

L'azienda Capace di Adattarsi (Espansione del SGEP)

Ralph Jocham

John Coleman

2026-01-18T09:00:00Z

Collected Resources for Scrum Guide Expansion Pack

This document is a collection of independent works. Each section retains its original license or copyright status, as indicated. Please refer to each section for specific usage rights and requirements.

License/Copyright: CC BY-NC-ND 4.0, © 2017-2025 Orderly Disruption Limited

Note: This section is included in its original, unaltered form with permission under the terms of the CC BY-NC-ND 4.0 license. No changes have been made.

È difficile per un'azienda essere davvero adattiva [2] senza un clima in cui parole e azioni siano coerenti. Sono stati studiati oltre ottanta modelli di coinvolgimento. Tra questi vi erano framework di scaling o descalring e modelli operativi di prodotto, utili soprattutto per prodotti sviluppati da più Team Scrum. I modelli variano dall'essere eccessivamente invasivi al non fare abbastanza per aiutare l'organizzazione di prodotto a diventare più adattiva. Non esiste una verità universale né una "zona Goldilocks" valida a prescindere dal contesto.

Tra i modelli di coinvolgimento studiati, alcuni meritano particolare attenzione, tra cui – ma non solo – Beyond Budgeting, Humanocracy e Sociocracy, che, a seconda del contesto, vale la pena esplorare. È utile valutare anche come combinarli tra loro e con altri approcci.

Beyond Budgeting Beyond Budgeting [3-26] è una filosofia di gestione che abbandona il rigido budget annuale a favore di un controllo organizzativo e di gestione delle performance più decentralizzato e flessibile. Si basa su 12 principi guida – sei incentrati sulla leadership e sei sui processi di gestione – che promuovono il processo decisionale decentralizzato, la trasparenza, l'autonomia dei team e un forte allineamento al valore generato per il cliente.

Invece di obiettivi fissi e piani annuali dettagliati, Beyond Budgeting incoraggia la definizione dinamica degli obiettivi, la pianificazione continua e l'allocazione delle risorse basata sulle esigenze in tempo reale, favorendo agilità e reattività in un ambi-

ente aziendale in rapido cambiamento. Questo approccio mira a responsabilizzare i team, stimolare l'innovazione e garantire che le organizzazioni siano meglio attrezzate per affrontare l'incertezza [27] e la complessità [28-33]. Il nome Beyond Budgeting è in parte fuorviante (per la falsa idea che riguardi solo la finanza), e allo stesso tempo appropriato, perché indica effettivamente un approccio che va "oltre il budgeting".

Humanocracy La Humanocracy [34], come definita da Gary Hamel, è un modello gestionale che sostituisce gerarchie rigide e controllo centralizzato con sistemi capaci di massimizzare il contributo e la creatività di ogni individuo. In una humanocracy, le organizzazioni esistono per servire e dare potere alle persone, non semplicemente per trattarle come risorse al servizio degli obiettivi aziendali.

Si fonda su principi come la ownership distribuita, la meritocrazia, la trasparenza, la sperimentazione e il senso di comunità, favorendo autonomia e innovazione. L'autorità si basa sulla competenza e il processo decisionale è decentralizzato, affidato a chi è più vicino al lavoro svolto. La humanocracy privilegia la fiducia, il coinvolgimento e lo sviluppo del potenziale umano rispetto alla conformità e al controllo, mirando a creare ambienti di lavoro resilienti e innovativi dove le persone sono protagonisti di cambiamenti significativi.

Pur condividendo con modelli come il RenDanHeYi di Haier [35-36] valori di decentralizzazione e responsabilizzazione, la humanocracy rappresenta una filosofia più ampia, orientata a sostituire la burocrazia con principi centrati sulle persone in grado di sbloccare capacità (capability) e valore collettivi.

Sociocracy La Sociocracy [37-41] è un sistema di governance che organizza le persone in cerchi autogestiti e prende decisioni tramite consenso, non a maggioranza. Sviluppata da Gerard Endenburg [43] nei Paesi Bassi negli anni '70, assicura che chi è coinvolto in una decisione abbia voce in capitolo, e le proposte avanzano salvo obiezioni motivate. Basata sul principio del "sufficientemente buona per ora, sufficientemente sicura per essere provata", la sociocracy distribuisce l'autorità, promuove trasparenza, responsabilità (accountability) e miglioramento continuo, favorendo collaborazione e ownership condivisa. I suoi principi hanno influenzato modelli come Holacracy e team autogestiti.

