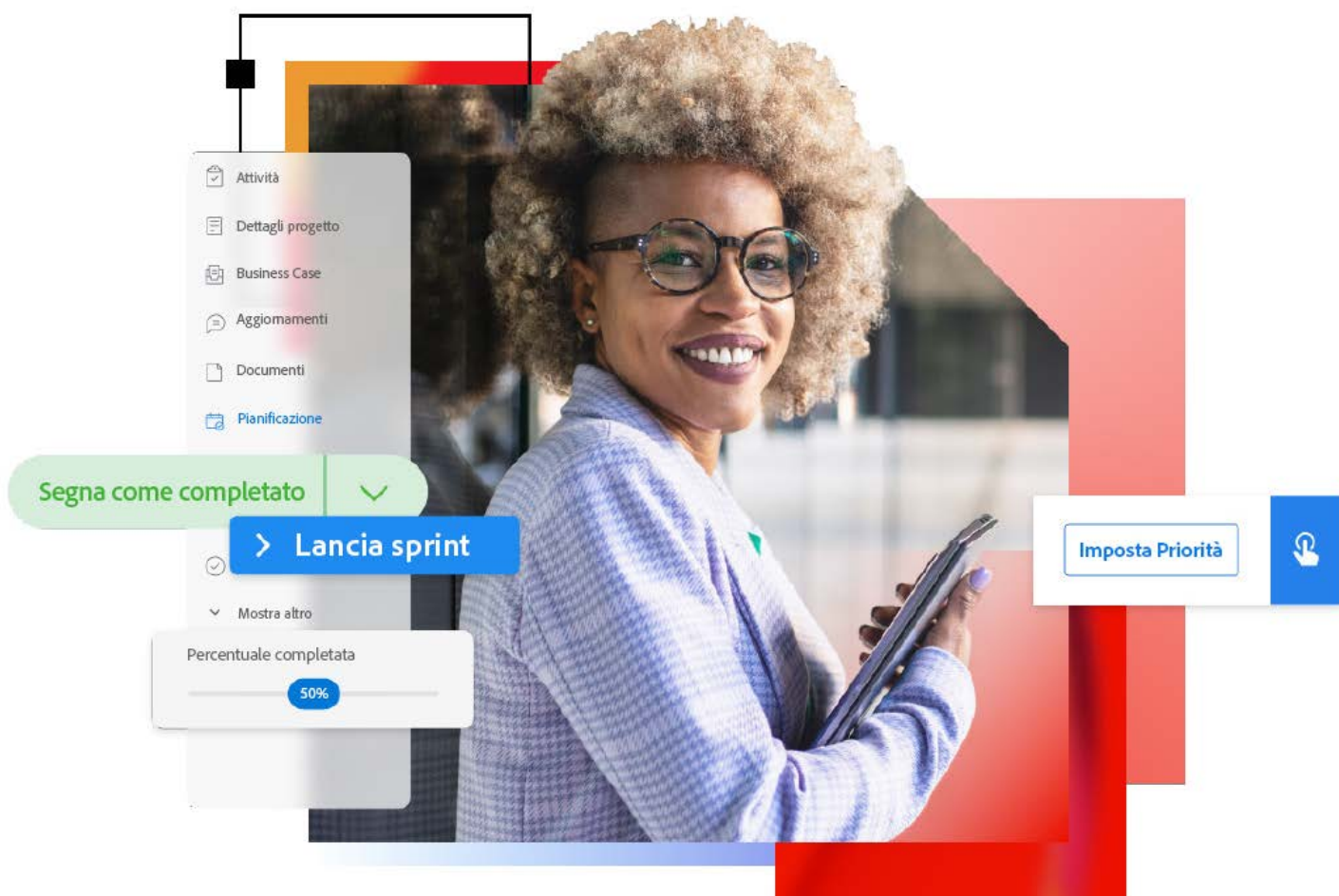




La guida completa alla metodologia Agile per i team creativi

Come applicare la gestione Agile del lavoro ai progetti creativi





Fai ordine nel caos

Passa alla metodologia Agile

I team creativi devono fare i conti con volumi di lavoro enormi, richieste continue di progetti dell'ultimo minuto, aspettative irrealistiche della clientela, urgenze ripetute, lunghi processi di approvazione e un mercato sempre attivo, sempre connesso e in costante evoluzione. Oltre a trovare un equilibrio in tutto questo, devono anche creare contenuti efficaci e di altissimo livello. Proprio per far fronte a queste difficoltà, gli ambienti di lavoro creativi hanno bisogno di una velocità e di una flessibilità senza precedenti.

