parte fondamentale dei metodi e framework agili, in quando definiscono proprio i formati dei meeting, e più in generale le modalità di lavoro.

- *Orientamento alle performance: l’approccio iterativo si estende anche al miglioramento delle performance, adattando al meglio le modalità di gestione, e basandosi su misure oggettive dei risultati ottenuti.* Nel Capitolo 3 il miglioramento continuo, anche delle performance, è citato come elemento della cultura dell’organizzazione Agile (§3.5), e in generale l’approccio iterativo è riportato come modalità di lavoro fondamentale per i team e utile anche alla leadership (§3.3), senza fare chiaro riferimento al miglioramento delle performance.
- *Alta trasparenza delle informazioni, per permettere di disporre a tutta l’organizzazione delle informazioni necessarie a continuare le iterazioni. Ciò richiede anche un ambiente che agevoli il confronto.* Trasparenza e confronto sono elementi appartenenti a quanto descritto nel paragrafo relativo alla cultura (§3.5.1).
- *Apprendimento continuo come diretta conseguenza della sperimentazione e catalizzato dalla condivisione delle informazioni.* Come il punto precedente (§3.5.1).
- *Decision-making veloce, efficiente, continuo, effettuato ad ogni iterazione, preferito ad uno più lento ma con più informazioni a disposizione. Eventualmente la correzione ad una decisione sbagliata può avvenire al ciclo successivo. Non viene nemmeno cercato il consenso, che rallenterebbe e renderebbe difficile la presa delle decisioni: si pone fiducia verso i membri con più competenza. È quanto descritto nel paragrafo §3.3.6 (punto a.), ma applicato non solo ai leader, bensì a tutti i membri dell’organizzazione.*

Quindi, le principali differenze con il modello del Cap. 3 riguardano l’assenza di un riferimento chiaro, in quest’ultimo, della modalità di decision-making rapido e iterativo adottato in tutta l’organizzazione, e l’assenza dell’approccio iterativo applicato anche ai processi.

4.1.1.4 Persone — Un modello dinamico che appassiona

Il cambiamento di mentalità vede un passaggio dal modello di micromanagement ad un modello di empowerment dei dipendenti da parte dei leader.

Le caratteristiche sono:

- *Persone poste al centro dell'organizzazione, focus sulla creazione di empowerment, coinvolgimento (engagement), e sviluppo delle competenze da parte della leadership. L'obiettivo è ottenere un personale motivato, che lavori di squadra e porti a risultati eccellenti, e che partecipi al decision-making. È il concetto di Shared e Servant Leadership.* Insieme al cambio della mentalità descritto appena sopra, questi concetti sono ampiamente descritti nel paragrafo §3.3.
- *Community coesa e con una forte cultura comune, che viene rinforzata dall'influenza sociale in un ambiente caratterizzato da forte fiducia, piuttosto che attraverso regole, processi e gerarchie (concetti del par. §3.5) e sostenuta da alta autonomia, libertà nel perseguire opportunità, responsabilità, e possibilità di fare nuove esperienze.* Questi ultimi sono tutti concetti espressi nel paragrafo dedicato alle persone (§3.2).
- *Spirito imprenditoriale: le persone si assumono la responsabilità del raggiungimento degli obiettivi, delle decisioni, e delle performance. È assimilabile al concetto di empowerment, a cui aggiunge quello di proattività; anche questi sono parte degli elementi citati nel paragrafo sulle persone del Capitolo 3 (§3.2).*
- *Mobilità dei ruoli, sia verticale che orizzontale, anche tra team, a sostegno dello sviluppo professionale e personale dei talenti.* All'interno del paragrafo "Competenze e talento" (§3.2.2), si fa anche riferimento proprio alla necessità della funzione HR di incentivare la mobilità dei ruoli, soprattutto orizzontalmente.

4.1.1.5 Tecnologia — base per il progresso tecnologico

Le Agile Organization passano da una mentalità in cui la tecnologia è vista come un servizio per l'organizzazione, a un elemento perfettamente integrato in ogni altro elemento dell'azienda, permettendo di sfruttarne a pieno il potenziale e permettere reazioni veloci ai cambiamenti nelle necessità degli stakeholder. Si tratta di un modo più chiaro per esprimere l'importanza della tecnologia per le Agile Organization, sottinteso nel paragrafo §3.8.2.

La tecnologia è alla base del funzionamento della maggior parte dei processi e dei prodotti; quindi, modificare gli elementi del modello operativo richiede spesso anche una profonda trasformazione a livello tecnologico:

- *A livello di processi operativi, tale richiesta coincide con un cambiamento a livello di architettura tecnologica, di sistemi e di strumenti.* Nel paragrafo dedicato alla tecnologia, §3.8.2, viene fatto riferimento ad un generico “miglioramento dei processi”.
- *A livello di prodotti e servizi, le Agile Organization devono fornire ai clienti dei prodotti innovativi, e ciò implica la necessità di inglobare tecnologie recenti.* A questo aspetto non viene dato risalto nel Cap. 3.
- *I processi informativi devono essere potenziati dall’adozione di strumenti per la comunicazione in tempo reale, e per la gestione del lavoro.* Questo, invece, è uno degli aspetti principali evidenziati nel §3.8.2.
- *I sistemi IT dell’organizzazione devono adottare un’architettura software modulare che permetta la condivisione tra team dei moduli sviluppati.* Concetto espresso nel par. §3.8.2.

Più in generale, la strategia dovrebbe puntare a far leva sulle tecnologie più recenti, aggiornandole continuamente. Tutto ciò richiede alle Agile Organization di integrare un sistema di sviluppo e rilascio di tecnologie di nuova generazione; dipendenti provenienti da varie aree dell’organizzazione per lo sviluppo, test, rilascio e mantenimento di nuovi prodotti e processi; e infine iniziative che catalizzino l’innovazione (es. Hackathon). Questi ultimi concetti non vengono espressi nel par. §3.8.2, quanto più nel §3.5.1.1, e non tanto parlando esplicitamente di nuove tecnologie, ma più in generale di potenziamento dell’innovazione anche tramite eventi quali gli Hackathon.

In linea generale, ciò che manca dal modello del Capitolo 3 è la chiara affermazione della necessità di integrare le tecnologie più recenti nei nuovi prodotti o servizi. Tuttavia, si potrebbe intendere questo concetto sottinteso nella necessità di adattarsi continuamente ai cambiamenti dei bisogni da parte dei clienti.

4.1.2 Practice

Sulla base della descrizione che è stata data nel paragrafo precedente, Aghina et al. (2018) definiscono una serie di *practice*, indicate in tabella 4.1. Queste possono essere di tipo stabile: variando poco nel tempo, aiutano nel rendere il sistema più affidabile ed efficiente;

Segno distintivo	Practice	Tipo
Strategia	Vision e Purpose condivisi	S
Strategia	Guida strategica attuabile	S
Strategia	Rilevare e cogliere le opportunità	D
Strategia	Allocazione flessibile delle risorse	D
Struttura	Architettura orientata all'azione	S
Struttura	Celle affidabili e adattabili allo scopo	S
Struttura	Ecosistema e partnership attive	D
Struttura	Ambienti fisici e virtuali aperti	D
Processi	Modalità di lavoro stadardizzate	S
Processi	Orientamento alle performance	S
Processi	Iterazioni e sperimentazioni rapide	D
Processi	Trasparenza delle informazioni	D
Processi	Apprendimento continuo	D
Persone	Shared e Servant Leadership	S
Persone	Comunità coesa	S
Persone	Spirito imprenditoriale	S
Persone	Mobilità dei ruoli	D
Tecnologie	Tecnologie, sistemi e strumenti	D

Tabella 4.1: cinque segni distintivi delle Agile Organization secondo McKinsey (Aghina et al., 2018), con relative practice tipiche, stabili o dinamiche.

oppure dinamiche: cambiando caratteristiche aiutano l'organizzazione a rispondere velocemente alle nuove sfide e opportunità. Nella tabella 4.1, tale distinzione è indicata con una "S" per indicare le pratiche stabili, con una "D" per indicare le pratiche dinamiche.

In questo modo, cioè con un mix di pratiche stabili e dinamiche, gli autori introducono il concetto di organizzazione ambidestra, essenziale per le Agile Organization. Si hanno quindi 18 practices, di cui 9 stabili e 9 dinamiche.

Salo (2017) quindi ha sviluppato un questionario ponendo 78 domande su "specifiche azioni", ognuna costruita su una specifica practice (quindi in media 4-5 domande a practice). Il questionario non è stato divulgato, quindi non si conosce il contenuto specifico di tali domande; tuttavia, ogni domanda è chiusa, con le seguenti possibilità di risposta:

- Quasi mai
- Raramente
- Qualche volta
- Regolarmente
- Spesso
- Quasi sempre

Da cui si deduce che le domande sono formulate in termini di frequenza di tali *specifiche azioni*.

Una volta raccolte le risposte a queste domande è possibile estrarre informazioni in molti modi. Dall'articolo di Salo (2017) si può notare, ad esempio, che *McKinsey & Co.* classifica le organizzazioni in base alla frequenza di utilizzo delle pratiche stabili e delle pratiche dinamiche, individuando quattro categorie di organizzazioni (si veda anche fig. 4.1): *intrappolate*: bassa frequenza di pratiche stabili e dinamiche; *burocratiche*: alta frequenza di pratiche stabili, bassa di pratiche dinamiche; *start-up*: alta frequenza di pratiche dinamiche, bassa di pratiche stabili; e *Agile*: alta frequenza di pratiche stabili e dinamiche. Ciò significa che, per gli autori, raggiungere lo *status* di Agile Organization vuol dire adottare un numero sufficiente di pratiche agili, che rappresentano la teoria espressa nel corso di questa trattazione, avendo cura di creare un certo bilanciamento tra pratiche dinamiche e stabili. Infatti, adottare solo pratiche dinamiche, che a primo impatto può sembrare una buona strada nel perseguire l'Agile, porterebbe sicuramente ad un buon numero di

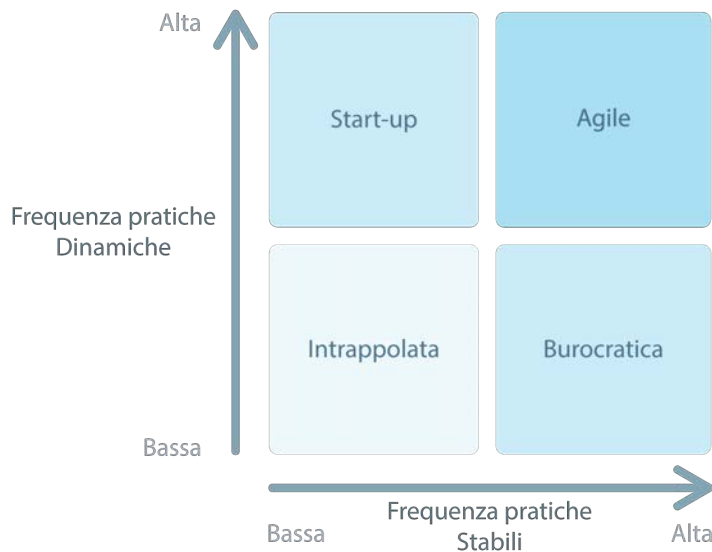


Figura 4.1: classificazione dell'organizzazione secondo la frequenza di pratiche stabili e dinamiche. Figura riadattata da Salo (2017).

pratiche agili adottate con successo, ma, come già spiegato, porterebbe l'organizzazione al caos, o comunque a forti inefficienze: è il tipo di trasformazione che Salo (2017) definisce *Start-up*.

Riducendo poi il livello di aggregazione dei risultati, si può andare ad analizzare in quale area l'organizzazione necessita di rafforzare le proprie pratiche: ad esempio può risultare che l'adozione di pratiche agili relative alla strategia (come la presenza di una vision chiara e diffusa nell'organizzazione) sia molto scarsa.

