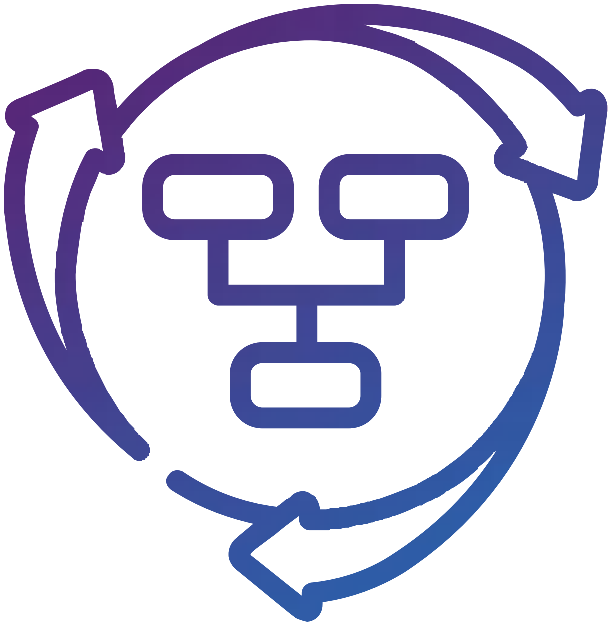
LUISS BUSINESS SCHOOL
Divisione LUISS Guido Carli