Nonostante ciò, la maggior parte dei team lavora ancora alla maniera di dieci o vent'anni fa: ricerca, pianificazione, creazione, distribuzione e misurazione. Si tratta di un approccio che può aver funzionato bene in passato, ma che nel mondo di oggi non garantisce la flessibilità e la velocità necessarie per adattarsi a feedback intermedi, mercati dinamici o cambi di strategia. Inoltre, non aiuta a contenere il flusso travolgente di richieste di lavoro e il caos che ne deriva, con le sue scadenze non rispettate, il personale in burnout e la frustrazione della clientela.

Ma una modalità di lavoro migliore esiste, e circa l'80% delle aziende l'ha già adottata per aumentare la propria produttività. Pensa ai risultati che potresti ottenere con processi ottimizzati e un team più produttivo. Di' addio a scadenze mancate, straordinari, lavoro nel weekend e frustrazione della clientela.

Cosa rende possibile tutto questo? Facile, la metodologia Agile.

In questa guida scoprirai tutto quello che c'è da sapere sull'adozione di un approccio Agile per:

- organizzare e gestire i volumi di lavoro e il team;
- aumentare la produttività;
- allineare le priorità del team;
- fare in modo che la clientela sia sempre soddisfatta.

Cos'è la metodologia Agile e perché è utile per i team creativi?

La metodologia Agile di gestione dei progetti dedica una maggiore attenzione a migliorare la velocità, la produttività, l'adattabilità e la reattività, sia interne che esterne, del processo creativo. Affonda le sue radici nel mondo dello sviluppo IT e si adatta a molti processi di questo tipo, ma l'applicazione al lavoro creativo comporta alcune modifiche minori.

Rispetto al tradizionale approccio lineare alla gestione dei progetti, di tipo top-down, secondo il quale ogni fase di un progetto deve essere completata prima di passare alla successiva, la metodologia Agile propone un approccio più moderno, flessibile e basato sul team. Privilegia infatti la consegna rapida di piccole parti del progetto invece del completamento in una sola volta del progetto intero.

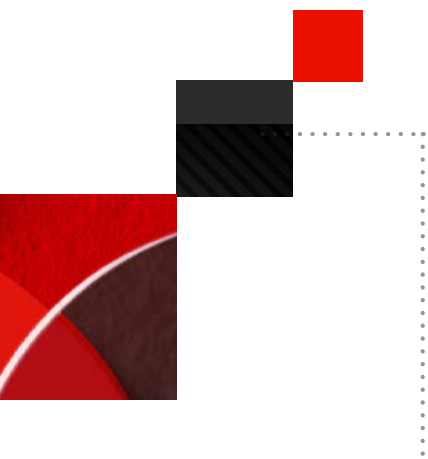
Ad esempio, l'approccio tradizionale alla riprogettazione di un sito web segue questo schema: definire la struttura di tutto il progetto, scrivere i contenuti di tutte le pagine, finalizzare la progettazione e infine caricare sia questa che i contenuti. La metodologia Agile, invece, suddivide il processo in sprint, o intervalli di due settimane, durante i quali vengono portate a termine in tempi rapidi determinate parti del progetto.

Il primo sprint può essere focalizzato semplicemente sulla creazione di un modello di menu e sui contenuti per la home page del nuovo sito. Una volta pronti, questi due elementi sono caricati immediatamente e, nell'attesa di ricevere il feedback del

cliente, il team inizia a lavorare sul secondo sprint. Se il cliente trova il menu della home page poco intuitivo, il team può apportare subito le modifiche necessarie.

