

Introduzione

Il mio primo incontro con l'approccio Agile: "Il doppio del lavoro in metà tempo"

"Implementeremo alcuni nuovi processi Agile che consentiranno ai nostri team di prodotto di fare il doppio del lavoro in metà tempo."

È stata la prima cosa che ho sentito a proposito di Agile, e non avevo motivo di dubitarne. Lavoravo come product manager presso un'azienda di medie dimensioni, e il nostro executive team aveva indetto una riunione plenaria per condividere i suoi piani per l'anno entrante. Non sapevo se "Agile" fosse una cosa con la A maiuscola o una descrizione generica del modo in cui avremmo dovuto lavorare di lì in poi, ma in ogni caso mi suonava proprio bene. Il mio team *era* stato piuttosto lento a far uscire nuovi prodotti, in gran parte perché i cambiamenti nella leadership ci avevano lasciati senza una vision chiara in accordo con la quale procedere. Questa cosa "Agile" ci avrebbe aiutati a risolvere la faccenda? Tornato alla mia scrivania, ho fatto una veloce ricerca di "metodologia Agile" e ho trovato questo paragrafo grazie a Wikipedia:

Lo sviluppo di software Agile è un gruppo di metodologie di sviluppo del software basate sullo sviluppo iterativo e incrementale, dove requisiti e soluzioni evolvono attraverso la collaborazione fra team trans-funzionali auto-organizzati. Promuove la pianificazione adattiva, lo sviluppo e la consegna evolutivi, un approccio iterativo organizzato per intervalli temporali e incoraggia una risposta rapida e flessibile al cambiamento. È un sistema di riferimento concettuale che promuove le interazioni in tutto il ciclo di sviluppo. Il termine è stato introdotto dal "Manifesto Agile" nel 2001.

La lettura di questa spiegazione mi ha lasciato una sensazione strisciante di disagio. Tutti i concetti presenti in questo denso paragrafo ("auto-organizzato", "sviluppo evolutivo" e "risposta rapida e flessibile al cambiamento") suonavano quasi certamente come buone cose, ma mi era totalmente oscuro che cosa avrei dovuto farmene. Che cosa è esattamente un "approccio iterativo organizzato per intervalli temporali"? E in che modo tutte quelle cose avrebbero avuto come risultato il doppio del lavoro in metà tempo?

Non avendo le idee chiare su che cosa ci si aspettava da me, ho cercato l'aiuto e il consiglio di alcuni degli sviluppatori e dei designer più esperti del mio team. Mi hanno spiegato

che Agile era un termine utilizzato per descrivere una serie di approcci in generale simili nel loro spirito ma diversi nei loro metodi specifici. Il più popolare di questi approcci era una cosa chiamata *Scrum*. I miei colleghi mi hanno consigliato dei libri e degli articoli, e mi sono messo a studiare che cosa fosse questo Scrum e come avrebbe potuto aiutare il mio team a diventare più veloce e più efficiente.

Dopo un fine settimana passato a leggere ebook e post su blog, sono riuscito a cogliere alcuni passi che sembravano essenziali per implementare Scrum. Come prima cosa, avremmo dovuto suddividere il nostro lavoro in periodi di due settimane, chiamati *sprint*. Alla fine di ogni sprint avremmo dovuto avere qualcosa di effettivamente *finito* e pronto per essere rilasciato ai nostri utenti. Ogni giorno, durante la fase di sprint, avremmo dovuto tenere una riunione *quotidiana di scrum* (o un cosiddetto *stand-up meeting*). Durante questa riunione ogni membro del team avrebbe dovuto raccontare che cosa aveva completato, su che cosa aveva lavorato e che cosa avrebbe potuto ostacolare il suo cammino.

