



Il Modello Operativo per l'Intelligent Business Agility

IBA HARMONIQ GUIDE

Rev. 1.0.0 – Settembre 2025

Harmoniq

Operating Model

Sommario

1. Introduzione.....	4
1.1.1 Supervisione Umana e Decisioni Critiche (Human-in-the-loop)	5
1.1.2 Trasparenza, Etica e Fiducia nell'AI	5
1.1.3 Adozione Graduale e Feedback Continuo	6
2. Harmoniq.....	8
2.1 Dimensioni dell'Intelligent Business Agility	8
2.3.1 Principio AI-First	11
2.3.2 Principio di Delega Diffusa	12
2.3.3 Principio di Fiducia	13
2.3.4 Principio di Consapevolezza	14
2.3.5 Principio di Pragmatismo	16
3. Modello Operativo	18
3.1 Squad+	20
3.2 Chapter+.....	23
3.3 Guild+	25
3.4 POD+	26
3.5 Tribe+	28
3.6 Metriche e Indicatori	30
4. Value Flow	33
4.1 Value Flow System.....	33
4.2 Le fasi del Value Flow	34
4.3 Ruoli Chiave e Meccanismi di Coordinamento.....	35
5. Relazione con altri modelli organizzativi ed operativi.....	38
5.1 Mintzberg: strutture organizzative e agilità.....	38
5.2 Teoria contingente: "non esiste un best model" e importanza del contesto	39
5.3 Organizzazione "Networked, Scaled, and Agile": insight dal modello Kates-Kesler-DiMartino.	40
5.4 Altri modelli e contributi organizzativi rilevanti.	41
5.5 Integrazione con Disciplined Agile (DA).....	42
5.6 Integrazione con SAFe.....	43
5.7 Sinergie	46
Appendice I.....	47
Glossario essenziale	47
Template sintetici	47
Checklist di adozione	47
6. Conclusione.....	49

1. Introduzione

Nel contesto odierno di rapida evoluzione tecnologica e di mercato, le aziende devono essere **agili** e al contempo **intelligenti** nell'uso dei dati e dell'Intelligenza Artificiale (AI).

Il modello operativo **Harmoniq** è concepito per sviluppare l'**Intelligent Business Agility**¹ (IBA), un approccio olistico che integra l'agilità aziendale tradizionale con l'intelligenza artificiale e la dimensione **sociale-digitale**.

L'obiettivo di Harmoniq è aiutare le organizzazioni a diventare **agili, scalabili e "intelligenti"**, capaci di rispondere velocemente ai cambiamenti di mercato facendo leva sia sulle persone sia sulle tecnologie emergenti.

Come evidenziato nel libro *"Networked, Scaled, and Agile: A Design Strategy for Complex²"*, esiste una tensione fondamentale tra il bisogno di **differenziazione/agilità** e quello di **integrazione/scala**, che può essere risolta attraverso una combinazione "artefatta" di entrambi gli elementi. Gli autori spiegano metaforicamente questo equilibrio tramite la **"Torre"** (integrazione verticale) e la **"Piazza"** (integrazione orizzontale), suggerendo che l'agilità organizzativa si ottiene combinando sapientemente elementi organizzativi **differenziati** (piccoli, autonomi, locali) con elementi **integrati** (grandi, connessi, globali).

Questi aspetti si ritrovano nel concetto di **Dual Operating System**³ di John P. Kotter, che sviluppa la nozione di **organizzazione duale** in cui la gerarchia formale si combina con una rete orizzontale agile per favorire innovazione e rapidità: in altre parole affianca al classico **organigramma verticale** una **rete "orizzontale"** di team interfunzionali che attraversa l'organizzazione, abilitando il flusso di valore in modo rapido e adattivo.

Harmoniq delinea un modello operativo che unisce **flessibilità e integrazione**, abilitando **proattività** e generando **armonia**, permettendo di coniugare i vantaggi del "pensare in grande" (scala, efficienza) con quelli dell'"agire in piccolo" (rapidità, sperimentazione). Fondamentale è lo sviluppo di un'**architettura organizzativa ibrida** in cui coesistono una forte **rete di team autonomi** e **meccanismi snelli di governance** e **piattaforme** condivise a livello aziendale.

Un aspetto cruciale è l'**inclusione sicura ed efficace dell'AI nei processi aziendali**: il cui utilizzo intensivo offre grandi opportunità in termini di efficienza e innovazione, ma pone anche nuove sfide.

In particolare, nel libro *"Intelligent Business Agility"*⁴ si evidenziano **tre punti critici** da presidiare quando si introduce l'AI nelle dinamiche operative:

- *garantire la supervisione umana sulle decisioni critiche*
- *assicurare trasparenza, etica e fiducia nell'AI*

¹ IntelligentBusinessAgility.com

² Networked, Scaled, and Agile: A Design Strategy for Complex Organizations 1st Edition - Amy Kates, Greg Kesler & Michele DiMartino

³

[https://www.researchgate.net/publication/351780042_Kotter's_Dual_Operating_Systems#:~:text=Kotter%20\(2012\)%20takes%20a%20different,the%20design%20&%20implementation%20of%20strategy.](https://www.researchgate.net/publication/351780042_Kotter's_Dual_Operating_Systems#:~:text=Kotter%20(2012)%20takes%20a%20different,the%20design%20&%20implementation%20of%20strategy.)

⁴ Intelligent Business Agility- 14 maggio 2025 - Felice Pescatore

- *adottare l'AI gradualmente mantenendo feedback loop empirici*

1.1.1 Supervisione Umana e Decisioni Critiche (Human-in-the-loop)

Un primo punto essenziale è garantire che **l'AI non prenda il posto del giudizio umano nelle decisioni critiche**. L'AI va vista come uno strumento potenziante, non come un sostituto completo delle persone nei ruoli di leadership o responsabilità decisionale.

In Harmoniq si adotta esplicitamente un approccio *“human-in-the-loop”*: **l'ultima parola e la responsabilità finale** restano sempre in capo alle persone, che fungono da supervisori delle attività svolte dagli algoritmi.

Questo significa, ad esempio, che i sistemi di AI possono fornire raccomandazioni o svolgere analisi, ma le decisioni strategiche vengono validate da un decisore umano.

Legato a ciò, il modello sottolinea la **necessità di verifica e controllo umano** sugli output prodotti dall'AI. Gli *Human Player* hanno l'obbligo di controllare e validare i risultati generati dagli *AI Player*, prima che questi vengano utilizzati o implementati operativamente.

Viene infatti posta *“attenzione ai rischi derivanti dal delegare troppe decisioni critiche agli AI Player senza supervisione”*. In pratica, Harmoniq impone che le decisioni ad alto impatto passino sempre per un controllo umano, evitando situazioni in cui un algoritmo prenda autonomamente decisioni strategiche senza un filtro di buon senso, etica e contesto che solo l'essere umano può garantire.

1.1.2 Trasparenza, Etica e Fiducia nell'AI

Il secondo punto critico riguarda la **fiducia** nelle soluzioni di AI, che si costruisce attraverso trasparenza ed etica.

Un sistema di AI che opera come *“scatola nera”* inaccessibile al controllo umano può minare la fiducia e comportare rischi di bias o comportamenti indesiderati. Per questo Harmoniq adotta il principio che **l'AI debba operare in modo trasparente, etico e verificabile**.

Tutti i *player* (umani o AI) lavorano in un ambiente di **totale trasparenza, cooperazione e rispetto reciproco delle competenze**, con la fiducia *“progettata nel sistema”* sin dall'inizio. Ciò implica diverse pratiche concrete, ad esempio:

- **Tracciabilità e spiegabilità**: gli algoritmi e i dati utilizzati dagli AI Player devono essere accessibili e interpretabili dai team umani, in modo che si possa sempre capire *perché* una certa raccomandazione o azione automatica è stata prodotta. L'informazione e le logiche dell'AI non restano segrete, ma sono condivise con i membri umani del team (compatibilmente con la complessità tecnica), favorendo un'autonomia informata e consapevole.
- **Validazione incrociata**: i risultati forniti dall'AI vengono sempre **confrontati e integrati con quelli umani**. Harmoniq prevede cicli di feedback in cui gli output dell'AI sono sottoposti al vaglio dei membri umani e combinati con il loro apporto, così da migliorare reciprocamente

sia il modello automatico sia le decisioni umane. Questo approccio incrementa la qualità delle soluzioni e al contempo aumenta la fiducia del team nei suggerimenti dell'AI, perché ne ha verificato l'attendibilità.

- **Etica e rispetto dei valori:** l'uso dell'AI avviene nel rispetto di linee guida etiche condivise. Ad esempio, vengono evitati utilizzi dell'AI che possano discriminare o violare la privacy, e si adottano metriche per monitorare effetti collaterali (come il CoNI⁵ – *Cost of Not Innovation* – per misurare il rischio/opportunità di non innovare, bilanciando le scelte di portafoglio progetti).

Progettando intenzionalmente queste caratteristiche, Harmoniq crea un ambiente in cui **la fiducia** tra team umani e sistemi AI possa crescere. La fiducia, a sua volta, è un abilitatore fondamentale: solo fidandosi della tecnologia (senza però affidarsi ciecamente) le persone possono delegare ad essa compiti in modo efficace.

Nel modello Harmoniq *“la fiducia è progettata nel sistema”* tramite processi aperti, comunicazione costante (ad es. grazie a meeting in stile *Obeya+*) e totale trasparenza su dati, algoritmi e risultati.

1.1.3 Adozione Graduale e Feedback Continuo

Il terzo punto chiave concerne **come** introdurre l'AI nelle operazioni quotidiane: un'adozione troppo rapida e senza controllo può generare errori o inefficienze, mentre un uso troppo cauto può far perdere opportunità. Harmoniq abbraccia il principio *“AI-First”* in modo **pragmatico e incrementale**.

In pratica, si incoraggia l'utilizzo dell'AI ovunque possa portare valore, ma seguendo un approccio di integrazione **graduale, sperimentale e reversibile**. Ogni nuovo AI Player o funzionalità di AI viene introdotta tramite **piccoli esperimenti controllati**, in modo da poter valutare l'impatto senza grossi rischi e fare marcia indietro se necessario.

Questa filosofia *“start small”* garantisce che l'organizzazione apprenda passo-passo come sfruttare l'AI, evitando discontinuità traumatiche.

Inoltre, Harmoniq pone enfasi sui **feedback loop empirici**: l'uso dell'AI deve **rafforzare** (e non sostituire) i meccanismi di feedback e miglioramento continuo tipici dell'agile. Ad esempio, se un algoritmo genera una previsione sulle preferenze dei clienti, questo non elimina la necessità di raccogliere feedback reali dai clienti stessi; al contrario, tale output AI può essere usato come ulteriore input da confrontare con le evidenze raccolte sul campo, per poi aggiornare sia le strategie umane sia eventualmente il modello AI (concetto di *continuous learning*).

In Harmoniq ogni ciclo di pianificazione e revisione (planning, review, retrospettiva) considera sia il contributo umano sia quello dell'AI, integrandoli. L'**obbligo** per gli **Human Player** di **verificare l'output dell'AI**, di cui parlavamo prima, rientra anche in questo contesto: è un punto di controllo fondamentale nel ciclo di feedback.

⁵ Intelligent Business Agility- 14 maggio 2025 - Felice Pescatore

Riassumendo, l'adozione dell'AI in Harmoniq avviene con gradualità e metodo: si provano nuove soluzioni in scala ridotta, se ne misurano i risultati (*approccio scientifico*) e solo dopo validazione si estendono su più ampia scala.

Questo garantisce da un lato di **non perdere il treno dell'innovazione** (principio *AI-First*: pensare sempre se c'è un'opzione AI per migliorare un processo), dall'altro di **mantenere il controllo** e la capacità di apprendere dagli errori evitando impatti negativi su vasta scala.

2. Harmoniq

2.1 Dimensioni dell'Intelligent Business Agility

Harmoniq permette di sviluppare l'**Intelligent Business Agility** e articola articolando la propria azione lungo le sue **quattro dimensioni chiave**: tre **operative** e una quarta **sociale-digitale**.

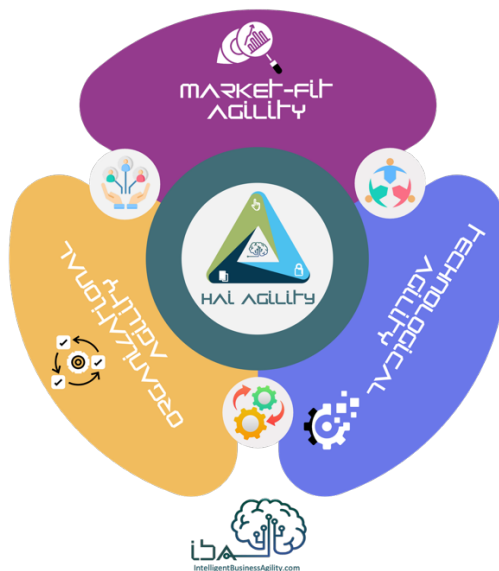


Figura 1 - Dimensioni dell'Intelligent Business Agility

Le dimensioni operative sono: **Organizational Agility**, **Market-Fit Agility** e **Technological Agility**, mentre la dimensione centrale riguarda la collaborazione **Human + Artificial Intelligence (HAI Agility)**.

Le **dimensioni operative** riprendono i capisaldi della Business Agility “classica” e riguardano:

- **Organizational Agility**: la capacità di rivedere e adattare rapidamente il **modello organizzativo e operativo** interno per migliorare efficienza e ridurre i rischi operativi. Ciò implica strutture snelle, processi flessibili e un alto grado di adattabilità interna. In pratica, l'Organizational Agility spinge l'azienda a **riconfigurarsi velocemente** quando necessario, senza restare imbrigliata in schemi gerarchici rigidi o burocratici. Questo concetto trova riscontro nella configurazione dell'**Adhocrasia** descritta da Henry Mintzberg, una struttura organizzativa caratterizzata da dinamismo, informalità e **bassa formalizzazione**, capace di adattarsi rapidamente ai nuovi problemi. A differenza delle burocrazie tradizionali, infatti, l'adhocrasia (o adhocracy) di Mintzberg privilegia la **flessibilità** e l'innovazione, elementi che ritroviamo nell'approccio Harmoniq all'agilità organizzativa.
- **Market-Fit Agility**: l'agilità focalizzata sul **mercato** rappresenta la capacità dell'organizzazione di leggere proattivamente i segnali del mercato e di adattare (o reinventare) la propria offerta di prodotti e servizi per mantenere la leadership e la rilevanza. In sostanza, la Market-Fit Agility richiede all'impresa di essere costantemente **customer-centric** e orientata all'innovazione, in modo da anticipare i bisogni dei clienti e cogliere per tempo le opportunità emergenti. Questo significa anche adottare un approccio sperimentale

(ad esempio con **MVP** - Minimum Viable Product - e prototipazione rapida) e favorire un flusso costante di idee nuove. Harmoniq punta a un'organizzazione in grado di evolvere continuamente il proprio **market fit** con soluzioni innovative.

- **Technological Agility:** l'agilità dal punto di vista **tecnologico** consiste nel promuovere l'adozione e la padronanza delle tecnologie più avanzate (dall'automazione, al cloud, fino all'intelligenza artificiale) per garantire innovazione e qualità costante nei prodotti e processi. Questa dimensione riflette la necessità di **infrastrutture digitali solide e flessibili**, di pratiche *DevOps*, integrazione continua, e di una cultura tecnica che valorizza l'apprendimento continuo. In pratica, Technological Agility significa essere pronti a **sperimentare nuove tecnologie** ed incorporarle rapidamente laddove possano creare valore, evitando al contempo l'obsolescenza delle competenze interne. È uno dei pilastri per ottenere **resilienza e velocità** nell'esecuzione, e si integra con le altre dimensioni: ad esempio, senza un'adeguata agilità tecnica, diventa difficile concretizzare rapidamente le intuizioni di mercato o adattare la struttura organizzativa.

