



## L'Effetto Valanga Perduto

Raffaello Torraco

8 Novembre 2025

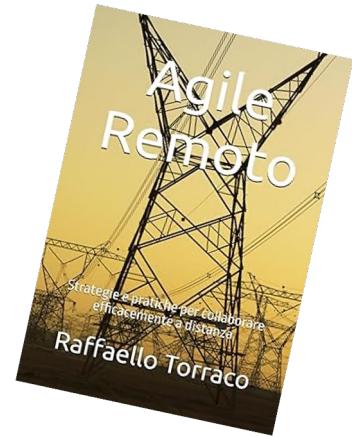
# Chi sono



## Raffaello Torraco

Agile & NLP Business Coach

*"Il futuro del lavoro non è semplicemente 'remoto', ma profondamente trasformato dall'intersezione di tre forze potenti: l'agilità organizzativa, la distribuzione geografica dei team e l'automazione intelligente. Non si tratta solo di trasferire online le pratiche esistenti, ma di reinventarle per un mondo dove la distanza fisica non è più un limite ma un'opportunità di innovazione."*





# About Apparound



Fondata nel **2008** per supportare  
le aziende nell'ottimizzazione  
dei processi di vendita



San Francisco  
Pisa  
**100+** dipendenti



> 10 milioni di  
prodotti configurati

## La nostra missione è facilitare i processi di vendita



Soluzione Cloud

# Gartner®

Presente nel Magic  
Quadrant™ di Gartner®  
per le suite CPQ dal 2018



Round di  
investimento nel 2021

# Confronto tra Team in ufficio

✓ Team A – Retrospettiva

- ✓ Facilitazione brillante
- ✓ Parlano di fallimenti con onestà
- ✓ Emergono pattern sistematici
- ✓ Decidono esperimento coraggioso

❖ Team B – Retrospettiva

- ❖ Facilitatore legge da script
- ❖ Giro di tavolo meccanico
- ❖ “Tutto ok” niente da dire
- ❖ Chiudono in 20 minuti senza action

# In presenza due forze che lavorano insieme

## 1. OSMOSI GENUINA

- Senti conversazioni
- Vedi energia
- Contaminazione accidentale

## 2. PRESSIONE SOCIALE SOFT

- Difficile ignorare
- Presenza fisica = accountability
- "Dai vieni a vedere"

# In Remoto - Entrambe le forze spariscono

## ✗ ZERO OSMOSI

- Non senti/vedi niente
- Stanze virtuali isolate
- Nessuna contaminazione accidentale

## ✗ ZERO PRESSIONE SOCIALE

- Facilissimo ignorare gli altri
- "Ho un conflitto"
- "Problemi di connessione"
- Camera spenta = presente ma assente

RISULTATO: 8 MESI DOPO, TEAM B UGUALE

# Le iniziative che non hanno funzionato (2023)

COMMUNITY OF PRACTICE SU TEAMS:

- Meeting knowledge sharing
- Post su Yammer
- Chat aiuto reciproco

DEMO CROSS-TEAM/STAKEHOLDER:

- Prima in presenza): Demo aperte, partecipavano altri team + stakeholder a vari livelli
- Ora (remoto): Solo demo interne al team + UAT con cliente, ZERO altri team, ZERO altri stakeholder

RISULTATO: Solo le chat di aiuto reciproco funzionano. Tutto il resto morto o scostante.

# Cosa muore e Cosa funziona

COSA MUORE:

- X Meeting knowledge sharing CoP (valore differito, generico)
- X Post su Yammer/Viva Engage (monologo, zero urgenza)
- X Demo cross-team/stakeholder (valore generico, "venite a vedere")

# Cosa muore e Cosa funziona

## COSA MUORE:

- X Meeting knowledge sharing CoP (valore differito, generico)
- X Post su Yammer/Viva Engage (monologo, zero urgenza)
- X Demo cross-team/stakeholder (valore generico, "venite a vedere")

## COSA FUNZIONA:

- ✓ Chat CoP per aiuto reciproco ("Ho un problema ORA")
- ✓ Meeting CoP se su un problema concreto e attuale
- ✓ Demo se collegata ad un problema specifico che altri hanno

