

People & Culture... ma che è 'sta culture?

Italian Agile Days 2025

Alessandro Giardina
Francesco Dominidiato



Cos'è la Cultura?

Def. 1: La cultura aziendale rappresenta l'insieme di valori, credenze, comportamenti e pratiche condivise che definiscono l'identità di un'organizzazione. È il DNA invisibile che guida le decisioni quotidiane e plasma l'esperienza lavorativa di ogni persona.



LIFE IS
WHAT
HAPPENS
TO YOU
WHILE
YOU ARE
BUSY
MAKING
OTHER
PLANS
JOHN
LENNON



Cos'è la Cultura?

Def. 2: La cultura è l'insieme dei comportamenti e delle cose che davvero accadono in una organizzazione mentre il management è impegnato a dare ordini e definire regole

Cultura e struttura, un matrimonio complicato

La cultura aziendale non è solo questione di dimensioni

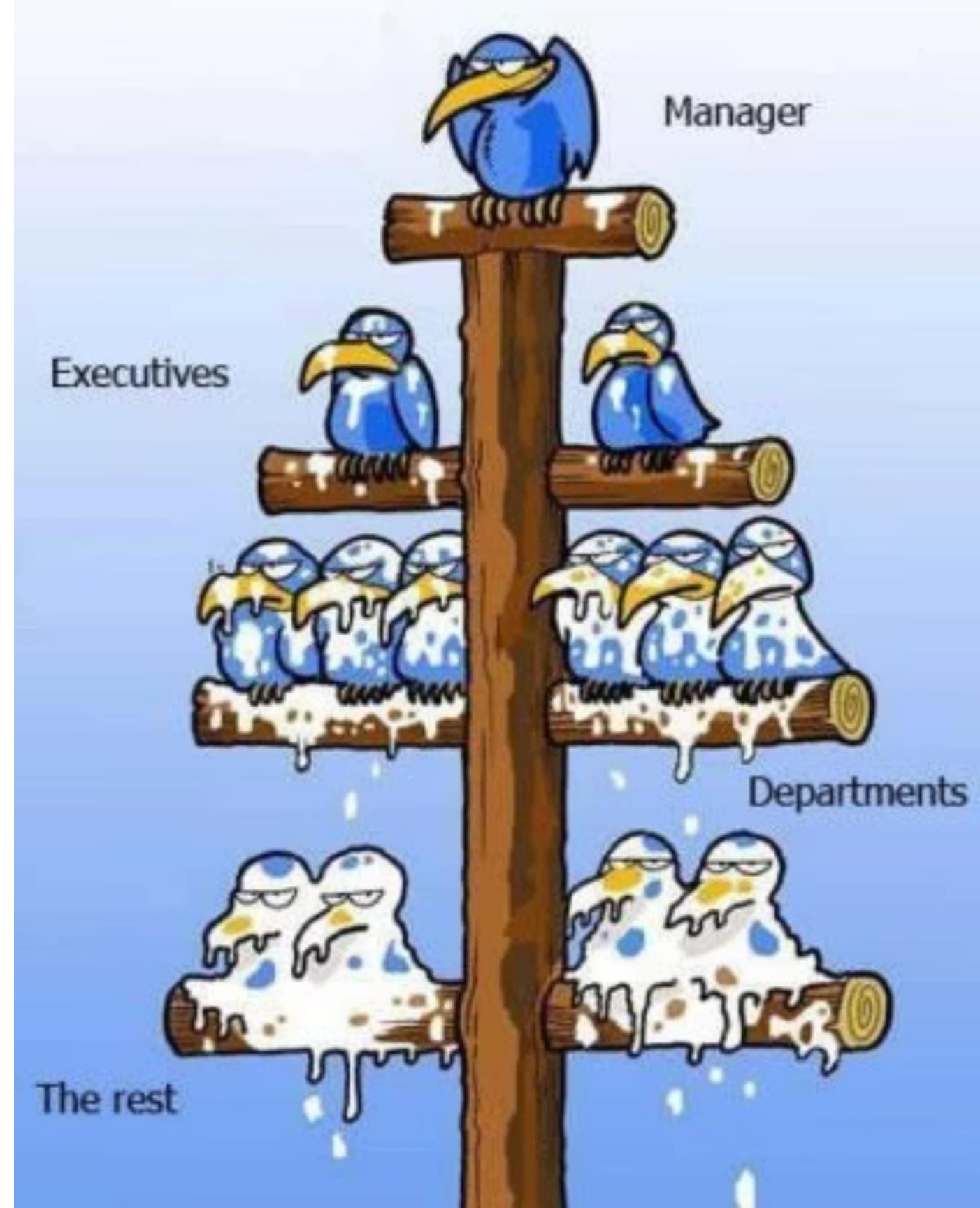
La struttura ha un ruolo da protagonista,
culture follows structure