La variante più consolidata è il Metodo Sociocratico dell'Organizzazione in Cerchi (SCM), il metodo originale. SCM utilizza cerchi semi-autonomi, doppio collegamento (con due persone che partecipano a due cerchi correlati per connetterli), decisioni basate sul consenso ed elezioni aperte per i ruoli. Questa struttura mantiene l'efficienza organizzativa e la parità tra i membri, con una comprovata esperienza in aziende, cooperative e scuole nei Paesi Bassi.

Sebbene varianti più recenti come Sociocracy 3.0 (S3) offrano maggiore flessibilità, SCM resta la forma di sociocrazia più storicamente validata e ampiamente documentata.

Il dirigente o componente del consiglio adattivo

L'approccio MORE Executive SUCCESS (vedi Appendice, Sezione 2) individua numerose opportunità per dirigenti e componenti del consiglio:

- Acquisire conoscenza sugli stakeholder (inclusi i clienti) e sui loro bisogni e limiti, sul lavoro, su come funziona il lavoro, sugli sprechi, sugli anti-pattern, sul problema da risolvere, sulle opportunità, sulle evidenze che il Valore può essere realizzato, sui comportamenti e sulle abitudini.
- Favorire un ambiente di lavoro orientato alle persone e promuovere una pianificazione della successione che lo preservi e ne migliori la qualità.
- Sviluppare reattività e flusso attraverso le reti del valore.
- Sviluppare reattività e flusso [44-45] attraverso le reti del valore.
- Coltivare quello che emerge [46] e la capacità di adattamento [2] in una direzione chiara.
- Coinvolgere le persone, inclusi clienti e colleghi.
- Promuovere una pianificazione della successione efficace e tempestiva.

Esistono numerose indicazioni per chi si trova nei livelli bassi, intermedi o laterali della struttura organizzativa su come migliorare l'adattività. Tuttavia, a livello esecutivo, sono limitate le indicazioni su come raggiungere un'efficacia tempestiva e umana, sulle interazioni con i clienti e sulla comprensione di "come funziona il lavoro". Si tende a credere, erroneamente, che spetti solo agli esperti di trasformazione (N.d.T. es. consulenti esterni) colmare questa lacuna, ma è irrealistico: il cambiamento appartiene all'organizzazione stessa.

L'efficacia tempestiva e orientata alla dimensione umana dovrebbe permeare l'intera struttura aziendale per ottenere i numerosi benefici che ne derivano. Anche le organizzazioni che hanno "successo nell'adozione del cambiamento" affrontano rischi: le persone se ne vanno, altre prospettive prendono piede e le mode aziendali (N.d.T. come nuove metodologie, framework o iniziative adottate perché "popolari", non perché realmente utili o sostenibili) possono vanificare i risultati positivi ottenuti nel diventare più adattivi. Può emergere un caos negativo.

Molti attori e modelli di coinvolgimento sostengono di promuovere l'adattività a livello esecutivo — un fatto positivo, perché i diversi contesti organizzativi richiedono approcci differenti. Tuttavia, nonostante le numerose risorse disponibili, il quadro generale dell'adattività dei dirigenti è rimasto sostanzialmente invariato negli ultimi 25 anni.

Che utilizzino tattiche, strategie, metodi, framework o nessuno di questi, le organizzazioni dovrebbero innanzitutto adottare l'etica che sostiene l'ambidestria, l'efficacia rispettosa della dimensione umana, l'adattività e la tempestività ai livelli più alti. In caso contrario, dirigenti e membri del consiglio continueranno a supervisionare un semplice "teatro del cambiamento" e un mosaico incompleto di iniziative isolate, tempestive e rispettose delle persone, ma frammentate all'interno dell'organizzazione.

Fare luce sul comportamento dei dirigenti La postura e le azioni di dirigenti e membri del consiglio influenzeranno il comportamento degli altri più di quanto possano fare le loro parole o direttive. Tuttavia, è consigliabile rivedere le domande poste per migliorare ambidestria, efficacia rispettosa della dimensione umana, adattività e tempestività.