A queste tre dimensioni "operative" si aggiunge la **dimensione sociale-digitale**, denominata **HAI Agility (Human + Artificial Intelligence Agility)**. Questa quarta dimensione è ciò che conferisce al modello Harmoniq il carattere "intelligente" in senso proprio.

Si tratta infatti della capacità dell'organizzazione di **orchestrare efficacemente la collaborazione tra persone e sistemi di Intelligenza Artificiale**, creando una rete di relazioni (un *networking* socio-digitale) dove umani e agenti artificiali (es. assistenti digitali intelligenti) lavorano in sinergia.

L'HAI Agility implica una **cultura aziendale aperta** all'AI, in cui i leader e i team non vedono la tecnologia come minaccia ma come leva per potenziare le capacità umane. In altre parole, l'intelligenza artificiale viene adottata non per sostituire le persone, ma per liberarle da attività ripetitive e potenziare la loro capacità di prendere decisioni e creare innovazione. Un messaggio chiave del modello Harmoniq (e di IBA) è proprio che *"l'intelligenza artificiale esiste per aiutare le organizzazioni a raggiungere i propri obiettivi sbloccando il potenziale delle persone"*⁶, superando vecchi bias che contrappongono uomini e macchine.

Tale approccio richiede **leadership intelligenti (Smart Leadership)** e nuove competenze (es. **Emotional Intelligence** per gestire il cambiamento) all'interno dell'azienda.

Solo con una mentalità che combina sapientemente **intelligenza umana e artificiale** è possibile trasformare l'organizzazione da reattiva a realmente proattiva, capace di anticipare i trend invece di subirli.

2.2 Benefici attesi

⁶ Intelligent Business Agility- 14 maggio 2025 - Felice Pescatore

Abbracciando queste quattro dimensioni, il modello Harmoniq mira a creare organizzazioni **ambidestre** e pronte per il futuro: strutture abbastanza solide da garantire **scalabilità ed efficienza**, ma simultaneamente abbastanza **flessibili e decentralizzate** da innovare e adattarsi rapidamente.

Questo ricorda da vicino la già citata nozione di **organizzazione duale**, coesistendo, infatti, sia elementi **gerarchici** (per la gestione ordinaria e l'ottimizzazione dei processi) sia elementi **reticolari** (per l'innovazione continua, la scoperta di nuove opportunità e il rapido reindirizzamento strategico).

È un bilanciamento delicato: i vertici aziendali devono apprendere come *orchestrare* questi due motori, evitando da un lato la deriva verso un'anarchia disordinata, e dall'altro i colli di bottiglia tipici di burocrazie troppo rigide.

A tal proposito risultano illuminanti le ricerche classiche di **teoria contingente**⁷: già dagli anni '60, studiosi come Lawrence e Lorsch dimostrarono che **non esiste un modello organizzativo unico ottimale per tutte le situazioni**, poiché la struttura più efficace *“dipende da una serie di fattori contingenti, sia interni sia esterni all'organizzazione”*.

In particolare, ambienti instabili e turbolenti richiedono organigrammi **poco formalizzati, decentralizzati e con elevata differenziazione** tra sottounità (ma comunque ben **integrate** fra loro), al contrario degli ambienti stabili dove funzionano meglio strutture più **rigide, centralizzate** e standardizzate.

Il modello Harmoniq fa tesoro di questi principi contingenti: esso è concepito per essere **adattabile al contesto**, modulando il grado di autonomia dei team o di standardizzazione dei processi a seconda delle esigenze strategiche e della dinamica di mercato. In pratica, Harmoniq fornisce un **framework flessibile** entro cui ciascuna impresa può trovare il proprio equilibrio tra **agilità locale** (differenziazione) e **coerenza globale** (integrazione).

Vale la pena sottolineare che le prime tre dimensioni dell'IBA (Organizzativa, di Mercato e Tecnologica) non sono una rivoluzione rispetto ai concetti della business agility “tradizionale”. La vera novità sta nell'aggiunta della dimensione **sociale-digitale intelligente**. Ciò riflette l'evoluzione attuale delle organizzazioni che, per essere agili su larga scala, devono necessariamente diventare anche organizzazioni **“aumentate” dall'AI** e dai dati.

In altri termini, l'agilità non è più solo una questione di team snelli o metodologie Lean-Agile, ma anche di sfruttare algoritmi, automazione e connessioni in rete per prendere decisioni più rapide e informate.

Molte grandi aziende stanno andando in questa direzione: ad esempio Microsoft, come riportano Kates e colleghi (sempre nel citato *Networked, Scaled, and Agile: A Design Strategy for Complex*), ha sposato una cultura del *“growth mindset”* e incoraggia i propri leader ad abbracciare la *“messiness”* (complessità disordinata) di ecosistemi globali, accettando di buon grado le polarità (**autonomia**

⁷ https://en.wikipedia.org/wiki/Contingency_theory

locale vs integrazione globale, velocità vs scala ecc.) come opportunità di innovazione e non come ostacoli.

Il modello Harmoniq incarna proprio questo spirito, prospettando organizzazioni che non eliminano la complessità ma la **governano attraverso design consapevole**: team interfunzionali collegati da piattaforme comuni, decision-making decentrato ma allineato agli obiettivi d'impresa, e un continuo apprendimento organizzativo facilitato da cicli di feedback e sperimentazione.

In sintesi, Harmoniq permette *di progettare, attivare e sviluppare* un'organizzazione **intelligente e agile**. I benefici attesi includono: maggiore **velocità decisionale**, migliore **capacità innovativa** (grazie alla rete di conoscenze interna ed esterna), elevata **focalizzazione sul cliente** (tramite unità di business orientate al mercato) e **resilienza operativa** (grazie all'adozione di tecnologie e pratiche adattive).

2.3 Principi Fondamentali

Per affrontare i rischi e le opportunità sopra descritti, il modello Harmoniq si fonda su una serie di **principi** espliciti che guidano la progettazione di ogni elemento organizzativo e comportamentale: **AI-First, Delega Diffusa, Fiducia, Consapevolezza e Pragmatismo**.

Questi principi consentono di sviluppare un'organizzazione **AI-driven ma human-centered**, dove decisioni e responsabilità sono diffuse, sorrette da fiducia, consapevolezza e un continuo adattamento pragmatico.

Questi principi formano la base culturale e operativa su cui ora andremo a innestare la **struttura organizzativa** vera e propria di Harmoniq.

2.3.1 Principio AI-First

Il principio **AI-First** indica che, nell'ideare soluzioni e processi, si considera **fin da subito come gli AI Player possano contribuire** insieme agli esseri umani a generare innovazione, efficacia ed efficienza.

In altre parole, invece di aggiungere l'AI come pensiero tardivo, l'organizzazione Harmoniq la *abbraccia fin dall'inizio* come componente integrata del modo di operare (nei prodotti, nei servizi e nelle decisioni).

Ad esempio, in fase di progettazione di un nuovo servizio, si valuterà sin dall'ideazione quali attività potrebbero essere svolte da agenti AI (analisi dei dati, automazione di parti del workflow, generazione di contenuti, ecc.) per aumentare la velocità o la qualità del risultato.

Tuttavia, come discusso, *AI-First* non significa affatto *"AI Only"*.

Harmoniq esplicita che **l'AI è uno strumento abilitante, ma non sostituisce le persone** nei ruoli di leadership e decisionali. Ogni decisione importante segue l'approccio *human-in-the-loop*: l'AI fornisce supporto, ma le decisioni rimangono sotto controllo umano.

Inoltre, l'AI deve operare **in modo trasparente, etico e verificabile** all'interno del sistema (come già sottolineato nella sezione precedente).

In pratica, il principio AI-First si traduce in alcune linee guida operative concrete, già in parte menzionate:

- **Supervisione continua:** ogni soluzione AI introdotta viene monitorata da vicino. Harmoniq prevede che l'AI sia **supervisionata e integrata gradualmente**, tramite piccoli esperimenti reversibili, così da poterne valutare gli effetti. Non si lancia un sistema critico di AI su tutta l'azienda da un giorno all'altro senza rete di sicurezza.
- **Miglioramento dei feedback loop:** l'AI deve potenziare i meccanismi di apprendimento empirico, non rimpiazzarli. Ad esempio, un algoritmo che ottimizza la distribuzione del lavoro nei team dovrebbe basarsi sui dati delle retrospettive agili (feedback umano) e al contempo fornire nuove analisi che i team useranno per ulteriori aggiustamenti, in un circolo virtuoso.
- **Verifica degli output AI:** è un obbligo per i player umani verificare in maniera proattiva gli output generati dagli AI Player, specialmente all'inizio, così da individuare bias, errori o semplici miglioramenti possibili nei modelli.
- **Limiti all'autonomia dell'AI:** viene ribadita cautela nel delegare **troppe decisioni critiche** agli AI senza supervisione umana. Finché l'AI non ha dimostrato affidabilità in uno scenario, non le si dà piena autonomia su scelte irreversibili o altamente strategiche. Questa prudenza è integrata nelle policy del modello.

In sintesi, *AI-First* in Harmoniq significa sfruttare il meglio dell'AI in ogni occasione utile, ma farlo con responsabilità: l'AI è vista come **partner dell'uomo**, non come entità a sé stante. Human e AI *player* collaborano gomito a gomito, ciascuno contribuendo secondo le proprie capacità, verso obiettivi comuni.

2.3.2 Principio di Delega Diffusa

Per rispondere efficacemente alla complessità e alla rapidità del cambiamento, Harmoniq adotta il principio della **Delega Diffusa** (*Widespread Delegation*). Questo principio promuove un'organizzazione in cui la **responsabilità è distribuita** e ogni attore, umano o artificiale, può dare il miglior contributo possibile grazie a un contesto che lo abilita.

In pratica, **iniziative e attività vengono delegate in base a competenza, capacità e contesto**, non semplicemente in base al ruolo gerarchico. Si passa da manager "*command-and-control*" a leader che servono i team (servant leader), lasciando autonomia decisionale al livello più basso appropriato.

Cosa implica questo nel day-by-day? Alcuni esempi:

- I **team hanno autonomia decisionale** su come realizzare le soluzioni e organizzare il proprio lavoro, senza dover risalire ogni volta la catena gerarchica. Devono ovviamente allinearsi agli obiettivi strategici, ma la *modalità* con cui raggiungono quei target è affidata a loro. Questo accelera i tempi di reazione e aumenta la motivazione dei team.
- I **manager tradizionali cambiano ruolo**: nel modello Harmoniq i manager di linea diventano *leader serventi* a supporto dei team, concentrandosi su mentorship, rimozione di impedimenti e abilitazione delle risorse, piuttosto che sul controllo minuto per minuto. Ad esempio, il manager interviene solo per decisioni non gestibili a livello di team o per facilitare l'allocazione di risorse tra team, ma non micro-gestisce le attività quotidiane, che sono delegate al team stesso.
- Anche gli **AI Player rientrano nella logica di delega**: i compiti di natura analitica, predittiva o operativa ripetitiva vengono assegnati agli agenti AI sotto il coordinamento umano. Questo libera tempo degli umani per attività a maggior valore aggiunto. Tuttavia, ed è un punto cruciale, **le decisioni critiche restano sotto responsabilità umana**, sebbene i player AI possano fornire *insight* e analisi a supporto. In altre parole, delega diffusa sì, ma *fino a dove ha senso*: gli agenti svolgono il lavoro pesante su dati e automazione, l'uomo mantiene il controllo sul *perché* si fa una scelta.

Il principio di delega diffusa richiede anche che l'organizzazione fornisca ai team gli strumenti e il contesto per poter agire responsabilmente. Significa creare un **contesto abilitante**, in cui le persone (e i player AI) dispongano delle informazioni e dell'autorità necessaria per prendere decisioni informate. Harmoniq dedica un intero *layer* integrativo alla definizione di *guardrail* e processi orizzontali che permettono questa autonomia controllata, evitando sia il caos sia l'eccesso di burocrazia.

In sintesi, la *Delega Diffusa* punta a **spostare le decisioni il più vicino possibile al luogo dell'informazione** (ovvero ai team che hanno il contesto diretto), distribuendo la leadership. Questo aumenta agilità e reattività, e consente a ogni *player* di esprimere al massimo il proprio potenziale, sentendosi proprietario del risultato.

2.3.3 Principio di *Fiducia*

La **Fiducia** è un elemento fondante di Harmoniq: *tutti i player operano in un ambiente di trasparenza, cooperazione e rispetto delle reciproche capacità: la fiducia è progettata nel sistema.*

Costruire fiducia significa che ogni membro dell'organizzazione può contare sul fatto che gli altri, siano essi colleghi, manager o sistemi AI, agiscano in modo competente e leale verso gli obiettivi comuni.

In un modello lean-agile e distribuito come Harmoniq, senza fiducia reciproca l'autonomia delegata ai team e agli individui non potrebbe funzionare.

Come si *progetta* la fiducia in un sistema organizzativo? Harmoniq lo fa attraverso varie pratiche e meccanismi:

- **Strutture e processi orientati alla collaborazione:** le strutture organizzative (che vedremo in dettaglio più avanti) sono pensate per facilitare la collaborazione *cross-team* e *human-AI*. Ad esempio, ogni ruolo ha confini chiari ma anche interfacce di comunicazione definite con gli altri. Ci sono momenti regolari in cui tutti i *player* si incontrano per condividere informazioni e coordinarsi. In particolare, viene implementato l'**Obeya+**, uno spazio/rituale di comunicazione aperta e allineamento continuo su stato dei lavori, scostamenti dai target, indicatori di performance e problemi operativi emergenti. L'Obeya+ (termine mutuato dal mondo Lean) assicura che non si creino "silos" isolati: è un forum aziendale allargato dove regna la trasparenza e la responsabilità condivisa sulle decisioni. Questo tipo di iniziative rafforzano la fiducia perché ciascuno sa che nulla di importante gli verrà nascosto e che potrà a sua volta esprimere problemi o idee apertamente.
- **Validazione reciproca e apertura sui dati:** come accennato, gli output dei player AI vengono **sempre validati e integrati con quelli umani**. Questa prassi non solo migliora i risultati, ma fa sì che i team umani abbiano confidenza nel lavoro svolto dai player AI (perché ne hanno verificato la bontà) e viceversa che i player AI "si fidino" delle correzioni umane integrandole nei modelli successivi. Inoltre, tutte le informazioni, i dati e gli algoritmi rilevanti sono **accessibili e interpretabili dai team**. Ciò elimina sospetti e dubbi: ad esempio, se un player vuole capire come mai il sistema di raccomandazione ha fatto una certa scelta, può esaminare i dati di input e alcune spiegazioni del modello. Questa *open data policy* interna elimina opacità che minerebbero la fiducia.
- **Cultura del rispetto e della sicurezza psicologica:** Harmoniq promuove attivamente una cultura in cui gli errori (umani o delle AI) siano affrontati in modo costruttivo. Ogni momento è visto come un'occasione di apprendimento e miglioramento continuo, piuttosto che colpevolizzazione. Questo incoraggia le persone a fidarsi nell'assumere rischi calcolati e a *farsi supportare* anche dall'AI senza timore, sapendo che l'organizzazione li sostiene nell'innovare.

In definitiva, il principio di fiducia crea un **circolo virtuoso**: trasparenza e collaborazione generano fiducia, che a sua volta permette maggiore delega e collaborazione efficace, alimentando prestazioni migliori.

Harmoniq dedica molta attenzione a questo aspetto "*soft*" perché è la colla che tiene insieme tutti gli elementi "*hard*" (ruoli, processi, strutture) del modello.

2.3.4 Principio di Consapevolezza

La **Consapevolezza** (*Awareness*) in Harmoniq significa che **ogni decisione e azione nasce da una chiara comprensione del contesto**, degli obiettivi e dell'impatto complessivo sul sistema (umano e artificiale).

