

La pubblicazione degli Affari aziendali della CSS Assicurazione



LEADERSHIP: 3. PARTE

## Scrum: quando i team si organizzano da sé

Lo scrum è un modello di lavoro che nell'organizzazione aziendale viene impiegato per il project e il product management. Lo scrum team si organizza da sé, agisce in modo autonomo e così facendo scioglie le classiche strutture gerarchiche. Questa nuova forma di collaborazione è adatta soprattutto per unità di personale composte secondo criteri multidisciplinari e tiene conto della crescente complessità dei progetti.

I team organizzati secondo questo concetto suddividono le responsabilità e puntano sulla comunicazione. Quali sono le opportunità e le sfide insite nelle organizzazioni scrum per i collaboratori e i dirigenti, in quali ambiti risultano utili e in quali si rivelano invece poco adatte?

Il termine inglese sta letteralmente per «un mucchio ristretto e disordinato di persone» («scrum») e dà origine a questa modalità organizzativa relativamente recente. In generale questa tecnica aiuta a lavorare in modo più rapido e al contempo più vicino ai clienti, oltre che a reagire con maggiore agilità alle esigenze, in particolare nei progetti informatici e specialistici. Lo scrum team svolge la sua attività in unità

temporali definite, i cosiddetti «sprint», di massimo quattro settimane. Alla fine di ogni «sprint» il prodotto (p.es. un software o una macchina) viene verificato insieme al cliente. Quest'ultimo ha così la possibilità di vedere il prodotto prima che sia completato, partecipando al suo sviluppo e adeguando continuamente le priorità.

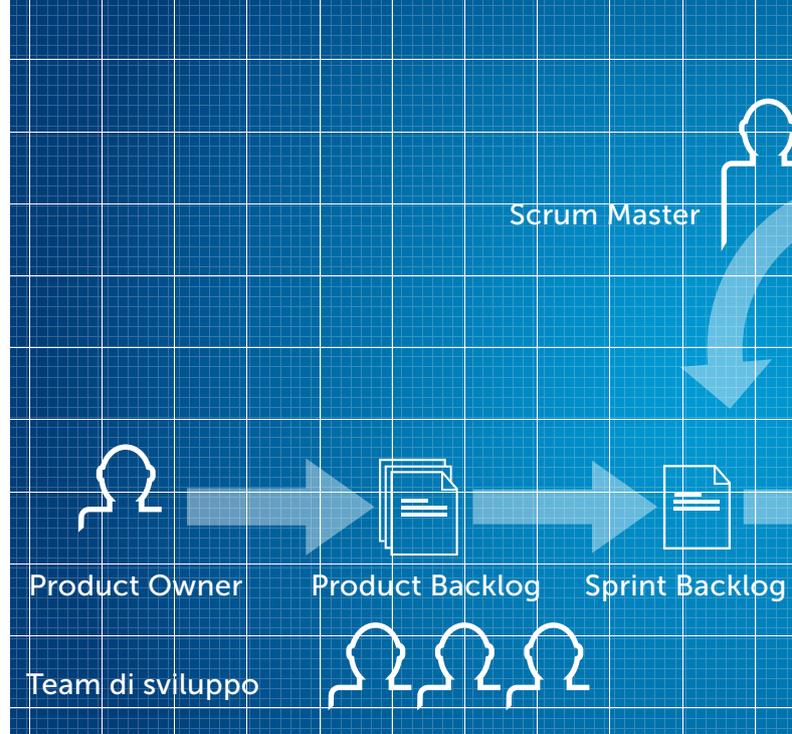
**Scrum aiuta a lavorare in modo più rapido e al contempo più vicino ai clienti, oltre che a reagire con maggiore agilità alle esigenze.**

DOMANDA

01

## Com'è la distribuzione dei ruoli?

I membri del team s'incontrano, perlopiù al mattino, per un tempo massimo di 15 minuti in occasione del «daily scrum», ossia dello «stand-up». Si tratta di finestre lavorative che consentono di discutere brevemente lo stato del progetto ed eventuali difficoltà o soluzioni. Anche i ruoli sono definiti. Il team si compone di uno «scrum master», un «product owner» e di tre fino a sei sviluppatori. Il «product owner» è responsabile dell'ultimazione e della qualità del prodotto. Definisce i requisiti del prodotto e tiene aggiornato il «product backlog», in cui vengono anno-



tati i progressi. È altresì in contatto con il cliente, al quale chiede regolarmente la sua opinione sull'attuale stato di sviluppo. Lo «scrum master» si assicura che il team possa lavorare il più efficientemente e con meno distrazioni possibile. Fornisce feedback critici e collabora alla risoluzione di problemi di ogni genere. Inoltre si accerta che il team osservi le regole, limitate al minimo indispensabile.

