

Agile: tra crescita sostenibile e ingaggio delle persone

Author : Emiliano Soldi

Date : 3 Ottobre 2019



A quasi vent'anni dalla creazione del [Manifesto Agile](#), possiamo affermare con certezza che quel documento ha segnato un cambiamento radicale in molte aree del mondo del lavoro.

I valori e i principi lì citati hanno ispirato un altissimo numero di persone in tutto il mondo, dando inizio a una vera e propria evoluzione (meglio rivoluzione) culturale all'interno delle organizzazioni che lo hanno fatto proprio, adottandone pratiche e approcci relativi.

Crediamo che il grande cambiamento introdotto da Agile sia primariamente dovuto al pragmatismo con cui viene descritto, nella sua **essenza più vera**, il significato del lavoro per l'essere umano.

Potrebbe sembrare un'affermazione eccessiva, ma la realtà dei fatti è che Agile, da un lato, aiuta coloro che creano un prodotto o un servizio a farlo facendo leva su passione e talenti personali; dall'altro favorisce una forte connessione con utenti e clienti, con l'obiettivo di catturarne le reali necessità e creando l'esperienza utente più soddisfacente e piacevole possibile.

Volendo riassumere: *Passione dei singoli per creare prodotti migliori.*

Agile è innanzitutto un **mindset**, un cambiamento nella cultura aziendale. Le organizzazioni che lo hanno fatto, hanno ottenuto risultati notevoli in termini di rilascio continuo di valore al cliente (e conseguente incremento della loro soddisfazione), aumento della qualità, riduzione dei tempi e costi.

I padri fondatori del movimento, nel loro manifesto, hanno disegnato un principio, il primo, il cui scopo era proprio quello di creare le opportune condizioni perché ciò accadesse:

“La nostra massima priorità è soddisfare il cliente rilasciando software di valore, fin da subito e in maniera continua”

Si potrebbe obiettare che Agile nasce nel mondo software e che quella metodologia sia applicabile solo in quel contesto. Al contrario; oggi il framework Agile più adottato al mondo ([Scrum](#)) è utilizzato per esteso o nei suoi elementi costituenti, trasversalmente per tipologia di business, contesti e dipartimenti aziendali.

Risultati di business associati, quindi, sempre più organizzazioni nel mondo, necessitano ora di incrementare il coinvolgimento attivo dei dipendenti nelle attività aziendali; presupposto senza il quale nessuna strategia di crescita avrebbe luogo.

A sostegno di questa tesi, una [ricerca del 2017 dell'istituto Gallup](#), riguardante lo stato della forza lavoro negli Stati Uniti, riferisce che solo il 33% degli americani afferma di essere **soddisfatto** e ingaggiato sul lavoro. Secondo un altro sondaggio condotto da *YouGov* che ha intervistato circa 1.000 Millennial di età compresa tra 17 e 23 anni, sembra che questi ultimi stiano cercando impieghi che favoriscano maggiore **equilibrio** tra lavoro e vita privata.

La buona notizia è che nel [13 ° Rapporto annuale sullo stato dell'agile](#), viene evidenziato che la necessità di incrementare il **morale del team** di lavoro continua ad essere 1) tra i principali motivi per cui Agile viene implementato nelle aziende e 2) tra i più importanti benefici riscontrati a valle dell'adozione di quella metodologia. La ricerca registra, inoltre, come quel trend sia in sensibile **crescita** rispetto allo stesso report dell'anno precedente. Bingo!

Sintetizzando: da una parte le aziende sono alla ricerca di risultati migliori, dall'altra le persone vogliono essere maggiormente coinvolte nel perseguimento dello scopo aziendale, con un maggior bilanciamento tra lavoro e vita privata.

Agile sembrerebbe rispondere a entrambe le necessità.

La sfida Agile

Come detto, Agile è un fatto culturale e la sua implementazione porta con sé alcune sfide che necessitano di opportuna attenzione.

Di seguito riportiamo alcuni, non esaustivi, esempi:

- *Stretta collaborazione.* Agile mira a creare piccoli team inter-funzionali, che lavorano in modo collaborativo, ad **alto ingaggio** e in comunicazione costante. Capita, inoltre, che le persone dei singoli team non abbiano mai lavorato insieme prima di allora.
- *Accettazione dell'errore.* Agile nasce per trovare soluzioni a problemi complessi. La complessità richiede alle persone di uscire dalla propria **zona di comfort** per eseguire attività e esperimenti in cui l'errore non venga visto come fallimento, bensì come occasione di apprendimento.
- *Cadenza rigorosa dei tempi.* Agile suggerisce lo svolgimento del lavoro in iterazioni corte, sequenziali e ininterrotte. La cadenza degli eventi e il **ritmo** lavorativo richiede adattamento da parte delle persone interessate.