In altre parole, si combattono l'agire per compartimenti stagni e la miopia locale, promuovendo invece una visione sistemica.

La consapevolezza guida comportamenti responsabili, sostenibili e orientati al miglioramento continuo.

Questo principio si traduce in diverse prassi:

- **Chiarezza di scopo ("Start with Why"):** ogni *player*, umano o AI, deve essere informato sul *perché* delle scelte, non solo sul *cosa* fare. Nel concreto, i leader comunicano sempre il contesto e gli obiettivi strategici dietro a un task o un progetto, così che chi esegue (persona o algoritmo) possa adattare al meglio le proprie azioni. Ad esempio, uno sviluppatore, sapendo qual è il valore atteso per l'utente finale, potrà prendere micro-decisioni quotidiane più allineate; similmente, un algoritmo di ottimizzazione, se "configurato" con gli obiettivi di business giusti, produrrà risultati più pertinenti.
- **Visione d'insieme e interdipendenze:** si valorizza la comprensione delle **interdipendenze**, evitando azioni isolate che generano effetti collaterali imprevisti. I team Harmoniq sono incoraggiati a comunicare tra loro (ad esempio tramite le Guild+ o meeting incrociati) e a utilizzare strumenti visivi (es. board Obeya) che mostrino le connessioni tra iniziative. In questo modo, prima di apportare un cambiamento o prendere una decisione, si valuta l'impatto sull'intero ecosistema, cosa che include altri team, clienti, e anche l'AI (ad esempio impatti sui dati disponibili). Un caso tipico: se una Squad+ vuole modificare una funzionalità di prodotto, considera le implicazioni per le altre Squad+ (Tribe+) e informa tutti i *Chapter+* interessati (es.: il Chapter+ di sicurezza se ci sono rischi).
- **Decisioni basate su dati e feedback:** la consapevolezza viene alimentata da un uso intenso di **dati oggettivi e feedback** empirici in fase decisionale. Harmoniq promuove l'integrazione tra *intuizione* ed *evidenze misurabili*: le intuizioni umane sono preziose ma vanno validate dai dati, e i dati da soli non bastano senza interpretazione umana. Ogni ciclo decisionale (dal portfolio strategico fino al daily meeting) combina quindi indicatori quantitativi (metriche di prodotto, di processo, di adozione AI, ecc.) con le osservazioni qualitative dei team sul campo. Questa sinergia assicura una comprensione più ricca e sfaccettata della realtà.
- **Accountability individuale e collettiva:** man mano che la consapevolezza diffusa aumenta cresce anche la **responsabilità condivisa**. Quando tutti comprendono il quadro generale, diventa naturale sentirsi corresponsabili non solo del proprio task ma del successo complessivo. Ciò rafforza ulteriormente fiducia e trasparenza, perché le persone agiscono tenendo a mente l'effetto delle proprie azioni sugli altri e sui risultati aziendali.

In sintesi, il principio di consapevolezza mira a **eliminare i paraocchi** all'interno dell'organizzazione.

Ogni membro di Harmoniq, dal programmatore junior all'AI che elabora previsioni, "sa quello che fa" nel contesto ampio: conosce gli obiettivi finali, capisce come il suo contributo si inserisce nel puzzle e quali conseguenze potrebbe avere.

Ciò porta a decisioni più ponderate e ad un apprendimento continuo, perché si vedono chiaramente cause ed effetti.

2.3.5 Principio di *Pragmatismo*

Ultimo ma non meno importante, Harmoniq abbraccia il **Pragmatismo**.

In un mondo di cambiamento costante, *ciò che funzionava ieri potrebbe non funzionare domani*: per questo strumenti, processi e regole **vengono adattati continuamente** per supportare ciò che funziona meglio, in un'ottica iterativa e misurabile. Il principio di pragmatismo richiama l'essenza dell'agile: *inspect & adapt*, sperimentare in piccolo, misurare i risultati e poi scalare ciò che funziona.

Non ci si affeziona a metodi o tool per partito preso, ma si privilegia ciò che genera **valore reale**, eliminando la complessità superflua e le rigidità burocratiche.

Ecco come si manifesta il pragmatismo in Harmoniq:

- **Continuous improvement per tutti, anche per l'AI**: ogni momento è un'occasione per apprendere e migliorare. Non solo i team umani fanno retrospettive: *anche gli AI Player vengono "addestrati" e migliorati incrementalmente*. Ad esempio, un modello di machine learning in produzione viene costantemente alimentato con nuovi dati e il suo performance monitorato; se il modello degrada o non aggiunge valore, si valuta se aggiornarlo, sostituirlo o rimuoverlo. Allo stesso modo, i processi organizzativi (cerimonie, flussi di lavoro) sono periodicamente rivisti dalle persone per ottimizzarli.
- **Sperimentazione scientifica**: Harmoniq incoraggia le **sperimentazioni controllate** su innovazioni sia umane sia di AI, **confrontando i risultati con approccio scientifico**. Ad esempio, per migliorare un processo di business si potrebbe lanciare un esperimento in cui metà dei team usa un nuovo algoritmo di scheduling e l'altra metà mantiene il metodo manuale: poi si misurano indicatori di efficienza, qualità o soddisfazione per vedere quale approccio funziona meglio. Questo genere di *A/B test organizzativi* riflette pragmatismo: non si assume che una novità funzioni, la si prova in piccolo e si decide in base ai dati.
- **Adattabilità di regole e ruoli**: se una certa regola non dà beneficio, Harmoniq prevede la flessibilità di cambiarla. Ad esempio, se inizialmente si era deciso un certo formato di meeting, ma il feedback mostra che è inefficace, il formato viene modificato senza troppi convenevoli. Lo stesso vale per i ruoli: esiste una definizione chiara di responsabilità (vedi oltre), ma *lo stile con cui i ruoli operano può variare* a seconda del contesto, purché si rispettino gli obiettivi. Il motto potrebbe essere *"preferiamo aggiustare il processo, piuttosto che sacrificare il risultato"*.

In sostanza, *Pragmatismo* significa che Harmoniq è un modello **vivo, non statico**.

È progettato per evolvere in base all'evidenza di ciò che crea valore. Ciò evita irrigidimenti e consente di incorporare rapidamente le lezioni apprese, sia che provengano dal feedback umano che dalle analisi AI.

Il risultato finale è un'organizzazione sempre *“sul pezzo”*, focalizzata su efficacia ed efficienza reali.

3. Modello Operativo

I principi di Harmoniq trovano applicazione concreta in una serie di **elementi organizzativi ed operativi** che permettono di implementare fattivamente il *modello operativo*.



Figura 2 - Harmoniq Big Picture

Harmoniq è stato concepito come un modello **multilivello**: esiste un primo livello (*Harmoniq+*) adatto a organizzazioni di dimensioni medio-piccole o focalizzate, e un livello esteso (*Harmoniq ∞*) per scalare il modello in realtà più grandi e complesse.

In breve:

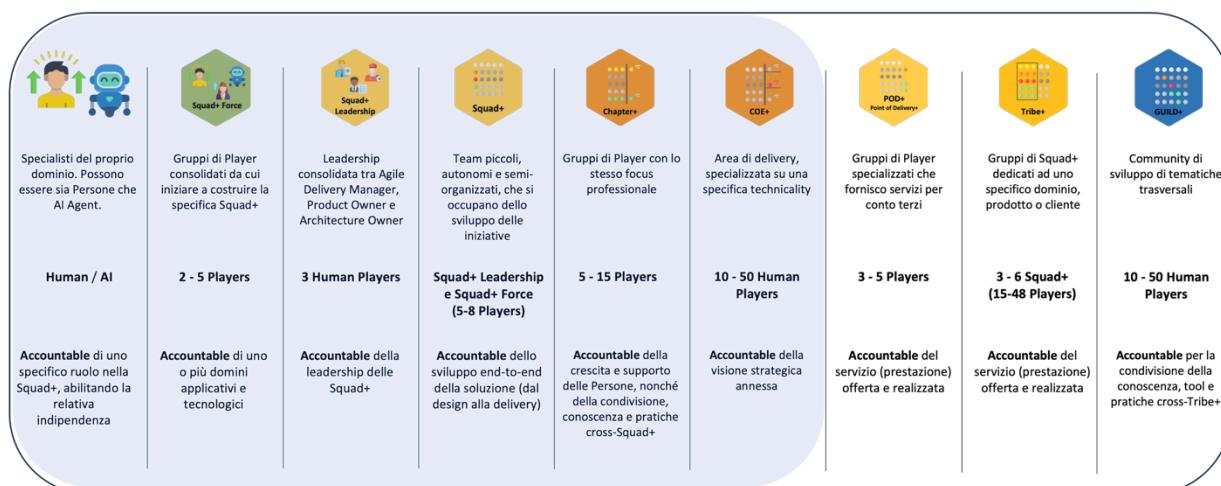
- **Harmoniq+** introduce le unità fondamentali: le **Squad+** (piccoli team autonomi Human+AI con leadership stabile), supportate da **Chapter+** e **COE+** per lo sviluppo delle competenze e la fornitura di risorse trasversali.
- **Harmoniq ∞** estende il modello aggiungendo strutture di coordinamento e scaling come i **POD+** (Point of Delivery), le **Tribe+** e le **Guild+**, necessarie quando l'azienda gestisce molteplici prodotti/servizi complessi o mercati differenti. Queste strutture aggiuntive permettono di mantenere agilità ed efficacia anche al crescere della dimensione organizzativa, evitando il caos.

La figura seguente illustra sinteticamente gli elementi di Harmoniq+:



 **HARMONIQ+**
Figura 3 - Harmoniq+

Mentre la successiva quelli di Harmoniq∞:



 **HARMONIQ∞**
Figura 4 - Harmoniq∞

Andremo ora ad analizzare ciascun elemento costitutivo di Harmoniq, descrivendone caratteristiche, ruoli coinvolti e funzionalità.

Si inizierà dalle **Squad+**, nucleo fondamentale del modello, per poi salire ai livelli superiori (**Tribe+**), a quelli duali (**POD+**) e infine coprire le strutture di supporto e le community trasversali (**Chapter+**, **COE+**, **Guild+**).

3.1 Squad+

La **Squad+** (Squad+) è la cellula base di Harmoniq: un piccolo team **autonomo e multidisciplinare** orientato a deliverare valore end-to-end.

Ogni Squad+ presidia infatti tutti gli aspetti di una specifica soluzione/prodotto, dal design fino alla delivery e al supporto operativo.

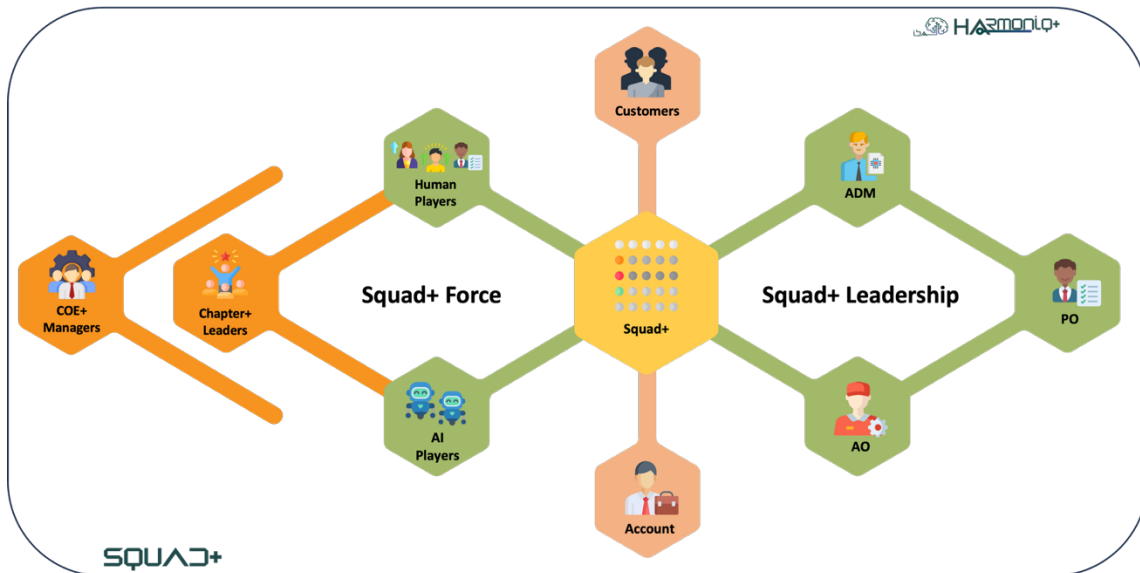


Figura 5 - Squad+ Anatomia

Si tratta in sostanza di **mini-unità aziendali** focalizzate su un obiettivo di business chiaro (es. sviluppo di una funzionalità, servizio a un segmento di clienti, ecc.), in grado di lavorare in maniera indipendente utilizzando metodologie agili (Scrum, Kanban o similari).

Una Squad+ tipicamente è composta da **5-8 persone** (denominate *Player*), anche se possono esservi variazioni a seconda della complessità, ed è **persistente** nel tempo su quello scope (non è un team di progetto temporaneo, ma un team stabile che evolve il prodotto continuo).

La Squad+ inoltre *“misura e si auto-migliora”* costantemente sui propri risultati, riflettendo il principio di miglioramento continuo.

Un elemento peculiare della Squad+ (rispetto ad altri modelli agili, da cui anche il suffisso “+”) è che può includere, oltre ai membri umani, anche uno o più **AI Player** attivi nel team.

In linea col principio AI-First, i *player* artificiali vengono considerati a tutti gli effetti parte della Squad: ad esempio un algoritmo di machine learning potrebbe fungere da *analista dati virtuale*, un generatore di codice AI potrebbe affiancare gli sviluppatori, ecc. Sempre però, come detto, **almeno un membro della Squad+ deve essere umano** (oltre alla leadership) per garantire diversità cognitiva ed etica nelle decisioni. In ogni Squad+ ha una composizione mista Human+AI in cui gli umani detengono la guida ultima.

Internamente, una Squad+ presenta due componenti: la **Squad+ Leadership** e la **Squad+ Force**.

La Squad+ Leadership è una *triade* di ruoli chiave (consigliato 3 persone distinte) che hanno il compito di *governare* la Squad+ a livello operativo, ciascuno con una prospettiva diversa ma complementare.

In Harmoniq, questa triade è formata da:

- **Product Owner (PO):** responsabile di massimizzare il valore prodotto dalla Squad+, curando la visione funzionale e di business della soluzione. Definisce e comunica la **vision** dell'iniziativa (prodotto/servizi/ecc), gestisce e priorizza l'**Initiative Backlog** assicurando l'allineamento con la strategia aziendale, e fa da interfaccia con gli stakeholder di business per raccogliere requisiti e feedback. In sintesi, il PO garantisce che la Squad+ stia costruendo la *cosa giusta* per il cliente e il business. *(Esempio di responsabilità PO: misurare il valore delle funzionalità rilasciate e iterare la soluzione in base al feedback utenti).*
- **Agile Delivery Manager (ADM):** responsabile della produttività e dell'adozione della cultura agile all'interno della Squad+. Si può vedere come un'evoluzione dello *Scrum Master*: l'ADM facilita il flusso di lavoro, rimuove impedimenti, ottimizza i processi e favorisce il *continuous improvement* del team. Inoltre, si occupa del coordinamento con altre Squad+ e stakeholder per allineare priorità e dipendenze. In generale, l'ADM si assicura che la Squad+ stia operando *nel modo giusto*, seguendo le metodologie e mantenendo un ritmo sostenibile. *(Esempio: l'ADM **monitora la "salute" della Squad+** e promuove un ambiente di lavoro sostenibile e collaborativo, intervenendo se ci sono sovraccarichi o cali di morale.)*
- **Architecture Owner (AO):** responsabile della qualità tecnica e dell'architettura della soluzione sviluppata dalla Squad+. Questo ruolo, affine a un *Lead Developer* o *Software Architect*, definisce gli **standard tecnici**, guida le scelte architetture, e supporta i developer nella risoluzione di problemi tecnici complessi. Si assicura che il codice prodotto sia di alta qualità, manutenibile, sicuro e ben documentato. L'AO collabora anche con gli altri AO delle altre Squad+ (tramite i Chapter+, vedi oltre) per diffondere best practice e garantire coerenza tecnologica globale. *(Esempio: l'AO promuove l'automazione dei processi di testing e deployment, per aumentare l'efficienza e la qualità delle release.)*

Questa **Squad+ Leadership** rappresenta quindi un mix di competenze: *business* (PO), *processo* (ADM) e *tecnologia* (AO). Agisce collegialmente per prendere decisioni bilanciate.