Ho raccontato ai miei colleghi che avevo letto i libri e gli articoli che mi avevano consigliato, e che ero pronto ad apportare un po' di cambiamenti entusiasmanti al modo in cui lavoravamo. L'idea di avere qualcosa di effettivamente finito ogni due settimane sembrava una robusta iniezione di produttività e di morale, e una riunione faccia a faccia tutte le mattine sembrava potesse migliorare le comunicazioni nel nostro team. I miei colleghi più esperti mi hanno guardato con fare gentile ma con l'aria di chi la sa lunga. "Va bene", hanno detto, "proviamoci".

Non mi ci è voluto molto per capire perché il mio entusiasmo ingenuo non era necessariamente condiviso. Abbiamo appena fatto in tempo a iniziare a implementare questi nuovi processi Agile che sono stati minati alla base proprio da quegli stessi dirigenti che ci avevano venduto la prospettiva "Agile". Abbiamo iniziato a pianificare il nostro lavoro in sprint di due settimane, ma quegli sprint venivano spinti regolarmente fuori dai binari da nuove richieste e nuove priorità che arrivavano dall'alto. In un caso, in particolare, un dirigente ha mandato una email a un membro del mio team chiedendogli di lavorare su qualcosa di diverso per tutta la durata dello sprint; e, oh, incidentalmente, che non ne facesse parola con il resto della squadra. Tutte le disfunzioni e la discordia che avevano ostacolato in precedenza il nostro lavoro erano ancora lì. Non eravamo più veloci, e non eravamo più efficienti.

Eppure, c'era qualcosa di innegabilmente diverso. In modi sottili e subdoli, ciascuno dei cambiamenti che avevamo introdotto ci ha aiutati a vedere qualcosa, relativamente alla nostra organizzazione, che in precedenza ci era invisibile. Stabilire delle priorità e impegnarsi a portare a termine qualcosa in cicli di due settimane ha reso chiaro quanto spesso la vision di alto livello del prodotto venisse tirata in direzioni in conflitto. Confrontandoci ogni mattina è risultato chiaro quanto i singoli membri del mio team si fossero disconnessi dalla missione e dagli obiettivi condivisi. Era come se i poltergeist della disfunzione organizzativa che ci infestavano avessero preso all'improvviso una forma materiale e si presentassero, con la loro ectoplasmica tazza di caffè in mano, alle nostre riunioni mattutine.

Portate alla luce queste disfunzioni, il mio team e io siamo riusciti a compiere qualche passo, difficile ma necessario, per affrontarle. I disaccordi fra membri del team che in precedenza avrebbero influito sulla qualità del nostro prodotto erano esposti nelle riunioni quotidiane e poi risolti in conversazioni successive più ristrette. Mi sono sentito autorizzato a resistere alle sollecitazioni dell'ultimo minuto da parte dei dirigenti, sottolineando che non saremmo riusciti a portare a termine niente, non a velocità doppia, ma

nemmeno a metà velocità, se non potevamo avere neanche due settimane senza drastici cambiamenti di rotta. Il potere che un tempo si faceva valere attraverso il sotterfugio e il sabotaggio a quel punto si scontrava con un insieme chiaro e condiviso di procedure operative. Per farla breve, la “pozione magica” introdotta dall’executive team si è rivelata più simile a un cavallo di Troia.

L’alchimia di Agile: unificare principi e pratiche

Dopo la mia prima esperienza con Agile, mi sono reso conto di aver fatto una grande scoperta: la metodologia Agile non riguardava solo processi e strumenti, ma persone e cultura! Anche se i cambiamenti tattici che avevamo introdotto non sono andati secondo i piani, ci hanno fatti sentire più uniti come team e ci hanno aiutati a comprendere le sfide che avevamo di fronte come organizzazione. Traendo spunto da questa intuizione, ho cominciato a scavare un po’ più a fondo nella storia del movimento Agile, storia che esploreremo meglio nel Capitolo 1. Non mi ci è voluto molto per rendermi conto che la mia grande scoperta non era affatto tale. Persone e cultura erano state al cuore del movimento Agile sin dagli inizi.