DOMANDA

02

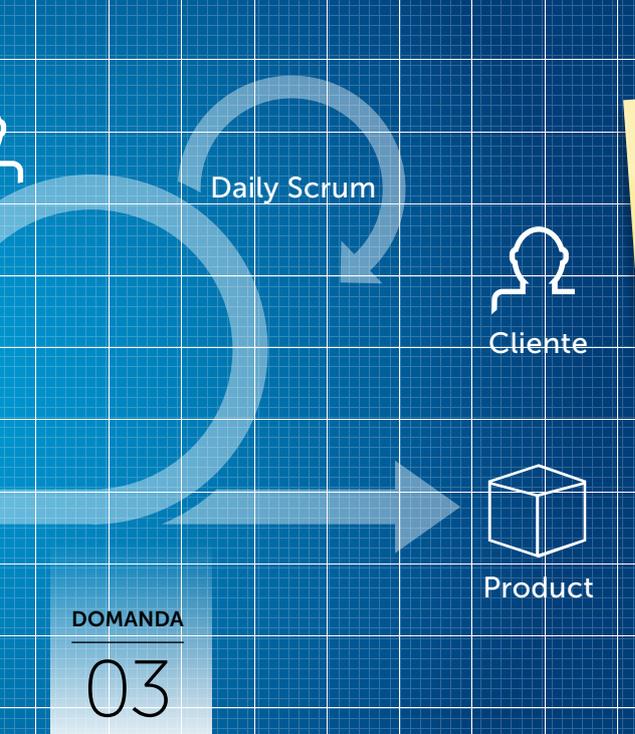
## Gli scrum team necessitano di una conduzione?

A questi team non occorre una conduzione di tipo classico. Nonostante lo «scrum master» debba garantire uno svolgimento ineccepibile del processo e l'ultimazione del prodotto, la sua conduzione non segue procedure lavorative tradizionali né criteri di valutazione standard. Non dispone di alcun potere decisionale superiore, ma riveste più che altro un ruolo di conduzione situazionale, caratterizzato dai seguenti aspetti chiave:

- partecipa alle decisioni nel team
- assegna le responsabilità
- interviene in modo adeguato a situazioni e persone specifiche
- sostiene e conferisce le competenze in luogo di guidare e dirigere
- accorda margini di manovra e una certa autonomia
- evita di imporre soluzioni, preferendo il coinvolgimento dei collaboratori

Per quanto concerne la conduzione del personale, la trasformazione verso strutture più agili è in corso in numerose aziende. Mentre la responsabilità sui compiti amministrativi, quali ad esempio pianificazione delle vacanze, gestione del tempo o eventi specifici, viene affidata ai team in una fase precoce, i temi strategici e il reclutamento di personale restano sovente di competenza delle unità superiori. Sempre più spesso, però, i compiti di questi due ambiti vengono delegati agli scrum team, poiché in molti casi sono proprio i membri del team a poter valutare al meglio le misure e risorse necessarie per l'ultimazione di un prodotto. Il trasferimento delle responsabilità e della partecipazione è una caratteristica essenziale delle aziende agili. Chi partecipa alle decisioni partecipa anche alle riflessioni, contribuendo a portare avanti il prodotto e la stessa azienda. In tal senso, lo scrum è piuttosto una forma organizzativa, poiché integrata nella cultura aziendale una partecipazione vissuta.

*Chi partecipa alle decisioni partecipa anche alle riflessioni, contribuendo a portare avanti il prodotto e la stessa azienda.*



DOMANDA

03

## Qual è la funzione dello «scrum master»?

Anche se non è un capo con competenze direttive in senso stretto, lo «scrum master» ha una grande responsabilità, poiché deve conoscere esattamente le regole scrum e sapere come applicarle. Per fare questo, oltre al know-how specialistico gli occorrono doti di perspicacia e un grande senso di responsabilità. Nei periodi frenetici deve essere in grado di mantenere la calma e una visione d'insieme. Lo «scrum master» non è in primo piano come persona. Dovrebbe essere aperto, con una propensione ai rapporti umani e promuovere il lavoro di squadra. È necessario che conosca i vari linguaggi tecnici, ad esempio quello dello sviluppatore di software e di altri specialisti del settore. Svolge dunque anche il ruolo di traduttore, sa motivare ed essere convincente quando si tratta di fare raggiungere gli obiettivi al team.