Si noti come in Harmoniq la leadership sia *stabile* e per certi versi *interna* alla Squad+ (non è un "project manager" esterno): ciò assicura continuità e profonda conoscenza del contesto operativo. Lo stile di leadership è un connubio tra *leadership intenzionale* (diffonde la visione e gli obiettivi) e *leadership servente* (rimuove impedimenti e mette il team nelle condizioni di lavorare bene).

Dall'altro lato si ha la **Squad+ Force**, ovvero il gruppo dei *Player* specializzati che realizzano concretamente la soluzione.

Include tipicamente: sviluppatori, analisti, designer UX, tester, data scientist, ecc. a seconda del tipo di iniziativa, più gli **AI Player** a supporto

Un AI Player può ad esempio occuparsi di generare automaticamente parti di codice, eseguire test software in autonomia, analizzare grandi moli di dati per trovare pattern, fornire suggerimenti sulle priorità di backlog, e così via.

La sua “missione” è offrire un supporto generativo e analitico avanzato al team. Gli AI Player sono considerati membri a tutti gli effetti della Squad+ Force, sebbene *siano sempre affiancati e supervisionati da un Human Player di riferimento* (di solito uno dei membri del team o della leadership tecnica). In pratica, l’AI svolge il compito assegnato ma c’è un umano che ne controlla gli output e interviene se necessario.

Dalla figura si nota, inoltre, la presenza del (Sales) l’**Account**, ovvero del commerciale che gestisce i rapporti formali, istituzionali con il cliente e sviluppa nuove opportunità annesse.

Inoltre, per evitare che l’autonomia dei team porti a dispersione di competenze o incoerenza nelle pratiche, Harmoniq introduce le **comunità professionali** denominate **Chapter+** (Chapter+) e una struttura organizzativa chiamata **COE+** (*Center of Expertise Plus*, o Centro di Eccellenza).

Questi elementi derivano concettualmente dal lavoro di Seth Godin nel libro “Tribe⁸” e dalla diverse sperimentazioni sul campo, in primis Spotify⁹ (*Chapter & Guild+*), uniti alle tradizionali funzioni aziendali e adattati al contesto Human-AI.

Questi ruoli verranno dettagliati di seguito.

In termini di efficacia ed efficienza, i **fattori di successo** che caratterizzano una Squad+ sono:

- *Efficacia*, misurata in termini di **outcome** e, quindi, di *impatto sul business*: soddisfazione cliente, contributo ai risultati aziendali, rapidità di delivery di valore.
- *Efficienza*, valutata in termini di **output** e, quindi, di *qualità operativa*: performance sostenibile del team, qualità tecnica delle soluzioni, agilità nel reagire ai cambiamenti.

Questi fattori vanno bilanciati per assicurare che la Squad+ non corra veloce nella direzione sbagliata (efficientissimo ma inutile) né produca grande valore strategico in modo caotico insostenibile. Harmoniq fornisce indicatori e cerimonie per monitorare entrambi gli aspetti, aiutando le Squad+ a mantenere il giusto equilibrio.

In conclusione, la Squad+ rappresenta la “fabbrica del valore” in Harmoniq: un team autonomo, cross-funzionale e auto-organizzato, amplificato dall’AI, che **realizza concretamente i prodotti e servizi** con focus sul cliente. Attorno a essa, il modello costruisce meccanismi di supporto e coordinamento che vediamo nei paragrafi successivi.

⁸ Tribù. Il mondo ha bisogno di un leader come te - Seth Godin

⁹ <https://medium.com/foundation/agile-team-organization-a-deep-dive-on-the-spotify-model-f5b32dfc37dd>

3.2 Chapter+

Un **Chapter+** è un gruppo di *Player* che **condividono lo stesso ambito professionale/skill** (ad esempio un Chapter+ di Sviluppo Backend, un Chapter+ di Data Science, un Chapter+ di UX Design, ecc.) e che operano all'interno dello stesso COE+.

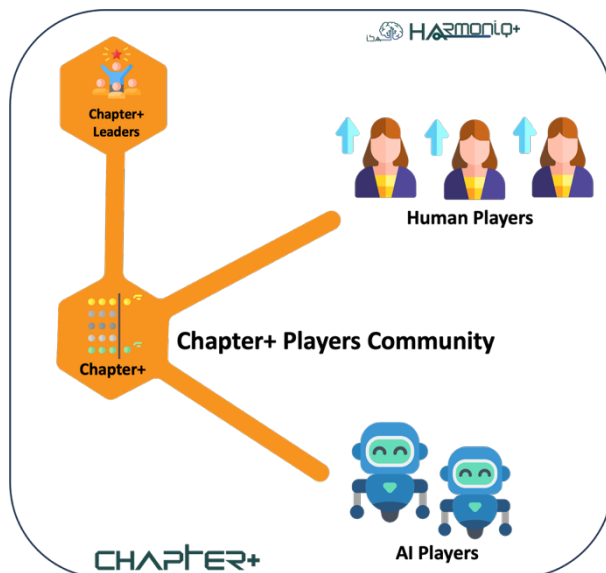


Figura 6 - Chapter+ Anatomia

I membri di un Chapter+ possono essere distribuiti in diverse Squad+ (ciascuno impegnato sulle diverse iniziative), ma il Chapter+ li **riunisce in una comunità interna** dove si confrontano, scambiano conoscenza e definiscono standard comuni.

L'obiettivo principale del Chapter+ è **garantire la crescita delle competenze, la coerenza metodologica e l'eccellenza operativa** nell'azienda per quella specifica funzione. In sostanza, il Chapter+ fa sì che sviluppatori, data scientist, designer, ecc. continuino ad evolvere le proprie capacità, adoperino best practice condivise e non "perdano il contatto" con i colleghi della stessa disciplina mentre lavorano nei vari team di prodotto.

Ogni Chapter+ ha un **Chapter+ Leader**, figura esperta nel dominio, che guida la comunità del Chapter+. Il Chapter+ Lead (che è spesso un senior specialist) è responsabile del **mentoring dei membri**, organizzare momenti di condivisione (es. *Chapter+ meeting* periodici per allineare standard e pratiche), e in generale assicurare che il Chapter+ produca valore: competenze potenziate, standard utili, supporto reciproco tra i chapter+ member. Il Chapter+ Lead collabora anche con i manager del COE+ per indirizzare necessità formative o di risorse.

Il successo di un Chapter+ si misura da un lato sugli **Outcome** (l'impatto sulla qualità delle soluzioni e sul posizionamento aziendale: ad esempio la capacità di introdurre nuove tecniche o approcci, l'aumento della competitività delle offerte grazie al livello tecnico raggiunto) e dall'altro sugli **Output** (la vitalità della community, la frequenza e la qualità delle pratiche condivise, la crescita delle competenze interne e il riconoscimento da parte delle Squad+ del valore ricevuto nel supporto quotidiano).

COE+

Il **COE+ (Center of Expertise)** è l'entità organizzativa che raggruppa uno o più Chapter+ affini e ha la responsabilità di gestire in senso lato quella area di competenza a livello aziendale. Ad esempio, potrebbe esserci un COE+ "Tecnologia" contenente i Chapter+ di sviluppo, testing, DevOps, data science; un COE+ "Design & Marketing" con i Chapter+ di UX, graphic design, copywriting, ecc.

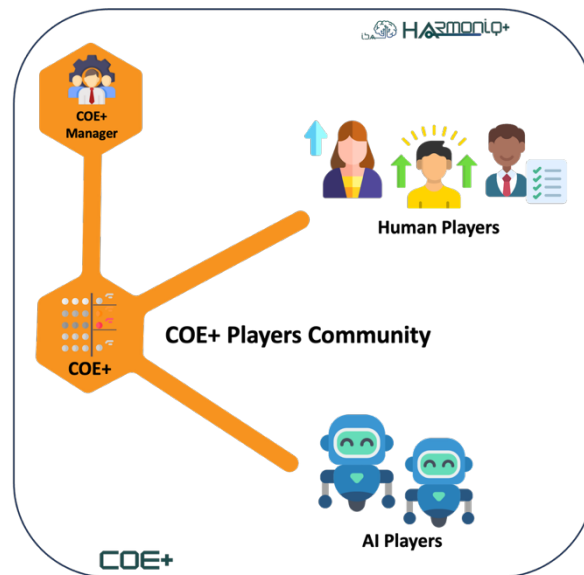


Figura 7 - COE+ Anatomia

Lo scopo del COE+ è duplice:

1. **Garantire la disponibilità di competenze e risorse** alle diverse Squad+/Tribe+/POD+ secondo necessità. Il COE+ funge da "serbatoio" di talenti: assegna gli specialisti giusti ai vari team (in coordinamento con la Portfolio e i bisogni di progetto) e può anche fornire *supporto consulenziale* se ad esempio una Squad+ necessita temporaneamente di un esperto su un tema.
2. **Assicurare standard trasversali e innovazione di dominio.** Il COE+ elabora le **linee guida, framework e metodologie** per quell'area professionale, spesso raccogliendo gli output dei Chapter. Inoltre, cura la formazione avanzata: investe nella crescita delle competenze interne (training, certificazioni) e monitora l'evoluzione tecnologica esterna per introdurre nuove pratiche in azienda. In altre parole, si occupa di *"guidare l'eccellenza operativa e la visione della propria area"*, mantenendo l'azienda competitiva sul fronte di quelle competenze.

Dal punto di vista gerarchico, ogni *Human Player* in Harmoniq **appartiene formalmente a un COE+** (il suo settore di competenza primaria) e lì ha il suo **line manager diretto (COE+ Manager)**.

Il successo di un COE+ viene misurato sia in termini di **Outcome** (impatto sull'organizzazione e contributo alla strategia: ad es. l'innovazione generata, il miglioramento delle performance aziendali

grazie alle sue iniziative) sia di **Output** (efficienza nel diffondere conoscenza e pratiche: es. crescita delle skill interne, valore percepito dalle Squad+ nel supporto ricevuto, adozione di standard).

In sintesi, Chapter+ e COE+ in Harmoniq assolvono alla fondamentale funzione di **unire l'azienda orizzontalmente per competenza**: dove le Squad+ sono verticali per iniziativa, i Chapter+ e COE+ attraversano trasversalmente l'organizzazione per mestiere/skill.

Questo garantisce che, nonostante l'elevata autonomia locale, l'impresa resti unificata da linguaggi comuni, standard condivisi e un continuo miglioramento delle capacità core. Si ottiene così il meglio di due mondi: agilità e focalizzazione delle Squad+ insieme a *coordinamento* e *solidità professionale* dei COE+/Chapter+.

3.3 Guild+

Accanto ai Chapter+ (che raggruppano persone con lo stesso dominio professionale all'interno di un COE+), Harmoniq prevede anche le **Guild+** (Guild+), comunità trasversali a tutte le aree organizzative, volontarie e focalizzate su **tematiche di interesse comune**.



Figura 8 – Guild+ Anatomia

Le Guild+ sono in pratica *community of practice* aperte a membri da qualsiasi parte dell'organizzazione, costituite attorno a un argomento specifico (es.: *Innovazione Tecnologica, Metodologie Agile Avanzate, AI Ethics, Marketing Innovation*, ecc.). La differenza rispetto ai Chapter+ è che una Guild+ **non è legata a una singola disciplina funzionale**, bensì aggrega persone da diversi Chapter+/Squad+/Tribe+ e anche altre aree non di delivery (si pensi a quella amministrativa) accomunate dalla passione per uno stesso tema.

L'obiettivo principale di una Guild+ è favorire la **discussione, la sperimentazione e l'innovazione continua** su argomenti che magari non rientrano strettamente nel day-by-day, ma sono strategici per l'azienda nel suo complesso. Ad esempio, una *Guild+ sull'AI Ethics* potrebbe includere persone di IT, Legal, HR e dal Chapter+ Data Science che elaborano insieme linee guida etiche per l'uso dell'AI nell'azienda.

Le Guild+ in Harmoniq sono **auto-organizzate** e trasversali: la partecipazione è volontaria (spinta dall'interesse personale e dal riconoscimento aziendale dell'importanza di innovare), gli incontri

sono periodici ma informali, e spesso da queste community nascono idee di miglioramento che poi vengono portate ai livelli formali (COE+ o Portfolio) per essere implementate. Ad esempio, una Guild+ può condurre un piccolo esperimento su una nuova tecnologia in parallelo ai progetti ufficiali, e se i risultati sono promettenti proporre l'adozione più ampia tramite il COE+ Manager o al Portfolio Manager.

In termini di output, le **Guild+** forniscono *proposte di cambiamento, sperimentazioni, analisi "what-if"* e creano un tessuto connettivo di conoscenza nell'organizzazione. Sono anche un mezzo per alimentare la *cultura aziendale*: spesso le Guild+ trattano valori e pratiche (es. una Guild+ *Diversity & Inclusion*, o *Remote Working Best Practices*). Harmoniq le considera cruciali per mantenere l'azienda adattiva e innovativa, perché danno spazio all'intelligenza collettiva oltre le strutture formali.

Per esempio, grazie a una Guild+ dedicata all'AI generativa, si potrebbero condividere tra diverse Squad+ esperimenti su uno specifico tool e co-creare delle linee guida su come usarlo al meglio nei vari processi (codifica, documentazione, marketing, ecc.). Questo poi si tradurrebbe in linee guida ufficiali per l'adozione pratica nelle Squad+, ma la spinta iniziale e la fase di prova nascono in una comunità informale dove è più facile innovare senza vincoli.

In sintesi, le Guild+ rappresentano la spinta *dal basso* all'innovazione e al miglioramento continuo in Harmoniq. Sono l'incarnazione della *"comunità orizzontale"* di cui parlava Kotter: attraversano l'organizzazione creando legami informali e rete di idee.

Insieme ai Chapter+/COE+ (più formali), costituiscono il pilastro culturale e di apprendimento continuo del modello.

3.4 POD+

Nel modello esteso **Harmoniq[∞]** fa la sua comparsa il **POD+ (POD Plus)**, acronimo di *Point of Delivery+*.