4.2 Il modello *Bain & Company - Agile Diagnostic*

Bain & Company afferma di seguire i progetti di trasformazione Agile dei propri clienti partendo innanzi tutto con un assessment dello stato *as is* dell'adozione dell'Agile. In modo simile a quanto precisato per il modello *McKinsey & Co.*, è bene notare che uno dei testi più frequentemente utilizzati nella costruzione del modello del Cap. 3, ovvero *Doing Agile Right* di Rigby et al. (2020), nasce dalla collaborazione tra *Bain & Company* e *Harvard Business Review*; quindi anche qui ci si aspetta che non vi siano eccessive incongruenze tra i contenuti del modello di *Bain & Company* e tra quelli del modello del Cap. 3. Tale assessment viene effettuato tramite il questionario "Agile Diagnostic",

disponibile sul portale online di Bain¹. A differenza del modello di McKinsey, si tratta soltanto di un modello a 12 domande e senza un articolo a supporto che ne illustri la teoria su cui si fonda.

Vengono quindi proposte di seguito, in tabella 4.2, le domande poste dal modello e confrontate con il modello del Cap. 3.

Alle domande può essere data una risposta in modo simile a quanto illustrato per il modello di *McKinsey & Co.*:

- Fortemente in accordo
- Più in accordo che in disaccordo
- Né in accordo né in disaccordo
- Più in disaccordo che in accordo
- Fortemente in disaccordo

Analizzando una domanda alla volta si hanno le seguenti coerenze con il modello del Cap. 3 (ogni lettera dell'elenco è riferita alla riga con medesima lettera nel campo "#" della tabella 4.2):

- a. Caratteristica base dei leader, riassunta ampiamente con il concetto di *Servant-leadership* nel par. §3.3.
- b. Se ne parla ampiamente sempre nel par. §3.3, sia per la Top Leadership (prioritizza l'Enterprise Backlog), che per l'Alignment Leadership (si assicura che i team lavorino sulle priorità più alte e che queste siano allineate), ed è ovviamente uno dei compiti principali, a livello di team, dei team leader (in particolare dei Product Owner), come descritto nel corso della trattazione.
- c. È un elemento centrale dell'Agile, ed è infatti citato nel paragrafo appartenente alla cultura (§3.5.3), ma viene trattato anche in quello sui leader (§3.3.6, punto **b.**), e sulla strategia (§3.1.2).
- d. Dell'accettazione del rischio e della propensione all'innovazione se ne parla nel paragrafo sulla cultura (§3.5.1); mentre la caratteristica di orientamento al cambiamento si trova nel paragrafo "Persone" (§3.2).

¹ <https://www.bain.com/it/insights/agile-diagnostic-interactive/>

#	Categoria	Domanda
a	Leadership e Cultura	I leader hanno fiducia nelle persone e si dedicano al loro empowerment, piuttosto che al command-and-control
b	Leadership e Cultura	I leader rivedono continuamente le priorità delle iniziative strategiche, fermando le attività a basso valore e rifocalizzando le risorse sulle opportunità a più alto valore
c	Leadership e Cultura	La cultura si focalizza ossessivamente sul cliente, adattandosi ai cambiamenti dei suoi bisogni
d	Leadership e Cultura	La cultura accetta livelli di rischio e ambiguità appropriati; le persone sono innovative, entusiaste per i cambiamenti, e desiderose di cambiare lo status quo
e	Efficacia dei team agili	I team Agile sono piccoli (3–9 persone), multifunzionali, autogestiti, quasi dedicati al 100%, e collaborano continuamente con clienti reali per creare prototipi testabili
f	Efficacia dei team agili	Le persone migliori e più innovative dell'organizzazione desiderano lavorare nei team Agile, e i Senior Leader li incoraggiano a farlo
g	Scala e ambito dell'Agile	L'organizzazione sta spostando il mix di attività e risorse per focalizzare maggior lavoro sull'innovazione
h	Scala e ambito dell'Agile	L'organizzazione rilascia team Agile ovunque dovrebbe, e in abbastanza luoghi per influenzare significativamente i risultati complessivi dell'azienda
i	Scala e ambito dell'Agile	I sistemi operativi (come l'architettura IT, la produzione, e i sistemi <i>go-to-market</i>) permettono all'organizzazione di rilasciare velocemente soluzioni in modo modulare
j	Modello organizzativo	Il sistema di pianificazione, budgeting e allocazione delle risorse è caratterizzato da sufficiente frequenza e flessibilità da permettere il rapido spostamento di risorse alle priorità più alte
k	Modello organizzativo	Anche le parti dell'organizzazione che non operano organizzandosi in team agili adottano i valori Agile e accelerano il cambiamento
l	Modello organizzativo	L'organizzazione attrae, motiva, e trattiene sufficienti talenti per costruire un'organizzazione Agile e sbloccare colli di bottiglia critici

Tabella 4.2: domande del modello di assessment “Agile Diagnostic” di *Bain & Company*.

- e. Queste caratteristiche dei team agili sono i loro tratti distintivi essenziali e vengono principalmente illustrati nel Capitolo 1, ed è sottointeso nel paragrafo del modello del Cap. 3 dedicato alla struttura (§3.4), dove si fa riferimento a tali team come base fondamentale della struttura.
- f. Questa domanda sottintende in modo poco preciso, probabilmente, la necessità avere personale fortemente motivato e coinvolto. Infatti, dato che un'organizzazione Agile non lavora soltanto in team, e dato che le “persone migliori” sono solo una piccola parte dell'organizzazione, sarebbe più opportuno riferire questa domanda alla motivazione, in generale, di tutti i dipendenti, e non solo alla voglia dei “migliori” di lavorare in modo specifico nei team. In più, il termine “migliore” è piuttosto ambiguo. Riguardo alla motivazione del personale, se ne parla nel paragrafo sulle persone, in particolare nel §3.2.1. Il ruolo dei leader di motivatori, invece, è appartenente prevalentemente al ruolo di *Agile Coach*, descritto nel par. §3.3.4.
- g. Questa domanda serve probabilmente a capire se la trasformazione Agile ha coinvolto a fondo la strategia, aumentando l'*effort* verso l'innovazione. Nel modello del Cap. 3 l'innovazione è definita come un elemento centrale della cultura (§3.5), viene assecondata dal *budgeting* (§3.6.3.2), e, infine, ha forte risalto nel paragrafo dedicato alla tecnologia, (§3.8.2).
- h. Questa domanda è stata probabilmente costruita collegando il progresso dell'Agile anche con la crescita del numero di team, limitati però ad “ovunque dovrebbero” essere implementati. Tuttavia, a questo aspetto non è mai stato dato risalto nel corso del modello del Cap. 3, in quanto l'aumento del numero dei team è poco significativo per misurare l'agilità di un'organizzazione. Piuttosto, si potrebbe preferire usare una domanda su dodici per chiedere se i team presenti vengano opportunamente coordinati, ad esempio con gli *Aligning Leader*, con sovrastrutture come l'*SoS*, o altri sistemi: in questo questionario questi elementi non vengono invece citati. L'estensione del numero di team può diventare un ulteriore indicatore del progresso dell'Agile soltanto dopo aver considerato questi aspetti.
- i. Il concetto di modularità per incrementare l'agilità è applicata in modo generale ai business processi nel par. §3.8.1, sia da Ross (2018a) che da Rigby et al. (2020). Tale concetto non è esplicitamente espanso ai sistemi IT o all'architettura del prodotto,

anche se in tale paragrafo si porta l'esempio del software Spotify, appunto modulare.

- j. L'intero paragrafo §3.6.3 è dedicato a questi concetti.
- k. Si tratta del concetto di ambidexterity, che è stato illustrato prima di introdurre il modello del Cap. 3 (ad esempio nel par. §2.3.1): non tutta l'organizzazione può adottare e seguire precisamente i principi Agile; particolari reparti potrebbero lavorare meglio in modo più "burocratico". Nel Cap. 3, in particolare nel par. §3.6, ci si limita a sottolineare l'importanza dell'adozione degli stessi concetti, anche se non esattamente la configurazione in team agili.
- l. Nel paragrafo "Persone", §3.2, viene trattata approfonditamente sia la gestione del talento, parlando di assumere il personale adatto o di formarlo nel tempo (§3.2.2), che la motivazione del personale, al fine di avere persone più produttive ma anche probabilmente con un rapporto di lavoro più duraturo nel tempo (§3.2.1).

In conclusione, non si rilevano carenze dal modello del Capitolo 3. Si nota comunque che per maggiore chiarezza si potrebbe esplicitare meglio l'utilizzo dell'architettura modulare non solo nei business process ma anche nei sistemi IT e nei prodotti o servizi.

4.3 Modello *BCG*

Nel report "*For Telcos, The Glass is Half Agile*" disponibile sul sito di BCG, Felden, Krüger, e De Meyer (2019) descrivono il proprio strumento di assessment, l'*Agile Maturity Assessment*: si tratta ancora una volta di un questionario le cui domande sono basate su un modello simile ai precedenti, in particolare su otto dimensioni (si veda figura 4.2).

BCG utilizza i risultati per classificare l'organizzazione in una categoria tra: *laggards*, se il punteggio ottenuto è molto sotto la media; *riesers*, se il punteggio è attorno alla media; e *Agile evangelist* per le organizzazioni che ottengono un punteggio ben superiore alla media. Così come *McKinsey & Co.*, inoltre, analizza il punteggio medio ottenuto in ognuna delle otto dimensioni, così da ottenere una visione più dettagliata rispetto alla semplice appartenenza ad una delle tre categorie sopra citate. Purtroppo, BCG non riporta né la quantità né il contenuto delle domande per ciascuna dimensione. Si può solo dedurre, dalla figura 4.3, ma senza certezza assoluta, che il punteggio vari da 1 a 5. Ciò può essere un indizio dell'utilizzo della scala Likert, in modo simile a quanto fatto da

McKinsey & Co. Ad esempio, nella figura 4.3, si possono notare i risultati ottenuti dalla somministrazione del questionario, da parte di BCG, a qualche centinaio di aziende del settore delle telecomunicazioni. In tal caso, si possono ad esempio trarre conclusioni su quale dimensione sia più carente in una determinata categoria.

Il contenuto delle otto dimensioni viene spiegato in modo sommario nell'articolo *Agile as the Next Government Revolution* (Carrasco et al., 2018). Come per gli altri modelli, quindi, se ne riporta la spiegazione coerente a quella degli autori, ma non vi sono abbastanza elementi per un confronto approfondito con il modello del Capitolo 3:

- **Purpose, strategia e priorità** — *La costruzione di un'infrastruttura Agile, così come l'allocazione dinamica delle risorse, richiede da parte dell'organizzazione una chiara coerenza su purpose, strategia e priorità.* Sono i concetti a cui è dedicato l'intero paragrafo §3.1.3.
- **Governance e finanziamenti** — *Le organizzazioni dovrebbero adottare una modalità di budgeting e funding più flessibile, basata sulla capacità, con rivalutazione regolare delle iniziative per assicurarsi che queste siano sulla giusta strada e meritino gli investimenti.* Concetti ampiamente espressi nel §3.6.3.
- **Strutture** — *Organizzazioni "appiattite", con il controllo suddiviso su livelli più ampi, responsabilità più chiare, e programmi di empowerment dei dipendenti, così che si assumano la responsabilità del decision making e del problem solving.* I middle

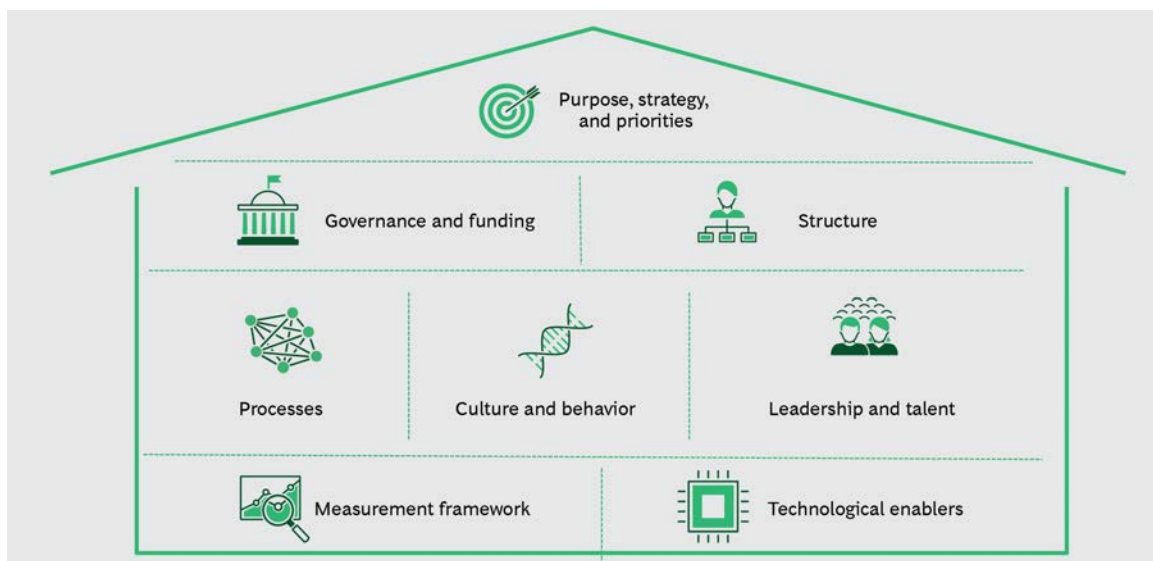


Figura 4.2: rappresentazione delle otto dimensioni dell'*Agile Operating Model Framework* di BCG, nella versione originale, tratta da Carrasco et al. (2018).