Questa conoscenza ha cambiato drasticamente il mio approccio ad Agile. I valori umani e i principi del movimento Agile hanno costituito una stella polare luminosa e stabile che il mio team e io potevamo seguire, anche quando svolgere una particolare pratica “secondo il manuale” non sembrava funzionare per noi. Questo si è dimostrato particolarmente prezioso, perché, come si può verificare, esistono molti libri diversi che vi diranno molte cose diverse. Anziché sentirmi paralizzato dal dover decidere quale dei molti approcci ad Agile, apparentemente contraddittori, fosse “giusto”, ero libero di chiedermi “Che cosa posso estrarre da ciascuno di questi approcci che aiuti il particolare team con cui lavoro a mettere in pratica i principi e i valori di Agile?”.

In effetti, ciò che rende davvero potente Agile non è che metta a disposizione un insieme di pratiche concrete e in base alle quali si può agire, o che sia guidato da un insieme di principi che sono fonte di ispirazione, ma il fatto che comporti entrambe le cose. Agile richiede di mantenere strettamente allineati i nostri ideali e le nostre azioni, il che a sua volta ci spinge a porre alcune domande delicate in merito al perché facciamo le cose che facciamo, come individui, come team e come organizzazioni.

Per quanti vedono Agile come una garanzia certa di facili guadagni operativi, questa è una brutta sorpresa. Anche se ci accostiamo ad Agile sperando di fare più lavoro in meno tempo, ci troviamo costretti a mettere in gioco una parte *maggiore* di noi stessi: più energia, più apertura, più disponibilità a riflettere onestamente su domande difficili. Agile, come suggerisce il nome, ci chiede di essere disponibili a mettere in dubbio le cose che diamo per scontate e a cambiare la nostra mentalità, un compito certo non facile.

Nei dieci anni circa da quando ho conosciuto Agile, ho visto vicende simili in decine di organizzazioni molto diverse fra loro. Ho lavorato con team di prodotto e team tecnici in organizzazioni di servizi finanziari che adottano pratiche Agile con la speranza di riuscire a tenere meglio il ritmo in un mondo che cambia rapidamente, ma poi quei team si rendono conto che l’inerzia di cui accusavano inizialmente i loro leader e il settore era in gran parte una conseguenza della loro stessa paura del cambiamento. Ho lavorato con team di marketing in aziende della Fortune 500 che producono beni confezionati per il mercato consumer e che adottano Agile con la speranza di lavorare in modo più

simile alle aziende tecnologiche di punta, solo che poi quei team si rendono conto di non essere affatto consapevoli del lavoro di riflessione in prospettiva futura condotto dai reparti ricerca e sviluppo nelle loro stesse aziende. Le mie esperienze con Agile hanno fatto di me un vero credente, non nel senso di credere che Agile sia una soluzione buona per tutti i problemi che affliggono le organizzazioni moderne, ma nel senso che credo che Agile possa aiutare team e organizzazioni a comprendere meglio e ad affrontare meglio l'insieme specifico di problemi che si trovano davanti.

Perché questo libro?

In un editoriale del 2011 sul *Wall Street Journal* Marc Andreessen, venture capitalist, ha dichiarato che “il software si sta mangiando il mondo”. Non è poi tanto sorprendente, quindi, che i principi e le pratiche Agile utilizzati da tanti team moderni di sviluppo del software stiano conquistando uno spazio sempre più profondo e più ampio. Una ricerca veloce con termini come “Agile marketing”, “Agile sales” o “Agile leadership” dà come risultato una gran quantità di articoli, libri e post che descrivono come i principi e le pratiche Agile possano essere applicati a un ampio insieme di funzioni di business. In parte per la sua associazione con il mondo high-tech dello sviluppo di software, “Agile” è diventato un attributo popolare per tutti i tipi delle attività aziendali di punta, come l'ora “digitale” negli anni Novanta e nei primi anni Duemila.