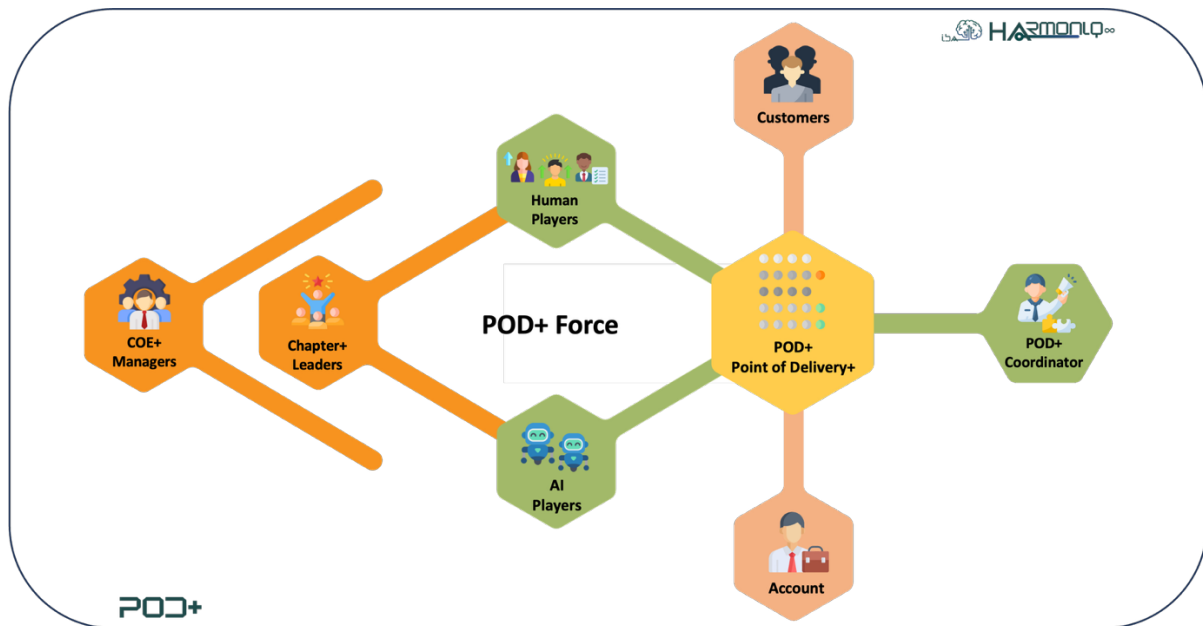


Figura 9 - POD+ Anatomia

Un POD+ è una sorta di **micro-unità autonoma dedicata a un servizio specifico su uno specifico mercato/cliente**, tipicamente utilizzata per gestire attività di tipo *Advisory*, *servizi professionali* o *altre attività a commessa* non direttamente legate a un singolo prodotto standard.

Possiamo pensare al POD+ come a un “mini dipartimento” focalizzato su un mercato, cliente o una linea di servizio, che raggruppa al suo interno le competenze necessarie per erogare quel servizio in modalità flessibile.

Per fare un esempio, immaginiamo una società che oltre a sviluppare iniziative progettuali, offre anche servizi di consulenza strategica e *time&material* ad alcuni clienti chiave.

Queste attività, non essendo progettualità di prodotto/soluzioni, ma servizi, potrebbero essere organizzate in uno o più **POD+** dedicati a ciascun cliente o cluster di clienti. Il POD+ assembla di volta in volta i professionisti necessari da diversi COE+ (es. consulenti di processo, data scientist, progettisti) per servire quel cliente in maniera coordinata.

Caratteristiche del POD+:

- Ha un **perimetro di servizio definito** (es. “Servizi di Advisory per Cliente X”) e un insieme di *Player* che vi operano, potenzialmente variabile in base ai progetti attivi con quel cliente.
- È **coordinato da un POD+ Coordinator**, figura analoga all’Agile Delivery Manager delle Squad+, la cui missione è “*massimizzare il valore del POD+, ottimizzandone valore e capacità e fungendo da interfaccia con Account e Chapter+ Leaders*”. In pratica, il POD+ Coordinator gestisce l’allocazione dei consulenti (Player) sulle attività del POD+, tiene d’occhio la soddisfazione del cliente (in collaborazione con il Sales Account) e si assicura che il POD+ raggiunga i risultati attesi mantenendo la qualità e l’efficienza.

- Il POD+ Coordinator lavora in stretto collegamento con i **COE+ Manager** per ottenere le risorse necessarie (umane e AI) e con l'**Account** commerciale dedicato al cliente per allineare le aspettative e cogliere nuove opportunità.
- Organizzazione interna: il POD+ può essere visto come un **service-of-team**, non vincolando l'esclusività dei propri Player.
- Nel caso ci sia necessità di "assemblare" i servizi di più POD+ tra loro, l'approccio è quello di avvalersi di un **Service Manager** che si occupa del coordinamento complessivo, diventando l'interfaccia primaria verso il cliente e verso l'account.

Un punto fondamentale, analogo a quanto previsto per le Squad+ e le Tribe+, è che anche nel POD+ *deve essere presente almeno un elemento umano nelle posizioni chiave*. Infatti, viene esplicitato che il **POD+ Coordinator è sempre uno Human Player** (non può essere un AI) proprio per garantire giudizio etico e cognitivo nelle scelte di allocazione e nella relazione col cliente.

Gli AI Player possono comunque far parte del POD+, ad esempio un agente AI potrebbe occuparsi di preparare report automatici per il cliente o analisi di dati nel contesto del progetto di Advisory, sotto la supervisione del team.

Quali vantaggi offre in concreto l'introduzione dei POD+?

Questo elemento consente di **scalare Harmoniq verso i servizi custom**: mentre le Squad+ e Tribe+ coprono bene lo sviluppo di prodotti standard o soluzioni interne, i POD+ gestiscono quelle attività più variabili e su misura tipiche di aziende di consulenza o divisioni servizi.

Il tutto mantenendo la filosofia agile: anche i POD+ sono pensati per essere **autonomi** (entro il loro perimetro), multidisciplinari e orientati al cliente, anziché entità funzionali scollegate. Essi partecipano alla governance agile dell'azienda: ad esempio, nel Portfolio Backlog i lavori di un POD+ sono gestiti al pari delle iniziative di prodotto, con priorità e monitoraggio da parte del Portfolio Steering Committee.

Va detto che non tutte le organizzazioni necessitano dei POD+: se l'azienda offre solo prodotti standard, può bastare la struttura Squad/Tribe. I POD+ sono un *optional* che Harmoniq[∞] mette a disposizione in contesti multiservizio.

Quando presenti, però, assicurano che anche i servizi ad hoc vengano erogati con la stessa disciplina e focus sul valore delle altre componenti.

3.5 Tribe+

La **Tribe+ (Tribe Plus)** è la struttura di Harmoniq[∞] pensata per **scalare gli sviluppi** mantenendo coerenza strategica e coordinamento su un intero prodotto complesso, mercato o su un cliente strategico.

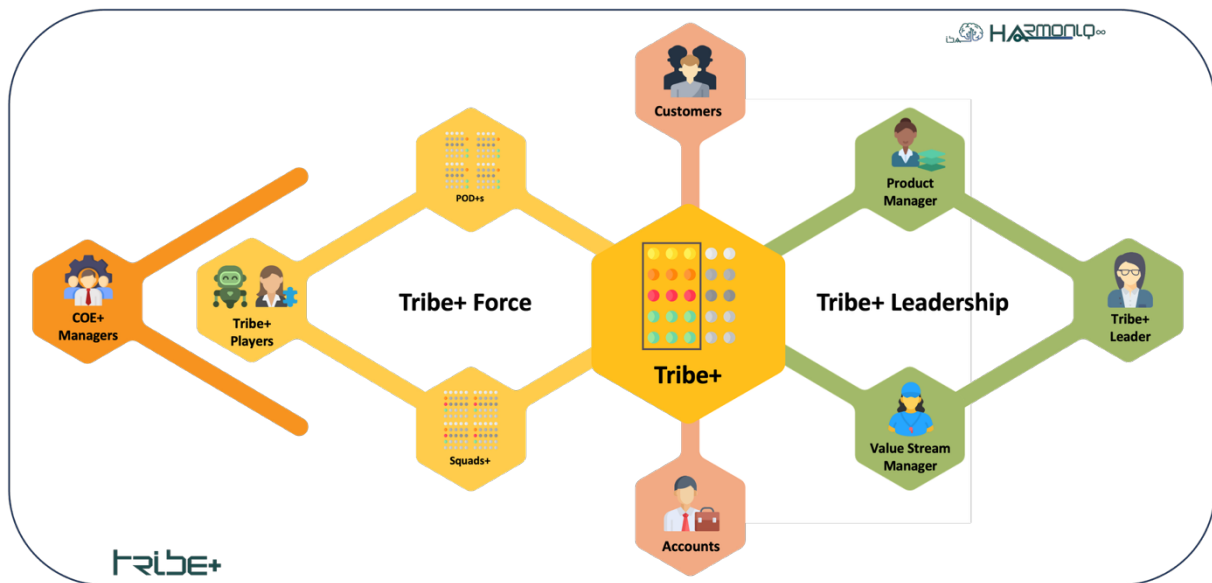


Figura 10 - Tribe+ Anatomia

Il focus è sui **programmi di sviluppo a medio-lungo termine**, portando quindi ad una visione temporale più ampia rispetto alle Squad+, raggruppando un insieme di Squad+ (e eventualmente POD+) ed *ereditando* il relativo supporto dei Chapter+ e COE+ annessi.

Ad esempio, si potrebbe istituire una Tribe+ per un *prodotto enterprise* che ha vari moduli (ciascuno sviluppato da una Squad+), oppure una Tribe+ dedicata al *mercato Finance* con più Squad+ focalizzate su diverse soluzioni per quel settore, o ancora una Tribe+ per un *cliente strategico Y* che ha diversi progetti in corso contemporaneamente con l'azienda fornitore.

La logica è simile alle “Tribe” del modello *Spotify* ma arricchita di ruoli e concetti aggiuntivi.

La **Tribe+ Force** relativa è rappresentata dall'insieme di tutti le Squad+/POD+ Force che compongono la Tribe+, più eventuali **Tribe+ Players** (risorse condivise a livello Tribe+) che operano trasversalmente ad esse: ad esempio un *Enterprise Architect* o uno *UX Chapter+ Lead* dedicato a quella linea di prodotti.

La **Tribe+ Leadership dedicata**, distinta dalle Squad+ Leadership, è composta da: un **Tribe+ Leader**, un **Value Stream Manager (VSM)** e un **Product Manager** di alto livello. Questa triade a livello Tribe+ ha responsabilità analoghe alla triade di Squad+ ma su scala maggiore:

- Il *Tribe+ Leader* è responsabile complessivo della crescita, coordinamento e successo della Tribe+. Garantisce l'allineamento strategico con il business e la collaborazione tra le Squad+, mantenendo la continuità del valore prodotto. In parole semplici, è il “mini-CEO” del perimetro Tribe.
- Il *Value Stream Manager (VSM)* ha il compito di **massimizzare il flusso di valore** attraverso le Squad+ della Tribe+, orchestrando priorità, capacità e outcome. In pratica, pianifica e bilancia la capacità tra Squad+, ottimizza il lead time end-to-end e rimuove colli di bottiglia

cross-team. Monitora KPI di flusso (es. throughput aggregato, tempi di ciclo) e interviene per migliorare la **Delivery Pipeline** complessiva.

- Il *Product Manager* della Tribe+ (non il Product Owner della singola Squad+) ha la missione di **massimizzare il valore e l'adozione dei prodotti/soluzioni nel dominio della Tribe+**, assicurandone l'allineamento alla strategia aziendale. Gestisce il **portfolio di prodotti** della Tribe+, orchestrando i PO delle varie Squad+ e presidiando aspetti come posizionamento di mercato, pricing, roadmap evolutiva e UX complessiva. In pratica è colui che mantiene la visione di prodotto integrata e il successo verso il cliente finale. (Esempio di suoi KPI: tasso di adozione del prodotto, soddisfazione cliente - NPS, revenue generato, velocità di apprendimento dal mercato).

Dal punto di vista della **governance**, la Tribe+ aggiunge dei livelli di **forum di coordinamento**: ad esempio *Tribe+ Planning* periodici dove le Squad+ della Tribe+ pianificano insieme il prossimo incremento allineando dipendenze, *Tribe+ Review* dove presentano risultati congiunti agli stakeholder, e metriche di Tribe+ che integrano quelle di Squad.

Anche per la Tribe+ vale il concetto AI-First, con la relativa leadership ricoperta da persone, e, in generale, almeno un *Tribe+ Player* chiave umano per assicurare etica e diversità cognitiva. L'AI può supportare la governance (es. un AI potrebbe aiutare ad allocare risorse o prevedere rischi di progetto su scala Tribe+, sotto supervisione del VSM), ma non sostituire i ruoli di responsabilità.

I successi di una Tribe+ vengono valutati sia in termini di **raggiungimento obiettivi di business** (allineamento strategico, soddisfazione clienti finali, time-to-market competitivo, capacità di innovazione) sia in termini di **efficienza esecutiva** (autonomia e collaborazione tra Squad+, salute delle persone, efficienza di processo). Ad esempio, tra i KPI di una Tribe+ si possono avere: percentuale di OKR trimestrali raggiunti, riduzione di dipendenze critiche tra Squad+, miglioramento NPS clienti del prodotto, ecc...

In conclusione, la **Tribe+** è il meccanismo con cui Harmoniq scala la delivery mantenendo l'agilità: anziché creare dipartimenti funzionali, crea **unità semi-autonome per linea di prodotti/mercato/clienti**, ciascuna con una propria leadership imprenditoriale e orientata ai risultati.

Questo consente di avere magari decine di Squad+ nell'azienda, ma raggruppate in "arcipelaghi" (Tribe+) che ne evitano la dispersione e fanno da tramite verso la strategia complessiva.

3.6 Metriche e Indicatori

Harmoniq incoraggia una cultura fortemente basata sulla **misurazione** e sulla **trasparenza dei risultati**, perché senza dati condivisi e interpretabili diventa difficile capire se i principi sono realmente adottati e se il modello sta producendo i benefici attesi.

Le metriche non hanno la funzione di controllare o giudicare i team, ma rappresentano uno strumento di **consapevolezza collettiva**, utile a orientare le decisioni, a stimolare il miglioramento continuo e a rinforzare la fiducia reciproca.

Il sistema di indicatori di Harmoniq si articola lungo diverse dimensioni, che rispecchiano le quattro anime dell'Intelligent Business Agility: umana, organizzativa, tecnologica e di mercato.

Da un lato si osservano le **metriche di adozione e collaborazione**, dall'altro quelle più tradizionali di **performance tecnica e di business**, fino ad arrivare a indicatori specifici che quantificano la capacità di innovare.

Tra le metriche più distintive vi è l'**AI Adoption Rate (AIAR)**, che misura la percentuale di attività o sviluppi che integrano componenti di intelligenza artificiale. Questo indicatore non è solo quantitativo ma riflette la capacità dell'organizzazione di incorporare l'AI in modo consapevole e distribuito, spostando progressivamente la frontiera dell'innovazione. Ad esso si affianca il **Player Engagement Index (PEI)**, che tiene conto sia del coinvolgimento delle persone sia del grado di interazione e soddisfazione nell'uso degli AI Player. È un indice che riflette la motivazione, la partecipazione e il senso di ownership, elementi fondamentali per la resilienza dei team.

Un'altra metrica rilevante è il **Data Literacy Index (DLI)**, che indica il livello di maturità dell'organizzazione nell'utilizzare dati e informazioni in modo diffuso e responsabile. Questo indice evidenzia non solo le competenze tecniche possedute, ma anche la capacità dei team di interpretare i dati, di porre le domande giuste e di usarli come base per decisioni pragmatiche.

Sul fronte della qualità tecnica, un indicatore chiave è il **Defect Reduction Rate (DRR)**, che misura la riduzione dei difetti nel tempo. Monitorare il DRR permette di capire se i processi di sviluppo stanno migliorando, se l'adozione di AI Player nei test e nelle revisioni porta benefici concreti, e se le Squad+ stanno consolidando standard di qualità sostenibili.

Altri indicatori di natura tecnica e infrastrutturale includono la **System Uptime Percentage (SUP)**, che riflette l'affidabilità dei sistemi e dei servizi erogati, l'**Adoption Speed for Edge Technologies (ASET)**, che misura la rapidità con cui nuove tecnologie di frontiera vengono adottate ed entrano in produzione, e il **Cybersecurity Incident Rate (CIR)**, che quantifica la frequenza e la gravità di incidenti legati alla sicurezza. Questi KPI sono essenziali per comprendere se l'organizzazione riesce a coniugare innovazione con stabilità, introducendo nuove tecnologie senza compromettere affidabilità e sicurezza.