Figura 4.3: schematizzazione dei risultati ottenuti dal questionario di BCG, provenienti da aziende del settore delle telecomunicazioni. Immagine tratta da Felden et al. (2019).

manager tendono a diventare coach e facilitatori piuttosto che boss. I concetti di empowerment, e in generale di responsabilizzazione dei dipendenti, sono illustrati nel §3.4, riferito, come in questo caso, alla struttura. Vale lo stesso anche per il ruolo di empowerment da parte dei manager, che viene citato anch'esso in tale paragrafo, anche se viene giustamente approfondito in realtà nel paragrafo dedicato alla leadership (§3.3).

- **Processi** — *Coordinazione tra aree diverse, da intendere come riduzione della forte separazione tra funzioni, team interfunzionali, e stretta cooperazione con i clienti alla base di una modalità di lavoro flessibile e multidisciplinare.* Queste sembrano essere caratteristiche molto più coerenti con quanto descritto nel paragrafo relativo alla struttura (§3.4), piuttosto che a quello relativo ai processi, soprattutto per quanto riguarda l'enfasi sulla minore compartimentazione dell'organizzazione. Probabilmente gli autori con ciò vogliono intendere che i processi dovrebbero essere gestiti in modo molto più collaborativo tra funzioni diverse, come esplicitamente affermato da Ross (2018b), proprio nel paragrafo sulla struttura. Per quanto riguarda la focalizzazione del cliente, questa viene trattata nel paragrafo sui processi (§3.8.1), parlando di processi costruiti sulla base dei bisogni dei clienti.
- **Cultura e comportamenti** — *La cultura e i comportamenti sono l'elemento centrale, per gli autori, delle Agile Organization: l'Agile dà priorità all'autonomia a tutti i livelli e spinge all'empowerment dei team per sperimentare soluzioni alternative ai problemi. Ma l'autonomia si trasforma in caos a meno che i team non*

abbiano chiaro il *purpose* e la *strategia*. Ciò dipende da una forte *leadership* e da una chiara e frequente *comunicazione interna ed esterna*. Autonomia ed empowerment sono elementi ampiamente evidenziati nel corso del Cap. 3, in particolare come uno dei compiti della *leadership* (§3.3). Nella cultura (§3.5), tali elementi si ricollegano a quello di fiducia verso i dipendenti (§3.5.2), come base per permettere l'empowerment e l'autonomia, approfondito anche a pg. §3.3.2.

- **Leadership e talento** — *Oltre ad assumere e promuovere i talenti migliori, le organizzazioni devono basare le ricompense sui risultati e sui feedback dei colleghi (peer feedback), con un focus sullo sviluppo della competenza e di nuovi percorsi di carriera. I leader devono capire la mission, il purpose, e i principi sottostanti all'adozione del modello operativo Agile, in modo da assicurarsi che tutti i team a tutti i livelli abbiano chiaro il "perché" — la strategia dell'organizzazione e il suo scopo. Devono lasciare andare il sistema tradizionale command-and-control e permettere ai team di capire il "come".* La gestione dei talenti è illustrata nel par. §3.2.2; le ricompense hanno un paragrafo dedicato (§3.7), dove però non si specifica anche l'uso dei *peer feedback*. Il concetto di *purpose*, *mission*, ecc. compresi e utilizzati dalla *leadership* per comunicare il *perché* dell'adozione del sistema Agile è illustrato, in particolare per la Top Leadership e per l'Alignment Leadership, nel paragrafo dedicato alla *leadership* (§3.3); infine, anche l'abbandono del sistema *command-and-control* è evidenziato nello stesso paragrafo.
- **Framework per misurazioni** — *Per valutare i progressi verso gli obiettivi, l'analisi dei dati dovrebbe essere largamente utilizzata in tutta l'organizzazione. La trasparenza nel framework per le misurazioni è essenziale e può essere ottenuta tramite strumenti e analisi digitali per valutare e tracciare i miglioramenti in modo empirico. Soprattutto, i dati dovrebbero essere largamente disponibili in tutta l'organizzazione. L'utilizzo di metriche, anche se non ha una sezione pienamente dedicata, è comunque evidenziato ampiamente nel corso del Cap. 3, in particolare: per apportare piccoli aggiustamenti nel tempo alla vision (§3.1.3.1) e alla formazione del personale (§3.2.2); per aiutare nella creazione di fiducia da parte della leadership verso i team, facilitando la loro autonomia (§3.3.2, in particolare pag. 73), ed aiutando i leader anche ad effettuare un decision-making oggettivo (§3.3.6, punto f).* La necessità di rendere disponibili i dati in tutta l'organizzazione è infine esplicitata

nel par. §3.8.2, quando si parla, in particolare, del *Rich Information System*. Non si parla in modo esplicito di strumenti e analisi digitali, ma ciò può essere sottinteso come modo per giungere alla creazione delle metriche, a partire dai dati.

- **Tecnologie “abilitanti” (enabling technologies)**² — *L’Agile richiede una transizione da un sistema “monolitico” ad uno maggiormente modulare che permetta ai team maggiore responsabilità dei propri processi end-to-end. Gli elementi essenziali, aggiungono gli autori, includono l’utilizzo di API (sono, in poche parole, le interfacce dei moduli di un software); strumenti condivisi per la gestione del flusso di lavoro dall’idea allo sviluppo e fino alle mani del cliente; consegne continue, testing automatico, e DevOps (sviluppo — development — e operation integrate); e una architettura tecnologica definita che identifichi i dati importanti per l’organizzazione e i sistemi che li creano e li gestiscono. Analogamente a quanto detto per il modello di Bain & Company nell’analisi delle domande al punto i (pag. 110), l’approccio modulare è descritto in termini generali nel par. §3.8.1. Qui, nel modello di BCG, si parla soprattutto di approcci che sono peculiari dell’ambito IT, e potrebbero essere quindi poco coerenti con altre realtà. Si riconosce tuttavia la possibilità di esplicitare, come già detto a pag. 110, l’applicazione della modularità anche ai prodotti, servizi e sistemi IT.*

In conclusione, non si trovano delle differenze rilevanti, a livello di contenuto, con quanto già espresso nel Capitolo 3. L’unico concetto che verrà utilizzato per integrare lo strumento di assessment nel Capitolo 5 è quello di *peer feedback*, in particolare nell’item 16.1 a pagina 133.

² Le tecnologie abilitanti, o *enabling technologies*, o ancora *technological enablers*, sono apparecchiature o metodologie che, da sole o in combinazione con altre tecnologie, permettono di generare forti miglioramenti di performance e capacità dell’utente. Definizione tratta da [businessdictionary.com](http://www.businessdictionary.com/definition/enabling-technology.html) (<http://www.businessdictionary.com/definition/enabling-technology.html>)

Capitolo 5

Presentazione dello strumento di assessment

A seguito del modello illustrato nel Capitolo 3 e del confronto con i modelli di *McKinsey & Co.*, *Bain & Company*, e *BCG*, si propone di seguito uno strumento per la valutazione dell'Agile che, come i riferimenti sopra citati, si basa sulla somministrazione di un questionario. L'idea è infatti quella di presentare una serie di domande per ogni elemento del modello operativo dell'Agile Organization.

Si ricordano quindi gli elementi principali del modello operativo, evidenziati in turchese nella figura 5.1 e elencati in tabella 5.1.

5.0.1 Metodo di misurazione

Si ritiene che la scala Likert, utilizzata anche nei modelli precedentemente illustrati, sia particolarmente adatta a questo scopo. In particolare, Likert (1932) introduce la propria scala spiegando che, per determinare l'attitudine di un individuo riguardo un determinato argomento (dimensione), gli si possano presentare una serie di affermazioni, chiamate *item*, chiedendogli quanto esso sia d'accordo.

L'autore suggerisce di utilizzare a questo scopo una scala graduata a 5 posizioni, con un punteggio implicito che varia progressivamente da 1 a 5 (è in realtà presente anche una variante a 7 posizioni, ma per questo scopo la si considera superflua). Se ne riporta un esempio in tabella 5.2. Per calcolare i risultati poi, l'autore suggerisce l'utilizzo di una

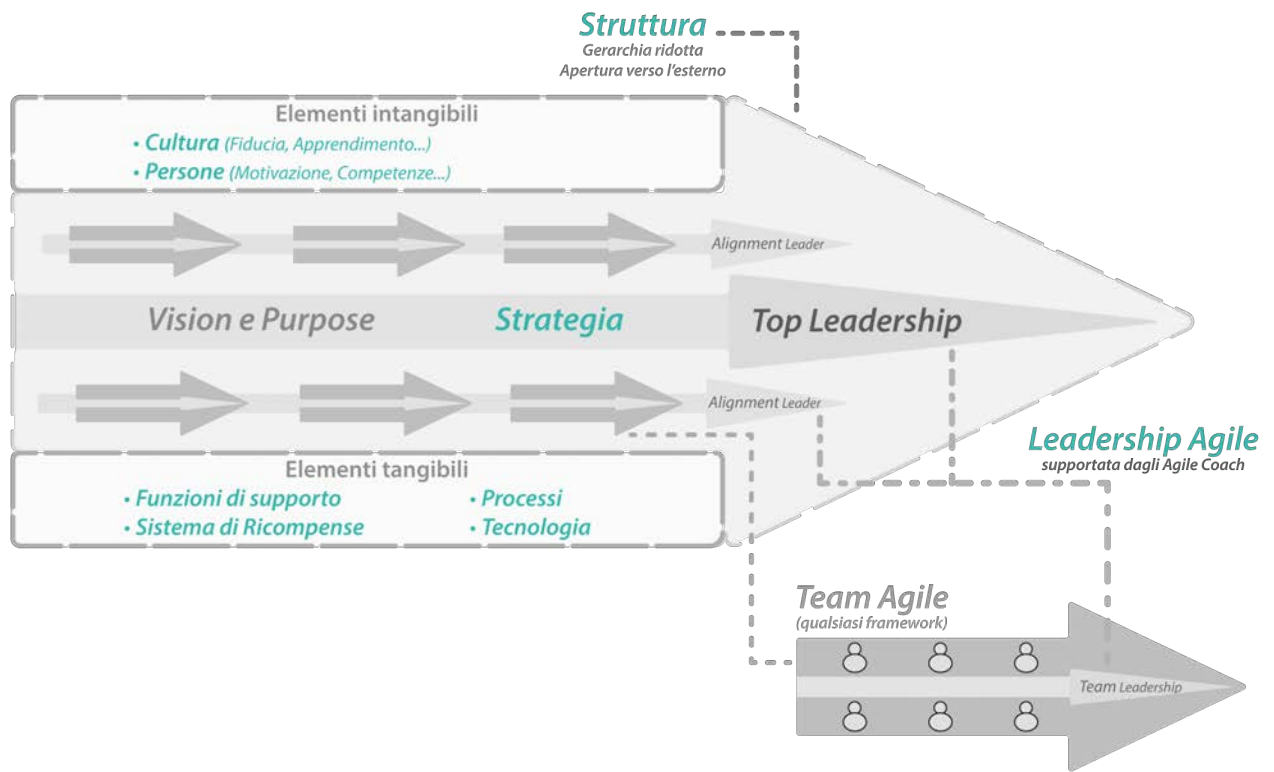


Figura 5.1: il modello operativo illustrato nel Cap. 3, con evidenziati, in turchese, gli elementi principali.

