

Strategia Emergente (Espansione del SGEP)

Roger L. Martin Tom Gilb

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.

Copyright: All rights reserved. Adapted

La strategia non deve essere limitata dalla dimensione; se esiste, la strategia dovrebbe essere chiaramente articolata a livello aziendale, di unità di business o di prodotto e rimanere coerente e integrata a tutti questi livelli. Fondamentalmente, la strategia dovrebbe consentire di distinguere i fini (risultati quantificati e valutati dagli stakeholder) dai mezzi (iniziativa o attività).

Prendendo spunto e adattando il lavoro di Roger L. Martin [1] e quello di Tom Gilb [3-8], si può riassumere che la strategia consiste nel fare scelte integrate ed esplicite, decidendo cosa perseguire e cosa non, a partire da un’aspirazione vincente ben definita e misurabile e non solamente da una missione o una visione generale. Una strategia efficace deve rispondere a queste domande:

- In quale ambito ci troveremo a operare?
- Come vinceremo le sfide in modo etico [9] e sostenibile, bilanciando una molteplicità di aspettative e limitazioni?
- Quali capacità, abilità e sistemi devono essere implementati?
- Cos’altro deve essere validato affinché questa strategia abbia successo?

Nelle situazioni in cui competenza ed esperienza sono sufficienti (o anche al limite dall’essere sufficiente), per garantire che la strategia sia iterativa, attuabile e focalizzata sul Valore vanno considerati i seguenti elementi:

- Quantificare e gestire iterativamente il Valore generato per gli stakeholder, i molteplici impatti o effetti collaterali, i rischi e i compromessi:
 - Identificare tutti gli Stakeholder critici (inclusi, a titolo esemplificativo ma non esauritivo, i Clienti) e definire i loro obiettivi di Valore in termini misurabili (ad esempio, “ridurre il tempo di onboarding dei nuovi utenti da 5-10 a 2-4 giorni”).

- Quantificare esplicitamente compromessi e vincoli e riesaminarli man mano che emergono nuove informazioni.
 - Utilizzare il pensiero integrativo (integrative thinking) per risolvere le tensioni in modo creativo.
- Co-creare e stabilire le priorità in modo collaborativo:
 - Sviluppare la strategia combinando intuizione ad analisi in tutte le direzioni (top-down e bottom-up) e attivare la collaborazione laterale.
 - Organizzare workshop strutturati e attivare cicli di feedback per promuovere l'allineamento e l'adattabilità e ridefinire continuamente le priorità del lavoro non ancora iniziato.
- Fornire Valore in modo incrementale e misurare i risultati:
 - Suddividere iterativamente le aspirazioni strategiche in piccoli incrementi prioritizzati e misurabili. - Fornire valore in cicli brevi (ad esempio, suddivisi in Sprint o settimane), misurando i risultati effettivi e gli effetti collaterali rispetto agli obiettivi quantificati iniziali.
 - Utilizzare revisioni periodiche per apportare modifiche sulla base del feedback effettivo, da utenti reali.
- Abilitare l'emersione del “come fare” come abitudine:
 - Consentire alla strategia di evolversi in risposta a nuovi dati e ai feedback ricevuti dagli Stakeholder (inclusi, a titolo esemplificativo ma non esaustivo, gli utenti), all'interno di un quadro di obiettivi chiari e quantificati, considerando tendenze misurabili e attivando processi di rivalutazione periodica del rapporto rischi/benefici.
 - Apportare correzioni di rotta in modo rapido e trasparente man mano che la realtà dei fatti evolve.
- Assicurarsi che la strategia e la sua implementazione siano orientate ai risultati e focalizzate (decidendo su cosa lavorare e su cosa no).
 - Distinguere tra:
 - * Strategia, inclusi intento, logica, obiettivi e anti-obiettivi (il *cosa* e il *perché*),
 - * Implementazione di quella Strategia: l'operazionalizzazione della strategia, l'elaborazione di una sequenza iterativa o la scomposizione delle scelte integrate per la strategia, solitamente in piccole porzioni orientate ai risultati del *cosa* e del *perché*,
 - Focalizzarsi su:
 - * Elementi del Product Backlog orientati ai risultati e focalizzati (piccole porzioni per *chi*), e
 - * Elenchi di attività o iniziative (il ‘cosa faremo’ o il *come*).
- Evitare di confondere una sequenza predeterminata di progetti da consegnare per un'effettiva strategia di Prodotto coerente e basata sulla generazione di Valore.