In teoria, estendere le idee fondamentali di Agile al di là dello sviluppo di software sembrerebbe un passo logico. Come vedremo nel Capitolo 1, i fondatori del movimento Agile erano perfettamente consapevoli che i valori e i principi che esponevano sono rilevanti e applicabili in tutte le organizzazioni moderne, ben oltre i team di prodotto e i team tecnici. Quei valori e quei principi, al loro meglio, forniscono un linguaggio condiviso che può abbattere i compartimenti stagni delle funzioni e unire le organizzazioni in un lavoro collaborativo centrato sul cliente.

In pratica, però, c'è un rischio sostanziale che la crescita di Agile in altre aree del business in realtà rafforzi i compartimenti stagni aziendali invece di distruggerli. Ogni funzione in un'azienda ha il proprio gergo specifico, i propri strumenti specifici, i propri framework e le proprie metodologie. Se trattiamo, poniamo, “sviluppo Agile di software”, “vendite Agile” e “marketing Agile” come collezioni, distinte e specifiche, di tattiche e metodi ci sfugge un'opportunità incredibile di lavorare insieme per soddisfare i bisogni dei nostri clienti. In altre parole, corriamo il rischio che “Agile per X” e “Agile per Y” evidenzino e accentuino le differenze fra X e Y anziché unire funzioni diverse intorno ai valori comuni del movimento Agile.

Per questo, *Agile per tutti*. Il mio obiettivo con questo libro era rispondere a due domande: come possiamo inquadrare i principi di fondo di Agile in modo che sia parimenti accessibile e istruttivo per gli individui indipendentemente dai ruoli e dalle funzioni, e che cosa possiamo effettivamente *fare* nel nostro lavoro quotidiano per mettere in pratica questi principi?

Nel mio lavoro di consulente e formatore, ho trovato che queste domande sono rilevanti per i team di prodotto e i team tecnici delle piccole startup quanto lo sono per i team di marketing e di insight nelle imprese della Fortune 500. Le impostazioni specifiche adottate da questi team per mettere in pratica valori e principi Agile sono, di necessità, molto diverse. Ma iniziare con questi valori e questi principi crea un linguaggio condi-

viso e una visione condivisa che possono andare al di là di funzioni, titoli e addirittura organizzazioni. Propone Agile come un movimento ampio e inclusivo in cui tutti i nostri contributi e le nostre prospettive hanno valore. E ci dà alcune scuse preziose per abbandonare i nostri sforzi se e quando scopriamo che fare Agile “secondo il manuale” non ci fa andare nella direzione che avevamo sperato.

Per questo in tutto il libro la parola *Agile* è usata per indicare l'insieme generale di pratiche, principi e valori che è associato al movimento Agile. Molte delle pratiche descritte in questo libro hanno avuto origine da specifiche metodologie Agile di sviluppo del software, ma sono state generalizzate in modo corrispondente all'uso colloquiale, più ampio, del termine. Al fine di estendere il movimento Agile al di là dei team di prodotto e dei team tecnici, ho trovato molto più opportuno, concretamente, seguire una impostazione del tipo “questo anche” (come in “Questa è anche una cosa che possiamo fare per mettere in pratica i valori Agile!”) anziché una del tipo “questo effettivamente” (come in “Questo fa effettivamente parte di *questa* metodologia Agile e non di *quella* metodologia Agile”). Il nostro obiettivo, in fin dei conti, è cambiare in meglio il modo in cui lavoriamo, il che significa attribuire la priorità all'azione pratica rispetto al dibattito teorico.

Per chi è questo libro

Questo libro si rivolge a chiunque sia convinto che l'essere centrati sul cliente, la collaborazione e l'apertura al cambiamento debbano essere fondamentali per le organizzazioni moderne.