#	Elemento
a	Strategia
b	Persone
c	Leadership Agile
d	Struttura
e	Cultura
f	Funzioni di supporto
g	Sistema di ricompense
h	Processi
i	Tecnologia

Tabella 5.1: Riepilogo degli elementi del modello operativo

Opzioni di risposta all'affermazione	Punteggio implicito nell'affermazione	
	Scala concorde	Scala inversa
Fortemente d'accordo	5	1
D'accordo	4	2
Né in accordo né in disaccordo	3	3
In disaccordo	2	4
Fortemente in disaccordo	1	5

Tabella 5.2: esempio di scala Likert

semplice somma o media di tutti i punteggi. Nella stessa tabella si può notare la presenza di una “scala concorde” e una “inversa”. Likert (1932) afferma infatti che è necessario prestare attenzione ad essere coerenti nel modo in cui si attribuiscono i punteggi alle risposte rispetto a ciò che sottintende l'affermazione dell'item: se l'affermazione esprime un comportamento o un dato di fatto *positivo* rispetto alla dimensione che si sta misurando, il massimo del punteggio (5 se scala 1–5) deve essere attribuito alla risposta che concorda con tale affermazione — si parla di scala concorde; viceversa, se l'affermazione esprime un comportamento o dato di fatto *negativo* rispetto alla dimensione, allora il punteggio da attribuire alla risposta che concorda con l'affermazione è il minimo (1) della scala — si parla di scala inversa.

Ad esempio, se lo scopo della serie di affermazioni è determinare se *l'organizzazione si focalizza sul cliente*, si potrebbero proporre all'utente due affermazioni:

- Nella formulazione della strategia, viene data priorità agli aspetti che influiscono sulla soddisfazione del cliente
- Nei progetti, il cliente viene coinvolto soltanto nella fase finale, cioè nella presentazione del prodotto

La prima affermazione sottintende un atteggiamento favorevole alla focalizzazione sul cliente, mentre la seconda, viceversa, un atteggiamento sfavorevole. Dunque, essere molto d'accordo con la prima affermazione dovrebbe corrispondere ad un alto punteggio (5) per la dimensione “focalizzazione sul cliente”, mentre essere molto d'accordo con la seconda dovrebbe assegnare il minor numero possibile di punti (1). In sostanza, *un'affermazione con accezione negativa rispetto alla dimensione che si sta valutando comporta un'inversione della scala di punteggi rispetto alla scala semantica* (tabella 5.3).

Nella formulazione della strategia, il cliente viene attivamente coinvolto				
Fortemente in disaccordo	In disaccordo	Né in accordo né in disaccordo	D'accordo	Fortemente d'accordo
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Nei progetti, il cliente viene coinvolto soltanto nella fase finale, cioè nella presentazione del prodotto				
Fortemente in disaccordo	In disaccordo	Né in accordo né in disaccordo	D'accordo	Fortemente d'accordo
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

Tabella 5.3: Esempio di questionario Likert: affermazioni con scale opposte

Likert (1932) suggerisce anche di suddividere gli item in modo che metà sottintendano un atteggiamento favorevole (scala concorde) e l'altra metà sottintenda un atteggiamento sfavorevole (scala invertita).

Si noti che la scala Likert è pensata principalmente per valutare l'atteggiamento delle persone riguardo una particolare questione, non per misurare dati di fatto. Questa applicazione, invece, presuppone spesso proprio la verifica dell'adozione di determinate *practice* (come, ad esempio, l'utilizzo di meeting faccia a faccia), cioè proprio dati di fatto. Dunque si tratta di un'applicazione non standard della teoria di Likert, ma comunque largamente utilizzata nei questionari, basti vedere gli esempi riportati nel Capitolo 4. Inoltre, per determinate dimensioni si è preferito ottenere una misura di frequenza piuttosto che di concordanza; si è quindi scelto di utilizzare una versione leggermente modificata della scala Likert, formulando gli item e le relative risposte in termini, appunto, di frequenza. Alcuni esempi di possibili scale semantiche alternative sono riportati nel documento di Vagias (2006).

5.1 Item del questionario

Nell'illustrazione degli item del questionario si utilizzano dei simboli per rappresentare il tipo di scala semantica scelto (di concordanza, simbolo A, o di frequenza, simbolo B), e per specificare se la scala di punteggio è concorde a quella semantica (simbolo "+") o

Scala A — Concordanza				
Fortemente in disaccordo	In disaccordo	Né in accordo né in disaccordo	D'accordo	Fortemente d'accordo
Scala B — Frequenza				
Mai	Raramente	Qualche volta	Spesso	Sempre

Tabella 5.4: Tipi di scale Likert utilizzati nel questionario

invertita (simbolo “-”). In tabella 5.4 viene riportata una schematizzazione dei due tipi di scala semantica.

5.1.1 Organizzazione degli item

La dimensione principale che si vuole misurare è, ovviamente, l’agilità dell’organizzazione. Tuttavia, prendere in considerazione un singolo punteggio (il totale o la media) rappresentante tutti i punteggi dell’intero questionario è fortemente sconsigliato, in quanto un’organizzazione potrebbe dimostrarsi estremamente Agile pur non rispettando l’ideale di agilità in ogni singolo elemento del modello operativo. Ad esempio, Ross (2018b) riporta che non per forza la struttura deve presentare le caratteristiche di agilità (pag. 83). Inoltre, un singolo punteggio non rappresenterebbe adeguatamente i punteggi ottenuti in ciascun elemento, specialmente in caso di forte variazione di questi. Quindi, il questionario è costruito in modo da permettere un’analisi a più livelli di aggregazione: la gerarchia degli item segue la suddivisione in elementi corrispondenti al modello del Cap. 3; a sua volta, ogni elemento è suddiviso in gruppi di item, ciascuno con un proprio significato in termini di contributo all’agilità dell’organizzazione. Ad ogni livello di aggregazione si mantiene la misurazione del grado di agilità: dunque un’accezione positiva degli item corrisponde sempre ad un punteggio 5 da attribuire all’agilità di tale elemento.

Mantenendo questa concordanza delle scale rispetto alla singola dimensione “agilità dell’organizzazione”, è possibile ottenere diversi livelli di aggregazione dei risultati senza dover modificare drasticamente i calcoli, ma semplicemente effettuando una media dei punteggi al livello di aggregazione inferiore. In ogni caso, la spiegazione di come analizzare i risultati verrà illustrata in seguito all’illustrazione degli item.

5.1.2 Accorgimenti utilizzati nella stesura degli item

Nella stesura dei seguenti item sono stati presi anche alcuni accorgimenti: evitare la sovrapposizione tra i concetti sottintesi da ciascun item; minimizzare l'utilizzo di termini tecnici per massimizzare la comprensione del significato di ciascun item; bilanciare quanto possibile il numero di item ad accezione negativa e con quello degli item ad accezione positiva, affinché l'utente sia incentivato riflettere sufficientemente sul significato delle affermazioni; formulare le affermazioni in modo che non si riferiscano direttamente al soggetto che sta rispondendo, così da incentivare risposte sincere.

Inoltre, le frasi con accezione negativa sono costruite, dove possibile, in modo che non sia troppo esplicito che si tratti di un elemento negativo rispetto alla cultura agile. Purtroppo non è sempre possibile costruire degli item con accezione negativa, in quanto molto spesso questi devono verificare la presenza di un determinato comportamento, in modo abbastanza preciso, nell'organizzazione: utilizzando l'accezione negativa si costruisce invece un item molto più generico, che esclude un comportamento, ma non specifica quale comportamento viene adottato al suo posto.

Infine, come nel corso del Capitolo 3 si cerca di mantenere la neutralità rispetto al framework agile utilizzato e quindi alla varietà e nomi di ruoli Agile utilizzati.

Si osservi che è importante avvertire l'utente, prima che risponda agli item, di dare risposte che siano oggettive e rappresentative della realtà in cui lavora, e non rappresentative della sua opinione riguardo come essa dovrebbe essere.

Di seguito si riporta l'elenco degli item. Sotto ogni item "negativo" si riporta anche una breve spiegazione, tra parentesi, di quale sarebbe l'atteggiamento o la pratica corretta, oltre che il paragrafo contenente la spiegazione più approfondita.

5.1.3 Strategia

1. Flessibilità della strategia

1.1 **A –** Le attività e competenze che contraddistinguono l'organizzazione nel mercato sono stabili nel tempo, non vengono cioè modificate, così come non vengono modificati i modelli di business tradizionali.

(core competence e core activity dovrebbero essere costantemente valutate ed eventualmente aggiornate, si veda §3.1)

1.2 **A –** La strategia inizialmente formulata deve essere rispettata perché non è permesso apportarle modifiche importanti fino alla scadenza di validità.

(i piani servono, ma devono servire come suggerimento circa la direzione da seguire ed eventualmente adattati, si veda §3.1.1)

1.3 **A –** La *vision*, una volta definita, rimane valida per un periodo di tempo molto ampio, a prescindere dai profondi cambiamenti che possono interessare l'organizzazione. Infatti, la *vision*, per natura, deve rimanere inalterata nel tempo.

(così come la strategia, la *vision* deve essere aggiornata nel caso in cui si renda necessario modificare i piani per il futuro, si veda §3.1.3.1)

1.4 **A +** La necessità di apportare modifiche alla strategia è segnalata in modo oggettivo da metriche o dati che ne pregiudicano la validità.

2. Sensitività strategica

2.1 **A +** L'organizzazione presta attenzione verso i cambiamenti interni ed esterni ad essa.

2.2 **A +** La formulazione della strategia viene influenzata in modo non trascurabile da idee provenienti da tutta l'organizzazione. In caso di idee particolarmente valide, anche i dipendenti a livello più basso possono influirvi.

2.3 **A –** I contatti con partner, clienti ed aziende esterne è esclusiva di determinati ruoli, quali i commerciali. La raccolta di feedback spetta a figure di questo tipo, per non sovraccaricare il resto dell'organizzazione.

(i contatti con l'esterno dovrebbero essere la normalità per la maggior parte dei dipendenti, si veda §3.1.1)

2.4 **B +** L'organizzazione monitora le altre organizzazioni caratterizzate da pratiche Agile per individuare delle modalità di organizzazione o di lavoro agili, altamente performanti, che potrebbero essere fonte d'ispirazione.

3. Resilienza Agile (resistenza a cambiamenti avversi che non ostacola l'innovazione)

3.1 **A +** L'organizzazione ha alcuni piani strategici per affrontare scenari di crisi che potrebbero porre a rischio la sopravvivenza dell'impresa.

3.2 **A -** La prevenzione e mitigazione del rischio da parte dell'organizzazione comporta una forte riduzione della capacità di innovazione.

(dei piani per la mitigazione del rischio sono necessari ma non dovrebbero ostacolare fortemente la capacità di innovare, si veda alla fine del par. §3.1.1)

4. Focus della strategia: core competence e clienti

4.1 **A +** La strategia dell'organizzazione è costruita attorno alle attività e competenze che la contraddistinguono nel mercato.

4.2 **A -** La soddisfazione degli azionisti è una priorità maggiore rispetto alla soddisfazione del cliente.

(la soddisfazione del cliente dovrebbe essere sempre posta davanti a quella degli altri stakeholder, si veda §3.1.2)

4.3 **A +** Viene data molta importanza al mantenimento della fedeltà del cliente, anche se i suoi acquisti sono di piccola entità.

4.4 **A +** La formulazione della strategia ha come origine i bisogni dei clienti, e quindi la loro soddisfazione, e non le necessità dell'organizzazione.

5. Contributo all'Allineamento

5.1 **A -** Vision, Mission, Purpose, Values, sono elementi poco importanti, perché non influiscono veramente nell'organizzazione.