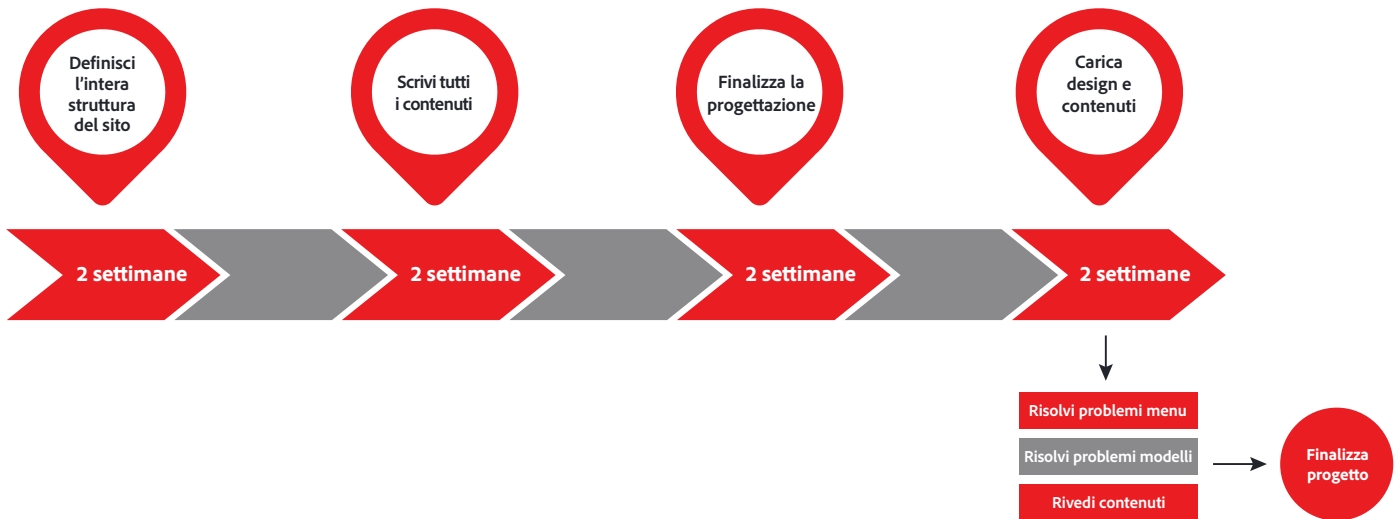
La capacità di cambiare rotta in corso d'opera, anziché aspettare che tutti gli elementi siano pronti, permette di aumentare la collaborazione, la produttività e il time-to-market nei progetti creativi Agile. Lo scopo non è lavorare più velocemente. Lo scopo è lavorare meglio. Ed è per questo che sta diventando tanto popolare nel panorama creativo.

“ Lo scopo non è lavorare più velocemente.
Lo scopo è lavorare meglio.



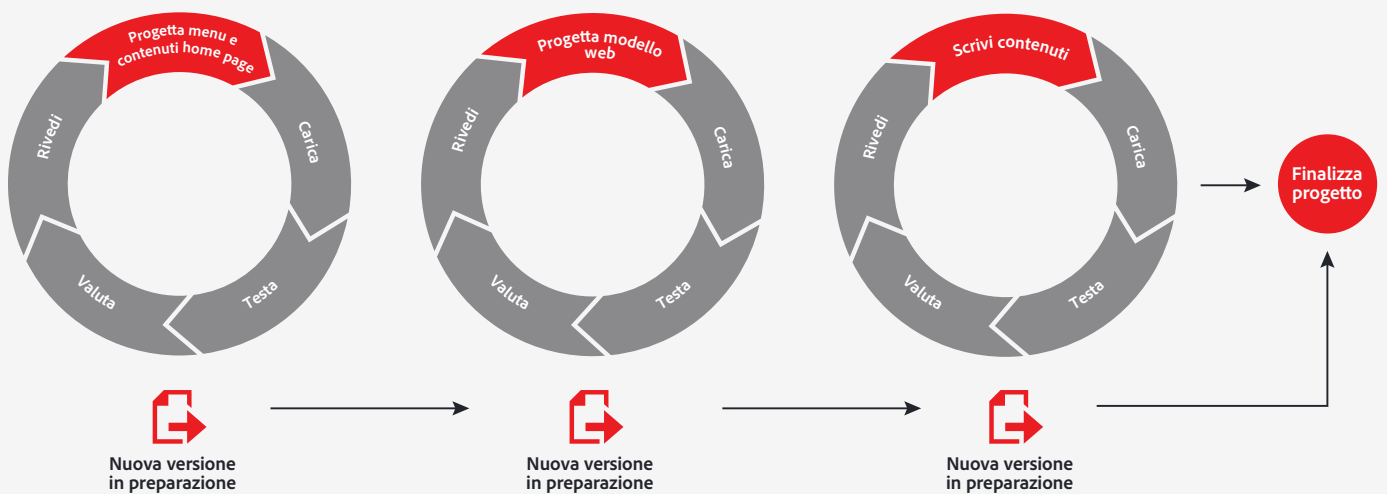
Gestione tradizionale dei progetti

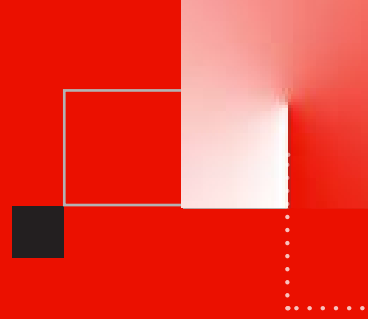
L'approccio tradizionale alla riprogettazione di un sito web segue un processo molto lineare, passo dopo passo.