Per usare le parole di uno dei suoi cofondatori (<http://bit.ly/2DX9x8v>), il movimento Agile è stato fondato su “un insieme di valori basati sulla fiducia e il rispetto reciproco e la promozione di modelli organizzativi basati sulle persone, la collaborazione e la costruzione di quei tipi di comunità organizzative in cui vorremmo lavorare”. Questi valori, e le pratiche che li mettono in atto, possono offrire a organizzazioni che lottano con gerarchie, compartimenti stagni e processi ripetitivi e restrittivi una strada, di cui si sente tanto il bisogno, per andare avanti.

Questo libro è stato progettato per fornire una panoramica generale olistica, accessibile e orientata all'azione del “perché”, del “come” e del “che cosa” di Agile. Delinea i principi, le pratiche e gli indicatori di successo che i singoli possono usare per portare il meglio di Agile nella loro organizzazione, senza riguardo per ruoli, team e funzioni. Questo è il libro che vorrei mettere nelle mani degli alti dirigenti quando mi dicono “Ho sentito dire che questa cosa Agile può renderci un'organizzazione più rapida e più innovativa” e il libro che vorrei mettere nelle mani di chi lavora nel marketing, nelle vendite e in ruoli consulenziali quando mi dice “Noi non produciamo software, perciò non mi è affatto chiaro come Agile possa andare bene per noi”.

Per i leader delle organizzazioni, in particolare, spero che questo libro possa trasmettere un senso dell'onestà, della riflessione e del grande lavoro che comporta l'abbracciare veramente i principi di Agile. Lane Goldstone, che è fra le persone più esperte nella pratica Agile e una delle molte persone fonte di ispirazione che ho intervistato per scrivere questo libro, lo ha detto in modo perfetto: “Se grazie a questo libro anche un solo executive fosse più ponderato e umano nel mettere in campo Agile, penso che potremo considerarlo un successo”.

Come ho scritto questo libro

Questo libro ha avuto inizio grazie alle conversazioni (una grande quantità di conversazioni) con persone che mettono in pratica Agile in decine di aziende, settori e ruoli diversi. Alcune lavorano nella manifattura, altre nel settore no profit, alcune nel marketing, altre nelle vendite. Alcune sono VP ed executive di massimo livello in grandi multinazionali; altri sono operatori e consulenti indipendenti. Alcuni hanno una preparazione formale e sono Scrum master e coach Agile, altri non hanno mai pensato davvero come particolarmente “Agile” il lavoro che svolgono. Tutti sono stati eccezionalmente generosi nel condividere le loro esperienze concrete (buone, belle o cattive) e nel parlare onestamente sia della potenza sia dei limiti delle impostazioni che hanno seguito.

Molte delle persone con cui ho parlato hanno descritto come le loro esperienze di maggior successo con Agile abbiano comportato il fare affidamento su idee e pratiche ricavate da più toolset, più framework e più metodologie, alcuni dei quali non sono considerati formalmente parte di Agile. Nessuna delle persone con cui ho parlato poi ha sostenuto di avere capito quale sia l’approccio migliore o più corretto ad Agile. Chi lavora in organizzazioni nel mondo reale in genere non può permettersi il lusso della certezza dogmatica; ha prodotti da costruire, campagne da lanciare e persone con cui andare d’accordo. Di conseguenza, le vicende di operatori Agile che sono riportate in molte pagine del libro non vogliono essere un insieme prescrittivo dei modi “migliori” per affrontare i principi e le pratiche Agile, per qualsiasi team o qualsiasi organizzazione. Vogliono al contrario fornire alcuni esempi concreti di come, indipendentemente dalle funzioni e dai settori, persone diverse hanno usato i principi e le pratiche Agile per rispondere alle esigenze dei loro specifici team, delle loro specifiche organizzazioni, dei loro specifici clienti. Questo libro, come qualsiasi altro libro, non può fare il lavoro al posto vostro, ma può aiutarvi a capire il lavoro che *voi* dovete fare.