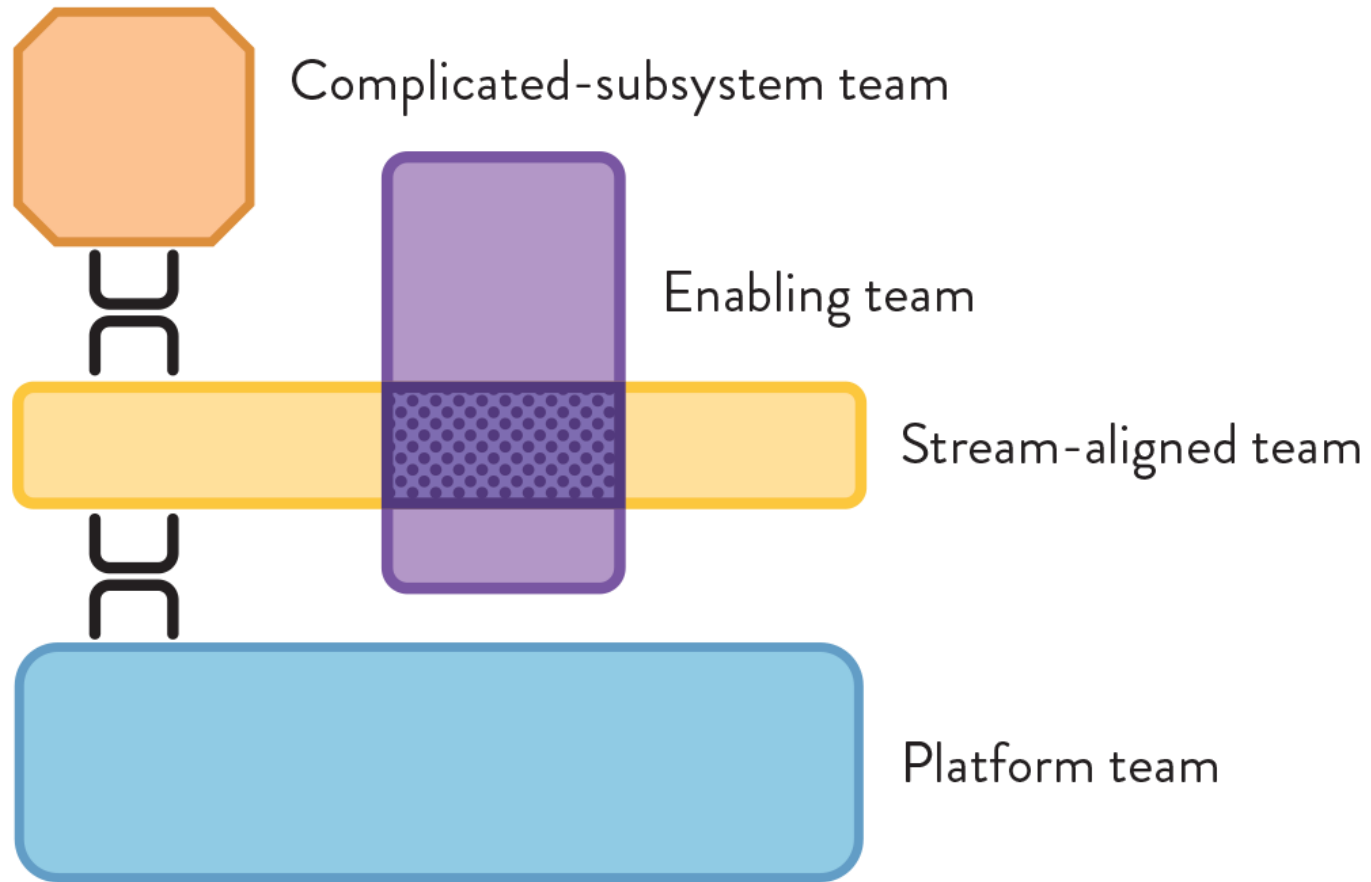
Preparatevi a smontare qualche mito!