Nelle situazioni in cui competenza ed esperienza sono utili, preziose ma non sufficienti, causa ed effetto sono coerenti solo in retrospettiva e l'incertezza deve essere accettata, abbracciata, per cui i Team Scrum e tutte le parti interessate devono:

- Accettare il dato di fatto della confusione nel lavoro, inevitabilmente meno strutturato e orientato a generare rapidamente risultati emergenti, focalizzandosi sulla

direzione più che sulla destinazione.

- Considerare che i piani dettagliati a lungo termine sono inevitabilmente inefficaci. Le organizzazioni dovrebbero concentrarsi di più sulla creazione di condizioni, dove modelli e innovazioni utili possano emergere dalle interazioni tra gli elementi che operano all'interno del sistema.
- Invece di provare un'idea alla volta e attenersi a ciò che ha già funzionato in precedenza, i Team Scrum dovrebbero attivare diversi piccoli esperimenti paralleli, a basso impatto in caso di fallimento, monitorandoli in contemporanea, osservando empiricamente cosa succede e imparando da ciò che emerge.
- Promuovere un clima favorevole all'esplorazione creativa, all'innovazione e all'evoluzione dalla situazione attuale. Creare processi e ambienti in cui le persone possano mettere in relazione idee innovative, apprendimenti, intuizioni consapevoli e imparare gli uni dagli altri, piuttosto che imporre uniformità o indicatori (ad esempio KPI) rigidi.
- Le opzioni di risposta possibili sono, non limitate a:
 - Mappare ciò che è già noto e comprendere il potenziale evolutivo del sistema, prima di tentare di introdurre un cambiamento
 - Promuovere l'auto-organizzazione tra le persone
 - Eseguire esperimenti a basso impatto in caso di fallimento, (anche dette "sonde"): queste sonde devono essere piccole, parallele e progettate in modo che il fallimento sia sostenibile e generare informazioni utili
 - Generare nuove idee
 - Provare soluzioni per diversi problemi nella situazione attuale
 - Testare intuizioni fondate su elementi oggettivi
 - Osservare ciò che emerge e amplificare l'impiego dei modelli di successo, attenuando o bloccando quelli che non hanno funzionato
 - L'innovazione è importante, ma le soluzioni comprovate e validate dovrebbero essere preferite e riutilizzate per i problemi ricorrenti
 - Assicurarsi continuità nel considerare il comune Buon Senso
 - Effettuare esercizi di esplorazione e cattura dei pensieri attraverso la narrazione (narrative capture)
- Metafora: il ruolo dei leader è quello di preparare e accudire attivamente un terreno fertile, definire i confini e le condizioni ideali (il "substrato") per incoraggiare la crescita di piante sane (soluzioni emergenti). Questo include metaforicamente le necessarie operazioni di diserbaggio, potatura e modellazione dell'ambiente, e non solo di stare fermi e attendere passivamente che si generi il raccolto (i risultati).

In generale, le ricompense basate sulla motivazione estrinseca dovrebbero essere evitate a causa del cosiddetto "effetto cobra" [10], a meno che non siano coerenti con i principi esplicitati in Beyond Budgeting. Allo stesso modo, le valutazione delle prestazioni individuali o di gruppo dovrebbero essere svincolate dai risultati, in quanto indipendentemente dal fatto che i risultati siano stati effettivamente conseguiti, ciò che più conta è il come sono stati conseguiti, con quale impatto o effetti collaterali sul morale del team, ecc.