Non meno importanti sono le metriche lato business. Qui ritroviamo indicatori consolidati come il **Customer Satisfaction** (o Net Promoter Score), il **Time-to-Market**, i **ricavi generati dai nuovi prodotti o servizi**, e altri KPI di efficacia commerciale e operativa. Questi dati, monitorati a livello di Squad+ e Tribe+, aiutano a valutare l'impatto dell'agilità sulle performance di mercato e sul ritorno economico delle iniziative.

Un elemento distintivo di Harmoniq, in ottica IBA, è l'introduzione della metrica **CoNI (Cost of Not Innovation)**. Si tratta di un indicatore che quantifica il "costo" in termini di opportunità perse quando un progetto innovativo non viene intrapreso. È una metrica complementare al tradizionale ROI, perché non guarda solo ai benefici attesi in caso di successo, ma mette in evidenza anche i rischi impliciti dell'inazione. In altre parole, CoNI aiuta a rispondere a domande del tipo: *"cosa perdiamo se non investiamo in questa innovazione?"*. Questo approccio allarga la prospettiva delle decisioni di investimento, stimolando la leadership a valutare l'innovazione non come un optional, ma come una necessità strategica per la sopravvivenza e la crescita dell'impresa.

Complessivamente, il sistema di metriche di Harmoniq ha lo scopo di offrire una **visione bilanciata**: da un lato l'impatto sul business e sul cliente, dall'altro la salute organizzativa, la qualità tecnica e l'adozione dell'AI.

Questo insieme di indicatori viene regolarmente condiviso negli spazi Obeya+, dove non è usato per giudicare ma per favorire discussioni trasparenti, decisioni informate e cicli di apprendimento collettivo. È attraverso questo uso costruttivo delle metriche che Harmoniq trasforma la misurazione in un vero e proprio motore di consapevolezza e miglioramento continuo.

4. Value Flow

L'Harmoniq Value Flow rappresenta il percorso end-to-end attraverso cui un'idea si trasforma in valore tangibile per l'organizzazione. Non si tratta semplicemente di un processo di sviluppo o di project management, ma di un flusso continuo che unisce in modo armonico il momento decisionale a monte con la consegna operativa a valle, integrando attività informative e di esecuzione in un ciclo unico e coerente.

L'essenza di questo approccio sta nella capacità di mantenere un filo conduttore che lega strategia e operatività, obiettivi e risultati, ipotesi e validazione, senza che vi siano fratture tra i diversi momenti organizzativi.

A differenza di altri framework agili, in cui l'attenzione si concentra principalmente sulla fase di delivery mentre la selezione delle iniziative e la misurazione degli outcome rimangono scollegate, Harmoniq adotta una prospettiva olistica.

L'intero ciclo di vita, dall'ideazione alla verifica dell'impatto generato, viene gestito all'interno di un Value Flow coeso che permette all'organizzazione di allinearsi rapidamente alle esigenze del contesto e di apprendere costantemente dall'esperienza. In questo senso, il Value Flow è l'incarnazione pratica dei principi di pragmatismo, consapevolezza e fiducia diffusa che guidano Harmoniq.

4.1 Value Flow System

La struttura di Harmoniq+/Harmoniq ∞ creano un modello denominato **Value Flow System**, orientato al valore generato con una specifica attenzione maleficenza.

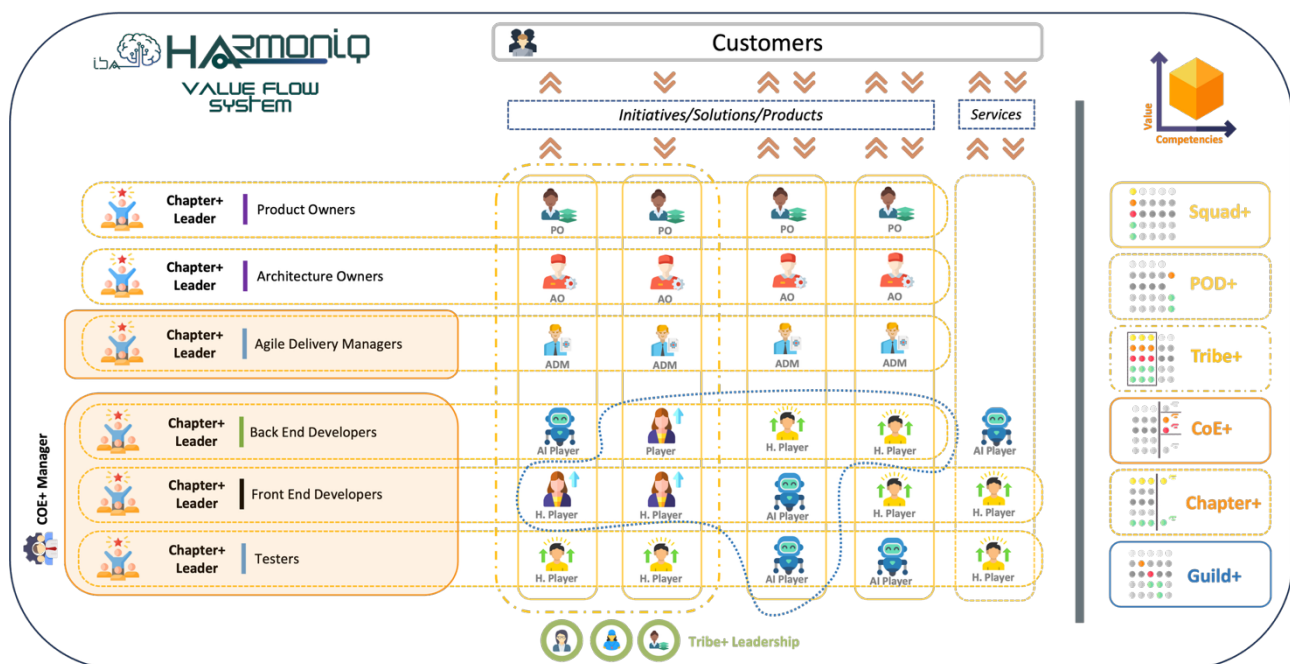


Figura 11 - Value Flow System

In esso si hanno il **COE+ Manager**, come responsabile delle persone (valutazione performance, crescita di carriera, ecc.), **Chapter+ Leader**, come facilitatore nella crescita delle competenze, e **Squad+ Leadership** come responsabile del lavoro di progetto.

Ciò garantisce che i membri del team ricevano sia direzione strategica sul *cosa/come crescere* (COE+ e Chapter+) sia direzione operativa sul *cosa fare quotidianamente* (Squad+).

Ogni player, quindi, sarà assegnato ad un COE+ di riferimento con il relativo manager come responsabile funzionale, farà parte di un Chapter+ relativo al suo dominio di competenza, collaborando con il suo Chapter+ Leader, e lavorerà quotidianamente nella Squad+ “Iniziativa X” sotto la guida della Squad+ Leadership.

Il **COE+ Manager**, dunque, è un ruolo chiave di collegamento: si tratta del capo di un COE+ e ha la missione di *“guidare l’eccellenza operativa e la visione della propria area, strutturandola per fornire supporto trasversale”*. Gestisce gli aspetti di risorse umane (assegnazioni, piani di sviluppo, carichi di lavoro) e collabora con le strutture di delivery (Squad+, Tribe+) per bilanciare la capacità.

Dualmente, il **Chapter+ Leader** è fondamentale per la connessione e crescita professionale all’interno dell’organizzazione, guidando una comunità di pratica omogenea e avendo come missione quella di *“coltivare l’eccellenza delle persone e delle pratiche, favorendo la condivisione e l’allineamento degli standard”*.

4.2 Le fasi del Value Flow

Il Value Flow di Harmoniq si articola in sei fasi fondamentali, ognuna con uno scopo preciso ma connesse in un ciclo continuo di apprendimento e adattamento.

- La prima fase è l’**Identificazione**, dove si raccolgono bisogni, opportunità e segnali provenienti dall’ambiente interno ed esterno. Può trattarsi di un’idea innovativa emersa da un osservatorio di mercato, di un problema rilevato da un team operativo o di una richiesta esplicita di un cliente. L’importante è che l’organizzazione sappia intercettare questi stimoli e convogliarli in un processo ordinato di valutazione.
- Segue la fase di **Valutazione**, che rappresenta il momento di analisi e selezione. Qui un gruppo dedicato, tipicamente una Squad+ Deal&Value, prende in carico l’opportunità identificata e ne approfondisce i contorni. Il risultato è un Blueprint, un documento che sintetizza la visione, i requisiti essenziali, i benefici attesi, i costi stimati e le possibili criticità. Questo Blueprint diventa la base per le successive decisioni, garantendo che ogni iniziativa sia fondata su ipotesi chiare e verificabili.
- La terza fase è l’**Approvazione**, momento in cui l’iniziativa passa al vaglio del Portfolio Steering Committee o di un organo decisionale equivalente. Qui si valuta la coerenza con la strategia, la disponibilità di risorse e la sostenibilità dell’investimento. L’approvazione non è solo un atto formale, ma rappresenta l’impegno dell’organizzazione a perseguire quell’iniziativa con responsabilità e trasparenza.

- Con la **Selezione**, l'iniziativa approvata viene calendarizzata e integrata nel flusso di lavoro. Ciò avviene attraverso momenti cadenzati di pianificazione, spesso svolti in modalità Obeya+, dove i diversi team e stakeholder si allineano su priorità, capacità e dipendenze. La selezione assicura che il lavoro da intraprendere sia proporzionato alle risorse disponibili e che vi sia un chiaro allineamento sugli obiettivi di periodo.
- Si entra quindi nella fase di **Esecuzione**, cuore operativo del Value Flow. Una Squad+ dedicata, o un insieme di squadre coordinate, sviluppa la soluzione in modo iterativo e incrementale. Ogni rilascio parziale è concepito come un esperimento che consente di validare ipotesi, raccogliere feedback e misurare progressi. L'esecuzione non è mai cieca, ma guidata da metriche di outcome e di output, con attenzione costante alla qualità, alla sostenibilità e alla collaborazione tra persone e AI Player. La validazione incrementale riduce il rischio e consente di adattare rapidamente la rotta.
- Infine, la fase di **Monitoraggio & Aggiornamento** completa il ciclo. Qui si misurano gli impatti reali rispetto agli obiettivi dichiarati, raccogliendo dati sia quantitativi che qualitativi. In base a questi risultati, l'iniziativa può essere ampliata, corretta o anche sospesa, con un approccio sempre pragmatico e orientato al valore. Fondamentale in questa fase è il carattere circolare del flusso: ciò che viene appreso alimenta nuove idee e opportunità, facendo ripartire il ciclo con maggiore consapevolezza.

4.3 Ruoli Chiave e Meccanismi di Coordinamento

Abbiamo già citato molti ruoli nel corso della trattazione (PO, ADM, AO, Chapter+ Lead, COE+ Manager, Tribe+ Leader, VSM, Product Manager, POD+ Coordinator, Account, ecc.), che è utile rivedere congiuntamente in ottica di Value Flow:

- **Product Owner (PO)**: massimizza il valore della soluzione specifica su cui lavora. Cura la visione di prodotto, gestisce backlog e stakeholder, misura il valore rilasciato. (Livello Squad+)
- **Agile Delivery Manager (ADM)**: abilita la cultura Lean-Agile e la sostenibilità del flusso nella Squad+. Facilita il miglioramento continuo, monitora processi e impedimenti, allinea con altri team. (Squad+)
- **Architecture Owner (AO)**: governa la qualità tecnica e le scelte architetturali nella Squad+. Garantisce standard e automazione, supporta sul design tecnico. (Livello Squad+)
- **AI Player**: agente non umano che supporta analisi, coding, test e decisioni sotto supervisione umana. (Livello Squad/POD+/Tribe+)
- **Chapter+ Leader**: guida la crescita e la coerenza delle pratiche di un Chapter+ (ambito professionale). Mentor dei membri del Chapter+, definisce standard con loro. (Livello Chapter+/COE+)

- **COE+ Manager:** leader di un Center of Expertise. Guida l'eccellenza nella sua area, diffonde best practice e abilita capacità trasversali per le varie Squad+/Tribe+/POD+. (Livello COE+)
- **POD+ Coordinator:** ottimizza valore e capacità di un POD+ di servizi. Fa da interfaccia con Sales Account e Chapter+ Leaders per gestire commesse e risorse. (Livello POD+)
- **Sales Account (Account):** figura commerciale che intercetta opportunità di business e gestisce la relazione contrattuale con il cliente. Coordina le offerte e i contratti in sinergia con la Squad+ Deal team e segue la soddisfazione cliente. (Multilivello)
- **Portfolio Manager / Portfolio Steering Committee:** assicurano l'allineamento strategico complessivo. Prioritizzano le iniziative, gestiscono il ciclo di vita del portfolio progetti/prodotti, bilanciando investimenti e risorse. (Governance aziendale)
- **Value Stream Manager (VSM):** ottimizza il flusso di valore e le dipendenze a livello Tribe+, bilanciando capacità e risultati tra le Squad+. (Livello Tribe+)
- **Tribe+ Leader:** responsabile della Tribe+ nel suo complesso, ne incarna la leadership imprenditoriale e coordinativa. (Livello Tribe+)
- **Product Manager:** responsabile strategico dell'insieme prodotti della Tribe+, dall'ideazione all'adozione, orchestrando i PO delle Squad+ e gestendo il portfolio funzionalità con visione di mercato. (Livello Tribe+)

Questi ruoli cooperano per tenere insieme la “macchina”, ma come avviene il coordinamento cross-livello?

Harmoniq definisce una serie di **forum decisionali e di allineamento**, tra cui i più rilevanti sono:

- **Portfolio Steering Committee (PSC):** organo direzionale che valuta e approva le iniziative (nuovi progetti, evolutive significative) proponendo priorità in base all'allineamento strategico e alla capacità disponibile. In esso siedono tipicamente i COE+ Manager insieme al Portfolio Manager e magari rappresentanti del business. Approva l'inserimento di nuove iniziative nel **Portfolio Backlog** dell'azienda e ne segue l'avanzamento macro.
- **Squad+ Deal & Value (D&V):** squad+ speciale che valuta la fattibilità e il valore delle nuove iniziative, producendo un *Blueprint* tecnico-economico. Questa entra in gioco nelle fasi iniziali del Value Flow (Identificazione e Valutazione delle opportunità).
- **Quarter Program Planning / Review:** appuntamenti trimestrali in cui il management (COE+ Managers, Portfolio Manager) si incontrano con Squad+ Leadership e POD+ Coordinators per pianificare gli obiettivi del prossimo quarter e rivedere quelli passati. Questo è mutuato da metodologie come SAFe (PI Planning).
- **Chapter+ Meeting:** riunione periodica di ciascun Chapter+ per allineare gli standard, condividere pratiche ed esperienze e pianificare attività di crescita del Chapter+ stesso.

- **Portfolio & Program Review, Execution Sanity Check, Sales Review:** vari forum periodici dove rispettivamente si rivede lo stato delle iniziative di portfolio, si fa un check sull'esecuzione in corso (rimuovendo impedimenti o riallineando obiettivi), e ci si allinea sul fronte commerciale/vendite. Questi momenti coinvolgono le figure chiave (COE+, Portfolio, Sales, Squad+ lead) per evitare derive e mantenere il sistema sincronizzato.

5. Relazione con altri modelli organizzativi ed operativi

Harmoniq si colloca nel contesto delle metodologie Lean-Agile estese e adattive, in linea con concetti consolidati nella letteratura manageriale.

Ad esempio, *Seth Godin* definisce la “tribù” come un gruppo di persone connesse tra loro, guidate da obiettivi comuni e basate sulla capacità di trovare il miglior equilibrio organizzativo ed operativo contestuale. Questa scelta è stata fatta più volte adottata nell’agilità su larga scala, si pensi, ad esempio, alle *Tribe* del modello *Spotify* e ai *Treni Agile* di SAFe.