Ambidestria, efficacia rispettosa della dimensione umana, adattività e tempestività richiedono, alla fine, l'eliminazione dei comportamenti incoerenti dei dirigenti. Comportamenti più utili includono accettare il fallimento, cercare informazioni prima di giudicare, offrire opportunità per sperimentare e imparare, rendere accettabile il non sapere e aiutare le persone a concentrarsi. Esistono alcune opzioni significative per gestire il comportamento dei dirigenti.

Immunity To Change® {#immunity-to-change®} Lisa Laskow Lahey e Robert Kegan (fondatori di The Developmental Edge) hanno creato un approccio al cambiamento noto come Immunity to Change® [47-48]. Le persone spesso sanno cosa dovrebbero fare, ma non lo fanno a causa di impegni interni in conflitto. Metaforicamente, è come se avessero 'un piede sull'acceleratore e uno sul freno'.

Immunity to Change® è un framework che aiuta a definire quei 'impegni nascosti' e 'assunzioni limitanti' che impediscono alle persone di cambiare e di realizzare i propri obiettivi. La teoria e la mappa di Immunity to Change® hanno aiutato innumerevoli professionisti e organizzazioni a portare alla luce e superare quegli impegni che ostacolavano la loro crescita professionale e organizzativa.

Intent-Based Leadership® {#intent-based-leadership®} *Intent-Based Leadership® (IBL)* ([49-51]) è un linguaggio che i team usano per raggiungere alte prestazioni, che sostituiscono il linguaggio programmato tipico dell'era industriale. L'IBL pone l'accento sul concetto di intento da parte dei leader e del team. Si basa sui libri *Turn The Ship Around* e *Leadership is Language* di L. David Marquet.

Una delle convinzioni fondamentali è che la leadership non è per pochi eletti al vertice. Nelle organizzazioni altamente efficaci, ci sono leader a ogni livello. L. David Marquet ha modellato la leadership che ha sviluppato a bordo del sottomarino a propulsione nucleare USS Santa Fe in un sistema chiamato Intent-Based Leadership, pensato per essere adottato dalle organizzazioni al fine di stimolare il pensiero critico e la leadership a tutti i livelli.

Intent-Based Leadership aiuta i leader a costruire organizzazioni in cui le persone danno il meglio di sé, perché sperimentano un senso di autonomia, attingono alla propria motivazione intrinseca, si sentono ascoltate e spinte verso l'eccellenza. Provano un forte senso di responsabilità e controllo, così che coinvolgano la loro mente e il loro cuore. Ricevono gratificazioni psicologiche così che vedano i risultati delle proprie decisioni e del proprio lavoro. C'è una propensione all'azione, e i team sono più agili e resilienti, poiché la creazione e la propagazione degli errori sono ridotti.

La pratica di affermare l'intento consente ai team di prendere decisioni in modo distribuito pur mantenendo l'unità dello sforzo. Il Intent-Based Leadership International (sito IBLI) offre consulenza, coaching, corsi online e libri per i leader.

Attribuzione per la raccolta del Pacchetto di Espansione della Guida Scrum

Questa raccolta è stata scritta e compilata da *Ralph Jocham, John Coleman, e Jeff Sutherland*. La traduzione in lingua Italiana è stata curata da Michael F Forni, Felice Grisi e Andrea Feraco. Ogni sezione è attribuita individualmente sopra e mantiene la sua licenza originale. La raccolta nel suo complesso ha scopo informativo; si prega di rispettare i termini di licenza di ciascuna sezione.