Metodologia Agile

Con la metodologia Agile, la riprogettazione di un sito web è suddivisa in parti più piccole, chiamate "sprint", che vengono completate rapidamente e per fasi.





Domande comuni sulla metodologia Agile

Come per ogni grande cambiamento, è importante rispondere adeguatamente alle comuni obiezioni iniziali che i team creativi potrebbero sollevare sull'adozione di un approccio Agile. Vediamo subito come.

“E se il nostro modo di lavorare ha sempre funzionato bene?”

Cambiare è difficile. Mantenere lo status quo è facile. O almeno così può sembrare di fronte a una grande transizione. Oggi i team creativi vedono aumentare i loro volumi di lavoro a tal punto che lasciare le cose come stanno da sempre non è più sostenibile. Per fortuna, con la metodologia Agile il tuo team può semplificare i processi per promuovere modalità di lavoro più efficienti e collaborative, che lasciano più tempo a disposizione per concentrarsi sulla creatività.

“L'approccio Agile frenerà la creatività del mio team?”

Forse temi che l'approccio Agile sia troppo strutturato e possa limitare la creatività del team. Dopo tutto, siete “tipi creativi”: i processi rischiano di essere troppo restrittivi e impedirvi di esprimervi. Ma è solo una falsa impressione. In realtà, più tempo il tuo team può dedicare alla creatività, più può creare. Il principio fondamentale della metodologia Agile è proprio la creazione di un framework ideale ripulito dalle strutture superflue, come ad esempio riunioni troppo lunghe e frequenti, per rendere i team flessibili e versatili.

“E se l'approccio Agile è troppo complicato per il mio team?”

Infine, naturalmente, c'è sempre chi sostiene che provare a passare a un nuovo modo di gestire il lavoro sia troppo complicato. La maggior parte dei team creativi segue il framework Scrum, un metodo Agile, modificandolo in base alle proprie esigenze. Questo metodo si concentra sulla produzione di risultati di alta qualità con meno scadenze rigide, iterazioni più rapide, miglioramenti continui e altre misure. Inoltre, consente ai team di piccole dimensioni di lavorare verso un obiettivo comune pur rimanendo capaci di adattarsi a cambiamenti rapidi, un aspetto particolarmente interessante per i team creativi.

Cinque motivi per cui l'approccio Agile è quello giusto per il tuo team creativo

Rispetto alla gestione tradizionale, i metodi Agile danno risultati migliori per quanto riguarda diverse importanti esigenze aziendali, dalla riduzione del time-to-market alla creazione di prodotti più incentrati sulla clientela.

1. Migliorare il time-to-market.

Il tempo è denaro. Un time-to-market rallentato regala un vantaggio alla concorrenza che rischia di far arenare il tuo brand. La metodologia Agile manda avanti il flusso di lavoro creativo consentendoti di stare al passo con l'aumento della domanda.

2. Adattarsi e reagire più rapidamente.

La capacità di adattarsi e reagire più rapidamente ai cambiamenti rappresenta un importante vantaggio competitivo per i team creativi. La metodologia Agile è la soluzione migliore per facilitare l'adeguamento ai feedback e ai cambiamenti del mercato. Per non perdere terreno, è necessario creare un ambiente altamente collaborativo, adattivo e sperimentale, in grado di rispondere alle richieste e alle aspettative della clientela di oggi.

3. Aumentare la produttività.

Poiché il lavoro è suddiviso in parti più piccole e facili da gestire, la metodologia Agile aumenta la produttività. È come ricomporre un puzzle da 5.000 pezzi: il puzzle

(ovvero il progetto) nel suo complesso è talmente grande e impegnativo che completarne un angolo o una piccola zona alla volta diventa più produttivo sul lungo termine.

4. Non perdere di vista le priorità.

Se si concentrano sui lavori prioritari, le aziende sono proattive, anziché reattive, e questo ha risultati positivi sia per il mercato che per la clientela. Inoltre, possono avere la certezza di dedicarsi alle attività più significative, collegando più facilmente il lavoro alla strategia.