Le cause di una cultura aziendale "di merda"

- La dimensione? Sì, ma non è l'unico cattivo della storia
- Il vero colpevole: la struttura organizzativa, non i singoli individui
- Obiettivi personali vs. obiettivi aziendali: quando ognuno rema per conto suo
- Ottimizzazione locale vs. globale: quando il dettaglio oscura il quadro generale
- Ricordatevi: "Bad system beats good people every single time"





Principi per una cultura aziendale che **spacca**

- Team piccoli e cross-funzionali: mischia le carte!
- Obiettivi comuni: rematori nella stessa direzione
- Basso accoppiamento, alta coesione
- Autonomia con responsabilità: libertà, ma non troppa



Mantenere la coesione in un'organizzazione distribuita

Chapter e Community of Practice

gruppi di supporto

Rotazione e shadowing

un po' come lo scambio culturale, ma in ufficio

Gilde e iniziative spontanee

divertimento, auto-engagement

Team building

non solo rafting, ma conversazioni che contano



Le sfide della **crescita**

**Crescere senza ingrassare:
mantenere l'agilità durante la
scalata**

All'aumentare della dimensione dell'organizzazione
bisogna spostarsi sulla definizione delle regole del gioco
(how) più che sul comandare cose da fare (what)

**Il dilemma del gorilla alfa: quando
il capo non capisce l'agilità**

Le sfide delle acquisizioni e delle fusioni

Il clash culturale è inevitabile:

chi compra: *"Bello quello che fate, eh! Ma adesso dobbiamo armonizzarci: beccatevi SAP e le nostre policy HR!"*

chi viene comprato: *"Ma come, ci avete comprato perché eravamo un gioiellino, e ora volete smontare tutto?"*

- Sopravvivere quando ti comprano senza perdere l'anima richiede Umiltà e lungimiranza: prendere il meglio delle 2 aziende, e non imporre il modus operandi dell'acquirente
- Spiegare il perché dei cambiamenti: trasparenza è la parola d'ordine
- Prepara le persone al cambiamento: meglio una sbronza che uno shock culturale
- Ricorda: a volte le regole esistono per un motivo (ma non sempre buono...)



Trucchi per scalare rimanendo **agili**

1

Decentralizzazione coerente
autonomia, ma con interfacce comuni e condivise

2

API interne
standardizza l'interazione tra team

3

Requisiti normativi
come digerire la burocrazia senza soffocare

4

Struttura frattale
ripeti il modello vincente a ogni livello





Conclusioni: ripensare la struttura per una cultura che spacca

La stuttura crea la cultura

Ricordatevelo sempre!

Sfida continua

Equilibrio tra formalità e agilità

Il Segreto? Adattarsi, ma non troppo

Come in una dieta!