# Cosa muore e Cosa funziona

## COSA MUORE:

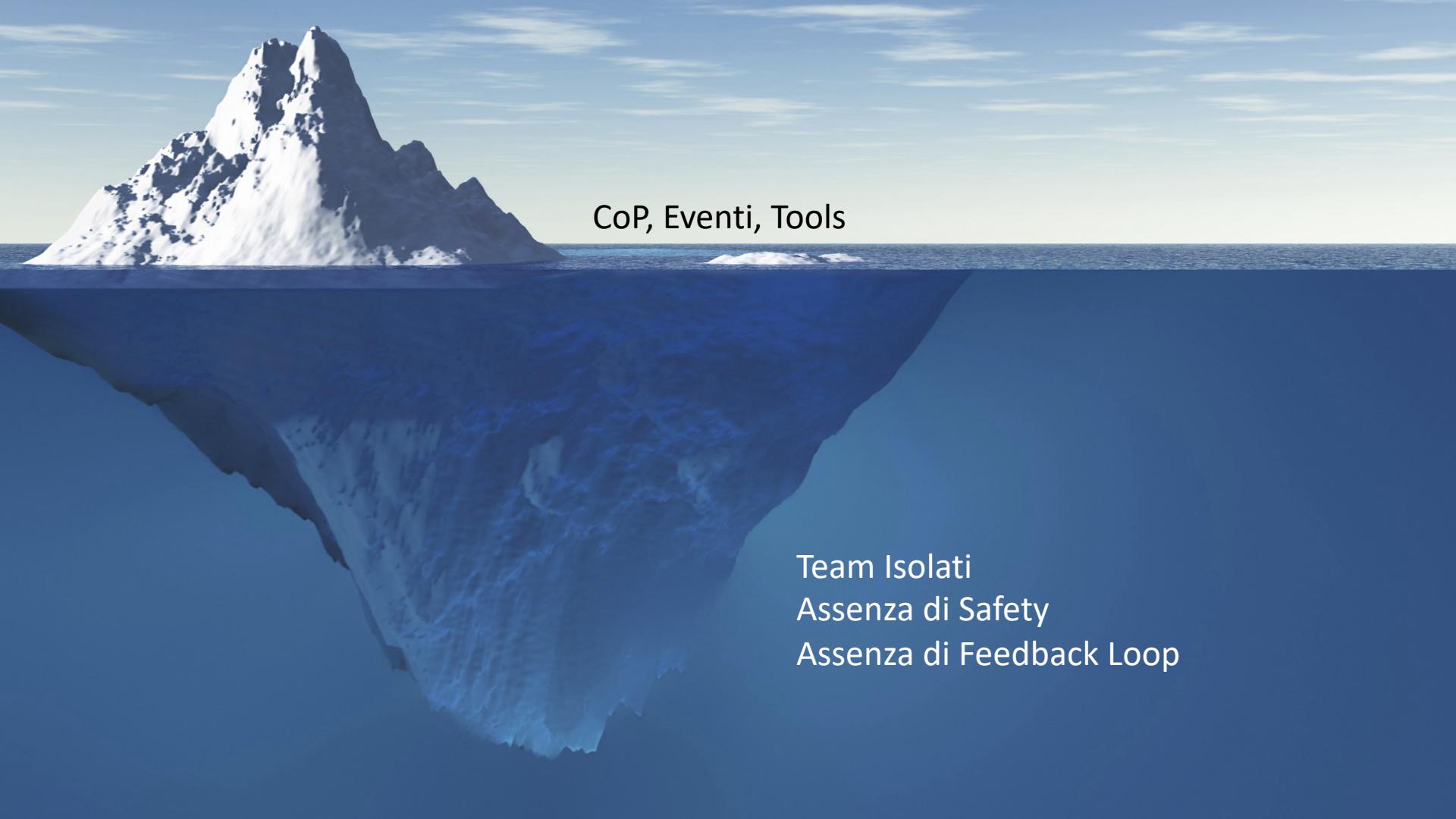
- X Meeting knowledge sharing CoP (valore differito, generico)
- X Post su Yammer/Viva Engage (monologo, zero urgenza)
- X Demo cross-team/stakeholder (valore generico, "venite a vedere")

## COSA FUNZIONA:

- ✓ Chat CoP per aiuto reciproco ("Ho problema ORA")
- ✓ Meeting CoP se su un problema concreto e attuale
- ✓ Demo se collegata ad un problema specifico che altri hanno

## COSA HO CAPITO:

Le persone partecipano quando vedono solo e soltanto VALORE IMMEDIATO per il LORO problema.



