



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA
DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI
"M.FANNO"

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA

PROVA FINALE

**"LE ORGANIZZAZIONI AGILI: un'analisi tra rinnovamento e
conservazione delle forme organizzative tradizionali"**

RELATORE:

CH.MO PROF. DIEGO CAMPAGNOLO

LAUREANDA: MARTINA GUARIENTO

MATRICOLA N. 1138939

ANNO ACCADEMICO 2018– 2019

INDICE

<i>Introduzione</i>	4
1. DEFINIZIONE DI ORGANIZZAZIONE AGILE	5
<i>1.1. Origini e ragioni dell'emergere del modello organizzativo Agile</i>	5
<i>Un richiamo alle Teorie Contingenti</i>	6
<i>Dal Metodo Olistico alla nascita dell'Organizzazione Agile</i>	8
<i>1.2 Principi e strumenti dell'Organizzazione Agile</i>	10
<i>Un modello di business flessibile integrato a uno scopo e una vision condivisi</i>	10
<i>Un network di gruppi flessibili coordinati da una struttura fissa</i>	12
<i>Un modello a ciclo rapido per la presa di decisioni e per l'apprendimento continuo</i>	13
<i>Una cultura organizzativa che mette le persone al centro</i>	14
<i>L'utilizzo di tecnologie integrate in tutta l'organizzazione</i>	16
<i>1.3 Conclusioni</i>	17
2. LE ORGANIZZAZIONI AGILI SONO UN NUOVO PARADIGMA? Un confronto con le organizzazioni tradizionali	18
<i>2.1 La struttura organizzativa dell'Organizzazione Agile</i>	18
<i>La dimensione primaria</i>	19
<i>La dimensione secondaria</i>	20
<i>2.2 La trasformazione agile nelle organizzazioni tradizionali</i>	21
<i>Ideazione, progettazione e implementazione della trasformazione agile</i>	22
<i>La trasformazione di ING Direct</i>	23
<i>Il rinnovamento delle competenze e della cultura organizzativa</i>	23
<i>La trasformazione di Roche</i>	24
<i>2.3 Criticità nell'adozione del modello organizzativo Agile</i>	25
<i>2.4 Conclusioni</i>	28
<i>Bibliografia</i>	30

Introduzione

La digitalizzazione, unitamente alla liberalizzazione degli scambi, alla concorrenza globale e all'innovazione continua, ha provocato, come riportato da Holbeche (2015), un contesto sempre più caratterizzato da una crescente turbolenza ambientale per le imprese. In questo contesto, il consumatore è diventato sempre più esigente e imprevedibile (Fabris, 2010) e questo ha portato ad una situazione di maggiore complessità ed incertezza. Questi elementi hanno obbligato le imprese a reinventarsi attraverso nuovi modelli di business per mantenere la propria competitività, o addirittura per sopravvivere ad un ambiente di questo tipo (Holbeche, 2015). Per queste motivazioni, molte imprese hanno deciso di adottare un modello organizzativo detto Agile (Aghina et al, 2017).

Questa prova finale si propone inizialmente di andare ad analizzare quelle che sono le caratteristiche generali di questo modello organizzativo, per poi andare a capire quale sia la sua struttura specifica. Successivamente si tratterà dell'applicazione del modello Agile nelle organizzazioni tradizionali, attraverso la descrizione del processo di trasformazione agile, per poi discutere quali siano i vantaggi e le criticità relative all'adozione di questo modello.

Il primo capitolo ha l'obiettivo di definire l'Organizzazione Agile, andando in primo luogo a raccontare quali sono le origini e le ragioni dell'emergere del suo modello organizzativo, per poi passare all'esposizione dei suoi principi e strumenti.

Il secondo capitolo è dedicato invece alla presentazione della struttura organizzativa agile, seguita dalla trattazione sulle diverse modalità attraverso cui le organizzazioni tradizionali possano trasformarsi in agili.

A conclusione, si propongono alcuni vantaggi ma anche alcune criticità riguardanti l'adozione del modello Agile, sia in fase di costituzione dell'impresa, sia successivamente.

