

Marco Sampietro



## POVERO AGILE

*L'Agile può essere considerato un "hot topic", infatti, secondo Deloitte, per il 94% degli executive rappresenta un'alta priorità per la loro organizzazione. Una percentuale così elevata può essere interpretata in due modi: reale necessità di adottare logiche di tipo "agile" oppure fattore moda. Purtroppo, molte delle esperienze recenti suggeriscono come il fattore moda sia molto presente. Ne conseguono approcci implementativi superficiali e aspettative irrealistiche. Il risultato è che molte aziende si troveranno deluse dall'Agile non tanto per demeriti a esso imputabili ma quanto per la loro impreparazione sull'argomento.*

### Introduzione

L'Agile non sta certo soffrendo in termini di popolarità, infatti, secondo una ricerca di Deloitte pubblicata nel 2017, il 94% degli executive ritengono l'Agile un'altra priorità nella loro organizzazione. [1]

A prima vista, questo dato può essere interpretato molto positivamente, come il segnale che le aziende aspettavano con ansia delle risposte, risposte fornite dall'Agile.

Analizzando però la situazione attraverso attività di ricerca, si scopre come la "rincorsa" all'agile non sia sempre supportata da elementi razionali, in quanto basata sia su scarsa conoscenza delle sue caratteristiche, sia sulla sottostima del suo impatto organizzativo. Se ne deduce quindi che il fattore moda sia molto presente. Purtroppo, il problema delle mode manageriali porta con sé il rischio di andare poi fuori moda e di generare un effetto di distacco, se non anche di rifiuto nel futuro.

Nell'Agile questo sta già accadendo. Secondo una ricerca di 6point6 condotta nel 2017, per il 53% dei CIO l'Agile è screditato mentre il 75% dei CIO non è pro-

penso a difenderlo. Addirittura per il 50% dei CIO l'Agile è un'IT fad [2].

Se l'Agile fosse solo uno specchio per le allodole, questo non sarebbe un problema, anzi, sarebbe la giusta condanna ad approcci organizzativi e manageriali inutili. Ma l'Agile ha invece molta sostanza e un grande potenziale, sarebbe quindi un peccato che, a causa di approcci superficiali, venisse in futuro archiviato con connotazioni e ricordi negativi.

In questo articolo cercheremo di indagare i fraintendimenti e le finite credenze attorno all'Agile che abbiamo osservato nelle nostre attività di ricerca.

### Agile è una parola che attrae

Da un certo punto di vista il termine Agile è tra i più azzeccati degli ultimi decenni: è desiderabile, dà l'idea di leggerezza, atletismo, flessibilità, insomma, piace. Mettiamoci nei panni di un CEO a colloquio con una prestigiosa società di consulenza. Se il consulente dovesse chiedere al CEO: preferisce avere un'azienda tradizionale o Agile? Ovviamente la risposta cadrebbe sulla seconda opzione. Purtroppo, i

meccanismi di avvio di progetti Agile non sempre partono da analisi approfondite, bensì nascono spesso da colloqui, anche superficiali, in cui si sciorinano esempi eclatanti ed evocativi al fine di mostrare come l'Agile sia un *must* per il possibile cliente. Gli esempi su Spotify, Google, Zappos, Amazon, Tesla, ING, si sprecano. Poi, quale azienda dirà mai che il suo mercato di riferimento o i suoi progetti sono tutto sommato abbastanza stabili e predicibili? Molto poche, a tutti piace dire che navigano in acque turbolente, che lavorare in quel settore è tra le cose più difficili, che soddisfare il cliente è diventato un incubo e così via. Insomma, quasi tutti convergono nell'affermare che necessitano dell'Agile. In realtà, si può anche concordare sul fatto che l'Agile possa essere utile per la maggior parte delle aziende, il problema risiede nel come ci si è avvicinati all'Agile. Se nasce dall'individuazione di un malessere a cui si è cercato, attraverso approfondite attività di indagine, di comprendere se e come l'Agile possa risponderci, tutto va bene; il problema è quando invece ci si innamora di un concetto senza

comprenderne il reale significato e la reale portata. Ciò porta alla ricerca dell'Agile senza aver compreso se serve e dove introdurlo. Per esempio, nelle nostre attività di ricerca abbiamo più volte riscontrato che alla base dell'adozione dell'Agile vi sia un'equazione del tipo Azienda moderna=Agile. La conseguenza è che l'Agile deve essere adottato per "non rimanere indietro", per non essere classificati come aziende di vecchio stampo. Non a caso non sono poche le aziende che parlano dell'Agile nel loro sito, probabilmente proprio alla ricerca di un tocco di modernità. Tra le cose poco virtuose che abbiamo osservato, vi sono state aziende che hanno imposto alle loro filiali di avviare almeno un'iniziativa Agile entro sei mesi, senza preoccuparsi di valutare se le attività delle filiali necessitassero dell'Agile, l'importante è che tutte le filiali fossero a bordo. In aggiunta, al fine di rendere l'implementazione dell'Agile maggiormente evidente e osservabile, hanno richiesto che le iniziative Agile adottassero il *framework* Scrum. E questo apre il secondo punto della nostra discussione.