Allo stesso modo, le ricerche di *Henry Mintzberg* e l’**approccio contingente** sottolineano che non esiste un modello organizzativo unico valido per tutte le aziende: la struttura ottimale va **adattata al contesto specifico**.

In quest’ottica, Harmoniq abbraccia l’idea di comunità Lean-Agile (es. Squad+ e Tribe+) ispirate a questi concetti, combinandole con principi di delega diffusa, fiducia e AI-first.

Per comprendere a fondo Harmoniq, in questa sezione, si procederà ad un confronto con alcuni **modelli organizzativi classici e contemporanei** e a una descrizione operativa su come integrarlo e renderlo il “motore operativo” dei più noti framework di lean-agile scaling.

5.1 Mintzberg: strutture organizzative e agilità

Henry Mintzberg, con il suo modello delle **cinque configurazioni organizzative**, ha fornito un quadro fondamentale per capire come le imprese si strutturano in funzione di variabili chiave (età, dimensione, ambiente, tecnologia). Le sue configurazioni, dalla **Struttura Semplice** alla **Burocrazia Meccanica**, dalla **Burocrazia Professionale** alla **Struttura Divisionale**, fino all’**Adhocrazia**, rappresentano archetipi di design organizzativo, ognuno con punti di forza e limiti specifici.

Il modello Harmoniq può essere visto come un tentativo di combinare intelligentemente alcuni di questi archetipi per rispondere alle sfide moderne. In particolare, Harmoniq tende a privilegiare le caratteristiche dell’**Adhocrazia** (flessibilità, bassa formalizzazione, adattabilità) perché sono quelle necessarie per l’innovazione e la velocità in contesti turbolenti.

L’adhocrazia, secondo Mintzberg, è tipica di organizzazioni dinamiche dove il **coordinamento** avviene principalmente tramite **mutuo adattamento** e dove i confini tra ruoli sono fluidi, consentendo alle competenze di aggregarsi intorno ai problemi da risolvere.

Questo descrive bene molte organizzazioni “agili” di oggi (si pensi alle startup o ai team di sviluppo prodotto nelle tech company). Tuttavia, Mintzberg notava anche che strutture simili sono **difficili da scalare**: man mano che l’organizzazione cresce rischia di emergere la necessità di più formalizzazione e standardizzazione (spingendo verso forme burocratiche o divisionali).

Harmoniq riconosce questo **trade-off** e lo affronta cercando di integrare meccanismi di **scalabilità** senza soffocare l’agilità. In pratica, potremmo dire che Harmoniq aspira a creare una sorta di **“adhocrazia scalabile”**: mantiene cellule agili e innovative (simili a mini-adhocrzie interne), ma le

collega tramite una governance comune e piattaforme condivise (richiamando alcuni elementi della burocrazia professionale o della divisionalizzazione, come la standardizzazione di alcune competenze chiave o la condivisione di servizi centralizzati).

Ad esempio, un'azienda che adotta Harmoniq potrebbe avere **team auto-organizzati** dedicati a progetti innovativi (configurazione ad hoc), ma al contempo prevedere **funzioni di supporto centralizzate** o **linee guida metodologiche** comuni a tutti i team (introducendo standard dove serve, come farebbe una burocrazia professionale, ma senza eccessi). In termini "mintzbergiani", Harmoniq cerca di **legare insieme le isole di creatività** (adhocrazie) con un ponte che garantisca coerenza e sfruttamento delle sinergie a livello aziendale. Questa idea si rifà alla necessità di **differenziare e integrare** allo stesso tempo, concetto sul quale torneremo con i contributi di *Kates et al.*

5.2 Teoria contingente: "non esiste un best model" e importanza del contesto

Come accennato, il modello Harmoniq abbraccia implicitamente la logica **contingency**: vale a dire, rifiuta l'idea che esista un modello organizzativo universale valido in ogni circostanza, sostenendo invece che la struttura ideale *dipende* dalle condizioni specifiche in cui opera l'azienda.

Questa visione risale alle teorie contingenti degli anni '60 e '70 (da Fiedler a Lawrence & Lorsch), le quali posero l'accento sull'**allineamento tra organizzazione ed ambiente** come fattore chiave di efficacia.

Lawrence e Lorsch, in particolare, evidenziarono che ambienti **instabili e incerti** (ad esempio mercati innovativi, alta competizione tecnologica) richiedono organizzazioni con unità interne fortemente **differenziate** (ognuna adattata alle proprie esigenze specifiche, ad esempio divisioni orientate a diversi mercati) ma anche **integrate** tra loro quel tanto che basta per evitare il caos.

Tali organizzazioni dovrebbero essere **decentralizzate e poco formalizzate**, in modo da potersi riconfigurare rapidamente. Viceversa, ambienti **stabili** e prevedibili favoriscono strutture centralizzate, formalizzate e con ruoli ben definiti.

Il modello Harmoniq riflette questa filosofia: esso prevede una **modularità** organizzativa che consente di aumentare o diminuire il grado di decentramento e autonomia a seconda del contesto.

Ad esempio, una parte dell'azienda dedicata a un prodotto altamente innovativo potrà operare con la logica di un **venture interno** (molta autonomia, sperimentazione, team snelli), mentre un'altra parte dedicata a servizi più maturi e regolamentati potrà adottare strutture più formalizzate per garantire efficienza e compliance. Il collante tra queste anime diverse sarà la cultura condivisa e alcuni meccanismi trasversali (ad es. **comunità di pratica**, sistemi informativi integrati, ritmi comuni di pianificazione) che assicurano che l'organizzazione non si frantumi.

Questa attenzione allo scenario specifico denota che Harmoniq non è un rigido schema, ma piuttosto un **metamodello adattivo**: fornisce linee guida su come *progettare* l'assetto organizzativo, ma lascia spazio a configurazioni diverse in funzione di fattori come il mercato di riferimento, la

tecnologia dominante, la dimensione aziendale, ecc. In ciò, Harmoniq è molto allineato allo spirito delle teorie contingenti e ai successivi sviluppi dei **sistemi aperti**, dove l'organizzazione è vista come un *organismo* che deve continuamente evolversi in risposta alle pressioni esterne.

5.3 Organizzazione “Networked, Scaled, and Agile”: insight dal modello Kates-Kesler-DiMartino.

Un contributo recente e rilevante per inquadrare Harmoniq è dato dal lavoro di Amy Kates, Greg Kesler e Michele DiMartino, che nel loro testo “*Networked, Scaled, and Agile*” (2021) affrontano proprio il dilemma di come disegnare organizzazioni grandi ma agili.

Essi individuano alcune **tensioni chiave** che caratterizzano le imprese di oggi: il tira-e-molla tra **autonomia locale vs. scala globale**, tra la necessità di velocità e quella di sfruttare le sinergie, tra focus sul core business redditizio e spinta verso nuove iniziative innovative.

La soluzione proposta non è scegliere uno solo dei poli, bensì **abbracciare entrambi**, gestendo queste tensioni come polarità dinamiche. In altre parole, le organizzazioni eccellenti riescono a essere **bimodali**: *small enough to be agile, big enough to be efficient*. Kates e colleghi suggeriscono che l'agilità d'impresa (enterprise agility) si ottiene attraverso una “**combinazione artistica**” di **elementi organizzativi** che incorporano sia la **differenziazione** (cioè unità piccole, autonome, adattate alle esigenze locali) sia l'**integrazione** (cioè piattaforme comuni, condivisione di conoscenza e risorse a livello globale).

Nel concreto, ciò significa ad esempio permettere alle business unit locali di **prendere decisioni vicine al cliente** (devolvendo autorità e risorse il più possibile sul campo) pur mantenendo alcune **infrastrutture centralizzate** (come tecnologie core, brand e valori comuni, processi unificati dove serve).

Questa descrizione è estremamente pertinente per Harmoniq: infatti il modello Harmoniq può essere visto come l'implementazione pratica di una “*organizzazione networked & scaled*”. Esso prevede **team decentralizzati** che reagiscono rapidamente alle esigenze specifiche (mercati locali, prodotti, progetti innovativi) – incarnando la parte “differenziata” – e al contempo definisce un **layer aziendale comune** (governo agile, asset condivisi, linee guida su AI e sicurezza, ecc.) che fornisce economia di scala e coerenza – incarnando la parte “integrata”.

Un aspetto su cui Kates et al. insistono è che le aziende devono *accettare le inevitabili tensioni* e addirittura usarle a vantaggio: un'organizzazione veramente agile su larga scala non cerca di eliminare ogni conflitto tra unità locali e centralizzazione, ma crea meccanismi perché da questi contrasti nascano idee migliori e maggiore valore.

Ad esempio, la tensione tra global vs local può essere gestita tramite **strutture matriciali leggere** o **reti trasversali**: Kates propone l'idea di una “**lateral organisation**”, fatta di team interfunzionali e reti di comunità, che scavalca i confini gerarchici interni per conseguire sia agilità che scala.

Anche qui troviamo un parallelo con Harmoniq: la dimensione HAI Agility di Harmoniq, con il suo focus sul networking sociale e digitale, di fatto costruisce una **organizzazione laterale** che connette persone e knowledge attraverso l'AI e le piattaforme collaborative. Ciò facilita la rapida composizione di **team cross-funzionali** per risolvere problemi o cogliere opportunità, senza rompere la struttura formale ma sovrapponendosi ad essa. Inoltre, Kates e Kesler parlano dell'importanza di **attivare leve multiple** oltre alla struttura in senso stretto: ad esempio processi snelli, meccanismi di budgeting flessibile, incentivi all'innovazione, ecc., come parti di un sistema integrato per supportare l'agilità.

Anche sotto questo aspetto Harmoniq è in sintonia: nel modello, l'**Agile Governance** (indicata ad es. nella figura precedente) prevede approcci come **adaptive portfolio management** e **dynamic budgeting**, ossia una gestione portafoglio progetti flessibile e finanziamenti incrementali, elementi che escono dal puro organigramma e investono la **cultura manageriale**.

Possiamo dunque affermare che Harmoniq è **coerente con i trend più avanzati dell'organizzazione agile**: si basa sull'idea di un'azienda **a rete** (networked), con capacità di **scalare** senza perdere adattabilità (*scaled and agile*). Dove però Harmoniq sembra spingersi oltre è nell'enfatizzare il ruolo dell'**intelligenza artificiale come parte integrante del modello operativo**.

Questo non appare esplicitamente in Kates/Kesler/DiMartino (il cui focus è più sugli aspetti organizzativi tradizionali, come struttura, processi, competenze). Harmoniq invece integra l'AI come fattore di design organizzativo fin dall'inizio, riconoscendo che nella quarta rivoluzione industriale la **tecnologia cognitiva** cambia i paradigmi di organizzazione del lavoro. In ciò, Harmoniq anticipa una possibile evoluzione dei modelli di Kates et al.: possiamo immaginare che una prossima frontiera sia la definizione di come le reti organizzative includano **agenti artificiali** (bot, sistemi autonomi) come "membri" attivi dei processi aziendali. Harmoniq, con la sua dimensione HAI, pone già le basi per questo, proponendo un **patto uomo-macchina** all'interno dell'impresa.

5.4 Altri modelli e contributi organizzativi rilevanti.

Oltre ai citati Mintzberg, teoria contingente e networked organizations, il modello Harmoniq richiama alla mente anche altri approcci noti. Uno di questi è sicuramente la **Star Model** di **Galbraith**, un classico framework di design organizzativo basato su 5 poli (Strategia, Struttura, Processi, Persone, Ricompense): Harmoniq tocca diversi di questi elementi (la strategia di fondo è l'agilità intelligente, la struttura è ibrida rete/gerarchia, i processi sono snelli, le persone dotate di nuove skill, ecc.), suggerendo un allineamento sistemico.

Un altro riferimento può essere il concetto di **Organizzazione Teal** di **Laloux** (dove auto-organizzazione e evolutività sono massime), anche se Harmoniq mantiene un ruolo più chiaro per la leadership strategica e la tecnologia rispetto al modello Teal fortemente centrato su cultura e autogestione.

Ancora, troviamo affinità con la **"Team of Teams"** di General Stanley McChrystal: quest'ultimo sottolinea l'importanza di connettere piccoli team autonomi tramite uno scopo condiviso e scambi

continui di informazioni, esattamente ciò che Harmoniq propone tramite il networking socio-digitale e l'agile governance.

In definitiva, Harmoniq non nasce nel vuoto teorico: è piuttosto un **sintetizzatore** di molte idee affermate nell'ambito dell'organizzazione aziendale moderna, dalle strutture flessibili ai sistemi adattivi. La sua particolarità è combinarle in un **modello operativo integrato** e calarle esplicitamente nell'era dell'intelligenza artificiale.

5.5 Integrazione con Disciplined Agile (DA)

Disciplined Agile (DA) è un **toolkit metodologico** più che un framework rigido.

A differenza di metodologie specifiche come *Scrum*, DA non prescrive un set fisso di ruoli o cerimonie, ma fornisce un **catalogo di strategie, principi e best practice** da combinare in base al contesto. In sostanza, Disciplined Agile *“funziona come una cassetta degli attrezzi da cui estrarre le strategie di scaling più appropriate”* per la propria situazione.

È un approccio **ibrido** che incorpora elementi di Scrum, Kanban, Lean, XP, modelli di governance ecc., offrendo una guida per adattare il processo al progetto e all'organizzazione. Una frase che riassume bene la differenza: *“Disciplined Agile... offre un approccio flessibile e guidato dal contesto, adattabile a situazioni ed esigenze diverse”*.

I praticanti di DA apprezzano infatti la **personalizzazione**: si privilegia il principio *“contesto-counts”*, ovvero *“dipende dal contesto”*. Ad esempio, DA propone cicli di vita multipli (Agile Basic, Agile Continuous Delivery, Lean, Exploratory, ecc.) e consente di scegliere pratiche di DevOps, governance, teamwork, in base al livello di disciplina necessario.

In termini di struttura organizzativa, Disciplined Agile non impone uno schema preciso di scaling (contrariamente, ad esempio, a SAFe, non esiste un *“dual livello team/programma”* predefinito da adottare). Piuttosto, DA fornisce linee guida su come **evolvere agilmente**: ad esempio, suggerisce di iniziare con team agili ben funzionanti e poi di scalare aggiungendo livelli di coordinamento solo quando necessario.

Uno dei principi chiave di DA è infatti *“context matters”* (il contesto è determinante): ogni team è unico e deve adottare pratiche adeguate alla propria situazione, con pragmatismo e flessibilità.

Questo approccio orientato al *contesto* e alla *scelta consapevole* ricorda da vicino l'approccio contingente di Mintzberg già citato, e fornisce un complemento ideale ai principi Harmoniq.

Infatti, si potrebbe adottare Harmoniq come riferimento di alto livello per il proprio modello operativo (es. definendo che vuole team auto-organizzati, decisioni decentralizzate, uso di AI nei processi, ecc.), e poi Disciplined Agile per scegliere gli strumenti pratici con cui realizzare questi obiettivi in ogni reparto.

In altre parole, DA può essere come **cassetta degli attrezzi** per Harmoniq che offre le opzioni *“agili”* da combinare per costruire quell'organizzazione agile-intelligente su misura.

Importante notare che DA, essendo un prodotto della PMI (Project Management Institute) negli ultimi anni, enfatizza anche l'allineamento strategico e la **Business Agility** a livello enterprise, introducendo concetti come il **Disciplined Agile Enterprise**.

Questo allineamento con la Business Agility significa includere aspetti di cultura, struttura, processi end-to-end, elementi che ben si sovrappongono con le dimensioni di Harmoniq.

5.6 Integrazione con SFe

SFe (Scaled Agile Framework) è probabilmente il framework di scaling agile più conosciuto e adottato globalmente, specie nelle grandi organizzazioni IT.