Riferimenti

- [1] Coleman, J., (2025) MORE executive SUCCESS. Unpublished.
- [2] LeSS (n.d.) ‘Why LeSS? Achieving adaptiveness’. Available at: <https://less.works/less/framework/why-less> (Accessed: 17 May 2025).
- [3] Bogsnes, B. (2023) This is beyond budgeting: A guide to more adaptive and human organizations. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.
- [4] Bogsnes, B. (2023) Beyond budgeting at 25 - bbbt.org, Beyond Budgeting Round Table. At: https://bbbt.org/wp-content/uploads/bb-white-paper_a.pdf (Accessed: April 7, 2023).
- [5] Olesen, A. (2016) Beyond budgeting: Principle 1 - purpose, YouTube. At: https://youtu.be/_9ZW2NjyFxE (Accessed: April 7, 2023).
- [6] Larsson, D. (2016) Beyond budgeting: Principle 2 - values, YouTube. At: <https://youtu.be/pl1BPriTbm4> (Accessed: April 7, 2023).
- [7] Player, S. (2016) Beyond budgeting: Principle 3 - transparency, YouTube. At: <https://youtu.be/Mb7K8App2vw> (Accessed: April 7, 2023).
- [8] Rösli, F. (2016) Beyond budgeting: Principle 4 - Organization, YouTube. At: <https://youtu.be/i8Hlge8OZYM> (Accessed: April 7, 2023).
- [9] Larsson, D. (2016) Beyond budgeting: Principle 5 - autonomy, YouTube. At: <https://youtu.be/ipnjHtXYi-g> (Accessed: April 7, 2023).
- [10] Player, S. (2016) Beyond budgeting: Principle 6 - customers, YouTube. At: https://youtu.be/_6fut4R_wVw (Accessed: April 7, 2023).
- [11] Bogsnes, B. (2016) Beyond budgeting: Principle 7 - rhythm, YouTube. At: https://youtu.be/rb_NsnPNIQQ (Accessed: April 7, 2023).
- [12] Rösli, F. (2016) Beyond budgeting: Principle 8 - targets, YouTube. At: <https://youtu.be/up3mp7jN6XU> (Accessed: April 7, 2023).
- [13] Player, S. (2016) Beyond budgeting: Principle 9 - plans and forecasts, YouTube. At: <https://youtu.be/OWM7FUuXejI> (Accessed: April 7, 2023).
- [14] Olesen, A. (2016) Beyond budgeting: Principle 10 - resource allocation, YouTube. At: https://youtu.be/mPCYHmvi_b8 (Accessed: April 7, 2023).
- [15] Bogsnes, B. (2016) Beyond budgeting: Principle 11 - performance evaluation, YouTube. At: <https://youtu.be/RfPVtG2B27E> (Accessed: April 7, 2023).
- [16] Rösli, F. (2016) Beyond budgeting: Principle 12 - rewards, YouTube. At: <https://youtu.be/ETU5TzNYiC0> (Accessed: April 7, 2023).
- [17] Morlidge, S. & Player, S., 2010. Future Ready: How to Master Business Forecasting. Chichester: John Wiley & Sons.
- [18] Morlidge, S., 2024. The Little Book of Beyond Budgeting: A New Management

Model for Organisations (Second Edition) [Beyond Books Press]

[19] Morlidge, S., 2019. The Little (Illustrated) Book of Operational Forecasting. [Troubador].

[20] Morlidge, S., 2019. Present Sense. [Troubador].

[21] Morlidge, S., 2021. Zen and the Art of Organising Work. [Troubador].

[22] Morlidge, S., 2023. Cost Matters. [Beyond Books Press].

[23] Beyond Budgeting i praktiken Fahlén, K., 2016. Beyond Budgeting i praktiken. Stockholm: Liber.

[24] Fahlén, K., 2018. Dynamic Management Strategy: A guide to management innovation and competitive advantage. Gothenburg: BAS

[25] Bogsnes, B., 2016. Implementing Beyond Budgeting: Unlocking the Performance Potential. 2nd ed. Chichester: John Wiley & Sons.

[26] Becker, S et al (co-author) The Viable Map Workbook 2023 [Beyond Books Press]

[27] van der Bles, A.M., van der Linden, S., Freeman, A.L.J. and Spiegelhalter, D.J. (2019) 'Communicating uncertainty about facts, numbers and science', Royal Society Open Science, 6(5), 181870. Available at: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC6549952/> (Accessed: 17 May 2025).

[28] Cynefin.io, V. (2022) Cynefin wiki, Cynefin.io. Cynefin.io. At: <https://cynefin.io/> (Accessed: April 4, 2023).