(su questi elementi si dovrebbe porre molta enfasi affinché vengano compresi in tutta l'organizzazione, aiutando il personale a comprendere la direzione strategica, si veda §3.1.3)

- 5.2 **A +** Vision, Mission, Purpose, Values, sono elementi al centro di una narrativa che aiutano il personale a capire dove l'organizzazione vuole andare, aiutandoli a prendere le decisioni più coerenti con la direzione strategica e a stabilire le priorità nell'intera organizzazione.
- 5.3 **A +** È presente un sistema o un'organizzazione che permette di condividere la conoscenza tra professioni simili (come, ad esempio, un forum interno, un software di condivisione di informazioni, o dei gruppi che si riuniscono regolarmente per discutere di argomenti comuni alla propria specializzazione). Tale sistema o organizzazione ha molta importanza e viene utilizzato.

5.1.4 Persone

6. Agilità e motivazione delle persone

- 6.1 **A +** Le persone appartenenti a parti dell'organizzazione che adottano metodi di lavoro Agile sono flessibili, multidisciplinari, con attitudine al lavoro di squadra, proattive, e aperte al cambiamento, e prendono decisioni velocemente.
- 6.2 **A +** L'organizzazione presta attenzione nel gestire la motivazione e il coinvolgimento del personale, dando risalto all'opinione anche del singolo dipendente e concedendo il giusto grado di responsabilità e di potere decisionale.
- 6.3 **A -** Vision, Purpose, e in particolare i Values servono a creare un'ideale comune, ma questi elementi non possono essere rispettati nell'organizzazione perché le priorità nella gestione quotidiana sono molto diverse e lontane da quegli ideali.

(il rispetto di questi elementi è fondamentale per non sminuirne il significato e sfruttarne il potenziale di motivare i dipendenti, si veda §3.2.1)

7. Competenze e talento

- 7.1 **A +** La gestione delle risorse umane ricerca, nei candidati, personalità adatte al lavoro in team agili, oppure si impegna nell'arricchire le competenze del personale interno.
- 7.2 **A -** La mobilità dei ruoli interna è prettamente verticale, ed è sconsigliata e disincentivata quella orizzontale.

(la mobilità interna, sia verticale che orizzontale è molto utile per contribuire allo sviluppo delle capacità del personale, oltre che aiutarlo ad essere più motivato. Si veda §3.2.2)

7.3 **A +** La gestione delle risorse umane è in allineamento continuo con la strategia dell'organizzazione, preoccupandosi di fornire le competenze e il talento necessarie a supportarla.

7.4 **A +** La gestione delle risorse umane si focalizza in particolar modo sullo sviluppo delle abilità e mentalità Agile delle figure Senior, delle figure dedicate all'insegnamento e miglioramento delle conoscenze sull'Agile (ad esempio Agile Coach), e degli altri ruoli di leadership.

7.5 **A +** I risultati della formazione del personale sono monitorati e valutati con l'aiuto di un sistema di metriche apposito, valutando parametri quali: lo sviluppo delle competenze; la soddisfazione autodichiarata riguardo il percorso di formazione; i cambiamenti nel singolo riferiti da colleghi e altri stakeholder. Tali risultati vengono utilizzati per rilevare la necessità di correzioni alla formazione.

7.6 **A -** Il Top Management pone molta importanza negli obiettivi di breve termine, più che a quelli di lungo termine.

(nelle Agile Organization gli obiettivi di breve termine hanno la loro importanza, ma non bisogna mai mettere in discussione quella degli obiettivi di lungo termine, si veda §3.3.1)

5.1.5 Leadership

8. Top Leadership — Top Management Agile

8.1 **A +** Il Top Management ed è il primo sponsor del modello operativo dell'Agile Organization: ha completa fiducia nei principi e valori dell'Agile; comprende le caratteristiche che differenziano l'Agile Organization dalle realtà più tradizionali; capendo che senza il proprio supporto il modello perde di credibilità.

8.2 **A +** Il Top Management utilizza un backlog (una lista) per elencare le modifiche da apportare all'organizzazione, ciascuna con una propria priorità. Tale priorità è rivalutata frequentemente, così come vengono tolti o aggiunti elementi alla lista in caso di necessità. Vengono implementate poche modifiche alla volta, a priorità maggiore, ed in modo iterativo, ascoltando i feedback dei clienti interni.

8.3 **B -** I Senior Leader suggeriscono ai dipendenti come dovrebbero raggiungere gli obiettivi, invece che dedicare tale tempo ai compiti specifici del loro ruolo, strategici per l'organizzazione.

(si tratterebbe in questo caso di micromanaging, in contrasto con l'idea di empowerment alla base dell'Agile; si veda §3.3.1)

9. Alignment Leadership — Middle Management Agile

9.1 **A +** Le figure di middle management delle aree Agile sono principalmente dedicate al coordinamento dei team; si assicurano che vengano prontamente rimossi gli ostacoli alla loro produttività (la cui rimozione richiede un'autorità elevata) e che non vi sia duplicazione del lavoro tra team diversi; aiutano a migliorare la comunicazione interna, in particolare tra team, e la collaborazione tra essi; infine, in generale, si assicura che i team lavorino insieme in modo efficace. Ad esempio, una figure di questo tipo è lo *Scrum of Scrums Master*.

9.2 **A -** Il middle management delle aree Agile cerca di creare un ambiente dove gli errori commessi dai team Agile vengano minimizzati e chi li commette venga penalizzato.

(è importante che si crei un ambiente favorevole all'insorgenza degli errori, così da correggerli il prima possibile, accelerando la crescita del personale o il miglioramento del processo; si veda §3.3.2)

9.3 **B -** Il middle management delle aree Agile interviene per dettare ai team il giusto modo per risolvere i problemi.

(il *come* arrivare alla soluzione deve essere esclusiva dei team; il management dovrebbe intervenire soltanto come figura di supporto. Si veda §3.3.2)

9.4 **A +** Il middle management Agile ha fiducia nella capacità dei team di auto-

organizzarsi su come giungere ai propri obiettivi.

- 9.5 **A +** Il middle management delle aree Agile si impegna a comunicare vision e purpose, non solo quando queste vengono rinnovate o modificate, e anche sottoforma di narrativa strategica, assicurandosi che i team comprendano qual é il loro ruolo in ciò.
- 9.6 **A +** Il middle management delle aree Agile si occupa di creare una visione di insieme che permetta ai team (oltre che al management) di comprendere i progressi collettivi verso gli obiettivi condivisi.
- 9.7 **A +** Il middle management delle aree Agile aiuta i team che lavorano su uno stesso progetto ad allineare i propri backlog e capire le modifiche che vengono effettuate a livello di progetto.
- 9.8 **A +** Il middle management delle aree Agile ha la responsabilità della buona composizione dei team, verificando che le capacità dei componenti del gruppo siano adatte al backlog che deve affrontare.
- 9.9 **A -** I team devono fare riferimento alla funzione che gestisce i budget per richiedere le risorse necessarie o sollecitare l'arrivo di tali risorse: tale meccanismo non è responsabilità del middle management, che si occupa di altri compiti molto più strategici.
(il middle management dovrebbe facilitare il finanziamento dei team, anche facendo da intermediario tra questi e la funzione che gestisce i budget §3.3.2)
- 9.10 **A +** Il middle management delle aree Agile è allineato con i principi e comportamenti Agile, e rappresenta un modello per l'adozione di essi da parte del personale.

10. Team Leadership

- 10.1 **A +** All'interno dei team uno o più leader assicurano che il metodo Agile venga applicato correttamente (ad esempio uno *Scrum Master*), e aiutano ad allineare gli obiettivi del team a quello dell'organizzazione e ai bisogni del cliente (ad esempio un *Product Owner*).

10.2 **A –** I leader all'interno dei team dirigono i membri esplicitando *come* raggiungere gli obiettivi, cioè *come* completare gli elementi del backlog.

(come per il top management, anche in questo caso il micromanaging deve essere evitato. Si veda §3.3.2)

10.3 **B –** In caso di errori, il leader all'interno dei team prende provvedimenti penalizzati per l'operatore, in modo da evitare che questo ne commetta altri. Quindi, il leader si assume la responsabilità di decidere come rimediare.

(come per il top management, l'ambiente di lavoro non dovrebbe essere ostile all'errore; né dovrebbe esserci micromanagement. Si veda §3.3.2)

11. Agile Coach

11.1 **A +** Nell'organizzazione sono presenti uno o più ruoli con le responsabilità di coaching: formare i dipendenti ai metodi, ai principi, e alla cultura Agile. Aiuta quindi l'organizzazione *a fare* Agile e *ad essere* Agile.

11.2 **A –** Una volta che i dipendenti dimostrano di avere compreso a pieno e adottato metodi, principi e cultura Agile, è loro responsabilità mantenere tale approccio al lavoro: non sono previsti sistemi per provvedere ciò.

(il coaching ha anche lo scopo di non far regredire l'Agile; si veda §3.3.4)

11.3 **A +** La figura che si occupa del coaching dei dipendenti è un mentore, facilitatore, insegnante, problem solver, risolutore di conflitti.

11.4 **A +** La figura che si occupa del coaching aiuta a creare coerenza nelle modalità con cui si applica l'Agile tra i team.

11.5 **A +** La figura che si occupa del coaching aiuta nella formazione all'Agile anche dei leader.

12. Caratteristiche basilari dei Leader Agile

12.1 **A +** I Leader, a tutti i livelli, prendono decisioni velocemente, anche senza avere tutte le informazioni che vorrebbero per effettuare il decision-making. In caso di decisione errata, sono comunque pronti e veloci a rimediare all'errore.

12.2 **A +** I Leader, a tutti i livelli, danno molto più peso ai dati di fatto rispetto alle opinioni. Ciò comprende porre l'opinione diretta del cliente davanti a ciò

che i leader *pensano* che essi desiderano. Più in generale, il decision-making è basato su dati empirici. Quindi i Leader impostano e controllano le metriche che li aiutano a operare.

12.3 **A +** I Leader, a tutti i livelli, comunicano le proprie idee con un linguaggio semplice e comprensibile da tutti. Inoltre sono molto bravi a comprendere ciò che gli viene comunicato dai superiori o dai dipendenti.

12.4 **A -** I Leader, a tutti i livelli, prediligono lavorare in un ambiente statico, e fanno fatica a cambiare modo di lavorare.

(All'opposto, i leader dovrebbero essere aperti al cambiamento. Si veda §3.3.6, punto d.)

12.5 **A -** I Leader, a tutti i livelli, delegano l'attività di coaching ad una figura dedicata, in quanto non possono dedicare parte del loro tempo, ad alto valore, all'aiuto dei colleghi, anche per piccoli dettagli.

(I leader dovrebbero avere forti capacità di coaching; si veda §3.3.6, punto e.)

5.1.6 Struttura

13. Composizione della Struttura

13.1 **A -** L'organizzazione ha una struttura caratterizzata da un elevato numero di livelli gerarchici, così da mantenere un controllo approfondito di tutta l'organizzazione. I middle manager sono quindi molto numerosi.

(la struttura dovrebbe essere appiattita, con il decision-making prevalentemente decentralizzato, delegato ai team. Si veda §3.4.1)

13.2 **A +** L'organizzazione è caratterizzata da un buon numero di team, cioè che coinvolgono un numero non trascurabile di persone rispetto alla totalità dell'organizzazione, e che operano secondo i principi dell'Agile. In particolare, molti di questi team sono multidisciplinari, cioè coinvolgono membri che in un'organizzazione tradizionale apparterrebbero a funzioni diverse.

13.3 **A +** I team Agile sono particolarmente autonomi; condividono la conoscenza che generano tra i propri componenti e con i gli altri team; hanno l'autorità e sono in grado di prendere frequenti decisioni su come raggiungere i pro-

pri obiettivi; si assumono la responsabilità dei risultati che raggiungono come squadra.

- 13.4 **A -** La composizione dei team Agile è permanente, in quasi tutti, o tutti, i team: i componenti del team sono idealmente gli stessi nel lungo termine.
(i team Agile sono fluidi, nel senso che i membri possono cambiare facilmente team di appartenenza; si veda §3.4.1)
- 13.5 **A +** Le partnership che l'organizzazione stabilisce sono particolarmente strategiche, potenziando la capacità di rispondere ai mutamenti del mercato.

