

Agile Smart Working



Introduzione alle metodologie agili per la gestione dei processi
aziendali di sviluppo e trouble ticketing

Contatti

Davide Gurgone - [Molekola.com](https://www.molekola.com)
info@agilesmartworking.com
<https://agilesmartworking.com>
<https://www.facebook.com/agilesmartworking/>

Prima Stesura

Questo documento è al momento in prima stesura, per cui è possibile che vi siano delle imprecisioni o refusi.

In tal caso, non esitare a segnalarmelo, provvederò subito alla correzione e rilascio di una nuova versione aggiornata.

Introduzione

Grazie per aver scaricato questo documento, dandomi fiducia. Grazie a tutto il lavoro svolto in vent'anni di consulenza presso numerosi clienti.

In queste pagine ho raccolto articoli, informazioni e documentazione da diverse fonti, le ho rielaborate affinché fossero di facile comprensione e spero che possano esserti di aiuto nel tuo business, nella gestione dei progetti ed in generale del tuo tempo.

Le metodologie agili sono uno strumento nato per il mondo dello sviluppo del software, tuttavia alcune di esse, come Kanban ed il metodo Toyota, hanno radici ancora più profonde.

Tali pratiche traggono forza proprio da contesti di scarsità economica come quelli attuali: l'esigenza di ottimizzare i costi è stata chiave per la nascita di metodi più efficaci ed efficienti

Molte delle metodologie sono utilizzate in contesti differenti dallo sviluppo. È ormai considerato normale vedere lavagne piene di post-it e fare riunioni ricorrenti e time-boxed.

Non ti preoccupare se ti risultano concetti nuovi: ne parleremo proprio nel corso di questo testo.

Prima di cominciare ti invito ad iscriverti subito all'esclusivo gruppo Facebook privato, nel quale troverai altre persone che come te stanno affrontando gli stessi problemi:

<https://www.facebook.com/groups/agilemartworking/>

Ho inoltre preparato un breve modulo da compilare, che mi aiuterà a capire le tue necessità:

<https://forms.gle/mFbvLnvbDrPXyAfq8>

Non perdiamo dunque altro tempo! Iniziamo subito questa nuova avventura insieme.

Buona lettura!

Agile e Smart Working: Terminologia

Oggi più che mai si fa una gran confusione sul significato di questi termini e come utilizzarli. Iniziamo a guardare velocemente quali sono le differenze.

Telelavoro

Si tratta della più comune forma di lavoro remoto, non per forza da casa: l'azienda fornisce al collaboratore tutti gli strumenti necessari, quali PC e Smartphone.

Il collaboratore si collega alle strumentazioni aziendali e presta servizio da remoto, come ad esempio casa propria, un certo numero di ore, esattamente come se fosse in ufficio.

Come dicevo non è necessariamente lavoro da casa; un esempio è quello degli agenti di commercio e operatori sul campo che, con l'ausilio di un tablet, mostrano la documentazione ai propri clienti.

Il telelavoro è certo un passo in avanti rispetto al più classico lavoro di ufficio, fornisce infatti un certo grado di libertà ai collaboratori; tuttavia si tratta di una strategia nata dalla necessità di operare sul campo invece, invece che nell'ufficio.

L'esigenza nata dal COVID-19 ne è certamente l'esempio più eclatante. È necessario fornire continuità operativa, nonostante non ci si possa spostare da casa.

Certamente una risposta veloce ed efficace al problema, tuttavia permangono inalterate le numerose limitazioni del lavoro tradizionale, come i vincoli temporali, i vincoli orari e quelli sull'utilizzo degli strumenti aziendali.

Una modalità quindi ancora molto rigida rispetto alla crescente necessità di organizzarsi rispetto ad attività creative o che richiedono tempistiche distribuite in orari differenti da quelli più classici.

Smart Working

Per superare le rigidità classiche è quindi necessario formulare nuove strategie, che svinolino le persone non solo dal luogo, ma anche da orari, strumenti e tempi prestabiliti.

È così che nasce lo Smart Working: una filosofia manageriale relativamente nuova, fondata sulla restituzione alle persone di flessibilità e autonomia nella scelta di luoghi, orari e strumenti da utilizzare a fronte di una maggiore responsabilizzazione incentrata sui risultati.