5. Creare customer experience più personalizzate.

La clientela di oggi vuole esperienze personalizzate e molto pertinenti rispetto alle sue esigenze. Si tratta di una nuova fonte di pressione per i team creativi, che devono creare i contenuti giusti, in quantità mai viste. I contenuti devono essere sempre disponibili e un'elevata qualità del lavoro creativo è indispensabile per offrire customer experience straordinarie, quindi il tuo team deve poter dedicare più tempo alla creazione.

La metodologia Agile per rispondere alle esigenze del tuo business

Sfida

Ci vuole troppo tempo per offrire alla clientela contenuti pertinenti e di valore.

Time-to-market ridotto

Vantaggio

La metodologia Agile accelera l'intero ciclo di vita dei progetti riducendone il time-to-market.

Sfida

Cercare di cambiare marcia in corso d'opera aggiunge troppi ostacoli al processo.

Minori tempi di adattamento e reazione

Vantaggio

La metodologia Agile suddivide i progetti in user story più piccole con team specifici, rendendo il lavoro più flessibile e facile da adattare in corso d'opera.

Sfida

I team creativi dedicano la maggior parte del proprio tempo ad attività non creative, come riunioni, approvazioni o aggiornamenti sullo stato del lavoro.

Maggiore produttività

Vantaggio

Gli sprint Agile aiutano i team a lavorare in modo più rapido ed efficiente e a concentrarsi sul progetto in corso.

Sfida

Si spreca tempo in attività ripetitive, lavori non in linea con la strategia e richieste ad hoc.

Più rapida individuazione e definizione delle priorità delle attività ad alto impatto

Vantaggio

La metodologia Agile dà priorità ai lavori più importanti, in modo che i team si focalizzino sulle attività di maggior valore.

Sfida

Distribuire contenuti pertinenti e personalizzati è una priorità assoluta, ma farlo in modo continuativo è difficile.

Risultati incentrati sulla clientela

Vantaggio

L'approccio Agile fa in modo che i team siano sempre concentrati sulle attività più importanti e che avanzino rapidamente per creare le esperienze giuste al momento opportuno.

Comprendere la terminologia Agile

La terminologia legata all'approccio Agile è molta. Prima di iniziare a implementarlo, è importante assicurarsi che tutte le persone coinvolte capiscano di cosa si parla. Dai un'occhiata a questo glossario per familiarizzare con i termini Agile.

Backlog

È un elenco in continua evoluzione di richieste di lavoro che indica a un team Agile su quali progetti lavorare per primi. Le richieste sono presentate sotto forma di user story a cui si assegnano stime (in story point o in ore) in base alle quali vengono classificate per priorità.

Burndown chart

I burndown chart si usano per misurare il progresso a livello di fasi di iterazione e di progetto e sono semplici rappresentazioni lineari del lavoro rimanente nel tempo.

Iterazione/sprint

È un intervallo definito di tempo in cui il team sceglie un certo numero di user story o story point da portare a termine e che in genere dura da due a quattro settimane.

User story/attività

Una user story è una definizione più generale della richiesta, con le informazioni essenziali perché il team possa calcolare una stima ragionevole dell'impegno necessario per portare a termine la richiesta.

Storyboard/taskboard

Si tratta di una lavagna su cui è rappresentato il lavoro previsto in un dato sprint, con schede e note da spostare man mano per illustrare i progressi fatti.

Story point

È un'unità di misura della complessità stimata e del tempo necessario per completare una user story.

Scrum

Si tratta di una strategia flessibile e olistica in cui il team lavora congiuntamente per raggiungere un obiettivo comune, in contrapposizione al tradizionale approccio sequenziale.

Scrum master

Lo scrum master si occupa di eliminare gli eventuali ostacoli in modo che, in ogni sprint, il team riesca a raggiungere gli obiettivi e realizzare il lavoro. Non è il leader, ma fa da tampone tra il team ed eventuali fonti di disturbo.

Team

Il team è responsabile della consegna delle risorse o dei prodotti e comprende in genere da cinque a nove persone con competenze multidisciplinari che svolgono il lavoro effettivo (ricerca, redazione, progettazione, test, esecuzione, ecc.). È bene che sia autonomo nell'organizzazione e nella gestione. Spesso lavora già con un qualche processo di gestione di team e progetti. I reparti creativi di grandi dimensioni possono avere più di un team.