Come è organizzato il libro

Questo libro è stato pensato per fornirvi i materiali grezzi che servono per affrontare i principi e le pratiche Agile in modo dotato di significato, sostenibile e “a prova di futuro”. Per questo è necessario identificare e specificare *perché*, tanto per cominciare, vi rivolgete a Agile, *come* intendete mettere in pratica i principi Agile e *che cosa* volete concretamente raggiungere per i vostri colleghi e i vostri clienti. Questa impostazione crea un circuito sostenibile di retroazione positiva, come si vede nella Figura I.1

Innanzitutto, qualsiasi implementazione significativa di Agile deve iniziare con un senso chiaro del *perché* una certa organizzazione, o un certo team, vuole cambiare il modo in cui lavora. Per trovare quella peculiare “stella polare” di principi e valori Agile che rappresenta il vostro “Perché”, potete intraprendere due passi che analizziamo più dettagliatamente nel Capitolo 2: identificare gli obiettivi della vostra organizzazione o del vostro team e usarli per formulare i principi di fondo di Agile in un modo che sia riconoscibile, significativo e orientato all’azione per il vostro contesto specifico.

Scoperto il vostro “Perché”, potete iniziare a identificare le particolari pratiche Agile che userete per cambiare il *come* funziona il vostro team o la vostra organizzazione. Come vedremo nel Capitolo 6, implementare effettivamente queste pratiche spesso comporta iniziare con poco e generare una “richiesta” da team e funzioni, anziché tentare di “spin-

gere” tutti allo stesso tempo a lavorare in un modo nuovo, seguire quindi un metodo *pull* anziché *push*.

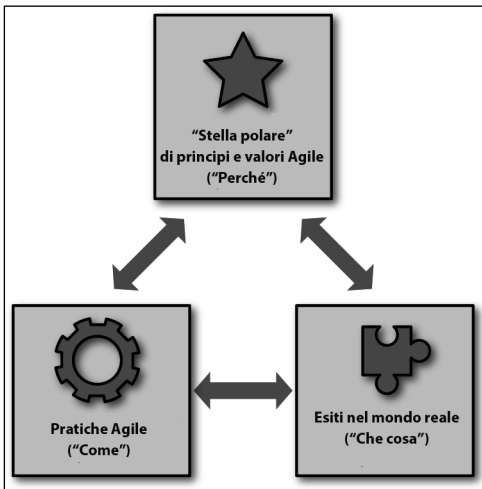


Figura I.1 I principi, le pratiche e gli esiti concreti devono rimanere sincronizzati.

Infine, dovete prestare costantemente una grande attenzione agli esiti concreti che le pratiche Agile scelte generano per i vostri colleghi e i vostri clienti. Notate che ho esplicitamente definito il “Che cosa” non intendendo “Che cosa sono le pratiche Agile che implementeremo”, ma “Che cosa *succede realmente* quando implementiamo queste pratiche e seguiamo i nostri principi guida?”. Questo per non confondere l’adozione di pratiche Agile con gli esiti che speriamo ci permettano di ottenere per i nostri colleghi e i nostri clienti.

Questi tre elementi creano un circuito di retroazione che possiamo usare per sostenere e adattare il nostro percorso Agile mentre i nostri mercati, i nostri clienti e le nostre stesse strutture organizzative cambiano. Se abbiamo la sensazione di non essere all’altezza della nostra stella polare di valori e principi Agile (“Perché”), possiamo rivalutare le pratiche che abbiamo scelto per attivarli (“Come”). Se abbiamo la sensazione che quelle pratiche non abbiano come risultato un’esperienza lavorativa migliore per i nostri colleghi ed esiti di qualità superiore per i nostri clienti (“Che cosa”), possiamo rivalutare la nostra stella polare (“Perché”) per vedere se rispecchia ancora la nostra migliore conoscenza della nostra organizzazione, del nostro mercato e dei nostri clienti.