Con lo Smart Working è fondamentale l'utilizzo della tecnologia, per comunicazioni, riunioni e condivisione delle risorse aziendali.

Un collaboratore può quindi lavorare in autonomia scegliendo orari, luoghi di lavoro e talvolta anche gli strumenti più idonei.

Le riunioni remote sono assolutamente ammesse, necessarie e concordate preventivamente, al fine di agevolare l'autonomia di tutti.

A tal proposito, gli strumenti più utilizzati sono certamente: posta elettronica, chat aziendali, strumenti di videoconferenza e strumenti di gestione documentale collaborativi, come la Google G-Suite o la suite di Office 360, che consentono la modifica di testi e fogli elettronici in più persone contemporaneamente.

A queste suite di programmi, vengono affiancati i software aziendali, come i gestionali ERP e CRM. Sempre di più sono le soluzioni in cloud, certamente da prediligere in alternativa ad i più classici programmi client-server.

Nel caso in cui esistessero già software client-server in azienda e la migrazione fosse complessa, è comunque possibile adottare altre

strategie che consentano l'accesso remoto, quali VPN, Remote Desktop, VLC e macchine virtuali sia in cloud che on premis.

Le soluzioni esistono già, spesso è sufficiente iniziare ad occuparsene.

Agile Working

Siamo arrivati al cuore della nostra introduzione alle metodologie agili ovvero: l'Agile Working.

Siamo in Oregon, USA, nel 2001. L'industria del software è ormai consolidata e la formula con cui analizzare, produrre e gestire le applicazioni sono insegnate nelle università di tutto il mondo.

Tutto sembra andare a meraviglia, tuttavia qualcosa non torna nei conti. In verità non tornano mai i conti. Con la nascita delle .com (dotcom) il confronto con gli utenti aumenta sempre di più.

Il software diventa sempre più una questione di share piuttosto che da ingegneri. Nascono quindi figure come User Interface, User Experience e Web Designer. Figure professionali che prima non esistevano.

La stretta interazione tra utenti e software house aumenta al punto che sono proprio gli utenti a definire i requisiti dei numerosi siti web nascenti.

Questo spinge necessariamente le agenzie di sviluppo ad inventare nuove strategie che coinvolgano proprio gli utenti finali, per evitare di andare in direzioni errate.

Possiamo sintetizzare la necessità allora inespresa in questo:

Sbagliare subito per sbagliare meno, correggere il tiro e centrare il bersaglio nel minor tempo possibile.

Inizialmente può sembrare un concetto masochista, ma fidatevi di chi ha speso un sacco di soldi in una startup: se potessi tornare indietro pagherei oro per capire in fretta le cose che ho invece appreso solo troppo tardi.

Vediamo in modo più approfondito di cosa si tratta:

Le metodologie agili sono un insieme di pratiche nate in ambito IT, per ottimizzare tempi di sviluppo, qualità e costi.

In Agile Working l'intero team di sviluppo è pienamente responsabile, coeso, come un'unica entità.

È infatti il gruppo di lavoro a scegliere le modalità operative più idonee in base al contesto, ad autoregolarsi, a fare fondamentali su sfide, confronti e continue verifiche sul campo, favorendo una forte crescita professionale, mettendo a fattore comune le competenze dei singoli, come strumento di forza per il gruppo.

A differenza dello Smart Working, non è fondamentale l'utilizzo della tecnologia per attuare modalità agili, anche se con il consolidarsi delle pratiche, sono nati numerosi strumenti che accompagnano i gruppi di lavoro nella gestione delle proprie mansioni.

Nelle tecniche Agile vengono meno le strutture gerarchiche: è l'intero team composto da figure professionali diversificate, spesso complementari, a portare avanti il progetto, valutare lo stato di avanzamento e proporre miglioramenti.

I successi, come le sconfitte sono dunque condivise tra i colleghi.

Le principali pratiche di lavoro agile sono indicate qui di seguito, [tratte da Wikipedia](#): per quanto ci si sforzi, non tutte le pratiche sono presenti

contemporaneamente in un contesto agile, per fattori culturali o non adattivi ad una certa realtà.