### Agile e Scrum non sono sinonimi

Poco tempo fa ero al telefono con un manager interessato all'Agile per la propria organizzazione. Egli rimase molto stupito quando gli dissi che l'Agile non passa per forza da Scrum. Purtroppo questo è un fenomeno molto diffuso. Per molte persone Agile e Scrum sono quasi sinonimi o meglio, l'Agile richiede sicuramente Scrum. In realtà l'Agile può anche non passare da nessun framework. Per avere una riprova di que-

sta affermazione, basta leggere l'Agile Manifesto [3]. Addirittura, Matt Le May, co-fondatore e partner di Sudden Compass, società di consulenza che ha aiutato aziende come Spotify e Procter&Gamble a mettere in pratica il principio di centralità del cliente, cita il fenomeno della trappola dei framework, che portano a focalizzarsi sugli aspetti superficiali di come il lavoro viene svolto, senza affrontare gli aspetti sostanziali. Le May parla di ciclo autoperpetuato di cambiamento superficiale che lascia inalterate le problematiche organizzative più profonde [4]. I framework hanno però la caratteristica della prescrittività e dell'osservabilità. Agli occhi di chi deve o vuole adottare l'Agile, la prescrittività viene vissuta come un acceleratore dell'adozione e come un metodo per commettere meno errori, l'alternativa sarebbe infatti comprendere esattamente quali elementi dell'Agile siano necessari e poi definire un piano di implementazione personalizzato; ciò richiederebbe tempo e persone estremamente competenti (e forse anche costose), meglio quindi affidarsi a un framework. L'adozione di un framework è poi facilmente osservabile, per esempio, lo svolgimento delle "cerimonie" di Scrum permette in modo inequivocabile di asserire che si stanno utilizzando logiche Agile. Non a caso i framework sono fortemente sponsorizzati dalle società che offrono servizi in ambito Agile (società di consulenza, software vendor ecc.) in quanto permettono di rincuorare il cliente, di rendere lo stato di implementazione più monitorabile e anche di sviluppare delle prassi consolidate e replicabili di implementazione. Questa ec-

cessiva focalizzazione sui framework ha causato delle forti reazioni negative anche tra i creatori dell'Agile Manifesto. Per esempio, Dave Thomas [5] dice: "La parola *agile* è stata così tanto sovvertita che ora è senza significato, e quella che appare come una comunità Agile sembra ormai largamente essere un'arena di consulenti e fornitori per offrire prodotti e servizi.»

A supporto di questa sensazione, si riportano i risultati di una indagine condotta durante una conferenza sull'Agile, quindi, in teoria, con persone abbastanza competenti sul tema. Dei 109 rispondenti alla indagine, il 59% sapeva nominare almeno tre dei cinque eventi di Scrum (Sprint, Sprint Planning, Daily Scrum, Sprint Review e Sprint Retrospective) mentre solo l'11% sapeva elencare almeno i concetti di base di tre dei dodici principi agili [6].

### L'Agile non è la leva più efficace per tagliare i costi

Personalmente sono sempre rimasto stupito circa la numerosità di interlocutori che si attendono grandi risparmi di costi adottando l'Agile. Stupito in quanto ci si aspetterebbe una focalizzazione sui costi dinanzi a un termine quale Lean, che dà proprio l'idea di snellimento. A livello semantico, però, Agile e riduzione costi sembrano avere una relazione labile.