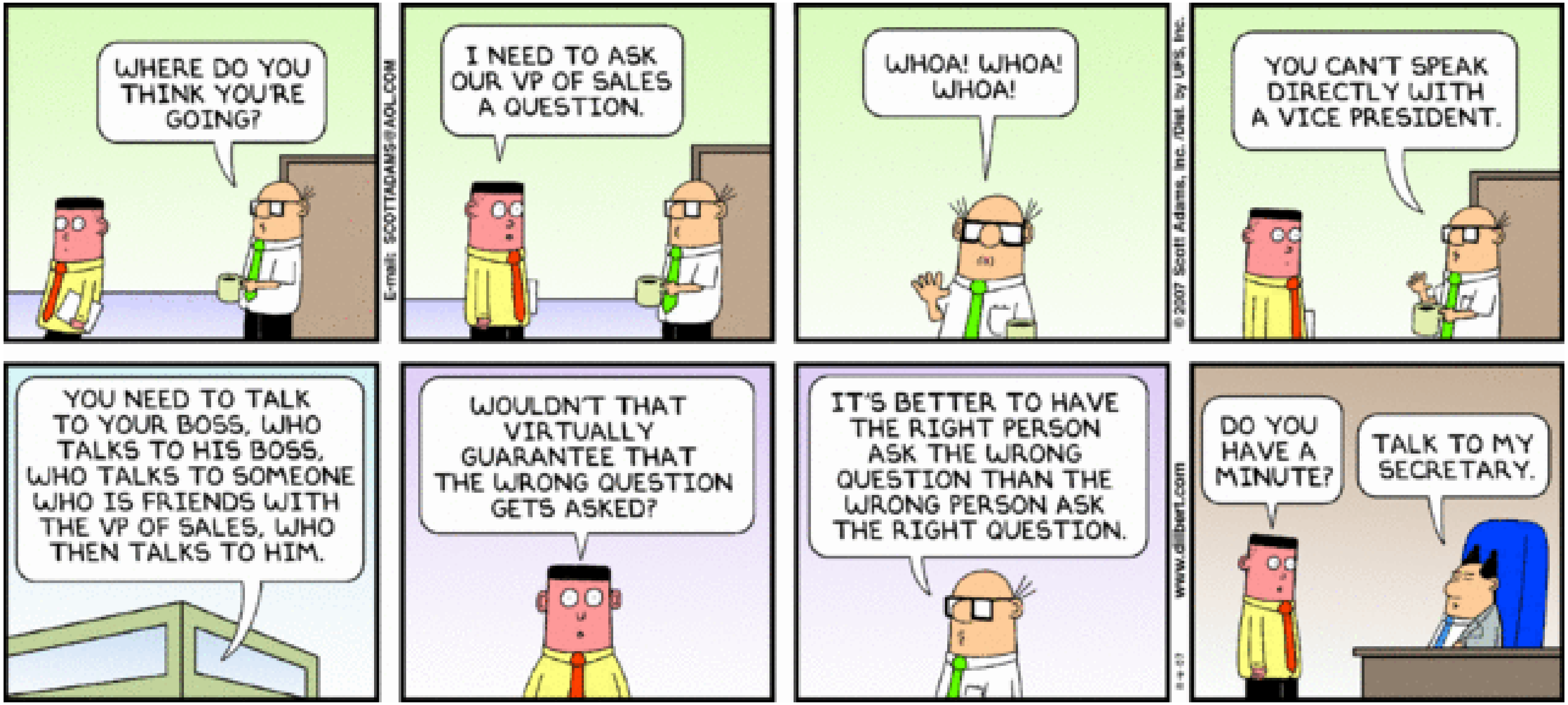
L'ORGANIZZAZIONE AGILE

CHANGING PARADIGMA



28 FEBBRAIO 2013

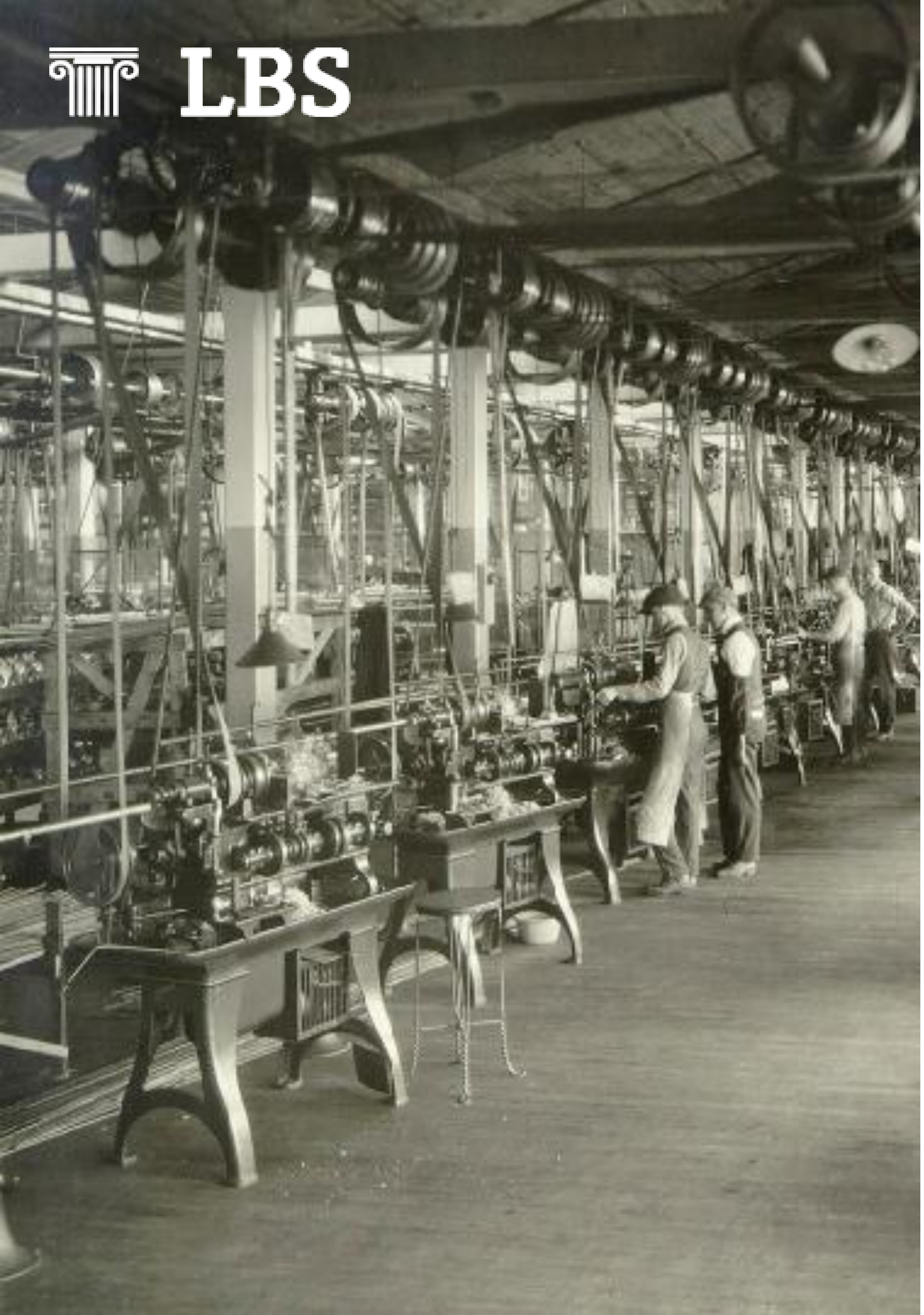
MARCO GIACOMOBONO


WHERE DO YOU THINK YOU'RE GOING?
I NEED TO ASK OUR VP OF SALES A QUESTION.
WHOA! WHOA! WHOA!
YOU CAN'T SPEAK DIRECTLY WITH A VICE PRESIDENT.
YOU NEED TO TALK TO YOUR BOSS, WHO TALKS TO HIS BOSS, WHO TALKS TO SOMEONE WHO IS FRIENDS WITH THE VP OF SALES, WHO THEN TALKS TO HIM.
WOULDN'T THAT VIRTUALLY GUARANTEE THAT THE WRONG QUESTION GETS ASKED?
IT'S BETTER TO HAVE THE RIGHT PERSON ASK THE WRONG QUESTION THAN THE WRONG PERSON ASK THE RIGHT QUESTION.
DO YOU HAVE A MINUTE?
TALK TO MY SECRETARY.
E-mail: SCOTTADAMS@AOL.COM
© 2007 Scott Adams, Inc. /Dist. by UFS, Inc.
www.dilbert.com

ORGANIZZAZIONE

> "Insieme di processi attraverso cui organi, apparati e strutture si formano, si sviluppano, si differenziano e si coordinano"

[Vocabolario Treccani]



CONTESTO STORICO

Le attuali organizzazioni si fondano su concetti ed ideologie sviluppatesi durante la rivoluzione industriale

CLASSIC vs AGILE

Inside Out	Outside In
Value	Values
Push	Pull
Vertical	Cross
Individual	Team
Closed	Opened

LBS

6

DIVERSI APPROCCI ORGANIZZATIVI

CLASSIC vs AGILE

INSIDE OUT vs OUTSIDE IN

Orientamento al prodotto ed alla tecnologia.