- Automazione
- Coinvolgimento del cliente
- Comunicazione stretta, interpersonale fra tutti gli attori del progetto, cliente compreso
- Consegne frequenti
- Cultura di Team o Responsabilità di gruppo (Condivisione di successi e insuccessi)
- Moderazione delle riunioni
- Formazione di una squadra
- Definizione della gerarchia
- Sviluppo iterativo
- Miglioramento della conoscenza
- Modellizzazione
- Pair programming
- Definizione delle priorità
- Progettazione e documentazione
- Refactoring
- Retroingegneria
- Semplicità
- Test
- Test Driven Development
- Timeboxing
- Versioning (Controllo della versione)

Con il passare del tempo sono state standardizzate vere e proprie strutture organizzative che formalizzano le procedure. Le più conosciute sono [Kanban](#) e [Scrum](#).

Quali sono le differenze tra Smart ed Agile Working?

Entrambe le modalità di lavoro si fondano sul ruolo fondamentale della **fiducia tra i membri del team** e sulla **diversità delle competenze** come valore aggiunto per il raggiungimento dei risultati.

Se lo Smart Working è un modo per dare libertà all'individuo, il quale porta a termine le proprie attività in autonomia, nelle tecniche Agile è il team a portare a termine le proprie attività in autonomia, autogestendosi riguardo la propria organizzazione. Per questa ragione il team Agile si trova solitamente nello stesso luogo, con orari simili, favorendo il lavoro di squadra.

Nel contesto in cui tutto il mondo lavora da casa, non sembra fattibile conciliare Agile e Smart Working, eppure le soluzioni esistono già, vediamole insieme.

Come coniugare Smart Working ed Agile

Se Smart Working utilizza la tecnologia per liberare da luogo fisico ed orari prestabiliti i componenti di un team, mentre l'Agile Working necessita di un team coeso, che fa gli stessi orari, nello stesso luogo, com'è possibile conciliare le due cose?

I pionieri di questa modalità sono le grandi multinazionali, con l'esigenza di far cooperare grossi gruppi di lavoro distribuiti in luoghi lontani, con fusi orari spesso molto differenti tra loro.

Per conciliare le due modalità, diventa fondamentale l'uso della tecnologia:

La Chat aziendale consente alle persone di poter comunicare rapidamente, ma in modo asincrono.

Gli strumenti di videoconferenza, come Skype, Hangout Meet, Teams, Webex o Zoom consentono di effettuare i meeting necessari e con la condivisione dello schermo, a lavorare in coppia con i colleghi.

Gli strumenti per la stesura e condivisione dei documenti da remoto consente di poter accedere sempre alle informazioni necessarie.

Specificatamente per lo sviluppo software, grazie ai servizi come GitHub, BitBucket o GitLab è possibile condividere, commentare e verificare il codice sorgente con i colleghi.

Con i software per la gestione dei progetti, come Jira ed Asana, abbiamo gli strumenti per monitorare lo stato dei progetti, assegnare le attività ai componenti del gruppo di lavoro e tracciare problemi, soluzioni e risultati.

Le metodologie agili sono basate sulla comunicazione iterativa e lo sviluppo di un gruppo di lavoro. Questo impone necessariamente l'introduzione di una routine di meeting, nei quali ciascuno aggiorna i colleghi su:

- Attività svolte
- Obiettivi che intende raggiungere
- Eventuali problematiche
- Soluzioni o strategie che efficientano il lavoro

Per poter procedere in agile, è quindi fondamentale concordare con il proprio gruppo di lavoro le riunioni operative in modo preventivo e ricorrente, così da creare una vera e propria routine, in grado di scandire le giornate, fornendo quindi un ritmo alle attività.

Framework per il lavoro Agile

Con il passare del tempo sono nati veri e propri metodi di lavoro, chiamati framework, alle volte anche molto rigidi, ma che aiutano alla gestione dei progetti contestualmente alla crescita della complessità.

I framework comunemente adottati sono Scrum e Kanban, entrambi molto validi. Spesso le due pratiche si fondono, creando metodologie uniche e fortemente contestualizzate sulle esigenze.

Nei prossimi paragrafi vedremo cosa sono ed in seguito sarà possibile valutare alcune proposte operative, in grado di darti un'idea di come sfruttare in modo consapevole i due framework.

Scrum

Scrum è un framework di processo utilizzato per gestire lo sviluppo di prodotti complessi.