A differenza di Disciplined Agile, SFe fornisce un **modello dettagliato e prescrittivo** per implementare l'agilità a livello di più team, programmi e portafoglio.

Come ben riassunto da diversi esperti, *“SFe è nato per aiutare le grandi imprese a implementare pratiche agili in modo strutturato. Fornisce linee guida chiare e processi definiti, rendendo più facile per le organizzazioni estendere l'agile su tutti i team”*.

In pratica, SFe introduce **ruoli specifici** (es. *Release Train Engineer, Product Manager, Solution Architect*, ecc.), **cerimonie programmatiche** (ad esempio la PI Planning ogni 8-12 settimane per allineare tutti i team di un Agile Release Train) e una struttura a **livelli** (Team, Program/ART, Large Solution, Portfolio) che copre l'intera impresa.

È come un **“ricettario”** dove tutti i passi sono chiaramente indicati: questo può essere rassicurante e utile nelle organizzazioni complesse che cercano un approccio uniforme.

In termini di finalità, SFe non si limita alla consegna software ma punta alla **Business Agility** complessiva, integrando principi Lean e di Systems Thinking per collegare lo sviluppo agile con la strategia aziendale. In particolare, gli aspetti di **Customer-Centricity, Agile Product Delivery, Lean Portfolio Management**, evidenziano esplicitamente la necessità di coinvolgere le funzioni di business non IT nel percorso agile.

Tutto questo significa che SFe e Harmoniq hanno un terreno comune: entrambi parlano di **agilità d'impresa** (enterprise agility). Infatti, la definizione di Business Agility di SFe è pienamente in linea con gli obiettivi di Harmoniq.

SFe potrebbe essere utilizzato all'interno di un modello Harmoniq per gestire una parte dell'organizzazione – ad esempio la funzione di *product development*, mentre altre parti potrebbero adottare varianti diverse.

Un esempio concreto: immaginando una grande impresa manifatturiera che adotta Harmoniq. Per la parte di sviluppo software e soluzioni digitali, potrebbe decidere di implementare SFe (per beneficiare della struttura chiara nella gestione di decine di squadre di sviluppatori, sincronizzazione per release, ecc.).

Allo stesso tempo, per la parte di innovazione strategica e R&D potrebbe usare approcci più fluidi (tipo Lean Startup o incubatori interni non incasellati in SAFe), e per la parte operations tradizionali potrebbe mantenere strutture funzionali classiche ma rese più agili da pratiche Lean.

Il **governo Harmoniq** starebbe sopra a orchestrare queste differenze: ad esempio, un Adaptive Portfolio Management in stile Harmoniq potrebbe includere sia i Value Stream di SAFe che i progetti esplorativi esterni a SAFe, allocando budget dinamicamente secondo l'evoluzione del mercato. In altre parole, Harmoniq fornirebbe la “*meta-struttura*” entro cui SAFe è uno dei possibili sottosistemi per ottenere agilità in un'area specifica.

In molti aspetti, Harmoniq e SAFe sono **allineati nei concetti**, e Harmoniq può essere implementato sovrapponendolo alla struttura SAFe esistente. Ad esempio, è possibile stabilire le seguenti corrispondenze tra elementi Harmoniq e SAFe:

- **Tribe+**: corrisponde a un **Agile Release Train** di SAFe, ossia un insieme di squadre (50–150 persone) focalizzate su un valore comune (prodotto o valore di business). Una Tribe+ Harmoniq, infatti, è pensata per dedicarsi a un singolo prodotto complesso o segmento di mercato strategico, scalando gli sviluppi in quell'area. In Harmoniq la **Tribe+ Leadership** comprende ruoli come il *Tribe+ Leader*, il **Value Stream Manager** e il **Product Manager**: figure analoghe ai ruoli di *Release Train Engineer/Coach* e *Product Manager* che guidano un ART in SAFe, assicurando coordinamento e allineamento strategico del gruppo di squadre.
- **Squad+**: equivale a un **Agile Team** di SAFe, ovvero una squadra agile cross-funzionale (5–9 membri circa) che lavora su **feature** specifiche. Ogni Squad+ Harmoniq è autonoma e full-stack (includendo sia Human che AI Player nel team) e segue pratiche agili analoghe a quelle di un team SAFe (che può usare Scrum o Kanban a livello di team). SAFe richiede qualità integrata e definizione di “Done” rigorosa a ogni livello, principi che un Squad+ può adottare sfruttando anche l'assistenza degli **AI Player** per migliorare efficienza e analisi, mantenendo però gli standard di qualità e supervisione umana.
- **POD+ (Point of Delivery)**: paragonabile a un **Feature Group** o a un **team di componenti** all'interno di un ART SAFe, oppure può essere visto come un **Value Stream** intermedio. Il POD+ funge da punto di coordinamento operativo tra squadre che lavorano su componenti strettamente correlati di un prodotto, garantendo che le dipendenze siano gestite e che il valore venga rilasciato in modo integrato. In SAFe, analogamente, esistono meccanismi di coordinamento tra team (es. *scrum of scrums* o *feature teams*) per assicurare che le funzionalità interdipendenti convergano ogni PI. Harmoniq formalizza questo livello con il concetto di POD+, facilitando l'integrazione con la logica dei **value stream** e delle **feature** di SAFe.
- **Guild+**: corrisponde alle **Community of Practice** (comunità di pratica) che spesso emergono nelle organizzazioni Agile (pur non essendo esplicitamente prescritte da SAFe). Questa idea può coesistere in un contesto SAFe come comunità volontarie per diffondere conoscenza e standard condivisi tra ART diversi. In SAFe, l'importanza di **allineamento tecnico e**

condivisione di best practice è riconosciuta (ad esempio attraverso i Chapter+ o i centri di eccellenza inter-team), e l'adozione di Guild+ Harmoniq può arricchire la struttura SAFe aggiungendo uno spazio formale per l'innovazione e la collaborazione trasversale.

- **Principi culturali:** i valori fondanti di Harmoniq (delegazione diffusa, fiducia, pragmatismo, consapevolezza, approccio AI-first) integrano e potenziano i valori e principi Lean-Agile di SAFe. Ad esempio, SAFe pone enfasi sulla **trasparenza** e sulla **decentralizzazione decisionale** per favorire l'allineamento e la motivazione intrinseca dei knowledge worker. Harmoniq rafforza questi aspetti spingendoli oltre: "fiducia progettata nel sistema" significa creare meccanismi (come gli **Obeya+** e momenti di sincronizzazione stile *Big Room*) in cui tutti gli attori, umani e non, condividono informazioni apertamente, analogamente a come SAFe richiede visibilità del progresso e *inspect & adapt* continui. La **delega diffusa** in Harmoniq è coerente con il principio SAFe di *decentralizzare le decisioni* (prendere le decisioni il più vicino possibile a dove si dispone delle informazioni), e l'uso giudizioso dell'AI nei ruoli operativi può aumentare la velocità di feedback e l'empirismo senza sacrificare la governance umana. In breve, Harmoniq può essere visto come uno **strato aggiuntivo** che porta *ulteriore agilità e modernità* a SAFe: conserva la chiarezza strutturale e la disciplina di SAFe per la scalabilità, ma aggiunge elementi innovativi (organizzazione ispirata ai **tribal team**, integrazione Human+AI, Guild+, ecc.) e incoraggia un adattamento più *contingente* al contesto specifico dell'azienda, evitando di applicare SAFe in modo rigido o "one-size-fits-all".

In conclusione, un'organizzazione che già utilizza SAFe può **integrare Harmoniq** per arricchire il proprio modello operativo: mantenendo le **cerimonie e strutture** di SAFe (PI Planning, ART, Portfolio) ma ridefinendo ruoli e culture interne secondo Harmoniq (es. manager come *servant leader* a supporto delle Squad+/POD+, utilizzo di **AI agent** come supporto nelle decisioni data-driven, ecc.).

Viceversa, un'organizzazione nata con Harmoniq può introdurre componenti di SAFe per gestire la pianificazione e il coordinamento su larga scala, ad esempio utilizzando il PI Planning e le cadenze trimestrali per sincronizzare le Tribe+ sugli obiettivi strategici.

Grazie alla compatibilità concettuale, Harmoniq e SAFe insieme possono offrire sia **struttura** che **flessibilità**, garantendo da un lato **allineamento strategico e governance** e dall'altro **adattabilità locale e innovazione continua** all'interno delle squadre. Questo approccio combinato riflette pienamente la filosofia secondo cui *"non esiste un unico modello vincente, ma ogni organizzazione deve disegnare il proprio"*, facendo tesoro sia delle best practice codificate (SAFe) sia della capacità di adattare dinamicamente al proprio contesto (Harmoniq, in spirito contingente e agile).

5.7 Sinergie

Per concludere, l'esplorazione del modello Harmoniq alla luce dei contributi di **Mintzberg, della teoria contingente, dei modelli networked-scaled** e dei framework **DA/SAFe** ci restituisce un quadro **ricco e completo**.

Harmoniq si pone come un approccio **lungimirante**, che amalgama teorie classiche (nessuna organizzazione efficace senza adeguamento al contesto) e pratiche moderne (agilità diffusa, team di team, AI collaborativa).

Il confronto con DA e SAFe evidenzia che Harmoniq **non è in conflitto** con questi ultimi, anzi ne può inglobare gli elementi utili: dalla **disciplina strutturale** di SAFe alla **versatilità** di DA. In definitiva, un'organizzazione che adotta Harmoniq avrà il vantaggio di disporre di una **mappa concettuale completa** per navigare la trasformazione agile, sapendo di poter attingere a diverse bussole (framework) a seconda di quale rotta intraprendere in ogni momento.

Harmoniq non richiede fedeltà dogmatica ad un framework, piuttosto incoraggia il risultato: un'azienda agile, intelligente, veloce e efficace. Se per una certa organizzazione seguire SAFe alla lettera contribuisce a quel risultato (perché porta disciplina nelle esecuzioni e allineamento strategico), allora SAFe è *lo strumento giusto in quel contesto*. Se un'altra organizzazione prospera meglio con un approccio tailor-made stile DA (perché la cultura locale premia autonomia e sperimentazione continua di nuove pratiche), allora DA è preferibile lì.

L'importante, come sempre, è mantenere chiara la **meta finale**: raggiungere un livello di **Business Agility Intelligente** tale da prosperare nel contesto di oggi, dove, per parafrasare un concetto già citato, *"l'unica certezza è che il mondo di domani sarà diverso da qualsiasi cosa abbiamo visto prima"¹⁰*.

Con Harmoniq, le aziende si attrezzano per abbracciare questo futuro incerto con fiducia, trasformando l'agilità e l'intelligenza in parti del proprio DNA organizzativo.

¹⁰ FelicePescatore.it

Appendice I

Glossario essenziale

- **IBA:** Intelligent Business Agility (agilità + intelligenza dati/AI).
- **Squad+:** team autonomo cross-funzionale Human+AI su un value stream.
- **PO/ADM/AO:** leadership di Squad+ (valore/flow/architettura-qualità).
- **AI Player:** agente non umano con perimetro e supervisione umana.
- **Chapter+:** comunità per competenza omogenea.
- **COE+:** centro di eccellenza/abilitazione trasversale.
- **Guild+:** community volontaria trasversale su un tema.
- **POD+:** unità per servizi/commesse focalizzate.
- **Tribe+:** raggruppamento di Squad+/POD+ su prodotto/mercato/cliente.
- **VSM/PM (Tribe+):** flusso end-to-end / portfolio di prodotto Tribe.
- **Blueprint:** documento di valutazione/fattibilità.
- **Obeya+:** spazio/rituale di allineamento e decisione visiva.
- **CoNI:** Cost of Not Innovation.

Template sintetici

Blueprint (estratto)

- *Why/Purpose, Outcome attesi, ipotesi e metriche*
- *Scope MVP e non-obiettivi*
- *Architettura minima & rischi*
- *Costi/capacità & timeline hi-level*
- *Guardrail (security/compliance/data)*
- *Piano di validazione e rollback*

KPI Dashboard (vista Squad+)

- Outcome: adozione, NPS/CSAT, valore stimato/realizzato
- Flow: lead time, throughput, freq. rilascio, MTTR
- Qualità: difetti produzione, copertura test, incident rate
- Team: PEI, capacity vs load, turnover/ferie
- AI: AIAR, acceptance rate output AI, error rate

Checklist di adozione

Per la Leadership

- Sponsorizzazione chiara di principi e guardrail
- Decision rights definiti (delega diffusa)
- OKR e CoNI nel Portfolio
- SLA decisionali e limitazione WIP

- Company Obeya attivo

Per le Squad+

- Triade PO/ADM/AO nominata e *enabled*
- Backlog e DoR/DoD chiari
- Pipeline automazione minime (build/test/deploy)
- Dashboard KPI visibile
- Retro e Kaizen regolari

Per l'AI

- Policy HITL & data governance firmate
- Use case mappati per rischio/valore
- Onboarding AI Player (pilot to HITL prod)
- Logging, explainability, fallback
- Review periodica (drift, sicurezza, compliance)

6. Conclusione

Harmoniq, in conclusione, si presenta come un modello operativo completo che concretizza i principi dell'Intelligent Business Agility.

Esso combina *agilità organizzativa* (team autonomi, decisioni decentrate, adattabilità continua) con *intelligenza artificiale diffusa* (AI integrata nei processi e nelle squadre, a supporto dell'uomo) in un quadro coerente e bilanciato.

Abbiamo visto come Harmoniq affronta in modo sistemico i **rischi dell'interazione AI-umani**: mantiene l'uomo *in loop* su ogni decisione critica, costruisce fiducia tramite trasparenza e verifica, e adotta l'AI gradualmente con metodo sperimentale. Allo stesso tempo, capitalizza le **opportunità dell'AI** applicando un principio "AI-First" che stimola l'innovazione in ogni ambito.

La struttura a **Squad+**, **Tribe+**, **POD+** consente di scalare l'agilità su tutta l'azienda senza perdere il focus sul cliente e sul valore. I **Chapter+** e le **Guild+** assicurano che le conoscenze e le persone crescano insieme all'organizzazione, evitando silos e stagnazione.

I molteplici **ruoli chiave** e i **forum di governance** orchestrano l'insieme, garantendo allineamento strategico e coesione culturale.

In un'era dove la trasformazione digitale pone sfide senza precedenti, il modello Harmoniq offre una "*guida*" praticabile per ottenere agilità, efficienza e innovazione continua.

Non è un modello statico: al contrario, incarna esso stesso il principio di pragmatismo e miglioramento continuo, adattandosi al contesto della singola azienda che lo adotta. Implementare Harmoniq significa intraprendere un percorso di evoluzione organizzativa, in cui **esseri umani e intelligenze artificiali lavorano in armonia** (*harmoniously*, da cui il nome) per generare risultati di business straordinari in modo sostenibile e condiviso.

Come ogni guida iniziale, quanto esposto fornisce le basi teoriche e pratiche: la sfida successiva è calare questi concetti nella realtà quotidiana dell'organizzazione, personalizzandoli dove serve ma senza tradirne lo spirito.

Il viaggio verso l'Intelligent Business Agility è impegnativo, ma con Harmoniq come modello operativo, le aziende possono disporre di una mappa dettagliata per navigarlo con successo.



Harmoniq è distribuito con Licenza [Creative Commons Attribuzione - Non commerciale - Non opere derivate 4.0 Internazionale](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

Gli autori non possono essere ritenuti responsabili in alcun modo dell'utilizzo di quanto riportato in questo documento, in quelli annessi e nei canali digitali relativi. L'utilizzatore ha la totale responsabilità del proprio operato e libera i suddetti da ogni tipologia di incombenza diretta e indiretta.

Basato sul lavoro disponibile su IntelligentBusinessAgility.com.

Permessi ulteriori rispetto alle finalità della presente licenza possono essere disponibili presso IntelligentBusinessAgility.com.