“Vendere ciò che si produce”

INSIDE OUT

PWR OUT
PWR IN

Interworking con il Cliente. Capire le necessità e costruire il prodotto con lui per raffinamenti successivi.

Generare valore. Stupire!

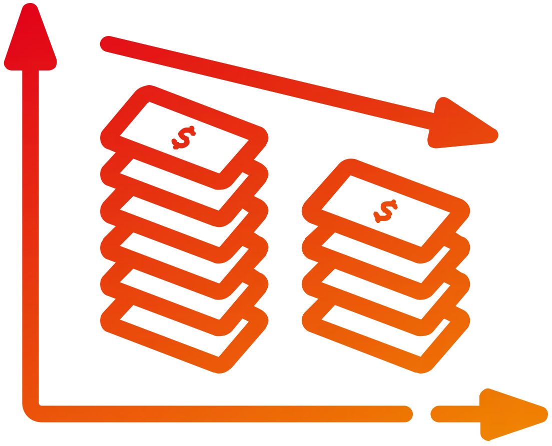
OUTSIDE IN

CLASSIC VS AGILE

VALUE VS VALUES

Alto focus al profitto ed efficienza.
Bassa visione a cosa potrebbe generare profitto futuro.

VALUE



Investimento nell'innovazione e nella qualità.
Generare idee e favorire la **creatività** e **l'innovazione**.

VALUES

CLASSIC VS AGILE

PUSH vs PULL

Comunicazione **top-down**
Approccio **direttivo**
Responsabilità **centralizzata**
Processi **rigidi**

PUSH

Comunicazione **bottom-up**
Collaborazione interna ed esterna
Responsabilità “**collettiva**”
Goal condivisi. “**Focus on Values**”.

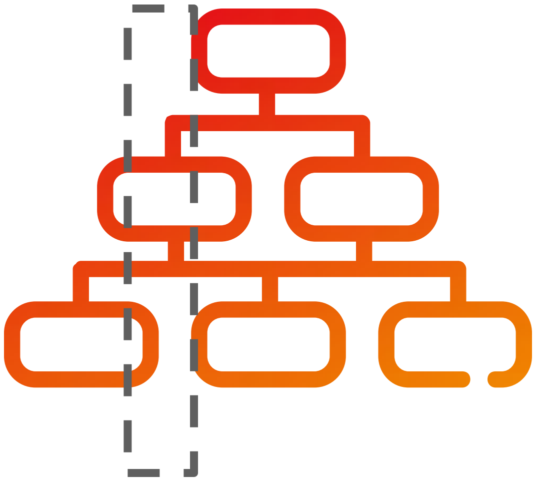
PULL

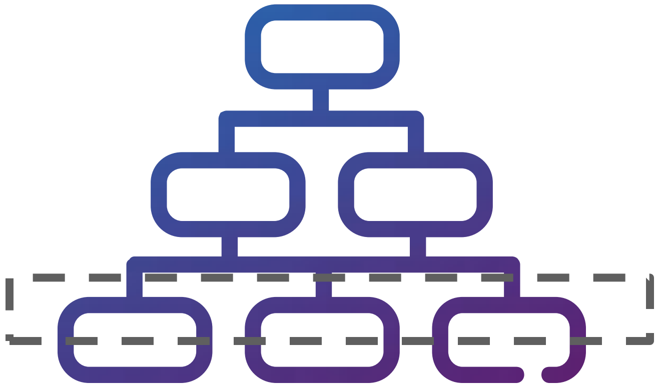
CLASSIC VS AGILE

VERTICAL vs CROSS

Organizzazione **verticale**
Strutture per tecnologia
Ruoli e competenze **settoriali**
Bassa flessibilità

VERTICAL





Cross-functional team
Team orientati al prodotto
Ruoli e **competenze** cross
Alta **flessibilità**

CROSS

CLASSIC VS AGILE

INDIVIDUAL VS TEAM

Specializzazione del **singolo**
Bassa attitudine al miglioramento,
qualità ed efficienza
Persone con “profilo medio”

INDIVIDUAL

Il **team** come motore.
Empowerment ed alta attitudine al
miglioramento, **qualità** e produttività
Persone con “profilo alto”

TEAM

CLASSIC VS AGILE

CLOSED vs OPENED

Bassa condivisione sia interna che esterna.