5.1.7 Cultura

14. Apprendimento e innovazione

- 14.1 **A +** L'organizzazione pone grande importanza nell'innovazione come elemento centrale per il proprio successo.
- 14.2 **A +** Nell'organizzazione si incentiva la sperimentazione di nuove idee, anche accettando un certo livello di rischio. Di fatto, la sperimentazione è parte dell'approccio al lavoro nelle parti dell'organizzazione in cui è stato implementato l'Agile: nel caso non si sappia come arrivare ad una soluzione, si prova, si raccolgono dati o informazioni, e si utilizzano questi ultimi per migliorare il proprio lavoro. I dipendenti sono i primi a voler adottare un approccio basato sulla sperimentazione e sull'iterazione per risolvere i problemi.
- 14.3 **A +** In caso di fallimento, questo viene colto come un'occasione per migliorare la propria conoscenza. Si può affermare che i fallimenti non sono un elemento negativo nell'organizzazione.
- 14.4 **A -** Nell'organizzazione i dipendenti preferiscono condividere solo le informazioni critiche, o nessuna informazione, così da invitare i colleghi di altri team a raccogliere le informazioni autonomamente, incentivandoli a migliorare il proprio metodo di raccolta delle informazioni.
(la condivisione delle informazioni è importante nelle Agile Organization per incrementare la velocità dei processi e dell'apprendimento. Si veda §3.5.1)

- 14.5 **A +** Nell'organizzazione è diffuso un clima di fiducia, sia dai manager verso i team agili, che tra i team stessi, e anche tra i team agili e le altre aree dell'organizzazione che adottano metodi di lavoro più tradizionali.
- 14.6 **A +** La cultura dell'organizzazione è coerente con i valori, con la vision e con lo scopo dell'organizzazione stessa.

5.1.8 Funzioni di supporto

15. Compatibilità con l'Agile

- 15.1 **A -** Le funzioni di supporto che lavorano tipicamente in modo tradizionale (non Agile) non condividono i principi di base dell'Agile. Ciò significa, ad esempio, che adottano un management tradizionale che, tra le altre cose, aiuta nell'esecuzione dei task tramite micromanagement; vi è un basso utilizzo di team working incentivando il lavoro individuale; e il metodo di lavoro prevede di dare la priorità a ciò che è stato deciso nei piani, piuttosto che accogliere il cambiamento.
(all'opposto, le funzioni di supporto dovrebbero condividere i principi di base dell'Agile. Si veda §3.6)
- 15.1 **A +** La gestione dei finanziamenti interni è flessibile: pianificazione, allocazione del budget e revisione avvengono in cicli frequenti (multipli cicli su base annuale) e possono divergere da quanto pianificato inizialmente. Tali cicli permettono di adattare l'allocazione del budget in base al feedback raccolto nella revisione precedente.
- 15.2 **A -** Chi gestisce il budget cerca di allocare tali risorse ad un numero più elevato possibile di progetti e di team, indipendentemente dalla loro priorità.
(il budget dovrebbe essere allocato alle priorità più alte. Si veda §3.6)
- 15.3 **A +** L'allocazione del budget è rapida e non richiede ai team Agile di attendere un nuovo ciclo di pianificazione.
- 15.4 **A -** La gestione del budget, una volta decisa l'allocazione del budget ad un team (o insieme di team), pone molta fiducia in esso lasciando che progredisca verso l'obiettivo e continuandolo a finanziare nei cicli successivi, indipendente-

mente dai risultati ottenuti.

(il finanziamento ai team dovrebbe essere continuamente messo in discussione analizzando i risultati ottenuti dal team stesso, decidendo se riallocare eventualmente il budget ad un altro team o, all'opposto, incrementare tale finanziamento §3.6)

5.1.9 Sistema di ricompense

16. Soggetti valutati e comportamenti incentivati

16.1 **A +** È presente un sistema di ricompense basato prevalentemente sui risultati ottenuti a livello di team, e che non trascura quelli ottenuti a livello individuale e collettivo. Ad integrare la valutazione dei singoli individui vi è anche un sistema di feedback, dove ogni individuo può valutare ciascun altro collega.

16.2 **A +** Il sistema di ricompense incentiva i comportamenti allineati con la cultura Agile.

5.1.10 Processi

17. Flessibilità e iterazione

17.1 **A +** L'organizzazione costruisce i propri processi sulla base dei bisogni dei clienti, che vengono costantemente monitorati. Se i bisogni cambiano, i processi vengono aggiornati, o ne vengono creati di nuovi, adatti a soddisfarli.

17.2 **A +** I processi, dove possibile, sono caratterizzati da un approccio iterativo: arrivano il più presto possibile ad un output sufficientemente funzionante e testabile, raccolgono i feedback dai test, e migliorano l'output di conseguenza nella successiva iterazione.

5.1.11 Tecnologia

18. Semplicità, innovazione, modularità

18.1 **A -** Le tecnologie a supporto dei processi sono molto complesse, tanto da avere molte caratteristiche che non vengono e non verranno mai utilizzate. Il costo sostenuto per implementarle è molto più alto di alcune alternative che

avrebbero potuto assolvere alle esigenze in egual modo.

(all'opposto, le tecnologie utilizzate dovrebbero avere solo le caratteristiche strettamente necessarie, e il costo dovrebbe essere non eccessivo. Si veda §3.8.2)

- 18.2 **A +** Le tecnologie a supporto dei processi vengono sostituite quando si rende necessario. Raramente quindi risultano molto obsolete, vengono sostituite quando la modifica dei processi lo richiede, e le prestazioni sono sempre sufficienti a supportare i processi in modo efficace.
- 18.3 **A +** L'organizzazione adotta innovazioni tecnologiche che gli permettono una migliore comunicazione e condivisione delle informazioni.
- 18.4 **A +** Il sistema informatico dell'organizzazione è strutturato in modo modulare, così che sia più semplice l'aggiornamento o sostituzione dei singoli moduli senza interferire con altre parti del sistema, e permetterne più facilmente la condivisione dell'utilizzo.

Conteggio item: 76

- Di cui con accezione positiva: 50
- Di cui con accezione negativa: 26

È naturalmente possibile valutare di non inserire un determinato item in caso sia incoerente con la realtà a cui si vuole applicare questo strumento di assessment.

5.2 Analisi dei risultati

Per analizzare i risultati ed ottenere una panoramica dell'agilità dell'organizzazione si propongono le seguenti modalità di visualizzazione delle risposte.

5.2.1 Analisi ordinaria

Questo tipo di analisi segue l'ordine di stesura degli item; in particolare segue la suddivisione gerarchica degli elementi del modello, con i relativi gruppi di item. Si riporta una schematizzazione di tale gerarchia in figura 5.2.



Figura 5.2: Lista con gli item (a sinistra, in piccolo) del questionario e schematizzazione dei gruppi (al centro) e elementi (a destra) a cui appartengono.

Il procedimento dell'analisi è molto semplice: si parte calcolando la media dei punteggi per ciascun gruppo di item (elementi centrali in figura 5.2). Ogni media così ottenuta rappresenta il punteggio di agilità, che può variare nell'intervallo 1–5 (con 1 che significa minima agilità, e 5 massima agilità), del gruppo di item a cui fa riferimento.

Ad esempio, volendo calcolare la media del gruppo di item n°1, “Flessibilità della Strategia”:

$$m(1) = \frac{r(1.1) + r(1.2) + r(1.3) + r(1.4)}{4}$$

Dove $m(x)$ indica il punteggio (media) relativo al gruppo di item x ; in questo caso $x = 1$; e dove $r(x.y)$ è il punteggio relativo alla risposta data all'item $x.y$.

Si procede calcolando la media di tutti i 18 gruppi di item, trovando i valori da $m(1)$ a $m(18)$.

Questo livello di aggregazione è probabilmente il più significativo, in quanto rispecchia un sufficiente dettaglio e dà una panoramica abbastanza sintetica delle risposte ricevute al questionario.

Il livello successivo di aggregazione prevede di seguire la suddivisione nei 9 elementi del modello operativo delle Agile Organization (si veda anche figura 5.1 a inizio capitolo), che raccolgono ulteriormente i gruppi di item.

Per calcolare il punteggio di ciascuno di questi elementi si calcola la media delle medie dei gruppi di item in cui è suddiviso tale elemento. Ad esempio, l'elemento *Leadership* è suddiviso in cinque gruppi, dal numero 8 al numero 12 (si veda figura 5.2); quindi suo il punteggio è:

$$m(\textit{Leadership}) = \frac{m(8) + m(9) + m(10) + m(11) + m(12)}{5}$$

5.2.2 Analisi trasversale

Vi sono alcune altre caratteristiche dell'Agile che vengono misurate da item appartenenti a gruppi diversi. Tali caratteristiche riguardano la flessibilità, l'allineamento, l'uso di dati e di metriche, l'accettazione dell'errore, la propensione all'innovazione, la fiducia e l'autonomia. Si riportano quindi in tabella 5.5 gli item che fanno riferimento a ciascuna di queste caratteristiche.

Caratteristica	Item coinvolti
Flessibilità	1.1, 1.2, 1.3, 1.4 7.3 12.4 13.4 13.5 15.1 17.2 18.2
Allineamento	5.1, 5.2, 5.3 7.3 9.1, 9.5, 9.6, 9.7 11.4
Dati e metriche	1.4 7.5 12.2 14.2
Ambiente <i>fail-fiendly</i>	9.2 10.3 14.3
Innovazione	3.2 14.1 18.3
Fiducia e autonomia	8.3 9.3, 9.4 10.2 13.3 14.5
Efficienza	15.2, 15.3 18.1, 18.4
Apprendimento continuo	7.1, 7.2, 7.5 13.2 14.3, 14.4

Tabella 5.5: Una seconda chiave di lettura dei risultati: altre caratteristiche dell'Agile Organization

Si può quindi calcolare il punteggio per ciascuna di queste caratteristiche trattandolo come un gruppo di item, calcolando cioè la media dei punteggi degli item che contiene.

5.3 Conclusioni

5.3.1 Come utilizzare lo strumento di assessment

Dato che gli item coinvolgono una varietà molto elevata di aspetti dell'organizzazione, difficilmente si riescono ad ottenere delle risposte significative in ciascun item da una singola persona, anche se questa ha una panoramica abbastanza completa dell'organizzazione. Risulta inoltre necessario per la maggior parte degli item del questionario che il rispondente conosca aree e meccanismi dell'organizzazione con cui i membri dei team di solito non hanno molta familiarità. Dunque, è sicuramente necessario coinvolgere uno o più membri del Top Management, che possono fornire informazioni su ciò che accade a livello più strategico, e uno o più membri del Middle Management, che tendono a non essere eccessivamente distanti dall'operatività quotidiana come un Top Manager. L'opinione dei membri dei team risulta particolarmente interessante per quanto riguarda gli item relativi alla leadership, alla cultura, e ad aspetti personali quali la motivazione e il coinvolgimento del personale (sezione "Persone" del questionario).

Si può quindi notare che sono necessarie figure diverse per rispondere all'intero questionario. Per risolvere questo problema si potrebbe incaricare una persona, eventualmente sostenuta da un consulente con esperienza nell'applicare questo assessment, di raccogliere

le informazioni ascoltando i feedback nelle diverse aree dell'organizzazione, così da essere in grado di rispondere a tutti gli item.

Una volta raccolte le informazioni e risposto agli item, si può procedere all'analisi dei risultati per verificare quali siano gli aspetti da migliorare per aumentare l'agilità dell'organizzazione.

Un'idea più sofisticata per ottenere i risultati dal questionario potrebbe essere quella di istituire dei meeting dedicati alla compilazione del questionario, formati da persone provenienti dalle diverse aree dell'organizzazione e a diversi livelli della gerarchia: ad esempio un Senior Manager, un Middle Manager, uno o due Team Leader (team diversi), tre o quattro membri, anche qui di team diversi. Naturalmente tale numero di rappresentanti non rispetta esattamente le proporzioni esistenti tra le diverse aree rappresentate, ad esempio un rapporto di Senior Leader, rispetto ai membri dei team, di 1:4 risulta molto poco credibile (probabilmente molto più inferiore), come invece è consigliato qui. Tuttavia, si preferisce mantenere un numero di partecipanti al meeting sotto la decina, in modo simile agli Agile Team, per massimizzarne la partecipazione.