Far fronte a quanto sopra non è affatto banale.

Il manifesto suggerisce la creazione un ambiente lavorativo tale per cui le persone siano naturalmente portate ad accettare quelle sfide, senza paura di sbagliare o di incappare in conseguenze negative. Il quinto principio cita, infatti:

“Fondiamo i progetti su individui motivati. Diamo loro l'ambiente e il supporto di cui hanno bisogno e confidiamo nella loro capacità di portare il lavoro a termine”

A tal proposito non dobbiamo dimenticare di tenere nella giusta considerazione i crescenti fattori di volatilità, incertezza, complessità e ambiguità ([VUCA](#)) che ogni organizzazione si ritrova ad affrontare. Gli effetti di questa fluidità si riflettono sulle iniziative di business, generalmente come:

- date di scadenza molto ambiziose;
- ambito (scope) del prodotto/progetto che può cambiare significativamente in pochi giorni;
- budget ridotti inaspettatamente;
- aumento dei costi dovuto a costanti rilavorazioni.

Gli effetti succitati si ripercuotono direttamente sui team di lavoro, aumentandone aspettative e pressione.

Fortunatamente, il manifesto fornisce indicazioni anche su come cercare di rendere sostenibile il lavoro di quei team:

“I processi agili promuovono uno sviluppo sostenibile. Gli sponsor, gli sviluppatori e gli utenti dovrebbero essere in grado di mantenere indefinitamente un ritmo costante”

Essere in grado di fare ciò che viene affermato nell'ottavo principio significa che modalità e ritmi lavorativi che i team sono chiamati a sostenere, devono essere tali da poter essere sostenuti a tempo indeterminato e con passo costante.

Come è possibile fornire valore al cliente ad un ritmo costante, in un mondo di incertezze, rendendo tutto questo sostenibile per le persone coinvolte?

Agile e Lavoro Sostenibile

Se leggiamo la [guida Scrum](#), scopriamo molte parti in cui, direttamente o indirettamente, viene indirizzato il tema della sostenibilità. Estrapoliamo qui di seguito alcuni concetti:

- i team si **auto-organizzano** nel modo in cui scelgono di compiere il loro lavoro;
- l'obiettivo e l'**ambito dell'iterazione** corrente (solitamente di due settimane) devono essere **protetti**; nessuno, a parte il team di sviluppo, può modificarli mettendone a rischio il risultato;
- solo il team di sviluppo può **riesaminare** il carico di lavoro dell'iterazione (in Scrum

chiamata Sprint) corrente, nel momento in cui apprende e acquisisce nuove informazioni che possono invalidare, anche parzialmente, il valore che deve essere generato;

- solo il team di sviluppo può effettuare la **stima** del lavoro da svolgere e ne decide la quantità che è in grado di terminare nell'iterazione in partenza;
- nel caso in cui il lavoro effettivamente necessario risulti, in corso d'opera, diverso da quanto previsto, il team di sviluppo **collabora** con il rappresentante del cliente/business (Product Owner) per **rinegoziare** l'ambito dello sprint corrente.

È necessario prestare attenzione.

Se si guarda a tutto questo con approccio troppo **dogmatico**, accade che i team di lavoro diventino molto rigidi, rigettando ogni eventuale nuova richiesta o cambiamento proposto dal Product Owner. Ciò crea tensioni, malintesi e sprechi.

Al contrario, se i team concedono troppa **flessibilità**, consentendo di modificare l'ambito di progetto dei singoli Sprint frequentemente, potrebbero non essere mai in grado di raggiungere l'obiettivo dello sprint, non terminando il lavoro previsto in fase di pianificazione.

In questi casi la soluzione non sta nel mezzo dei due approcci, bensì nella **cultura**: quella Agile.