Detto ciò:

- Vi sono tutt'ora disaccordi sugli articoli sottoposti a revisione paritaria [11-14] - e in particolare riguardo a un particolare articolo fondamentale non sottoposto a revisione paritaria [15] - sull'utilità o meno della quantificazione delle aspettative, dei limiti o degli obiettivi degli stakeholder e sulla loro riduzione della motivazione intrinseca.
- Considerare il contesto è sempre importante, come anche valutare se la quantificazione supporti l'autonomia e il significato o imponga vincoli di controllo.
- Per ora, gli autori di questo documento preferiscono accettare i rischi di una mancata convergenza su un'idea unitaria, quantificando qui le aspettative, i limiti e la direzione di marcia degli stakeholder, il tutto supportato da narrazioni di alta qualità e accurate (come dire “più storie come questa, meno storie come quella”).

Una Strategia Emergente è supportata da una roadmap emergente, orientata ai risultati, che può spaziare dallo Sprint Goal alla Visione del Prodotto e oltre. Lo Sviluppo di una Strategia Emergente (Emergent Strategy Deployment) [16-19] non deve essere confusa con la Strategia Emergente di per sé (Emergent Strategy). I modelli di cambiamento vettoriale [30-35, 54], i Modelli Operativi del Prodotto [20-26], i modelli di scaling e descaling [27-40] e i modelli emergenti orientati agli obiettivi [16-19, 41-50] possono essere estremamente utili per l'Implementazione della Strategia Emergente. È preferibile optare per modelli coerenti con il cambiamento vettoriale, ad esempio, preferire un'attenzione maggiore verso la direzione di marcia, piuttosto che ad obiettivi prefissati. L'implementazione di una strategia emergente implica lasciare che piani e azioni si sviluppino naturalmente man mano che il Team Scrum e gli Stakeholder rispondono ai cambiamenti del mondo reale. Invece di seguire un percorso fisso, i giocatori di Scrum prestano attenzione a ciò che accade intorno a loro e apportano modifiche man mano che procedono nel loro percorso di generazione di Valore. Col passare del tempo, i vari traguardi raggiunti formano uno schema che diventa la strategia effettiva, che può differire da quanto inizialmente previsto.

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. *Martin, R.L. (2022) A new way to think your guide to Superior Management Effectiveness. Boston, MA, MA, USA: Harvard Business Review Press.*
2. *Gilb, T. & Graham, D. (1993) Software Inspection. Harlow: Addison-Wesley.*
3. *Gilb, T. (1988) 'Deeper perspectives on evolutionary delivery, in Principles of Software Engineering Management. Wokingham: Addison-Wesley, pp. [chapter 15]. Also available at: <https://bit.ly/TomGilbEvo>.*

4. Gilb, Tom & Maier, Mark. (2005). *Managing Priorities: A Key to Systematic Decision Making*. INCOSE International Symposium. 15. 10.1002/j.2334-5837.2005.tb00782.x. Also available at: <https://bit.ly/TomGilbPriorities>.
5. Gilb, T. (1988) 'Deeper perspectives on evolutionary delivery', in *Principles of Software Engineering Management*. Wokingham: Addison-Wesley, pp. [chapter 15].
6. Gilb, T. (2005) *Competitive Engineering: A Handbook for Systems Engineering, Requirements Engineering, and Software Engineering Using Planguage*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann. Also available at: <https://bit.ly/TomGilbCompEng>.
7. Gilb, T. (2009) 'Agile specification quality control: Shifting emphasis from cleanup to sampling defects', *Testing Experience*, March. Available at: https://www.researchgate.net/publication/294196272_Agile_specification_quality_control [Accessed: 17 May 2025].
8. Gilb, T. & Gilb, K. (1989) 'The McDonnell-Douglas case study of SQC and engineering improvement: Case DAC Inspection 1988–89'. Available at: <https://bit.ly/TomGilbMcDonnell-Douglas> [Accessed: 17 May 2025].
9. Blackburn, S. (2003) *Ethics: A Very Short Introduction*. Oxford: Oxford University Press.
10. Frey, B.S. and Jegen, R. (2001) 'Motivation crowding theory', *Journal of Economic Surveys*, 15(5), pp. 589–611.
11. Cameron, J., Banko, K.M. and Pierce, W.D. (2001) 'Pervasive negative effects of rewards on intrinsic motivation: The myth continues', *The Behavior Analyst*, 24(1), pp. 1–44.
12. Deci, E.L., Koestner, R. and Ryan, R.M. (1999) 'A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation', *Psychological Bulletin*, 125(6), pp. 627–668.
13. Ryan, R.M. and Deci, E.L. (2000) 'Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions', *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), pp. 54–67.
14. Sandel, M.J. (2012) *What money can't buy: The moral limits of markets*. London: Allen Lane.
15. Kohn, A. (1993) 'Why incentive plans cannot work', *Harvard Business Review*, 71(5), pp. 54–63.
16. Scotland, K. (2023) *Why strategy deployment? Here are three great reasons*, AvailAbility. At: <https://availability.co.uk/2023/02/16/why-strategy-deployment-here-are-three-great-reasons/> (Accessed: April 3, 2023).
17. Scotland, K. (2019) *Deploying strategies as choices*, AvailAbility. At: <https://availability.co.uk/2019/02/08/deploying-strategies-as-choices/> (Accessed: April 3, 2023).
18. Scotland, K. (2017) *Strategy deployment and playing to win*, AvailAbility. At: <https://availability.co.uk/2017/07/14/strategy-deployment-and-playing-to-win/> (Accessed: April 3, 2023).
19. Scotland, K. (2017) *A strategy deployment cadence*, AvailAbility. At: <https://availability.co.uk/2017/09/06/a-strategy-deployment-cadence/> (Accessed: April 3, 2023).