Non a caso, nei vari State of Agile Report [7] che si sono succeduti negli anni, tra i benefici dell'Agile la riduzione costi è sempre stata nella parte bassa della classifica dei benefici ottenibili, spesso posizionandosi al penultimo posto. Nonostante ciò, rispetto al 2018, implementare

Condizione	Favorevole all'Agile Project Management	Favorevole al Project Management "predittivo"
Requisiti cliente	I requisiti dei clienti cambiano frequentemente.	I requisiti dei clienti sono stabili o comunque predicibili.
Coinvolgimento clienti	È fattibile una collaborazione intensa. I feedback arrivano rapidamente.	I clienti non sono facilmente raggiungibili.
Tipologia di innovazione	I risultati conseguiti dal progetto non sono predicibili.	I risultati conseguiti dal progetto sono predicibili.
Modularità del progetto	Il progetto permette di essere scomposto in moduli e di adottare un approccio incrementale dove ogni incremento ha valore per il cliente.	Il progetto è pienamente testabile solo al suo completamento.
Impatto degli errori	Sono fonte di apprendimento.	Sono catastrofici.
Costo dei cambiamenti	I cambiamenti possono essere implementati a basso costo.	I cambiamenti sono molto costosi.

**Tabella 1** - Occasioni di utilizzo dell'Agile Project Management (Fonte: Adattato da [8]).

l'Agile per ragioni di contenimento dei costi è cresciuto del 71% attestandosi ora al 41% (era il 24% nel 2018).

Ciò è preoccupante in quanto le aziende tendono a sottostimare l'effetto negativo, a livello di clima aziendale, dell'aver degli obiettivi di riduzione dei costi attraverso l'adozione dell'Agile. Infatti, l'Agile si basa su concetti di efficacia, di soddisfazione del cliente, di relazioni di fiducia e adottarlo, o ancor peggio, scoprire durante il processo di adozione, che un obiettivo primario era il risparmio dei costi, genera una sensazione di tradimento nelle persone maggiormente coinvolte nella trasformazione Agile.

### L'Agile non è la versione moderna del project management

Un altro elemento che abbiamo riscontrato è che spesso l'Agile applicato ai progetti viene vissuto come approccio sostitutivo, e non complementare, al project management tradizionale. In alcune occasioni è emerso come

l'Agile Project Management fosse vissuto come la versione moderna del Project Management tradizionale, ormai considerato in declino e destinato a scomparire.

In realtà, i più prominenti studiosi dell'Agile hanno proposto le occasioni di utilizzo dell'Agile Project Management e quello del Project Management predittivo. Come si nota dalla tabella 1, gli approcci sono assolutamente complementari.

### Nell'Agile Project Management si pianifica tanto quanto nel Project Management tradizionale

Il credo che l'Agile porti a una riduzione del tempo dedicato alla pianificazione (e anche alla stesura della documentazione) è uno dei più diffusi. In realtà, cambia la modalità di pianificazione ma non la sua quantità totale. Fino a pochi anni fa, questo aspetto era citato in alcuni libri e riportato da alcuni *practitioner*, purtroppo però, non essendoci evidenze empiriche e dati

quantitativi, chi sosteneva che l'Agile richiedesse molta meno pianificazione non poteva essere smentito oggettivamente e quindi si ricadeva in confronti o conflitti basati su percezioni personali. Serrador e Pinto, però, nel 2015 [9] hanno cercato di misurare il fenomeno con un approccio abbastanza peculiare, infatti, hanno studiato i dati di 1.386 progetti al fine di quantificare l'impegno in attività di pianificazione sia nell'approccio tradizionale sia nell'approccio Agile, classificando poi le risposte in funzione della diffusione dell'Agile all'interno delle diverse organizzazioni. L'indice di pianificazione è stato calcolato in due modi differenti. Nel caso del Project Management predittivo come impegno di pianificazione nella fase di pianificazione diviso l'impegno totale del progetto. Nel caso dell'Agile Project Management come impegno totale di pianificazione successivo alla prima fase di pianificazione diviso l'impegno totale di progetto.

Emergono due elementi molto

% di progetti in Agile	Indice di pianificazione nel Project Management predittivo	Indice di pianificazione nell'Agile Project Management
80-100%	0.161	0.149
60-79%	0.147	0.138
40-59%	0.164	0.132
20-39%	0.135	0.101
1-19%	0.150	0.091
0%	0.154	0.048