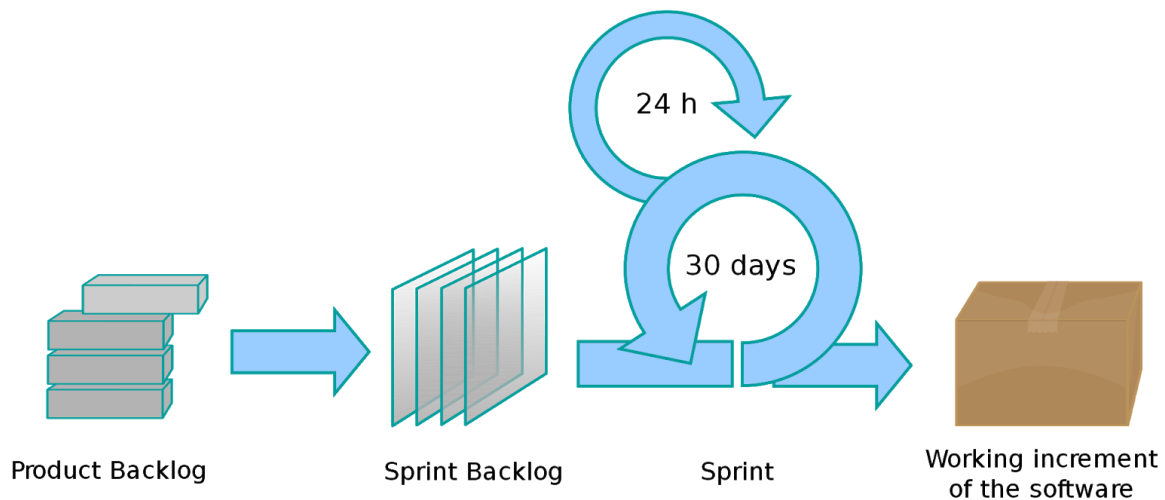
«Scrum non è un processo o una tecnica. Si tratta piuttosto di un framework all'interno del quale è possibile utilizzare vari processi e tecniche. Scrum rende chiara l'efficacia relativa del proprio product management e delle proprie pratiche di sviluppo così da poterle migliorare.»

(Jeff Sutherland, La Guida a Scrum™)

Come si può capire facilmente dalle parole del suo ideatore, Scrum non è un processo scolpito nella pietra, si modella a seconda delle esigenze. Si può tuttavia descrivere una modalità operativa comunemente adottata.

Scrum è basato su un principio iterativo, nel quale sono coinvolti tutti i membri del team, clienti compresi, esclusi i manager, i quali possono partecipare alle riunioni come uditori passivi.

Un progetto Agile basato su Scrum è suddiviso in unità di tempo chiamati sprint, solitamente di due settimane, nei quali il team si prefigge l'obiettivo di compiere una serie di task, chiamati storie.



Gli Sprint

Durante lo sprint avvengono una serie di riunioni, chiamate cerimonie, alle quali partecipa tutto il gruppo di lavoro, compresa una figura chiamata Scrum Master.

Lo Scrum Master non è un manager, bensì un garante con l'ingrato compito di mantenere il focus del gruppo di lavoro sull'ordine del giorno durante le riunioni e di interfacciarsi con i manager esterni, affinché il team non abbia interrupt durante le attività.

Lo Scrum Master può essere uno sviluppatore fisso o può alternarsi con i colleghi o ancora può essere una figura dedicata, che fa solo questo per più gruppi di lavoro.

Le cerimonie

Come anticipato, durante uno sprint ci sono numerose cerimonie (riunioni), ciascuna con un obiettivo ben preciso.

Standup Meeting

Avviene ogni mattina alla stessa ora. Ciascuno, con uno slot di tempo di 3 minuti massimo, aggiorna i colleghi sullo stato delle attività, focalizzandosi su quelli che sono le ragioni di blocco o le soluzioni utili ai

colleghi. Ogni approfondimento tecnico viene demandato a riunione separata. Solitamente il cliente non partecipa a queste riunioni operative, tuttavia non gli è precluso partecipare.

Sprint Review

Al termine dello sprint vengono mostrati gli obiettivi raggiunti al cliente finale.

Sprint Planning

A seguito della review, il team si riunisce per selezionare le storie (i task) che verranno realizzate nel corso dello sprint. In questa fase ciascuna delle storie viene pesata, attribuendo un'indicazione di complessità di ciascuna storia.

Per inserire in lavorazione una storia è fondamentale che essa sia matura ovvero che vi siano tutte le condizioni necessarie al proprio completamento.