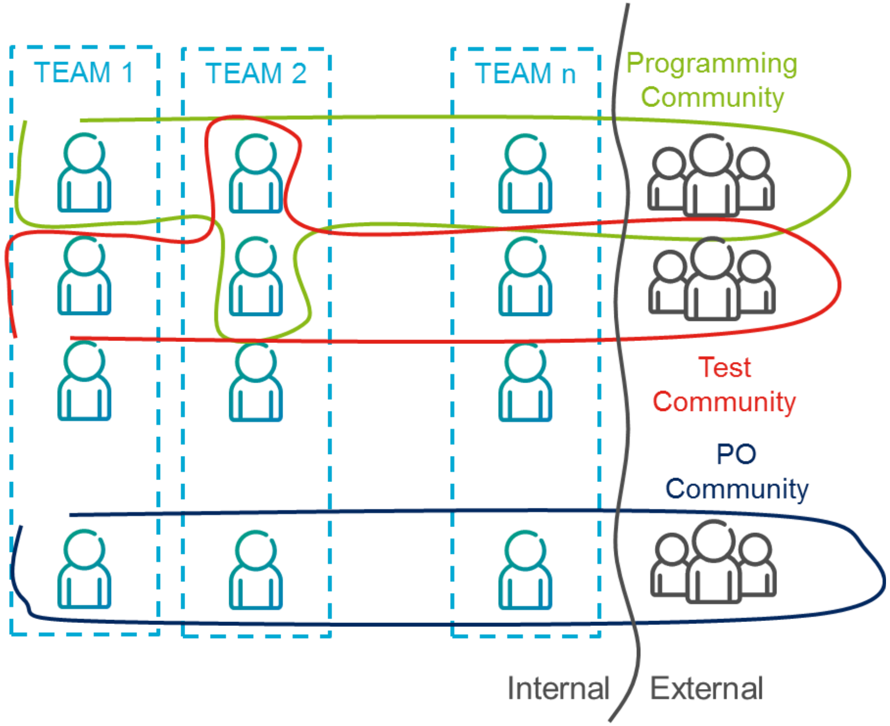
CLOSED

Communities of Practice (CoP)
Continuous Learning
Knowledge Sharing
Continuous Improvement

OPENED

COMMUNITIES OF PRACTICE

- Gruppi di persone che **condividono una abilità o una professione** e che hanno un interesse comune in una specifica area.
- Possono essere **on line** oppure “**fisiche**” (es. si vedono in pausa pranzo)
- Possono essere formate anche per **creare una competenza** in una nuova area o dominio.


TEAM 1
TEAM 2
TEAM n
Programming Community
Test Community
PO Community
Internal
External