Una volta raccolte le opinioni dal gruppo, la figura preposta al coordinamento del meeting e alla compilazione del questionario, può rispondere a tutti gli item in base a quanto ha dedotto dal meeting.

Questo procedimento può essere ripetuto più volte, con membri diversi, compreso l'addetto alla compilazione. Ottenuto un numero soddisfacente di questionari si possono calcolare i punteggi medi.

Si noti che non si tratta di un procedimento assolutamente accurato a livello statistico, ma lo scopo di questo strumento è semplicemente fornire un'indicazione, all'organizzazione interessata, di quale sia il proprio progresso verso l'essere un'organizzazione Agile.

5.3.2 Capire come migliorare

Dato il livello di approfondimento del questionario, oltre a procedere con l'analisi ordinaria (§5.2.1) e con l'analisi trasversale (§5.2.2), si può analizzare uno ad uno ogni punteggio di ogni item per valutare le performance dell'organizzazione rispetto a ciò che l'item sottintende. Per gli item "negativi", il modo con cui l'organizzazione può migliorare è

suggerito dal commento tra parentesi sotto l'item (par. §5.1). In aggiunta, il Capitolo 3 offre una spiegazione dettagliata di ogni aspetto trattato dagli item. Infine, può essere preso in considerazione l'approfondimento dei testi elencati in bibliografia.

Appendice A

Dinamica della trasformazione

Brosseau et al. (2019) schematizzano le trasformazioni in Agile Organization in un insieme di fasi:

- **Fase 1**, di preparazione e test, composta da tre fasi:
 - a. progettazione della trasformazione (*blueprint*)
 - b. creazione di un progetto pilota della nuova organizzazione Agile (come il *Reference Model* di Scrum@Scale)
 - c. allineamento del team verso una forma Agile di organizzazione ideale
- **Fase 2**, di attuazione, nella quale si espande gradualmente l'Agile sostenendo la trasformazione tramite lo sviluppo delle competenze (concetto di *capability accelerator*), si istituisce un apposito team dedicato alla trasformazione (*change team*), e si considera di apportare modifiche a tutte le componenti del modello operativo, se necessario.

A.1 Fase 1

Secondo Brosseau et al. (2019), le trasformazioni di successo devono partire da tre elementi, eseguibili in qualsiasi ordine o anche contemporaneamente:

- Un **blueprint** iniziale (una bozza) della trasformazione che descriva in modo sufficientemente chiaro come il nuovo modello operativo Agile funzionerà, cioè descri-

vendo i cambiamenti a livello di persone, processi, tecnologia, leadership, struttura ecc. Coerentemente ai principi Agile non deve essere una pianificazione perfetta del futuro, ma essere sviluppato iterativamente, in continuo cambiamento e miglioramento. È necessario, secondo gli autori, per dare un'impostazione iniziale alla trasformazione. Deve descrivere come l'organizzazione crea valore, quindi impostare una struttura di team agili e raggruppamenti di essi (come gli SoS o le Tribe) oltre che le strutture matriciali che legano membri di team diversi (come gli EAT di Scrum@Scale o i Chapter o le Guild di Spotify). Gli autori indicano che team costruiti su mission diverse possono utilizzare modelli di Agile diversi, individuando tre tipi di team:

- I team “classici” introdotti approfonditamente nel Capitolo 1, tipici dello sviluppo di prodotti o in generale di progetti, responsabili della consegna del valore al cliente, e facilmente riorganizzabili al raggiungimento dell'obiettivo finale;
- I team agili stabili nel tempo, dedicati ad attività non direttamente coinvolte nella creazione del prodotto o servizio, come i team di manutenzione;
- I team agili monodisciplinari che vengono dedicati a tempo pieno su task ad alta priorità (l'esempio riportato è quello di un team HR dedicato ad una Tribe).

Il *Blueprint* deve specificare anche gli altri elementi del modello operativo che sono stati descritti nel capitolo 3, come il planning, budgeting, e review; la gestione del talento ecc. Infine, deve contenere una *road map* di implementazione delle modifiche nell'organizzazione, che descriva almeno l'entità e la velocità della trasformazione, e il Backlog delle modifiche.

- Un **progetto pilota**, medesimo concetto del *Reference Model* di Scrum@Scale (pag. 31): una o più *performance unit* organizzate in modo Agile, per simulare ciò che poi avverrà a livello dell'intera organizzazione. L'obiettivo è dimostrare che il nuovo sistema funzioni tramite l'incremento di performance e il conseguente miglioramento dei risultati. In questo modo risulta molto più semplice convincere, in particolar modo il top management, della bontà del progetto di trasformazione. In più, si possono comprendere in anticipo quali sono le modalità migliori per implementare l'Agile.

- Un **top team allineato** verso un unico obiettivo. Deve aspirare ad un grande miglioramento nel futuro per l'intera azienda, che dia la motivazione giusta ad intraprendere la trasformazione.

A.2 Fase 2

A partire da questa schematizzazione, Brosseau et al. (2019) individuano tre modi in cui le organizzazioni intraprendono la trasformazione in Agile Organization, tralasciando le organizzazioni che nascono già agili (diffuse quasi esclusivamente nel mondo IT, come Spotify):

- *step-wise* (graduale) — un approccio cautelativo, caratterizzato da una chiara distinzione tra Fase 1 e 2, con la prima caratterizzata da multiple iterazioni che richiedono anche più di un anno di tempo, seguita soltanto poi dalla Fase 2 di effettiva attuazione della trasformazione.
- *emergent* (emergente) — invece di programmare la trasformazione di ogni parte dell'organizzazione, il *top management* definisce il punto di arrivo (una vision) e lascia che i dettagli del modello operativo *emergano* durante la trasformazione stessa, tramite un approccio *bottom-up*. Il focus è sulla diffusione dei principi e mentalità Agile tra i leader.
- *all-in* (improvvisa) — il management definisce un piano per trasformare l'intera organizzazione nell'arco di un periodo più breve possibile.

Quest'ultima tipologia viene indicata da Rigby et al. (2020) come “big-bang agile transformation”, usata come soluzione rapida ai problemi dell'organizzazione, come nel caso di *ING Netherlands*: la banca dei Paesi Bassi ha improvvisamente dissolto la struttura organizzativa di fatto eliminando ogni ruolo nell'azienda, per poi ricollocare 3500 dipendenti, di cui 2500 in team agili, richiedendo un drastico cambio di mentalità e capacità. Per questo motivo gli stessi autori ritengono che questo approccio sia problematico: obbliga tutto il personale a trovare nuovamente il proprio posto nell'azienda, presupponendo che sia in grado di cambiare rapidamente e in modo drastico il modo in cui svolge la propria professione, abbracciando forzatamente i principi Agile.

Rigby et al. (2020) osservano che oltre alle trasformazioni *All-in*, anche quelle che partono dall'assunzione che copiare radicalmente un altro modello, ad esempio la Spotify Engineering Culture, siano profondamente problematiche. Ciò deriva dal fatto che le trasformazioni tendono ad avere successo soltanto quando sono costruite in modo coerente alla specifica realtà in cui avvengono: alla cultura, ai valori, alle persone, ed anche al tipo di settore e di prodotto o servizio realizzato. Inoltre, le strutture Agile di altre organizzazioni non sono perfettamente replicabili, in quanto la maggior parte delle relazioni essenziali al funzionamento Agile sono informali, non visibili nell'organigramma, ottenibili soltanto attraverso una graduale trasformazione. Le trasformazioni devono al più trarre ispirazione da altri modelli agili; per questo motivo i "metodi" quali Scrum@Scale o SAFe sono chiamati più propriamente **framework**: devono servire soltanto come uno scheletro provvisorio sul quale imbastire il *metodo* personale dell'azienda. Questo è l'approccio che ha utilizzato anche Spotify, partendo con Scrum, notandone i limiti rispetto alla propria realtà, e quindi evolvendolo sviluppando gradualmente proprio metodo.

Lo *scaling* dei team agili, parte della Fase 2, deve essere prima o poi seguito dall'adozione del nuovo modello operativo, modificando elementi tangibili, quali la struttura e le tecnologie, e intangibili, quali la cultura e le competenze delle persone. Secondo Brosseau et al. (2019) questo salto al nuovo modello operativo, anche nel caso di trasformazioni *All-in*, viene solitamente reso comunque graduale tramite una serie di "ondate di trasformazione" successive. Ognuna di queste ondate può essere calibrata in termini di numero di dipendenti coinvolti, nel tipo di *performance unit* coinvolte e nel tipo di trasformazione applicata¹, e nella durata delle trasformazioni. Quindi, in realtà, una trasformazione in Agile Organization è più comprensibilmente composta da multiple trasformazioni minori che procedono a velocità diverse e con un grado di pianificazione diverso: alcune performance unit possono subire una rivoluzione in breve tempo (*All-in*); altre passare per un iter di progettazione e test molto lungo (*step-wise*); e altre performance unit potrebbero essere soltanto impostate nella direzione dell'Agile e lasciate auto-organizzarsi per raggiungere tale obiettivo (*emergent*).

¹ Secondo gli stessi autori, Brosseau et al. (2019), un approccio *All-in* può risultare più consono in caso di funzioni fortemente interconnesse tra loro.

A.2.1 Capability Accelerator

Brosseau et al. (2019) affermano che qualunque azienda riesca a compiere con successo la trasformazione in Agile Organization passi per la creazione di un'organizzazione interna che definiscono *capability accelerator*, letteralmente un “acceleratore di competenze”: la funzione è quella di integrare la formazione dello staff con le competenze agili, riorganizzarlo, e diffondere la mentalità Agile, in tutta l'organizzazione. Gli stessi autori descrivono anche i tipici *step* intrapresi dal *capability accelerator*:

1. identificare, quindi assumere o formare il numero necessario di Agile Coach o figure equivalenti (coloro che hanno la responsabilità di diffondere l'Agile, in senso lato);
2. definire i tipi di ruoli con cui si vuole formare il modello di Agile Organization (SoSM, CPO, ecc. nel caso di Scrum@Scale; Agile Coach, Chapter Lead, ecc. nel caso di Spotify);
3. impostare i percorsi di carriera e opportunità di apprendimento per tutto il personale, per evidenziare i vantaggi offerti dalla trasformazione;
4. fornire la possibilità di apprendimento e miglioramento continuo in tutta l'organizzazione, e progettare un sistema per assicurare il progresso verso la padronanza dell'Agile (l'esempio riportato è quello di *boot camp* intensivi).

A.2.2 Change Team

Brosseau et al. (2019) accennano all'importanza di focalizzarsi sulla creazione di un *change team*, che faciliti la diffusione dell'Agile nell'organizzazione, rimuovendo gli ostacoli e catalizzando il cambiamento della cultura, e che in generale coordini la trasformazione: questo può essere interpretato come molto simile all'EAT di Scrum@Scale (pag. 33), in quanto responsabile del buon funzionamento e miglioramento dell'Agile diffuso all'intera organizzazione. In aggiunta però, questo *change team* ha anche la responsabilità di catalizzare la diffusione della cultura Agile, caratteristica tipica degli Agile Coach.

A.3 Dinamica della trasformazione della cultura

Holbeche (2018) afferma che la cultura e il comportamento degli individui sono influenzati da cinque politiche di progettazione in altrettante categorie, derivanti dallo *Star Model* di Jay R. Galbraith: la strategia, che determina la direzione; la struttura, che determina dove avviene il decision-making; i processi, che convogliano il flusso di informazioni; le ricompense, che forniscono motivazione e incentivi al fine di ottenere il comportamento desiderato; e, infine, le politiche di gestione delle persone, che ne influenzano le abilità e il mindset. Si può notare che tutte queste categorie sono già state trattate nel Capitolo 3.

Tuttavia, la stessa autrice afferma che adottare il modello operativo dell'Agile Organization, e quindi intervenire anche sulla cultura, richiede di agire anche su componenti più informali dell'organizzazione, costituenti quello che chiama *Shadow System* ("sistema ombra"), composto ad esempio dalle relazioni informali tra i membri dell'organizzazione, ma che sono capaci di influenzare il comportamento dei colleghi ben più del Top Management. Ciò rende complesso il cambiamento della cultura, che dipende quindi da quanto le persone sono disposte a cambiare il loro comportamento e il modo in cui influenzano gli altri. Perciò, Holbeche consiglia di porre tanto impegno nel capire i rapporti tra il personale quanto se ne impiega per studiare i clienti, suggerendo eventualmente anche l'utilizzo di particolari framework per l'analisi della cultura organizzativa, come il *cultural web* di Johnson e Scholes², creando consapevolezza dell'*as is*.