Passare alla metodologia Agile in sei semplici fasi

FASE 1

Prepara l'azienda.

Diciamoci la verità, passare alla metodologia Agile è un grande cambiamento. Prima di buttarsi, è importante seguire alcuni passaggi iniziali per aumentare le probabilità che la transizione vada a buon fine senza intoppi.



- **Ottieni il sostegno della dirigenza.** Senza il consenso dei vertici aziendali, sarà difficile ottenere il sostegno che serve a te e al tuo team per rendere efficace l'approccio Agile.
- **Ottieni il sostegno del team.** Se il team non è dalla tua parte, sarà difficile far funzionare le cose. Se alcuni membri del team sono restii, parlici per comprendere le loro preoccupazioni e trovare insieme un ruolo adatto alle loro competenze e alla loro personalità.
- **Prevedi una formazione adeguata.** L'approccio Agile non è sempre facile. Uno dei maggiori errori strategici è quello di non seguire nessuna formazione iniziale. "Far seguire al team corsi di formazione Scrum, coinvolgere consulenti per i primi progetti e avere un piano per portare avanti tutto in modo sistematico: così si vede il vero valore di business della metodologia Agile", afferma Barbee Davis, autrice di *Agile Practices for Waterfall Projects*.
- **Sviluppa un coordinamento trasversale ai reparti.** Per garantire una collaborazione continua con altri reparti e progetti non Agile, trova un modo per garantire la visibilità e la comunicazione tra vari team dislocati. Ad esempio, puoi sviluppare un processo standard per inviare richieste e dare visibilità in tempo reale sullo stato dei progetti a tutti gli stakeholder. Se usi un software per gestire il lavoro, sceglierne uno in grado di gestire sia progetti tradizionali che Agile renderà tutto più semplice.

FASE 2

Crea un backlog.

Sostanzialmente, il backlog è l'elenco di cose da fare. Ecco come renderlo efficace.

- **Scegli un solo modo per aggiungere user story al backlog.** È importante definire un solo modo per ricevere tutte le richieste di lavoro. Può trattarsi di un foglio di calcolo condiviso, e-mail inviate a un indirizzo specifico o un software di gestione del lavoro, ma sarà vincolante: se le richieste non sono inviate correttamente, non verranno aggiunte al backlog. In questo modo non rischi di perderle e puoi definire le priorità per gli sprint futuri.
- **Fornisci una breve descrizione per ogni attività o user story.** Le descrizioni non devono superare le dimensioni di un post-it e vanno aggiunte al backlog man mano che si ricevono richieste. È importante suddividere i progetti più grandi in cluster di attività di dimensioni e complessità potenzialmente diverse.
- **Assegna priorità al backlog.** Dopo aver aggiunto le richieste di lavoro al backlog, è importante classificarle per priorità in base all'importanza strategica, alla scadenza, a chi le ha inviate o ad altri criteri adatti al tuo team. Questa fase è essenziale per far sì che il team lavori alle attività più importanti per l'azienda.

FASE 3

Assegna i ruoli.

La metodologia Agile si basa su piccoli team che si gestiscono autonomamente, sono coinvolti direttamente nel lavoro, trasparenti e altamente collaborativi. In ogni team vi sono diversi ruoli. Ecco alcuni esempi.

- **Scrum master.** Lo scrum master facilita il processo. Non è un leader in senso tradizionale, ma garantisce che il processo segua il suo corso e aiuta a eliminare eventuali ostacoli.
- **Proprietario del progetto.** Il proprietario del progetto ne definisce gli obiettivi e funge da portavoce del cliente.

- **Team creativo.** È composto dalle colonne portanti del progetto. Il team creativo ha il compito di portare a termine il lavoro ed è costituito da membri con specializzazioni diverse, come autori e autrici, designer, esperti ed esperte di marketing digitale e così via.
- **Stakeholder.** Gli stakeholder hanno un ruolo puramente informativo. Vengono aggiornati sul progetto, ma in genere non sono coinvolti nel processo in sé.

FASE 4

Definisci gli obiettivi dello sprint.

Per determinare gli obiettivi da raggiungere in ogni sprint bisogna considerare diversi aspetti importanti. Ecco i passaggi fondamentali.