CoP, Eventi, Tools

Team Isolati  
Assenza di Safety  
Assenza di Feedback Loop

# Blocco 1: Team Isolati

In presenza:

- Ponti accidentali (caffè, corridoio, mensa)
- "Ciao, come va?" naturale
- Familiarità costruita senza sforzo

In remoto:

- Zero ponti accidentali
- Nessuna ragione di interagire
- Isolamento si cristallizza

RISULTATO: Team che non si parlano mai

# Blocco 2: Assenza Safety Remota

In presenza:

- vedi annuire
- sorrisi
- empatia

In remoto:

- Silenzio ambiguo
- Camere off
- Paura del giudizio

RISULTATO: Ridotta connessione e comunicazione inefficace

# Blocco 3: Assenza di Feedback Loop

Demo con 10+ persone in remoto:

- Camera off = NORMALE e RAZIONALE
- Ma zero segnali non-verbali in entrambe le direzioni

Per chi presenta:

- Parla a 30 schermi neri
- Sensazione di vuoto
- Si blocca

Per chi guarda:

- Nessuno ti vede
- Facile fare altro
- Presenza frammentata

RISULTATO: Iniziative che sembrano funzionare (numeri OK) ma  
contaminazione ZERO

# Fase 1 - Assessment Rapido

1 - Isolamento: "Quanto conoscete i membri degli altri team come persone (non solo come nomi)?"

- 1-3 = Isolamento forte
- 4-7 = Conoscenza superficiale
- 8-10 = Relazioni genuine

2 - Safety inter-team: "Ti sentiresti a tuo agio a mostrare una tua retrospettiva a un altro team?"

- Maggioranza NO = Safety bassa
- Metà e metà = Safety fragile
- Maggioranza SÌ = Safety buona

3 – Livello di coinvolgimento: "In una demo di un altro team, riesci a seguire senza fare altro?"

- Maggioranza NO = Attenzione frammentata
- Dipende = Attenzione parziale
- Maggioranza SÌ = Attenzione presente

# I risultati

- ROSSO (Terreno Ostile):
  - → Isolamento forte (1-3)
  - → Safety bassa (maggioranza NO)
  - → Attenzione frammentata
  - = Serve costruire fondamenta
- GIALLO (Terreno Fragile):
  - → Conoscenza superficiale (4-7)
  - → Safety fragile (metà e metà)
  - → Attenzione parziale
  - = Serve esperienza protetta
- VERDE (Terreno Fertile):
  - → Relazioni genuine (8-10)
  - → Safety buona (maggioranza Sì)
  - → Attenzione presente
  - = Pronto per apertura

# Fase 2 - Calibrazione Meccanismi

Per ogni scenario, meccanismi diversi:

- ROSSO → OSSERVAZIONE SILENZIOSA
- Focus: Familiarità senza pressione
- Obiettivo: Costruire ponti iniziali
  
- GIALLO → ROTAZIONE + AIUTO RECIPROCO
- Focus: Esperienza diretta protetta
- Obiettivo: Creare valore immediato
  
- VERDE → OPEN CEREMONIES + SHARING
- Focus: Collaborazione fluida
- Obiettivo: Contaminazione continua

# Meccanismo 1 - Osservazione Silenziosa

Per terreno ROSSO (isolamento forte, safety bassa)

- Come funziona:
- 1. Team B osserva 2-3 eventi DIVERSI di Team A
  - (retro, planning, refinement - non solo uno)
- 2. Camera e microfono OFF durante osservazione
- 3. Debrief: rappresentanti dei team + Coach
- OBIETTIVO: Familiarità senza pressione

# Il Pre-Lavoro Critico

PRIMA del debrief:

- → Coach incontra Team B (osservatori)
- → Rivede domande/osservazioni che vogliono fare
- → FILTRA e RIFORMULA per evitare giudizi

Trasformazioni tipiche:

- X "Il facilitatore non era bravo"
- ✓ "Quali domande ha fatto il facilitatore che hanno generato discussione?"
- X "Quel developer domina sempre"
- ✓ "Come gestite quando una persona parla più delle altre?"
- X "La retro era noiosa"
- ✓ "Cosa potrebbe rendere la retro più energica secondo voi?"

