



Tom Mochal

AMBASCIATORI PER GRANDI TEAM AGILI

Quando il movimento Agile salì alla ribalta nei primi anni 2000, la convinzione comune era che *Agile* andasse bene solo per piccoli progetti e che non fosse adatto per quelli grandi. Sembrava evidente che quando un progetto diventava più grande, aumentando la dimensione del team, era logico pensare che il team avesse bisogno di più coordinamento, più struttura, più documentazione, etc. Sembrava anche che fossero necessari più controlli tradizionali di project management e che il solo approccio Agile¹ non potesse funzionare bene su grandi progetti.

È vero che un progetto Agile con 50 persone non può funzionare con gli stessi processi di un progetto da 10 persone, ma questo è vero per tutti i progetti. Quando i progetti diventano più grandi, bisogna cambiare approccio per gestire la maggiore complessità. Questo concetto si applica sempre: ai progetti tradizionali ed ai progetti Agile.

Per un progetto Agile, la principale tecnica è assegnare il grande progetto ad un numero di team Agile più piccoli. Per esempio, un team Agile di 50 persone è troppo complesso da gestire (qualsiasi team di 50 persone sarebbe troppo complesso da gestire). Invece, un team di 50 persone può essere strutturato in cinque team Agile da 10 persone l'uno (o quattro team da 12 persone). Ognuno di questi team può funzionare efficacemente con l'approccio Agile.

Quando si divide un grande progetto Agile in tanti team più piccoli, è importante osservare che ogni team è responsabile di una

parte dell'intera soluzione. In altre parole, il team non viene diviso per ruoli (analista, disegnatore, codificatore), ma ogni team viene staffato come un "team completo", in grado di lavorare come un "normale" team Agile.

Naturalmente, se dividi un team più grande in team più piccoli, bisogna coordinare il lavoro e gestire le interfacce e le contraddizioni. In un progetto tradizionale, questo sarebbe il lavoro del project manager o dei team leader di ogni sotto gruppo. Su un progetto Agile, ogni team nomina una persona responsabile di coordinare i rapporti con gli altri team. A volte, ci si riferisce a questa persona come ad un "ambasciatore" poiché rappresenta un intero team Agile verso tutti gli altri team. Questo può anche essere un ruolo a rotazione tra i membri del team Agile.

La comunicazione sui grandi team Agile avviene a due livelli. Primo, ogni team Agile continua ad incontrarsi nella riunione giornaliera sullo stato della situazione, detto anche "daily scrum". Secondo, anche gli ambasciatori di ogni team si incontrano in una riunione detta "scrum of scrums". La comunicazione a livello di team e di progetto garantisce che ogni team lavori in modo indipendente pur contribuendo a creare una soluzione integrata.

È anche possibile che alcuni ruoli specialistici debbano comunicare tra più progetti Agile. Per esempio, ogni team Agile potrebbe avere un *Database Administrator* (DBA) e questi DBA potrebbero aver bisogno di coordinare le loro attività con ogni team. Similmente, l'*Agile Architect* di ogni team potrebbero aver bisogno di collaborare con gli altri team. Anche il *Product Owner* di ogni team

avrà bisogno di coordinarsi e comunicare efficacemente. Sì, questa è comunicazione extra, ma è il compromesso che garantisce di realizzare una soluzione integrata tra vari team.

In sintesi, anche i progetti Agile tendono a lavorare meglio con team più piccoli - diciamo 7 persone +/- 2. È generalmente accettato che i progetti Agile lavorino bene a livello di gruppo virtuale. Si può anche cercare di riunire il gruppo in una sola sede e gestire le persone ed i processi con meno formalismi a livello di gruppo. Comunque, poiché i modelli Agile stanno diventando più maturi, sono anche in grado di affrontare progetti e team di dimensioni sempre più grandi. Ci sono tecniche che aiutano a scalare fino a 50, 100 o più persone spezzettando il lavoro tra team Agile più piccoli. Ciò consente alla maggioranza dei modelli Agile di continuare a funzionare bene su ogni team più piccolo. Però, ci sono alcuni compromessi - specialmente nella comunicazione e nel coordinamento tra team. Occorre modificare alcuni processi Agile, esattamente come si farebbe con i progetti tradizionali.

Tom Mochal

Laureato in Computer Science all'Università Statale dell'Iowa, ha fondato il gruppo TenStep dopo significative esperienze in Coca-Cola, Kodak e Cap Gemini. Autore di tutti i prodotti TenStep e di alcuni libri, ha scritto più di 1000 articoli sul web. Il Project Management Institute (PMI) nel 2005 lo ha insignito dell'ambito titolo di "Distinguished Contribution Award". Tom è un consulente - formatore di livello internazionale e interviene ai principali eventi, come ha fatto in occasione del meeting del PMI-Chapter di Roma sul "project management agile". Il gruppo TenStep è specializzato nello sviluppo di metodi di project management e servizi di consulenza e formazione con oltre 60 partner nel mondo, tra cui TenStep Italia (www.tenstep.it).

1 Si veda "il Project Manager", n.5, 2011