Principi guida di Agile (“Perché”)

Il primo passo di qualsiasi percorso Agile di successo sta nel comprendere *perché* volete modificare il modo in cui lavorate. Nel Capitolo 2 vedremo più da vicino i passi che potete intraprendere per comprendere i vostri obiettivi particolari, e come potete usare quegli obiettivi per specificare i valori e i principi Agile che guideranno la vostra organizzazione o il vostro team. Ai fini di questo libro, la differenza fra “valori” e “principi” è puramente semantica: una dichiarazione di valore (“Attribuiamo maggior valore a X che

a Y”), una dichiarazione di principi (“Noi crediamo in X, Y e Z”) o una combinazione di entrambe possono costituire una guida significativa e sostanziale.

I Capitoli dal 3 al 6 sono organizzati in base ai tre principi guida dell’Agile per tutti.

- Agile significa partire dai clienti.
- Agile significa collaborare subito e spesso.
- Agile significa pianificare per l’incertezza.

Questi tre principi guida sono il mio tentativo di sintetizzare e distillare le idee di fondo del movimento Agile che ho trovato di maggiore impatto indipendentemente da funzioni, settori e organizzazioni. Questa impostazione è stata ispirata da uno dei fondatori del movimento Agile, Alistair Cockburn, che ha distillato i principi e le pratiche Agile in un suo insieme di inviti immediati e privi di gergo, chiamato “il cuore di Agile” (“The Heart of Agile”: <http://heartofagile.com/>): “Collaborare, Portare a termine, Riflettere, Migliorare”.

Il sintetizzare Agile in un insieme di inviti semplici consente ai team, quale che sia la loro funzione o il loro settore, di tener conto delle realtà del proprio lavoro pur lasciando spazio al contempo per il cambiamento positivo. Per esempio, un team di marketing potrebbe chiedersi: “Collaboriamo da subito e spesso?”, per identificare nuove occasioni in cui lavorare a più stretto contatto con i colleghi che si occupano della produzione. Un team di vendita potrebbe chiedersi: “Stiamo pianificando per l’incertezza?”, per pensare a scenari diversi nel caso debba aggiustare il tiro se non sta centrando il suo bersaglio. Questi inviti in sé non forniscono soluzioni prescrittive assolute, ma possono essere di aiuto nel condurci verso soluzioni che siano al tempo stesso praticabili e ricche di conseguenze positive.

Azioni immediate e tuffi in profondità nella pratica Agile (“Come”)

Nei Capitoli dal 3 al 6 porto alcuni esempi di passi che team e individui in ruoli diversi (vendite, marketing, executive) possono intraprendere per mettere in pratica un dato principio Agile. Vogliono essere attività leggere, facilmente affrontabili, che introducono le pratiche Agile nel team senza richiedere molto impegno o una totale convinzione. Ho trovato spesso utile proporre queste attività come piccoli esperimenti, rispetto ai quali si può fare facilmente marcia indietro se sono considerati degli insuccessi; cioè, “Proviamo questa cosa per un po’, e vediamo che cosa succede! Alla peggio, possiamo sempre tornare a fare le cose come le facevamo prima”.

In ciascuno di questi quattro capitoli, presento anche un “tuffo in profondità” in una pratica Agile comune che dà a team e organizzazioni un modo tangibile per rendere ciascuno dei principi guida parte del proprio lavoro quotidiano. L’obiettivo di questi tuffi in profondità è aiutarvi a comprendere come potete usare ciascuna pratica per rendere concreti e rafforzare i principi Agile, e per aiutarvi a identificare situazioni in cui semplicemente implementare quelle pratiche può *non* essere di aiuto per rendere concreti e rafforzare quei principi.

Esistono, ovviamente, molte più di quattro pratiche nelle metodologie Agile formalizzate, e infinite sono quelle che si trovano al di là di quelle metodologie. Se siete interessati a scoprire di più su queste pratiche, vi consiglio caldamente di consultare la mappa delle metodologie e pratiche Agile fornita dalla Agile Alliance (<http://bit.ly/2NdLzF7>).