DOMANDA

04

## Chi gestisce il team in caso di difficoltà?

La conduzione all'interno degli scrum team più o meno autonomi non prevede responsabilità e processi definiti in modo chiaro. I membri del team collaborano strettamente e intrattengono uno scambio continuo di informazioni. Che l'intesa all'interno del team sia perfetta è nell'interesse di ogni singolo membro e del raggiungimento comune degli obiettivi. In ultima analisi, lo «scrum master» è soprattutto responsabile della buona riuscita dello sviluppo dei prodotti. Nel caso in cui emergano problemi interpersonali ne parla e li risolve. Se necessario può chiedere un ulteriore sostegno, ad esempio allo «scrum master» di un altro team che assume il ruolo di mediatore.

Lo «scrum master» è anche un traduttore, sa motivare ed essere convincente.

DOMANDA

05

## Che cosa succede con le classiche posizioni dirigenziali?

Poiché il passaggio a strutture più agili implica il trasferimento di gran parte della responsabilità di conduzione ai team, è possibile che porti a una dissoluzione dei livelli di conduzione. In tal caso, gli ex superiori saranno equiparati al resto del team. Questo può scatenare meccanismi di difesa, paura di perdere il controllo o di non essere più utili in un'organizzazione scrum. Spesso capita però che i dirigenti vengano anche sgravati, poiché non devono più occuparsi dei compiti amministrativi meno graditi.

Il passaggio a un sistema scrum rappresenta una dimostrazione di fiducia nei confronti dei collaboratori. La maggiore responsabilità e la possibilità di co-decisione, che consentono di portare avanti, oltre al prodotto in sé, anche l'azienda nel suo insieme, producono un effetto motivante.

DOMANDA

06

## Quali sono i rischi legati allo scrum?

Tendenzialmente le strutture organizzative con gerarchie piatte sono più propense a questo modello di lavoro. I più scettici sostengono che lo scrum comporti un indebolimento delle responsabilità. Poiché si tratta di un rischio concreto, sta alla direzione aziendale valutare i casi in cui risulta sensato ed efficace mettere in atto lo scrum. In linea di principio non vi è motivo di escludere i team dalle responsabilità. Quindi, parlare in generale di grande rischio aziendale non è corretto.

DOMANDA

07

## Lo scrum è sempre adatto?

Il fatto che lo scrum sia nato in uno stabilimento industriale della Toyota e la tecnica sia poi stata sviluppata ulteriormente dal reparto di produzione delle macchine Harley Davidson, dimostra che questa nuova forma di collaborazione non funziona soltanto a livello di IT e di sviluppo del software. Ovunque



si svolgono progetti complessi che richiedono una pianificazione di diverse settimane, gli scrum team lavorano bene e in modo efficace. Quando si tratta di attività ripetitive e difficilmente prevedibili, certamente risultano più sensate altre forme organizzative. Poiché le aziende sono consapevoli di questo, ponderano accuratamente gli ambiti in cui lo scrum contribuisce a una migliore collaborazione, a un aumento dell'efficienza e a una maggiore soddisfazione dei collaboratori. Sostanzialmente lo scrum viene adottato nei più svariati settori, Paesi e contesti. Tuttavia, uno dei presupposti importanti per consentire allo scrum di essere applicato con successo è il grado di digitalizzazione di un'organizzazione.

*Ovunque si svolgano progetti complessi, gli scrum team lavorano bene e in modo efficace.*

In qualità di centro di competenze per la salute e la prevenzione della CSS vi offriamo consulenza e supporto in tutte le questioni relative alla gestione della salute in azienda, in modo sempre personale.

[www.vivit.ch](http://www.vivit.ch)  
058 277 60 00

Scaricate la «Business Fit Info»  
come PDF:

[www.css.ch/businessfitinfo](http://www.css.ch/businessfitinfo)

Visitate il nostro blog:

[blog.css.ch/aziende](http://blog.css.ch/aziende)

### IMPRESSUM

**Redazione:** CSS Assicurazione, Tribschenstrasse 21, Casella postale 2568, 6002 Lucerna, [www.css.ch/aziende](http://www.css.ch/aziende) | **Layout:** Andrea Federer, Typografische Gestaltung, Lucerna | **Foto:** Gettyimages, istockphoto

### Chi può fornirmi una consulenza?

Per conoscere il consulente aziendale CSS  
o il mediatore di competenza:

[info.aziende@css.ch](mailto:info.aziende@css.ch)  
Telefono: 058 277 18 00

**vivit**  
La salute è il nostro business

  
**CSS**  
Assicurazione