Le storie non mature non possono quindi essere incluse nello sprint.

Grooming

Ultima tra le cerimonie, ma non per importanza, il grooming è quella riunione nella quale il team seleziona le storie da un backlog e le discute, al fine di sviscerare tutte le possibili problematiche ad esse connesse.

Il grooming non è il planning, si discute delle storie (task), al fine di portarle a maturazione, chiarendo tutte le possibili problematiche o blocchi che possano impedirne il completamento e risolverli.

Sprint Retrospective

Riunione non tecnica, con cadenza di una volta per ogni sprint, solitamente precedente al planning, nella quale il gruppo di lavoro comprende i propri punti di forza e debolezza e cerca le strategie migliori per superare i limiti e lavorare meglio.

È qui che il ruolo dello Scrum Master è fondamentale, al fine di evitare che il meeting dallo spirito più nobile si trasformi in un'indegna gazzarra.

Mediazione

Il numero di cerimonie presenti nello Scrum risulta sicuramente elevato ed il tempo di sviluppo si riduce parecchio, questa la ragione per cui rimanere all'interno dei tempi assegnati risulta fondamentale.

Complessità e progetti

Sebbene il termine Agile richiama alla memoria qualcosa di snello, leggere le complessità del framework Scrum, può stonare. Il tempo dedicato a riunioni e quello dedicato allo sviluppo delle attività pende drasticamente a sfavore dello sviluppo.

Queste le ragioni per cui si tende ad utilizzare Scrum su progetti piuttosto grossi e strutturati, nei quali ha senso ragionare su sprint della durata di tre settimane.

Per maggiori approfondimenti su Scrum si trovano su [Wikipedia](#)

Kanban

In giapponese Kanban significa “segnale visuale” e serve proprio ad indicare le lavagne sulle quali sono appiccicati i post-it con le attività e gli stati.

I cartellini che definiscono gli stati sono appunti uno degli strumenti utilizzati dal Toyota Production System. Insieme alla teoria dei vincoli è ciò cui è ispirata la metodologia.



Visualizzare il flusso di lavoro

Grazie proprio all'utilizzo di queste board (lavagne), chiunque nel team ed in qualsiasi momento può verificare lo stato del processo produttivo.

Limitare il Work-in-Process

Non tutte le risorse necessarie hanno la stessa disponibilità, alcune sono più critiche di altre.

Kanban tiene conto di questo aspetto ed impone dei vincoli sulle singole tipologie di attività, evitando di avere in lavorazione troppe attività

semplici, saturando a breve termine le risorse complesse ed evitare quindi lo stallo dovuto alla sovra allocazione di alcune risorse.

Per questa ragione nell'immagine sopra c'è solo un cartellino in stato "Doing".

I moderni strumenti di amministrazione delle board kanban consentono appunto di limitare con certi criteri il numero di attività in lavorazione contemporaneamente.

Misurare e gestire il flusso

L'idea generale di implementare un sistema Kanban è quella di **creare un flusso regolare e sano**. Per flusso, intendiamo il movimento di oggetti di lavoro attraverso il processo di produzione. **Siamo interessati alla velocità e alla scorrevolezza dei movimenti.**

Quindi, gestire il flusso significa gestire il lavoro ma non le persone. Invece di micro-gestire le persone e cercare di tenerle sempre occupate, dovremmo **concentrarci sulla gestione dei processi di lavoro e sulla comprensione di come far passare quel lavoro più rapidamente nel sistema.**

Idealmente, vogliamo un flusso rapido e regolare. Ciò significherebbe che il sistema sta creando rapidamente valore. In questo modo possiamo ridurre al minimo il tempo medio di ciclo per la produzione ed evitare il costo del ritardo ma in modo prevedibile ed intelligente.

Rendere le politiche di processo esplicite

Non puoi migliorare qualcosa che non capisci. Questo è il motivo per cui il processo dovrebbe essere chiaramente definito, pubblicato e condiviso, specificando ad esempio il numero di task paralleli utilizzabili o definire gli stati possibili di ciascuna delle attività.

Esplicitare e condividere le scelte procedurali consente ai collaboratori di partecipare e trovare utile la metodologia. Quando tutti hanno

familiarità con l'obiettivo comune, sono maggiormente in grado di lavorare e prendere decisioni in merito a un cambiamento che ti sposterà in una direzione positiva.