SHARE.....LEARN......IMPROVE

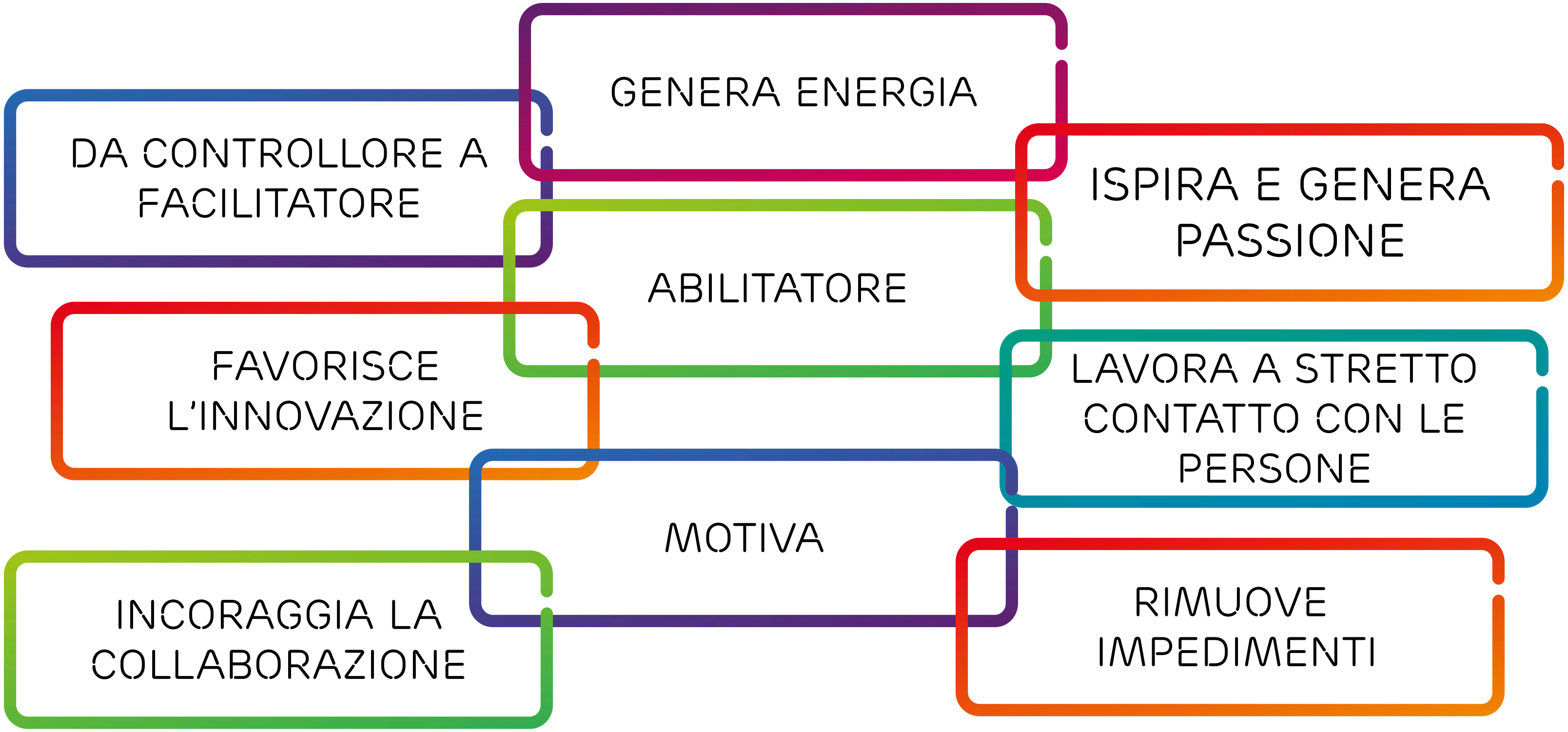
IL MANAGER

LBS

.....Management was originally invented to solve two problems: the first—getting semiskilled employees to ***perform repetitive activities competently****, diligently, and efficiently; the second—coordinating those efforts in ways that enabled complex goods and* ***services to be produced in large quantities****. In a nutshell, the problems were efficiency and scale, and the solution was bureaucracy, with its* ***hierarchical structure****,* ***cascading goals****,* ***precise role*** *definitions, and* ***elaborate rules and procedures****... Equipping organizations to tackle the future would require a* ***management revolution*** *no less momentous than the one that spawned modern industry...*

[Gary Hamel]