È bene notare comunque che i leader hanno un ruolo cruciale nel cambiamento e nel mantenimento della cultura, in quanto le persone sono fortemente influenzate da ciò che i leader dicono, fanno e a cui danno la priorità; quindi essi dovrebbero porre molta attenzione nel comunicare gli elementi centrali della cultura (Holbeche, 2018).

² Johnson, G., Whittington, R. and Scholes, K. (2012) *Fundamentals of Strategy*, Pearson Education, Harlow

Bibliografia

- Abrahamson, E. (2000, July). Change Without Pain. *Harvard Business Review*, 78(4, July–August), 75–79.
- Adler, P. S., e Borys, B. (1996, March). Two Types of Bureaucracy: Enabling and Coercive. *Administrative Science Quarterly*, 41(1), 61. doi: 10.2307/2393986
- Aghina, W., Alhback, K., De Smet, A., Lackey, G., Lurie, M., Murarka, M., e Handscomb, C. (2018, January). The five trademarks of agile organizations | McKinsey. *McKinsey Insights*. Retrieved 2020-05-12, from <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-five-trademarks-of-agile-organizations>
- Amabile, T., e Kramer, S. J. (2011, May). The Power of Small Wins. *Harvard Business Review*, 89(5, May), 70–80.
- Anand, A., Merchant, S., Sunderraj, A., e Vasquez-McCall, B. (2019, August). Growing your own agility coaches to adopt new ways of working. *McKinsey Insights*. Retrieved 2020-08-09, from <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/growing-your-own-agility-coaches-to-adopt-new-ways-of-working>
- Bennett, N., e Lemoine, G. J. (2014). What VUCA Really Means for You. *Harvard Business Review*, 92(1, January–February).
- Biazzo, S., e Filippini, R. (2018). *Management dell'innovazione*. Novara: Isedi.
- Brosseau, D., Ebrahim, S., Handscomb, C., e Thaker, S. (2019, May). The journey to an agile organization. *McKinsey Insights*. Retrieved 2020-08-09, from <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-journey-to-an-agile-organization>
- Cancialosi, C. (2015, May). *The Strategic Narrative: A Better Way To Communicate Change*. Retrieved 2020-08-24, from <https://www.forbes.com/sites/chriscancialosi/>

- 2015/05/04/the-strategic-narrative-a-better-way-to-communicate-change/
- Carrasco, M., Geluk, P., e Peters, K. (2018, August). *Agile as the Next Government Revolution*. Retrieved 2020-09-11, from <https://www.bcg.com/en-mideast/publications/2018/agile-next-government-revolution>
- Carroll, A. (1991, July). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34, 39–48. doi: 10.1016/0007-6813(91)90005-G
- Courtney, H. G., Kirkland, J., e Patrick Viguerie, S. (2000, June). Strategy under uncertainty. *McKinsey Insights*. Retrieved 2020-07-18, from <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/strategy-under-uncertainty>
- Danoesastro, M., Rehberg, B., e Freeland, G. (2018, July). *How CEOs Keep Agile Transformations Moving*. Retrieved 2020-05-03, from <https://www.bcg.com/publications/2018/how-ceos-keep-agile-transformations-moving.aspx>
- Doz, Y. L., e Kosonen, M. (2008). *Fast strategy: How strategic agility will help you stay ahead of the game*. Harlow, England ; New York: Pearson/Longman.
- Felden, F., Krüger, T., e De Meyer, W. (2019, October). *TeBIT 2019 Executive Report: For Telcos, the Glass Is Half Agile* (Tech. Rep.). Retrieved 2020-05-14, from <https://www.bcg.com/it-it/publications/2019/tebit-executive-report-telcos-glass-half-agile.aspx>
- Garton, E., e Noble, A. (2017, July). How to Make Agile Work for the C-Suite. *Harvard Business Review Digital Articles*, 2–5. Retrieved 2020-05-06, from <https://hbr.org/2017/07/how-to-make-agile-work-for-the-c-suite>
- Hamel, G., e Zanini, M. (2017, August). What We Learned About Bureaucracy from 7,000 HBR Readers. *Harvard Business Review Digital Articles*, 2–8. Retrieved 2020-07-23, from <https://hbr.org/2017/08/what-we-learned-about-bureaucracy-from-7000-hbr-readers>
- Holbeche, L. (2018). *The agile organization: How to build an engaged, innovative and resilient business* (2Edition ed.). New York: Kogan Page Ltd.
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., e Buckley, N. (2016, June). Aligning the Organization for Its Digital Future. *MIT Sloan Management Review*, 58(1).
- Kniberg, H. (2015, November). *What is an Agile Leader?* Retrieved 2020-08-21, from

- <https://blog.crisp.se/2015/11/10/henrikkniberg/what-is-an-agile-leader>
- Kniberg, H., e Ivarsson, A. (2012, October). *Scaling Agile @ Spotify with Tribes, Squad, Chapters & Guilds*. Retrieved 2020-08-18, from <https://blog.crisp.se/2012/11/14/henrikkniberg/scaling-agile-at-spotify>
- Likert, R. (1932). *A technique for the measurement of attitudes*. Archives of psychology.
- Lovich, D., Bhalla, V., Lyle, E., e Beauchene, V. (2018, May). *Agile Starts—or Stops—at the Top*. Retrieved 2020-05-03, from <https://www.bcg.com/publications/2018/agile-starts-or-stops-at-the-top.aspx>
- MacLeod, D., e Clarke, N. (2011). *Engaging for Success: Enhancing performance through employee engagement* (Tech. Rep.). Department for Business, Innovation and Skills.
- Mahadevan, D., Paquette, C., Rashid, N., e Ustinov, E. (2019, August). Building agile capabilities: The fuel to power your agile ‘body’. *McKinsey Analytics*. Retrieved 2020-08-08, from <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/building-agile-capabilities-the-fuel-to-power-your-agile-body>
- Moreira, M. E. (2013). *Beign Agile - Your Roadmap to Successful Adoption of Agile* (First ed.). Apress. Retrieved from <https://www.apress.com/gp/book/9781430258391>
- Power, B. (2013, March). Innovating Around a Bureaucracy. *Harvard Business Review*, 8.
- Reeves, M., e Deimler, M. (2011, July). Adaptability: The New Competitive Advantage. *Harvard Business Review*(July–August).
- The Reinvention of Business: New Operating Models for the Next-Generation Enterprise* (Tech. Rep.). (2011, December). Harvard Business Review. Retrieved 2020-08-30, from https://hbr.org/resources/pdfs/tools/17360_HBR_Cognizant_Report_webview.pdf
- Repenning, N. P., Kieffer, D., e Repenning, J. (2018). A New Approach to Designing Work. *MIT Sloan Management Review*, 59(2), 29–38. Retrieved 2020-05-06, from <https://sloanreview.mit.edu/article/a-new-approach-to-designing-work/>
- Richardson, B. (2017, March). *Are Employee Engagement and Employee Motivation the Same Thing?* Retrieved 2020-09-01, from <https://www.forbes.com/sites/paycom/2017/03/09/are-employee-engagement-and-employee-motivation-the-same-thing/>
- Rigby, D. K., Berez, S., e Elk, S. (2020). *Doing agile right: Transformation without chaos*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.

- Rigby, D. K., Sutherland, J., e Takeuchi, H. (2016a, May). Embracing Agile. *Harvard Business Review*, 94(5, May), 40–50.
- Rigby, D. K., Sutherland, J., e Takeuchi, H. (2016b, April). The Secret History of Agile Innovation. *Harvard Business Review*, 4.
- Ross, J. (2018a, January). Architect Your Company for Agility. *MIT Sloan Management Review*. Retrieved 2020-05-06, from <https://sloanreview.mit.edu/article/architect-your-company-for-agility/>
- Ross, J. (2018b, June). Goodbye Structure; Hello Accountability | Jeanne Ross. *MIT Sloan Management Review*. Retrieved 2020-05-06, from <https://sloanreview.mit.edu/article/goodbye-structure-hello-accountability/>
- Rothärmel, F. T. (2018). *Strategic management* (Fourth edition ed.). New York: McGraw-Hill Education.
- Salo, O. (2017, October). How to create an agile organization. *McKinsey Quarterly*. Retrieved 2020-05-12, from <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/how-to-create-an-agile-organization>
- Sutherland, J. (2014). *Scrum: The art of doing twice the work in half the time*. London: Random House Business Books.
- Sutherland, J. (2020, March). *The Scrum@Scale Guide - The Definitive Guide to the Scrum@Scale Framework*. Retrieved 2020-07-19, from <https://www.scrumatscale.com/scrums-at-scale-guide/>
- Takeuchi, H., e Nonaka, I. (1986, January). The New New Product Development Game. *Harvard Business Review*, 64(1, January), 137–146.
- Vagias, W. M. (2006). Likert-type scale response anchors.

Indice Analitico

A

Agile Champion, 79
Agile Coach, 50, 77, 80
Agile Leader, 72, 80
Alignment Leader / Leadership, 72, 80
Ambidestria, Ambidexterity, 41, 42
Andon, 43
Architettura modulare, 51
 Processi modulari, 94

B

Backlog, 10
 Agile Deployment Backlog, 68
 Backlog Prioritization, 36
 Backlog Refinement, 13
 Enterprise Backlog, 68, 69
 Product Backlog, 10
 Sprint Backlog, 10
 Team Backlog, 32
Benchmark, 59
Blueprint, 141
Bottom-up, 59
Business architecture, 94
Business component, 63, 93

C

Catalizzatori, 23
Chapter, 49
Chapter Lead, 49
Chief Product Owner, CPO, 34
Command-and-control, 71
Cross-functional team, 100
Cross-pollination, 50
Customer centricity, 60
Customer experience, 60
Customer retention, 60

D

Dynamic Work Design, 43
 Work Design, 44

E

Empowerment, 83
Enabling Bureaucracy, 41
Enabling technology, 115
Engagement, 64
Executive Action Team, EAT, 33
Executive Meta Scrum, EMS, 34

F

Fail-friendly, 77
Flow-to-work pool, 100

G

Gradual Rollout, 55
Guild, 49

H

Hack Time, 54, 86
Hack Week, 86
Hackathon, 87

I

Inibitori, 23
Inner work life, 22
Insight, 60

K

Knowledge management, 64, 95
Knowledge sharing, 63

L

Lean Startup, 54
Lean Thinking, 94
Lifetime value, 60
Likert
 item, 117
 scala, 117

M

Meeting
 Daily Stand-up, 13
 Post-mortem, 53
 Sprint Planning, 13
 Sprint Retrospective, 13
 Sprint Review, 13
Mentore, Mentoring, 78
Micromanagement, 5
Middle management, 71

Minimum Valuable Product, MVP, 55
Mission, 61
Moonshine lab, 87
Motivazione, 64
Multiapprendimento, 7

N

Narrativa strategica, 61, 65
Nutrienti, 23

O

OODA Loop, 9, 15
Outside-in, 60

P

PDCA, 9, 15
Peer feedback, 114
Performance unit, 28
POCLAC, 56
Principi Agile, 16
Product Owner Team, PO Team, 33
Progetto pilota, 142
Project Progress Scrum of Scrums, 75
Purpose, 62

R

Rapid decision-making, 81
Release Train, 52
Rich Information System, 95

S

Scaling, scalare, 30
Scrum@Scale, 30
Self-managing team, 100
Servant Leadership, 66, 67, 71
Shadow system, 146

Shared purpose, 65

Sponsor, 68

Spotify Engineering Culture, 46

Squad, 47

Storytelling, 61

Swarming, 44

T

Task, 11

Team Leader / Leadership, 76

Top-down, 59

Tossine, 23

Toyota Production System, TPS, 43

Trasformazione

all-in, 143

emergent, 143

step-wise, 143

Tribe, 48

U

User Story, 10

V

Velocità (Scrum), 14

Vision, 61

VUCA, 25