[29] Rancati, A. and Snowden, D. (2021) Managing complexity (and chaos) in a crisis - a field guide for decision makers inspired by the Cynefin framework. Luxembourg, Belgium: Publications Office of the European Union.

[30] Snowden, D. et al. (2022) Cynefin® weaving sense-making into the fabric of our world. 2nd edn. Edited by R. Greenberg and B. Bertsch. Singapore, Singapore: Cognitive Edge - The Cynefin Co.

[31] Snowden, D. (2023) Cynefin St David's 2023 1 of 2, Cynefin Co. <https://thecynefin.co/cynefin-st-davids-2023-1-of-2/> (Accessed: April 20, 2023).

[32] Snowden, D. (2023) Managing for emergence through abduction, The Cynefin Co. At: <https://thecynefin.co/managing-for-emergence/> (Accessed: June 24, 2023).

[33] Snowden, D. and Smith, N. (2023) Leadership discussion: Dave and Natalie - the Cynefin co, YouTube. At: <https://youtu.be/WcPZ8ybDF0w> (Accessed: April 7, 2023).

[34] Hamel, G. and Zanini, M. (2023) Humanocracy. At: <https://www.humanocracy.com/> (Accessed: April 5, 2023).

[35] Fischer, B., Minnaar, J., Moehrle, M., & Cornuel, E. (2020) RenDanHeYi: Pioneering the Quantum Organisation. EFMD Global Focus, Special Supplement. Available at: <https://bit.ly/RenDanHeYi> [Accessed 27 May 2025]

[36] Williamson, P.J. & Yin, E. (2018) 'Management Innovation Made in China: Haier's Rendanheyi', California Management Review, 61(1), pp. 71-93.

[37] Rau, T. (2022) Sociocracy - Basic Concepts and principles, Sociocracy For All. At: <https://www.sociocracyforall.org/sociocracy/> (Accessed: April 5, 2023).

[38] Buck, J. & Endenburg, G. (2012) The creative forces of self-organization. Sociocratic Center.

[39] Buck, J. & Villines, S. (2017) We the people: Consenting to a deeper democracy. 2nd edn. Sociocracy.info Press.

- [40] Endenburg, G. (1998) Sociocracy: The organization of decision-making. Delft: Eburon Publishers.
- [41] Priest, J. & Bockelbrink, B. (2018) Sociocracy 3.0 – The practical guide. Available at: <https://sociocracy30.org/> (Accessed: 17 May 2025).
- [42] LeSS.works (n.d.) Self-managing teams. Available at: <https://less.works/less/management/self-managing-teams> (Accessed: 17 May 2025).
- [43] Sociocracy For All (n.d.) ‘Gerard Endenburg: founder of Sociocratic Circle Method and pioneer of self-management’. Available at: <https://www.sociocracyforall.org/gerard-endenburg-founder-of-sociocratic-circle-method-and-pioneer-of-self-management/> (Accessed: 18 May 2025).
- [44] Kanban Guides (2025) Available at: <https://kanbanguides.org> (Accessed: 17 May 2025)
- [45] Scrum.org et al. (2021) The Kanban Guide for Scrum Teams. Available at: <https://www.scrum.org/resources/kanban-guide-scrum-teams> (Accessed: 17 May 2025)
- [46] Templeton Foundation (2023) ‘What Is Emergence?’ John Templeton Foundation. Available at: <https://www.templeton.org/news/what-is-emergence> (Accessed: 17 May 2025).
- [47] Kegan, R. and Lahey, L. (2019) An everyone culture, The Developmental Edge. At: <https://developmentaledge.com/an-everyone-culture/> (Accessed: April 4, 2023).
- [48] Lahey, L. and Kegan, R. (2023) News & thinking, The Developmental Edge. At: <https://developmentaledge.com/newsthinking/#methodologies> (Accessed: April 3, 2023).
- [49] Marquet, L. D. (2013) Turn the Ship Around! A True Story of Turning Followers into Leaders. Portfolio.
- [50] Marquet, L.D. (2021) Leadership is language: The hidden power of what you say and what you don’t. Nakskov, Denmark: Nota.
- [51] Marquet, L. D. (2021) Based Leadership® International with L. David Marquet - IBLI. At: <https://davidmarquet.com/> (Accessed: April 5, 2023).