- **Stabilisci la lunghezza dello sprint.** In genere gli sprint durano dalle due alle quattro settimane. Scegli una lunghezza che ritieni consona per il team e che permetta di completare un numero ragionevole di user story.
- **Fai una stima degli story point di ogni user story.** In base alle tue esperienze precedenti o a una tua stima fondata, assegna un numero di story point a ogni user story. Gli story point dipenderanno dalla complessità e dalle ore di lavoro necessarie per ogni user story o attività.
- **Determina le ore di lavoro dedicate alla continuità aziendale.** Per determinare il numero di ore o story point di cui il team può farsi carico per ogni sprint, chiedi a tutti i membri di calcolare quanto tempo dedicano ogni giorno ad attività che garantiscono la continuità aziendale, come partecipare alle riunioni, gestire le e-mail, ecc. Poi prendi le ore rimanenti per ogni membro, sommale tra loro e moltiplica il risultato per il numero di giorni lavorativi dello sprint. Otterrai così il numero totale di ore che il team può dedicare allo sprint. Perché gli obiettivi siano realistici e raggiungibili, fai attenzione a non assegnare al team un numero di ore eccessivo.

FASE 5

Tieni riunioni stand-up quotidiane.

Le riunioni stand-up quotidiane devono essere brevi (meno di 10 minuti) e mirate. Sono coordinate dallo scrum master e servono per tenere tutto sotto controllo e aggiornare ogni membro del team. Ogni riunione dovrebbe includere alcuni punti fondamentali.

- **Assegnare user story/attività.** A differenza del metodo tradizionale, in cui le mansioni vengono assegnate dall'alto, i membri dei team Agile in genere si assumono in modo autonomo la responsabilità di completare durante uno sprint determinate user story o attività, scelte in base alle priorità. Dopo aver completato una user story, ne scelgono un'altra su cui iniziare a lavorare.
- **Discutere dell'avanzamento dello sprint.** Le riunioni stand-up sono un buon momento per percorrere i progressi del team e un'occasione per tutti di dimostrare affidabilità. Oltre a valutare i progressi sul burndown chart, ogni membro riferisce cosa ha fatto ieri, su cosa lavorerà oggi e se vi sono rischi per cui l'attività potrebbe non essere completata in tempo.
- **Riorganizzare il backlog in base alle necessità.** Tutte le nuove richieste di lavoro vengono aggiunte al backlog e classificate per priorità in base a regole prestabilite. Non andrebbero aggiunti nuovi lavori durante uno sprint, ma se necessario possono essere resi prioritari rispetto ad altre attività. Puoi anche rimuovere alcune attività dallo sprint e riassegnare loro la priorità nel backlog per lasciare spazio a eventuali lavori urgenti.

FASE 6

Continua a misurare e valutare.

L'approccio Agile consiste nell'essere più trasparenti e flessibili, il che richiede coerenza e costanza in una serie di mansioni.

- **Aggiornare la storyboard.** Se usi una storyboard invece di un software, sposta i post-it in base alle necessità per visualizzare i progressi, ad esempio da "lavoro in corso" a "completato", in modo che il processo rimanga trasparente e tutti possano vedere a colpo d'occhio a che punto sono le cose.

- **Aggiornare il burndown chart.** Lo scrum master ha la responsabilità di aggiornare il burndown chart man mano che le user story vengono completate per garantire l'elevata trasparenza del processo e permettere a tutti i membri del team, compresi gli stakeholder, di visualizzare in modo facile e veloce l'avanzamento dello sprint.
- **Organizzare revisioni dello sprint.** Al termine di uno sprint è importante rivedere sia com'è andato il processo sia i risultati ottenuti. Di solito la riunione dura circa un'ora e può includere anche un momento di feedback da parte degli stakeholder. A partire dalle informazioni raccolte puoi modificare lo sprint successivo per migliorarlo, se necessario.
- **Mostrare riconoscimento nei confronti del team.** La revisione dello sprint è anche il momento giusto per esprimere riconoscimento nei confronti del team per i risultati ottenuti.
- **Iniziare a pianificare lo sprint successivo.** Il ciclo ricomincia.



Come determinare le ore disponibili del team per uno sprint

PASSAGGIO 1

Chiedi a ogni membro del team di calcolare il numero totale di ore a settimana che dedica a garantire la continuità aziendale.

Ore al giorno dedicate alla continuità operativa						
Attività per la continuità operativa	Lunedì	Martedì	Mercoledì	Giovedì	Venerdì	
Ore di riunione	1	2	2	1	1	
Ore di ferie						
Ore di festività						
Ore di invio e-mail	2	2	2	2	2	
Altro						Ore totali a settimana per la continuità operativa:
Ore totali:	3	4	4	3	3	17

PASSAGGIO 2

Calcola il numero totale di ore settimanali disponibili a persona.