Focus: COSA È SUCCESSO, non CHI HA SBAGLIATO

# Il Debrief Strutturato

Setting:

- → 2-3 persone Team A + 2-3 persone Team B
- → Coach facilita leggermente
- → 45-60 minuti max

Struttura:

- 1. Coach: introduzione rapida (5 min)
- "Grazie per essere qui. Team B ha osservato, ora vuole capire meglio."
- 2. Team B: pone domande filtrate (30 min)
- Coach interviene SOLO se scivolano su giudizi personali
- 3. Team A: può fare contro-domande (10 min)
- "Voi come gestite X?"
- 4. Chiusura: identificare 1-2 pratiche da provare (10 min)

DOPO: Team B sperimenta le pratiche per 1 sprint e poi follow-up

# Meccanismo 2 - Rotazione + Aiuto Reciproco

Per terreno GIALLO (conoscenza superficiale, safety fragile)

- Come funziona:
  - 1. Persona di Team A va in Team B per 1-2 Sprint
  - 2. Partecipa come osservatore attivo + aiuta su problemi concreti
  - 3. Debrief strutturato con membri effettivi (non solo leader)
  - 4. Pre-check domande per evitare giudizi
- FOCUS: Valore immediato + esperienza diretta protetta
- ANCORAGGIO: Aiuto su problema REALE che Team B ha ORA  
(Non "vieni a imparare" ma "vieni a risolvere insieme")

# Setup Rotazione

## PRE-ROTAZIONE:

- 1. Identificare problema concreto di Team B
  - "Facciamo fatica con continuous delivery"
  - "Le nostre retro durano 2 ore e non concludiamo"
- 2. Team A ha esperienza su quel problema
- Offre 1 persona per 1 sprint (o 1 settimana se sprint è troppo)
- 
- 3. Accordo chiaro:
  - → La persona NON è un valutatore
  - → È un facilitatore/helper temporaneo
  - → Team B mantiene ownership

## DURANTE ROTAZIONE:

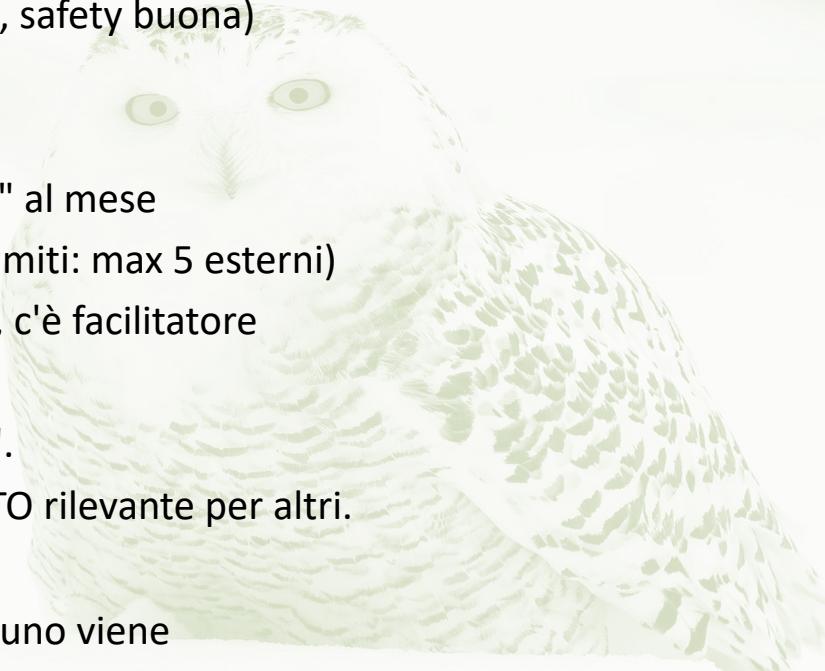
- → Persona partecipa a TUTTE le ceremonie
- → Può proporre, non imporre
- → Lavora su problema reale insieme al team

## DOPO ROTAZIONE:

- → Retrospettiva con membri del team e la persone del team A

# Meccanismo 3 - Open Ceremonies

Per terreno VERDE (relazioni genuine, safety buona)



Come funziona:

- 1. Ogni team ha 1-2 eventi "aperti" al mese
- 2. Qualsiasi team può unirsi (con limiti: max 5 esterni)
- 3. Chi si unisce può fare domande, c'è facilitatore

REGOLA CRITICA:

- Non aprire "perché sarebbe bello".
- Aprire quando c'è TEMA CONCRETO rilevante per altri.