20. Cagan, M. (2024) *Transformed: Moving to the Product Operating Model*. Hoboken, NJ: Wiley.
21. Cagan, M. (2025) 'The Product Operating Model', Silicon Valley Product Group, 17 March. Available at: <https://www.svpvg.com/the-product-operating-model/> (Accessed: 8 June 2025).
22. Cagan, M. (n.d.) 'The Product Operating Model: An Introduction', Silicon Valley Product Group. Available at: <https://www.svpvg.com/the-product-operating-model-an-introduction/> (Accessed: 8 June 2025)
23. Scrum.org (2025) 'The Agile Product Operating Model', Scrum.org, 1 May. Available at: <https://www.scrum.org/resources/agile-product-operating-model> (Accessed: 8 June 2025).
24. Scrum.org (2025) 'Agile Product Operating Model State of Play - Part 1 - Fundamentals', Scrum.org, 12 May. Available at: <https://www.scrum.org/resources/blog/agile-product-operating-model-state-of-play-part-1-fundamentals> (Accessed: 8 June 2025).
25. Scrum.org (2024) 'Project to Product and the Agile Product Operating Model', Scrum.org, 7 November. Available at: <https://www.scrum.org/resources/blog/project-product-and-agile-product-operating-model> (Accessed: 8 June 2025).
26. Scrum.org (2024) *Moving to an Agile Product Operating Model* [PDF]. Available at: <https://www.scrum.org/resources/moving-agile-product-operating-model-evidence-based-approach-delivering-products-digital-age> or <https://bit.ly/SDOAPOM>. (Accessed: 8 June 2025)
27. Kniberg, H. and Ivarsson, A. (2012) *Scaling at Spotify*, Crisp. At: <https://blog.crisp.se/wp-content/uploads/2012/11/SpotifyScaling.pdf> (Accessed: April 5, 2023).
28. Ambler, S.W. and Lines, M. (2023) *Disciplined Agile® Toolkit - Project Management Institute, PMI*. At: <https://www.pmi.org/discrimined-agile/> (Accessed: April 5, 2023).
29. Leffingwell, D. and Knaster, R. (2023) *Safe 6.0 framework, Scaled Agile Framework*. At: <https://www.scaledagileframework.com/> (Accessed: April 5, 2023).
30. Sutherland, J. (2021) *Scrum@Scale - the scaling framework created by dr. Jeff Sutherland, Scrum@Scale Framework*. At: <https://www.scrumatscale.com/> (Accessed: April 5, 2023).
31. Skelton, M. and Pais, M. (2023) *Team topologies, Team Topologies*. At: <https://teamtopologies.com/> (Accessed: April 5, 2023).
32. Appelo, J. (2023) *Versatile Organization Design, unFIX*. At: <https://unfix.com/> (Accessed: April 5, 2023).
33. Merel, P. (2023) *Xscale Alliance, XSCALE Alliance*. At: <https://xscalealliance.org/#manifesto> (Accessed: April 5, 2023).
34. Schwaber, K. et al. (2021) *Online nexus guide, Scrum.org*. At: <https://www.scrum.org/resources/online-nexus-guide> (Accessed: April 5, 2023).
35. Quartel, R. et al. (2024) *FaST guide, Fluid Scaling Technology*. At: <https://www.fastagile.io/> (Accessed: December 6, 2023).
36. Ramos, C. and Pavlichenko, I. (2023) *Creating agile organizations, Creating Agile Organizations*. At: <https://creatingagileorganizations.com/> (Accessed: April 15, 2023).