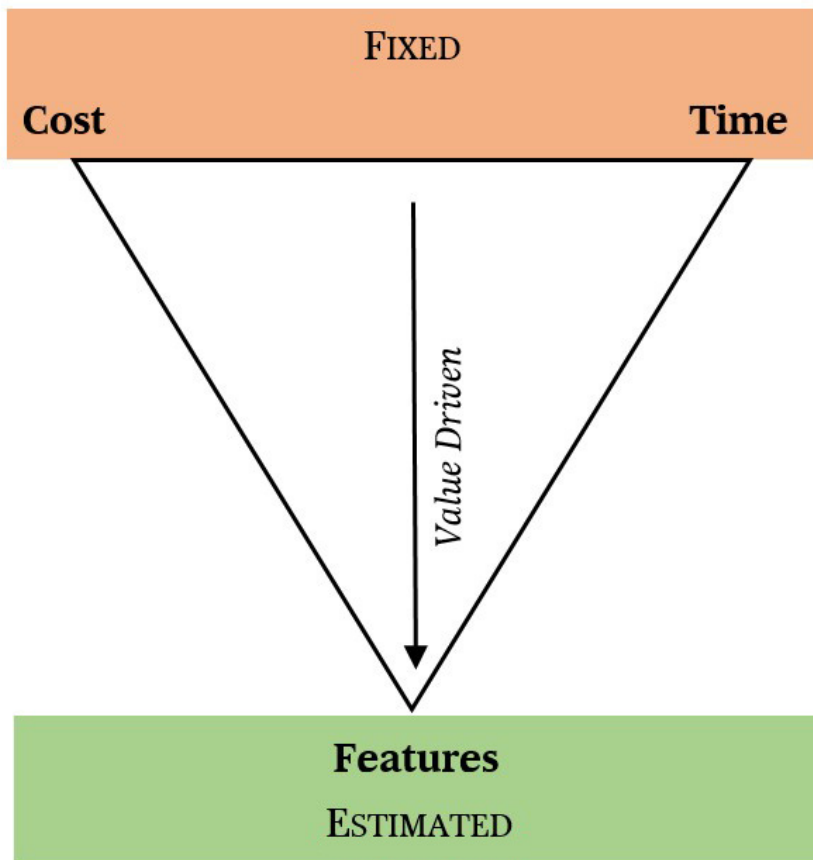
Un cambiamento di paradigma

Come detto, Agile nasce per affrontare la **complessità**; questo significa prendere atto del fatto che in quel contesto è impossibile prevedere attività dettagliate e tantomeno risultati specifici su medio-lunghi periodi.

Approcci tradizionali di Project Management in cui ambito, costi, tempi e qualità di progetto sono pianificati e forgiati nella pietra, in quegli ambienti, non funzionano affatto.

Agile promuove un approccio totalmente **orientato al valore**, in cui cliente e team lavorano insieme, assegnando (e riassegnando) costantemente la priorità del lavoro da svolgere, in base a ispezioni del lavoro svolto ogni due settimane e alla raccolta di feedback direttamente dagli utenti finali, al fine di creare un prodotto maggiormente aderente alle reali e attuali necessità.

Si passa quindi dal vecchio approccio di fissare l'ambito di progetto (es. funzionalità del prodotto da sviluppare), stimando costi e tempi (stime che sappiamo essere troppo spesso errate), al bloccare i costi e il tempo a disposizione, e dove le funzionalità da sviluppare (ambito) vengono continuamente riviste nella loro priorità, in base al valore corrente e al feedback proveniente dal mercato.



Ovviamente, quanto sopra non risolve da solo i problemi succitati. Le aziende che vogliono adottare Agile, dovranno ripensare anche alle modalità con cui realizzano le proprie previsioni di business, le *roadmap* di prodotto, a come gestiscono i budget e a come le persone vengono assegnate ai progetti.

Conclusioni

Agile nasce come approccio adattivo ai continui cambiamenti di mercato.

Questa necessaria flessibilità, però, non deve ricadere (soltanto) sui team di lavoro; le aziende devono fare propri i valori e principi che sono ben riassunti nel Manifesto Agile e solo dopo, con una nuova consapevolezza, affidarsi alle pratiche di riferimento.

È ormai assodato che spingere l'essere umano oltre determinati ritmi lavorativi (lavoro straordinario continuato, week-end, ecc.) risulti essere una pessima pratica. Essa si ripercuote come un boomerang sulla stessa azienda che ne fa uso. Le conseguenze di quei comportamenti sono molto serie:

- qualità scarsa dei prodotti/servizi rilasciati;
- riduzione significativa della produttività dei team;
- diminuzione dell'ingaggio e del morale dei team;

- team che abbandonano le “*best practices*” a causa delle pressione;
- perdita dei migliori talenti;
- aumento del tasso di abbandono dell’azienda da parte dei dipendenti.

Una vera e propria *débâcle*.

Gli esseri umani vogliono essere più in controllo della propria vita, cercano fiducia e la ripagano con presa di responsabilità e produzione di reale valore. Sono alla ricerca di posti di lavoro in cui vi sia la possibilità di esercitare e approfondire costantemente le proprie passioni e competenze lavorative, dove venga fornita la giusta autonomia e dove si lasci il giusto spazio alla vita privata.

Bene, crediamo che il Manifesto Agile abbia spianato ottimamente la strada; ora è il turno delle nostre organizzazioni realizzarlo sino in fondo, trovando la giusta intersezione tra risultati di business e soddisfazione delle persone.

Articolo a cura di **Emiliano Soldi**