Esempio:

- X "Retro aperta generica" → nessuno viene
- ✓ "Retro aperta: come stiamo gestendo il debito tecnico" → 3 team interessati vengono

ANCORA SU VALORE IMMEDIATO, non su cultura generica

# Setup Open Ceremonies

## CALENDARIO CONDIVISO:

- → Ogni team annuncia ceremonie aperte con TEMA
- → "Review aperta – Integrazione Chat IA"
- → "Retro aperta - come miglioriamo velocity senza sacrificare qualità"

## • LIMITI STRUTTURALI:

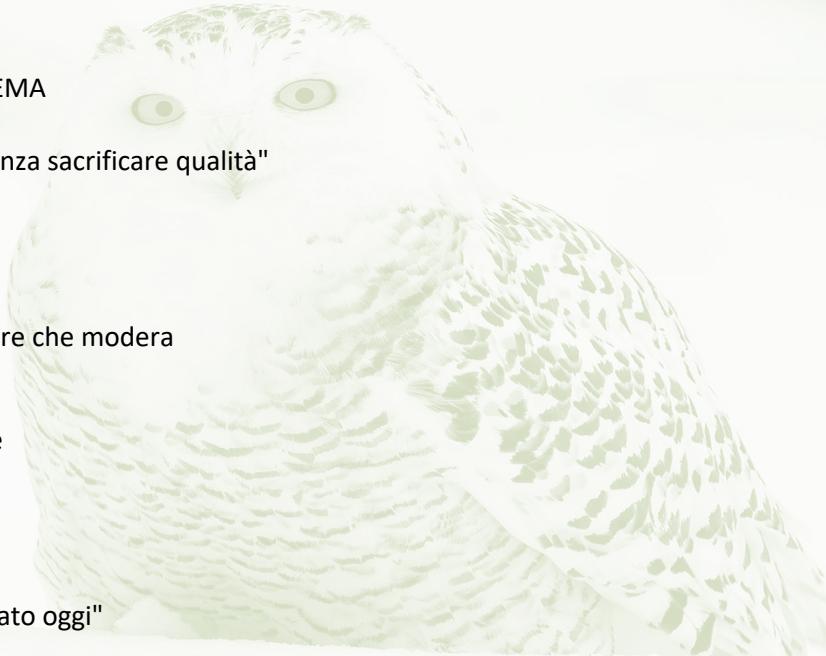
- → Max 5 persone esterne (altrimenti caos)
- → Chi viene DEVE avere interesse nel tema
- → Chi viene può fare domande ma c'è facilitatore che modera

## • DURANTE:

- → Team host fanno il loro evento normalmente
- → Esterni ascoltano, prendono nota
- → Ultimo 15 minuti: Q&A aperto

## • DOPO:

- → Documento condiviso: "Cosa abbiamo imparato oggi"
- → Chi ha partecipato scrive 1-2 takeaway
- → Diventa knowledge base ricercabile



# Framework Overview

## FASE 1: DIAGNOSTICA LE CONDIZIONI

- → Assessment rapido dei 3 blocchi
- → Identificare dove sei (Rosso/Giallo/Verde)

## FASE 2: SCEGLI IL MECCANISMO APPROPRIATO

- → Non "cosa voglio fare"
- → Bensì "cosa le condizioni permettono"

REGOLA D'ORO:

Il meccanismo perfetto nelle condizioni sbagliate = fallimento garantito

# Cosa ho imparato da questo approccio

## 1. DIAGNOSI È TUTTO

- Senza assessment, non sarei riuscito a validare le mie ipotesi
- Con assessment, ho scelto meccanismo appropriato e l'evoluzione nel tempo

## 2. GRADUALITÀ FUNZIONA

- Da osservazione silenziosa → rotazione → apertura
- Si va per gradi senza perdere le pratiche precedenti

## 3. PRE-WORK e COACHING COACH È CRITICO

- Filtro domande = zero giudizi = mantiene safety

## 4. VALORE IMMEDIATO CATALIZZA

- Chat aiuto reciproco funziona

## 5. SCALA ORGANICAMENTE (Magari con una spintina ogni tanto)

- Meccanismo si autoperpetua quando funziona



Via Umberto Forti, 1  
Montacchiello  
56121 – Pisa (PI), Italy  
[www.apparround.com](http://www.apparround.com)

1 Sansome St  
San Francisco  
CA 94104, United States  
[www.apparround.com](http://www.apparround.com)



**AGILE**  
**REMOTE WORKING**



**SCAN ME**