Leadership intelligente

Il vero ingrediente segreto



Conclusioni: ripensare la struttura per una cultura che spacca

Non puoi chiamare qualcuno che venga a installarti una nuova cultura

Diffida di chi te lo propone

Questa roba è difficile

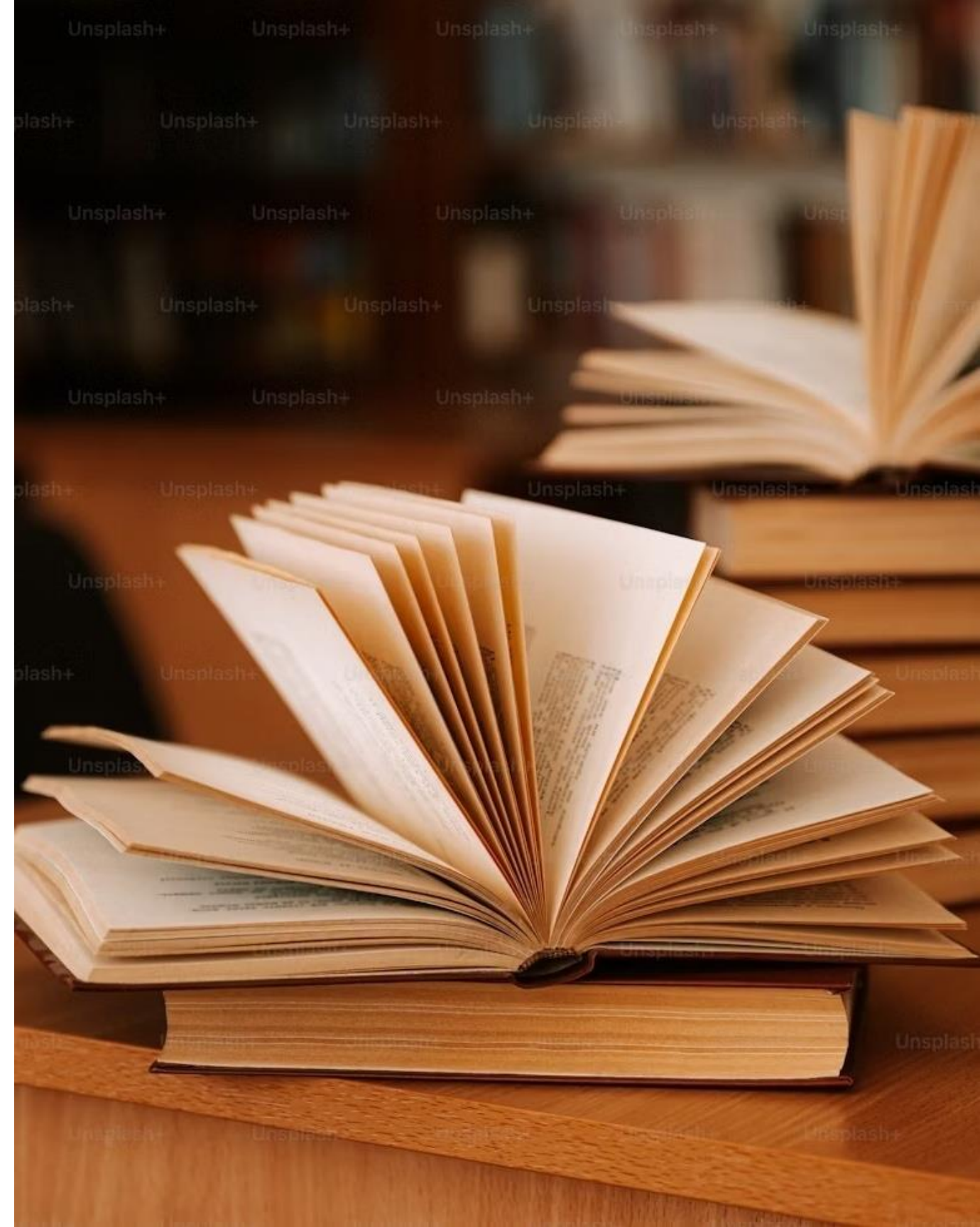
Ma è lì che la leadership dovrebbe mettere la testa, è lì che si può mettere il valore aggiunto: sopperire alla complessità accidentale

Non è una big-bang release

È un continuous improvement, anche quando sembra che vada tutto bene, perché cambia il mondo esterno, perché le persone hanno bisogno di stimoli, di vivere cambiamenti, anche piccoli ma coinvolgenti

Riferimenti

- [*A bad system will beat a good person every time*](#)
- W. Edwards Deming
- [*\(in large established orgs\) Culture follows structure.*](#)
[*And in tiny young orgs, structure follows culture*](#)
- Craig Larman
- [*Team Topologies*](#)
- Matthew Skelton, Manuel Pais
- [*Scaling agile*](#)
- Craig Larman, Bas Vodde
- [*Practices for scaling lean and agile development*](#)
- Craig Larman, Bas Vodde



Gli speaker

Franscesco Dominidiato

Fa cose @ Moneyfarm

www.linkedin.com/in/francescodominidiato/

Alessandro Giardina

Vede gente @ Intré

www.linkedin.com/in/idngarda/