Segnali di successo e segni premonitori (“Che cosa”)

Le pratiche Agile nel mondo reale si svolgono sempre in modo molto diverso da come avvengono sulla carta, ed è fondamentale che rimaniate ben sintonizzati su quello che succede alla vostra organizzazione e ai vostri clienti quando implementate queste pratiche. Anche se il percorso Agile di ogni organizzazione è diverso da quello di tutte le altre, esistono alcuni segnali di successo e segni premonitori comuni a cui vale la pena prestare attenzione. Sono evidenziati nei Capitoli dal 3 al 6 sotto i titoli “Forse siete sulla strada giusta se...” e “Forse siete fuori strada se...”. Per ciascun segnale di successo, troverete qualche suggerimento per mantenere inalterata la spinta ad andare avanti. Per ogni segno premonitore, troverete qualche suggerimento su come tornare sul binario giusto.

Il vostro programma Agile

Infine, nel Capitolo 7, avete la possibilità di combinare i principi e le pratiche di cui avete letto in un “programma Agile” (chiamato in gergo *Playbook*) per il vostro team. È un esercizio simile a quello che potreste fare con un coach Agile e consiglio caldamente a tutti quelli che leggono questo libro di completarlo. Esaminando questi passi, potreste rendervi conto che esistono alcune domande difficili su cui il vostro team deve riflettere a fondo, o che pochi piccoli cambiamenti nel modo in cui lavorate potrebbero avere conseguenze di grande portata.

Ringraziamenti

Parlare favorevolmente dei principi generali del movimento Agile è facile, ma seguirli effettivamente è davvero molto difficile. In tutto il processo di scrittura di questo libro, mi sono trovato ad adottare proprio alcuni dei comportamenti su cui ho messo in guardia team e organizzazioni “Agile”. Ho tentennato davanti all’idea di condividere il lavoro in corso per paura che non facesse la debita impressione. Ho opposto resistenza a nuove informazioni che complicavano le mie convinzioni e le mie idee preesistenti e mi sono sentito frustrato quando quelle nuove informazioni mi richiedevano una rielaborazione di cose già scritte, anche se sapevo che in quel modo il libro sarebbe stato più efficace. Tutto questo per dire che il processo di scrittura di questo libro ha costituito per me una sorta di percorso Agile. Sono profondamente grato a tutti quelli che hanno trovato il tempo per fornirmi input e feedback, sia formalmente sia informalmente. Le storie e le prospettive di cui parlo in queste pagine si sono dimostrate fonte di motivazione e istruttive, a livello professionale e personale, ed è per me un vero onore poterle condividere qui.

Sono anche profondamente grato a mia moglie Joan, che riesce a vedere cose che io non vedo ed è sempre tanto coraggiosa e generosa da esprimerle. A mia madre, Carol, comunicatrice esperta per natura e per formazione, che mi ha aiutato a sintetizzare e chiarire molti dei concetti presentati nel libro. Molti di quei concetti sono emersi direttamente dal lavoro che ho svolto con i miei colleghi di Sudden Compass, Tricia Wang e Sunny Bates, il cui sostegno e la cui partnership significano moltissimo per me.

Un enorme ringraziamento a tutti alla O’Reilly Media, sia per aver guidato la nascita di questo libro, sia per avermi dato l’occasione di metterne alla prova il contenuto con

corsi e video. Un grazie enorme a Lane Goldstone, Courtney Hemphill e alla comunità del Balanced Team NY per avermi dato la possibilità di mettere alla prova alcune delle idee di questo libro con operatori competenti e ricchi di esperienza.

Un grazie enorme ad Amy Martin, le cui illustrazioni catturano perfettamente la dimensione umana di Agile. Potete trovare ulteriori esempi del lavoro di Amy all'indirizzo <http://www.amymartinillustration.com/>.

Questo libro è dedicato a tutti coloro che sono stati tanto coraggiosi da sfidare lo status quo e cercare modi nuovi e migliori di lavorare, che vadano o meno sotto il nome di "Agile".