37. Larman, C. & Vodde, B. (2025) *LeSS (Large-Scale Scrum) Framework*. Available at: <https://less.works/less/framework> (Accessed: 8 June 2025)
38. Flight Levels GmbH (2025) *Flight Levels Framework*. Available at: <https://www.flightlevels.io/what-is-flight-levels/> (Accessed: 8 June 2025).
39. Krivitsky, A. and Flemm, R. (2022) *Org topologies, Org Topologies*. At: <https://www.orgtopologies.com/> (Accessed: April 4, 2023).
40. Singh, P. (2023) *Scaling Simplified: A Practitioner's Guide to Scaling Flow*. Florida: Self-published. Available at: <https://leanpub.com/scalingsimplified> (Accessed: 8 June 2025)
41. Scotland, K. (2022) *The ultimate X-matrix for your agile transformation is here, AvailAgility*. At: <https://availagility.co.uk/2022/11/03/the-ultimate-x-matrix-for-your-agile-transformation-is-here/> (Accessed: April 5, 2023).
42. Krebs, J. (2023) *Agile kata pro, Agile Kata Pro*. At: <https://agilekata.pro/> (Accessed: April 4, 2023).
43. Doerr, J. (2023) *OKRs 101, What Matters*. At: <https://www.whatmatters.com/get-started/> (Accessed: April 4, 2023).
44. Wodtke, C. (2021) *Radical focus achieving your most important goals with objectives and key results*. Palo Alto, CA: Cucina Media.
45. Gothelf, J. & Seiden, J. (2024) *Who Does What By How Much?: A Practical Guide to Customer-Centric OKRs*. New York: Sense & Respond Press.
46. Appelo, J. (2023) *Sometimes, you *don't* want focus, unFIX*. At: <https://unfix.com/blog/sometimes-you-dont-want-focus> (Accessed: 14 January 2024).
47. Appelo, J. (2023) *Bets and objectives, unFIX*. At: <https://unfix.com/bets-and-objectives> (Accessed: 14 January 2024).
48. McChesney, C. (2023) *The 4 disciplines of execution (new)*, FranklinCovey. At: <https://www.franklincovey.com/the-4-disciplines/> (Accessed: April 4, 2023).
49. Scrum.org (2024) *Evidence-Based Management (EBM) Framework*, Scrum.org. Available at: <https://www.scrum.org/resources/evidence-based-management>. (Accessed: 8 June 2025).
50. Burrows, M. (2023) *Home: Agendashift™, Agendashift*. At: <https://www.agendashift.com/> (Accessed: April 4, 2023).
51. Cynefin.io, V. (2022) *Cynefin wiki, Cynefin.io*. Cynefin.io. At: <https://cynefin.io/> (Accessed: April 4, 2023).
52. 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.
53. 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.
54. Snowden, D. (2023) *Cynefin St David's 2023 1 of 2*, Cynefin Co. <https://thecynefin.in.co/cynefin-st-davids-2023-1-of-2/> (Accessed: April 20, 2023).
55. Snowden, D. (2023) *Managing for emergence through abduction*, The Cynefin Co. At: <https://thecynefin.co/managing-for-emergence/> (Accessed: June 24, 2023).
56. Snowden, D. and Smith, N. (2023) *Leadership discussion: Dave and Natalie - the Cynefin co*, YouTube. At: <https://youtu.be/WcPZ8ybDF0w> (Accessed: April

7, 2023).