Implementa cicli di Feedback

Affinché il cambiamento positivo avvenga, abbia successo e continui, è necessario fare un'altra cosa. La filosofia Lean supporta l'ipotesi che siano necessarie riunioni regolari per il trasferimento delle conoscenze (i cosiddetti cicli di feedback).

Queste sono le riunioni giornaliere per la sincronizzazione dei team, che si tengono davanti al consiglio Kanban e dove ogni membro dice agli altri cosa ha fatto il giorno precedente e cosa farà oggi.

La frequenza di queste riunioni dipende da molti fattori, ma l'idea è che siano regolari, a un'ora rigorosamente fissa, dritti al punto e mai inutilmente lunghe.

La durata media ideale di un meeting dovrebbe essere tra 10-15 minuti e altri possono raggiungere fino a un'ora a seconda delle dimensioni della squadra e degli argomenti.

Migliora in modo collaborativo

Il modo per ottenere un miglioramento continuo e un cambiamento sostenibile all'interno di un'organizzazione è attraverso la visione condivisa di un futuro migliore e la comprensione collettiva delle questioni che devono essere superate.

I team che hanno una comprensione condivisa delle teorie sul lavoro, il flusso di lavoro, il processo e il rischio hanno maggiori probabilità di costruire una comprensione condivisa di un problema e suggerire passi verso il miglioramento, che possono essere concordati per consenso.

Maggiori approfondimenti su Kanban (Agile) si trovano su Wikipedia, nella pagina dedicata a [Kanban Software](#), nella pagina dedicata al

[Metodo Toyota Production System](#), nella pagina dedicata alla [Teoria dei Vincoli](#) ed in una pagina divulgativa sul blog di Lorenzo Govoni - [Il metodo Kanban](#)

Casi d'uso reali ed ipotesi implementative

È possibile dividere i progetti in questi due macro gruppi

Progetto complesso e di lunga durata (oltre 6 mesi)

Se ci si trova in una situazione di questo tipo, probabilmente sussistono le complessità progettuali per introdurre Scrum, con sprint di 3 settimane, che diano quindi il tempo di bilanciare i tempi di sviluppo con tutte le cerimonie necessarie.

Tanti progetti piccoli, team eterogeneo, durata mediamente corta (meno di 6 mesi)

Scrum risulta in questo caso troppo complesso, meglio adottare Kanban, con sprint settimanali, standup e un singolo meeting settimanale di plannig.

Implementare Kanban con Jira, BitBucket, Hangout

Controllare il processo di sviluppo può essere un'impresa ardua, specialmente nel caso in cui il team si trova delocalizzato in quarantena, ciascuno a casa propria.

Proposta per l'operatività:

1. Introdurre uno strumento di Chat aziendale, che consenta ai membri del team di comunicare in modo asincrono, gestendo gli interrupt.
Ci sono tanti strumenti, per esempio è un ottimo strumento Chat di Google Hangout, grazie al quale è possibile creare chat, gruppi, comunicazioni peer 2 peer, inviare invitation utilizzare o realizzare bot personalizzati.
2. Utilizzare uno strumento per la gestione dei progetto, per esempio Jira o Asana, gratuiti fino a team composti da 10 persone, successivamente il prezzo può diventare significativo. Prenditi del tempo per scegliere lo strumento che sia per te più congeniale possibile, i miei preferiti sono appunto Jira e Asana, entrambi eccellenti, ma ce ne sono per tutte le tasche.
3. Utilizzare uno strumento documentale collaborativo con G-Suite o MS Office 365
4. Nei progetti più strutturati, automatizzare i software documentali e Jira o Asana, affinché lavorino insieme. Spesso le versioni cloud hanno già le integrazioni necessarie tra gli strumenti più comuni.
5. A prescindere del framework scelto, introdurre un meeting giornaliero, alla mattina, sempre alla stessa ora, l'orario migliore è intorno alle 10, per dare la possibilità a tutti i colleghi di essere operativi.
6. Introdurre un ulteriore meeting settimanale, nel quale si selezionano le attività per i giorni successivi e si presentano le attività effettuate.

Queste semplici mosse sono in grado di fornire subito un miglioramento della qualità del lavoro ed in generale della qualità della vita dei collaboratori.

Buon Lavoro!