IL MANAGER AGILE



DA CONTROLLORE A FACILITATORE

GENERA ENERGIA

ISPIRA E GENERA PASSIONE

ABILITATORE

FAVORISCE L'INNOVAZIONE

LAVORA A STRETTO CONTATTO CON LE PERSONE

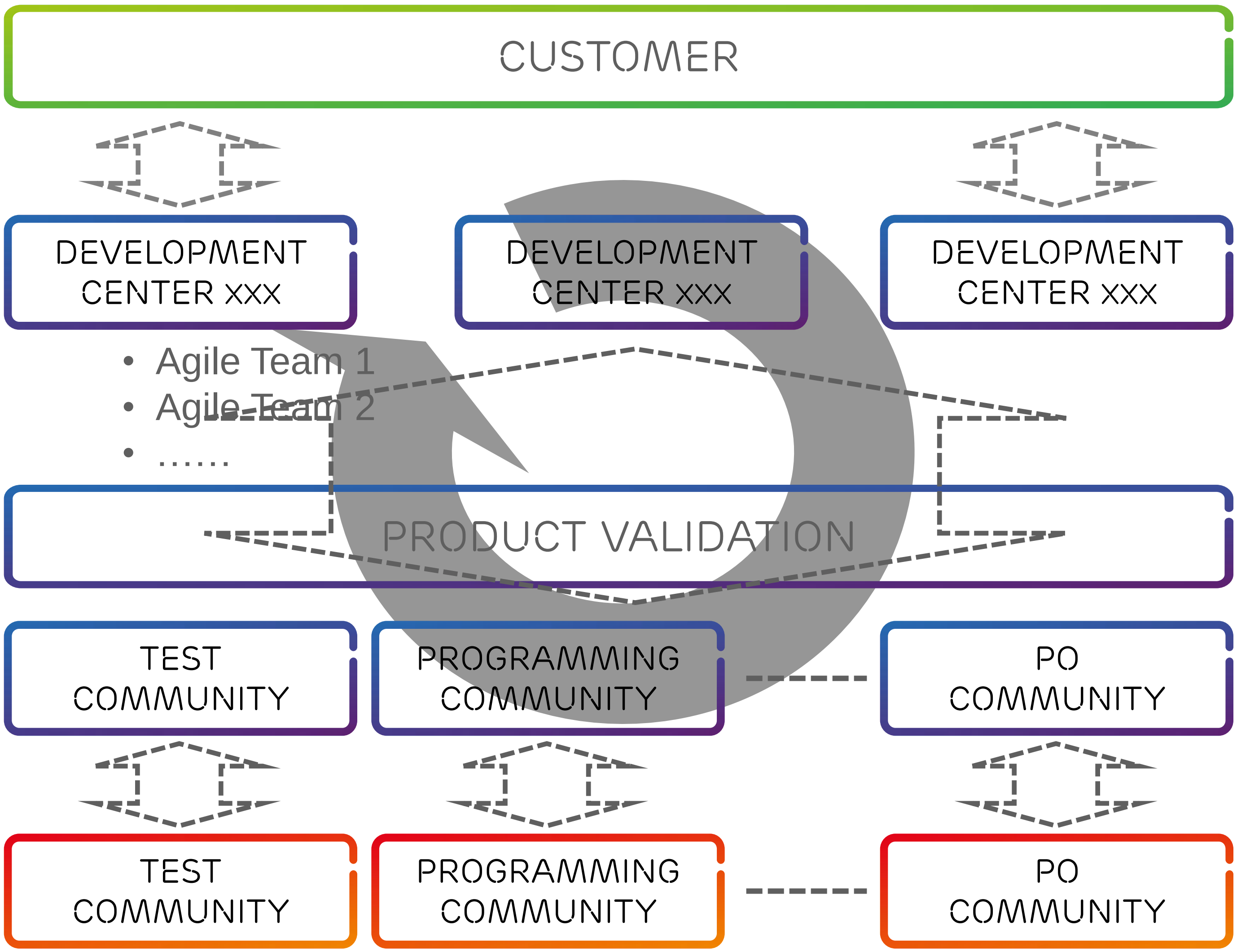
MOTIVA

INCORAGGIA LA COLLABORAZIONE

RIMUOVE IMPEDIMENTI

DA MANAGER A LEADER

L’ORGANIZZAZIONE AGILE



CUSTOMER

DEVELOPMENT CENTER XXX

DEVELOPMENT CENTER XXX

DEVELOPMENT CENTER XXX

- Agile Team 1
- Agile Team 2
- …….