**Tabella 2** - Quantità di pianificazione nel Project Management predittivo e Agile (Fonte: [9]).

interessanti. Il primo è che gli indici di pianificazione nel Project Management predittivo sono abbastanza simili tra loro, infatti, lo scostamento tra il valore minimo e quello massimo è di 0.029. Nell'Agile Project Management, invece, lo scostamento è di oltre tre volte, pari a 0.101. Ciò significa che sull'Agile Project Management vi sono prassi molto differenti. Prendendo però in considerazione la diffusione dell'Agile Project Management, emerge il secondo elemento: chi non lo ha quasi mai utilizzato dedica alla pianificazione una quantità di tempo di oltre 3 volte inferiore a quella del Project Management predittivo, chi invece usa diffusamente l'Agile registra valori pressoché identici. Insomma, la minore pianificazione nell'Agile è una sensazione dettata perlopiù da ignoranza che non un dato reale. Infine, parlando di pianificazione, un'altra leggenda dell'Agile è che pianificare all'inizio del progetto non serva a molto, molto meglio cercare di avere velocemente i risultati di una prima iterazione al fine di confrontarsi col cliente su elementi concreti. Peccato che una ricerca [10] molto rilevante, protrattasi per 6 anni e con oltre 1.600 rispondenti ha riportato come la mancanza di pianificazione iniziale sia al quinto posto nelle problematiche dell'utilizzo dell'Agile.

### Conclusioni

L'Agile è un approccio che, se ben compreso e implementato correttamente, può portare notevoli benefici. In aggiunta, molte aziende lo stanno approcciando senza conoscerne a fondo le caratteristiche e cercando la scorciatoia dei framework senza analizzare dove risiedono gli ostacoli a una maggiore agilità. Purtroppo, come fatto notare da Le May [4] commentando i dati della State of Agile Report del 2018, solo il 4% delle aziende ha riscontrato un aumento della capacità di adattarsi alle condizioni di mercato. Un risultato che non fa onore alle potenzialità dell'Agile.

### Bibliografia

- [1] Deloitte University Press. *Rewriting the rules for the digital age*. 2017 Deloitte Global Human Capital Trends. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/HumanCapital/hc-2017-global-human-capital-trends-gx.pdf>, Deloitte Development LLC, 2017. [ultima visita 27/09/2019]
- [2] Porter, C. *An Agile Agenda: How CIOs Can Navigate the Post-Agile Era*. <https://6point6.co.uk/insights/an-agile-agenda/>, 6Point6, 2017. [ultima visita 27/09/2019]
- [3] AA. VV., *Manifesto per lo Sviluppo Agile di Software*. [www.agile-manifesto.org](http://www.agile-manifesto.org), 2001 [ultima visita 27/09/2019]
- [4] Le May, M. *Agile Adoption Is Not Agility*. <https://medium.com/on-human-centric-systems/agile-adoption-is-not-agility-f1bcd8f68fef>, 2019 [ultima visita 27/09/2019]
- [5] Thomas, D. *Agile is Dead (Long Li-*

*ve Agility)*. <https://pragdave.me/blog/2014/03/04/time-to-kill-agile.html>, 2014 [ultima visita 27/09/2019]

- [6] Moreira, M.E. *The Agile Enterprise - Building and Running Agile Organizations*, Apress, New York, 2017
- [7] COLLABNET, VERSIONONE. *State of Agile Report*. <https://www.stateofagile.com/#ufh-c-473508-state-of-agile-report>, COLLABNET, VERSIONONE, 2006-2019 [ultima visita 27/09/2019]
- [8] Rigby D. K., Sutherland J., Takeuchi H., *Embracing Agile*, HBR 2016 <https://hbr.org/2016/05/embracing-agile> [ultima visita 27/09/2019]
- [9] Serrador, P, Pinto, J.K. *Does Agile work? — A quantitative analysis of agile project success*. *International Journal of Project Management*, 33, 2015 pp. 1040–1051
- [10] Murphy, B., Bird, C., Zimmermann, T., Williams, L.A., Nagappan, N., Begel, A. *Have Agile Techniques been the Silver Bullet for Software Development at Microsoft?* In "Proceedings of the Seventh International Symposium on Empirical Software Engineering and Measurement", 2013

### Marco Sampietro

Associate Professor of Practice presso SDA Bocconi School of Management sia presso il campus di Milano e di Mumbai (SDA Bocconi Asia Center). Direttore dell'Executive MBA China. Professore a contratto di Project e Project and Team Management presso l'Università Bocconi e di Project Management presso il Milano Fashion Institute. Visiting Lecturer presso la IHH-International Hellenic University, in Grecia e presso la Anton de Kom Universiteit van Suriname, Suriname. Speaker in numerose conferenze, tra cui NASA Project Management Challenge e PMI Global European Congress. È stato membro dello Steering Committee di IPMA-Italy dal 2015 al 2018. Autore/co-autore o curatore di 12 libri sul Project Management tra cui Project Management. Un approccio integrato a metodologie e comportamenti (EGEA, 2018). Infine, è International Academic Advisor del PM World Journal. Email: marco.sampietro@sdbocconi.it