Ore totali/settimana	40
- Ore totali/settimana per la continuità operativa	- 17
= Ore disponibili totali	23

PASSAGGIO 3

Calcola la percentuale di disponibilità settimanale a persona.

Ore disponibili totali	23
X 100	x 100
Totale ore disponibili (A)	= 2,300
/ Ore totali a settimana	/ 40
= Percentuale di disponibilità	= 57.5%

PASSAGGIO 4

Ripeti il processo per ogni settimana dello sprint.

PASSAGGIO 5

Raccogli i numeri settimanali dell'intero team.

Membro del team	Disponibilità	Giorni di permesso	Ore disponibili
Francesco	57.50%	0	23
Sofia	60%	0	24
Aurora	55%	0	22
Giulia	65%	0	26
Leonardo	60%	0	24
Ore disponibili totali del team per la settimana:			119

PASSAGGIO 6

Se lo sprint dura più settimane, esegui i passaggi da 1 a 5 per ognuna e calcola il totale.

Implementa la metodologia Agile nel modo giusto

Ora che conosci meglio l'approccio Agile, è il momento di fare il grande passo. Ma non buttarti a capofitto: è un cambiamento importante, quindi inizia con un solo team e procedi gradualmente. E, come vuole la metodologia Agile, testa fin dall'inizio e continua a farlo spesso per capire cosa funziona e cosa non va. Potresti scoprire che alcune persone sono tagliate per ruoli diversi da quelli che ti aspettavi o che sprint più corti o più lunghi si adattano meglio al tuo team e ai tuoi processi. Adatta in base alle necessità per far lavorare il team senza intoppi.

Per rendere il passaggio più semplice, continua a tradurre le metriche chiave, ad esempio la portata di un progetto, il budget e il piano secondo un quadro tradizionale che stakeholder esterni e team non Agile possano capire. Considera la possibilità di usare un'applicazione di gestione del lavoro. Quella giusta può far risparmiare tempo ed essere più efficace di lavagna e post-it. Inoltre, un'applicazione che consenta di tenere traccia di tutto il lavoro sia con gestione Agile che tradizionale, nonché di passare facilmente da una modalità all'altra, renderà l'implementazione della nuova metodologia ancora più semplice. Così, sia il tuo team che i team non Agile potranno visualizzare il lavoro nel suo insieme come è più logico per loro, senza bisogno di tradurre le metriche. Assicurati inoltre di scegliere uno strumento di gestione del lavoro con funzionalità di collaborazione integrate per avere tutte le relative comunicazioni in un unico luogo, nell'ambiente di lavoro.

Uno strumento di gestione del lavoro migliore

Adobe Workfront è un'applicazione di gestione del lavoro aziendale che collega il lavoro alla strategia e favorisce una migliore collaborazione per ottenere risultati di business misurabili. Integra persone, dati, processi e tecnologie dell'intera organizzazione per gestire l'intero ciclo di vita dei progetti, dall'inizio alla fine. Ottimizzando e centralizzando i progetti digitali, i team interfunzionali possono interagire, collaborare e svolgere il lavoro ovunque si trovino e dare così il meglio di sé.

I vantaggi di Workfront per i team creativi

- Crea un backlog con accettazione centralizzata.
- Dà la priorità alle richieste in linea con la strategia.
- Propaga gli obiettivi a catena in progetti e attività.
- Mostra user story, stato di avanzamento degli sprint e burndown chart in una dashboard intuitiva.
- Permette di monitorare e reagire ai cambiamenti con semplici strumenti drag-and-drop.

Cambiare è sempre difficile, ma spesso necessario. E, stando al successo travolgente dei team creativi che hanno adottato un approccio Agile nei loro processi di gestione del lavoro, ne vale decisamente la pena. Smetti di tollerare il caos e inizia a gestire un team creativo più collaborativo, adattabile, moderno e di successo.

Scopri tutte le possibilità con [Adobe Workfront](#).



Fonti

Surya Panditi, "[Survey Data Shows That Many Companies Are Still Not Truly Agile](#)", Harvard Business Review, 22 marzo 2018.

Rich Morrow, "[How to Unlock the Promise of Agile in the Enterprise](#)", ricerca Workfront e GigaOm, 18 dicembre 2013.