PRODUCT VALIDATION

TEST COMMUNITY

PROGRAMMING COMMUNITY

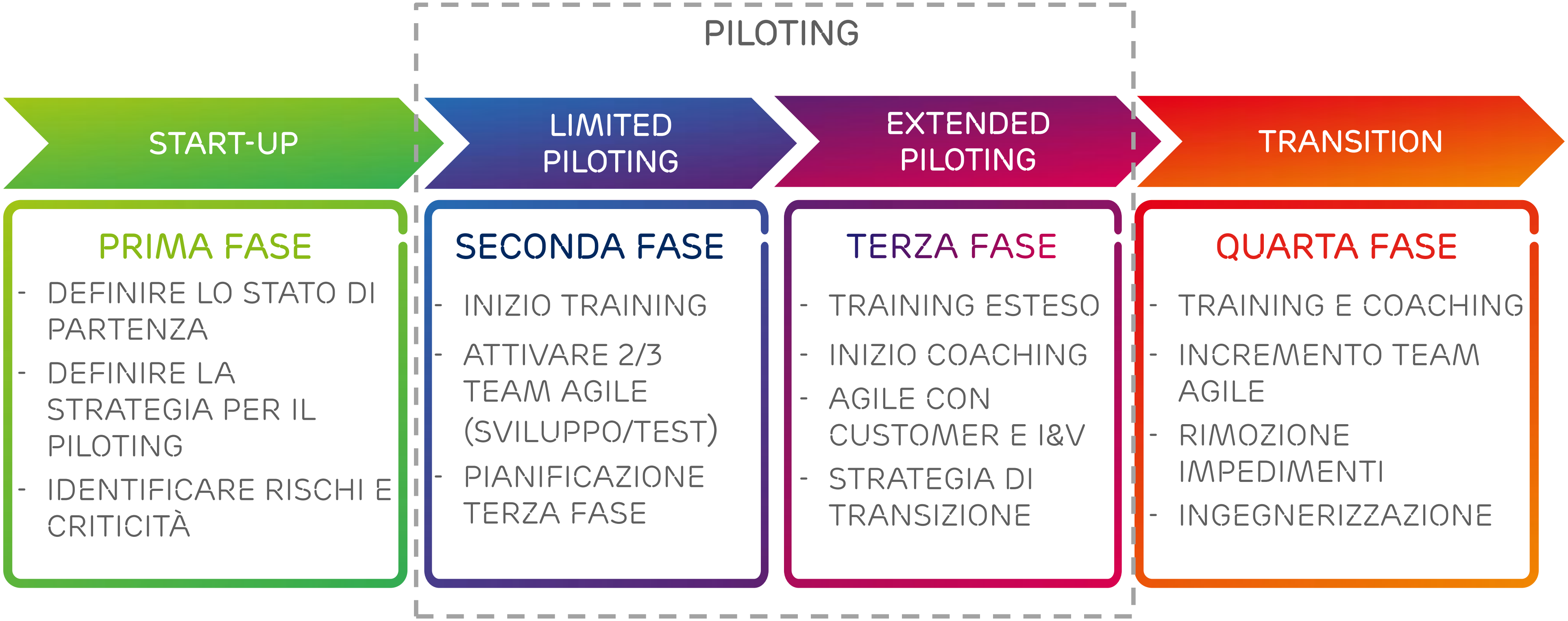
PO COMMUNITY

TEST COMMUNITY

PROGRAMMING COMMUNITY

PO COMMUNITY

LA TRANSIZIONE AGILE



PILOTING

START-UP

LIMITED PILOTING

EXTENDED PILOTING

TRANSITION

PRIMA FASE

- DEFINIRE LO STATO DI PARTENZA
- DEFINIRE LA STRATEGIA PER IL PILOTING
- IDENTIFICARE RISCHI E CRITICITÀ

SECONDA FASE

- INIZIO TRAINING
- ATTIVARE 2/3 TEAM AGILE (SVILUPPO/TEST)
- PIANIFICAZIONE TERZA FASE

TERZA FASE

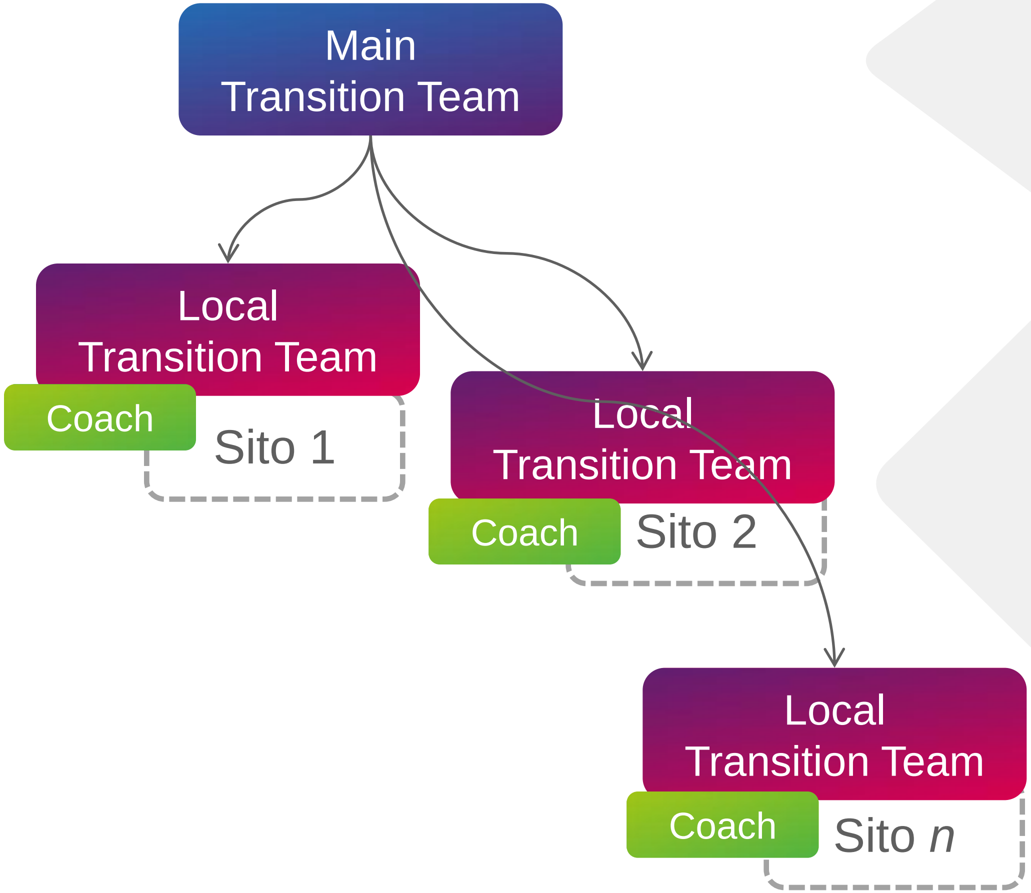
- TRAINING ESTESO
- INIZIO COACHING
- AGILE CON CUSTOMER E I&V
- STRATEGIA DI TRANSIZIONE

QUARTA FASE

- TRAINING E COACHING
- INCREMENTO TEAM AGILE
- RIMOZIONE IMPEDIMENTI
- INGEGNERIZZAZIONE

CONTINUOUS FEEDBACK AND IMPROVEMENT
IMPEDIMENT REMOVAL
BENEFIT AND ADDED VALUE

STRATEGIA DELLA TRANSIZIONE


Main Transition Team
Local Transition Team
Coach
Sito 1
Local Transition Team
Coach
Sito 2
Local Transition Team
Coach
Sito *n*

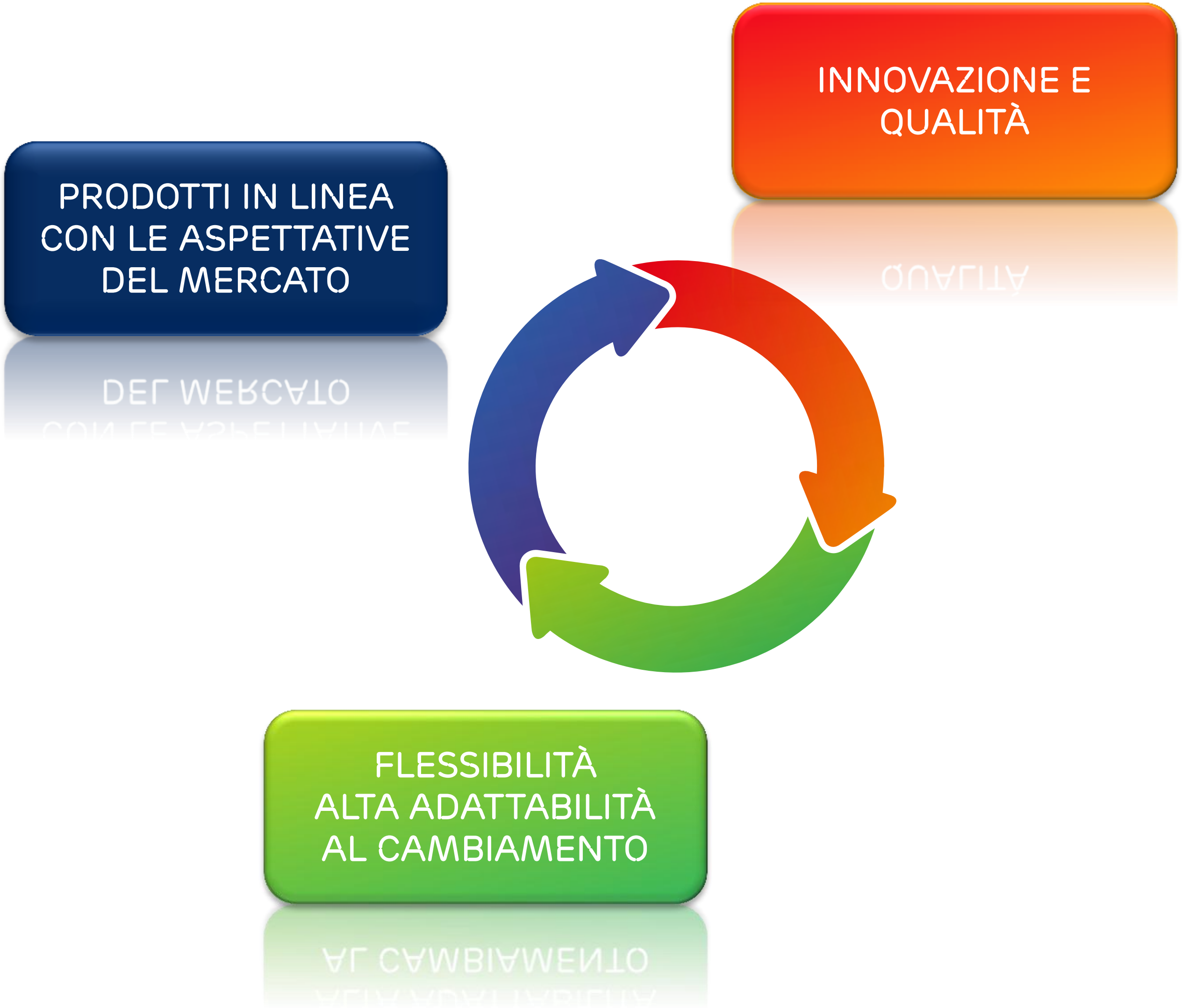
- Baseline sullo stato di partenza
- Strategia di alto livello
- Steering e controllo della transizione
- Punto di escalation per la rimozione degli impedimenti

- Strategia locale in accordo alla globale
- Steering e controllo sul sito
- Training/Coaching
- Attivazione di nuovi team
- Punto di escalation locale per la rimozione degli impedimenti

SUGGERIMENTI

- Alto management commitment
- Definire una baseline che riporti lo stato di partenza, rischi e criticità
- Controllare la transizione in modo rigoroso
- Non avere paura di cambiare
- Non tornare indietro o fermarsi nel mezzo
- Non cercare di fare un tailoring di agile al proprio modo di lavorare
- Affidarsi ad esperti
- Supportare la transizione in modo consistente soprattutto se l’organizzazione non è matura abbastanza

SUCCES KEY FACTORS



PRODOTTI IN LINEA CON LE ASPETTATIVE DEL MERCATO

INNOVAZIONE E QUALITÀ

FLESSIBILITÀ
ALTA ADATTABILITÀ AL CAMBIAMENTO

CONCLUSIONI

AGILE PRIMA DI ESSERE UN CAMBIO DI METODOLOGIA È UN GRANDE CAMBIO CULTURALE

BASATO PRINCIPALMENTE SULLE PERSONE

ABILITA LA GESTIONE DI ATTIVITÀ COMPLESSE E IN CONTINUO CAMBIAMENTO DIRETTAMENTE A CONTATTO CON IL CLIENTE GARNTENDO QUALITÀ E MIGLIORAMENTO CONTINUO STIMOLANDO INNOVAZIONE E CREATIVITÀ

The important is not to stop questioning.
Curiosity has it own reason for existing.
One cannot help but be in awe when he contemplates the mysteries of eternity, of life, of the marvelous structure of reality.
It is enough if one tries merely to comprehend a little of this mystery every day.
Never lose a holy curiosity!

[Albert Einstein]