1. DEFINIZIONE DI ORGANIZZAZIONE AGILE

Il concetto di Organizzazione Agile è stato formalizzato successivamente all'anno 2001, quando numerosi ricercatori, sviluppatori e consulenti nell'ambito dello sviluppo di software fondarono l'Alleanza Agile, mettendo in discussione alcuni valori e strumenti della progettazione organizzativa tradizionale (Chiarini, 2016). Un'Organizzazione Agile può essere definita come un'organizzazione formata da un insieme di gruppi di lavoro dinamici, coordinati da una struttura in parte fissa. Tale organizzazione ha la peculiarità di operare in cicli rapidi di apprendimento e di presa delle decisioni, grazie al contributo della tecnologia, al fine di adattarsi velocemente ai cambiamenti ambientali. Essa opera all'interno di una cultura fortemente centrata sulle persone ed è guidata dall'obiettivo, comune a ogni gruppo, di creare valore per tutti gli *stakeholder* ed in particolare per i clienti (Aghina et al, 2017). Dalla specificazione del termine "agilità", si derivano numerosi elementi utili a comprendere il contesto in cui opera questo modello organizzativo. L'agilità è definita da Highsmith (2002) come la capacità dell'organizzazione sia di creare cambiamenti, sia di rispondere ad essi, al fine di migliorare la produttività in un ambiente di business turbolento. La turbolenza dell'ambiente può essere legata alla tecnologia adottata, alle risorse, al mercato di riferimento, alle scelte strategiche o al contesto territoriale e politico in cui l'impresa opera (Corbucci, 2015). In questo contesto dove si viene a creare una condizione di volatilità, incertezza, complessità e ambiguità (*VUCA*), la capacità di adattare continuamente la strategia, la struttura, i processi, le persone e le tecnologie impiegate è sempre più considerata come un fattore vitale per il successo dell'organizzazione (Holbeche, 2015). L'Organizzazione Agile ha l'abilità di riconfigurare in modo veloce ed efficiente tutti questi elementi, al fine di proteggere il valore generato dall'impresa e di cogliere opportunità che potrebbero crearne di nuovo (Aghina et al, 2017).

1.1 Origini e ragioni dell'emergere del modello organizzativo Agile

In un mondo in continua evoluzione, la crescita demografica, la digitalizzazione, la liberalizzazione degli scambi, la concorrenza globale e l'innovazione continua sono diventati fattori essenziali a cui le organizzazioni devono prestare sempre più attenzione (Holbeche, 2015).

Le organizzazioni stanno inoltre vivendo un periodo caratterizzato da una crescente complessità ed incertezza, dove il consumatore risulta essere sempre più esigente e selettivo, ma soprattutto imprevedibile (Fabris, 2010). Questa combinazione di fattori sta costringendo le imprese a ripensare il loro modello di business e di conseguenza anche il modello organizzativo adottato. Per questo, come confermato da un recente rapporto di indagine trimestrale di McKinsey (Ahlbäck et al, 2017), molte imprese hanno iniziato ad implementare una trasformazione Agile o sono fortemente intenzionate ad attuarla in un prossimo futuro, soprattutto nei settori high tech, delle telecomunicazioni, dei servizi finanziari, dei mezzi di comunicazione e di intrattenimento.

Un richiamo alle Teorie Contingenti

Il principio secondo cui un'organizzazione debba adattarsi all'ambiente in situazioni incerte e mutevoli, proprio delle Organizzazioni Agili, nasce con le Teorie Contingenti. Secondo queste teorie organizzative, in presenza di un ambiente turbolento ed imprevedibile la configurazione dell'organizzazione non può essere determinata a priori, ma si definisce di volta in volta in base alle pressioni riversate dall'ambiente. La struttura dell'organizzazione deve essere quindi flessibile, ovvero capace di adattarsi ai cambiamenti dell'ambiente, e non rigidamente definita (Costa, Gubitta, Pittino, 2014). La scuola contingente nasce tra la fine degli anni Cinquanta e l'inizio degli anni Sessanta, con l'obiettivo di appurare la mancanza di fondamento delle teorie organizzative classiche. Al fine di abbattere il modello universalistico, considerato sempre più un paradigma sorpassato, la scuola contingente utilizzò un metodo di ricerca di tipo statistico-quantitativo, il quale individuava variabili dipendenti ed esplicative e ne verificava la relazione a livello statistico. La struttura organizzativa venne definita come variabile dipendente, mentre la "situazione" dell'impresa venne identificata come variabile esplicativa. Le correlazioni individuate dimostrarono l'esistenza di differenti tipologie di organizzazione, adattate a specifiche situazioni (Costa e Nacamulli, 1996).

La realizzazione delle Teorie Contingenti fu guidata dall'utilizzo della "metafora biologica", la quale considerava l'ambiente come il principale fattore determinante per la sopravvivenza dell'impresa. T. Burns e G. M. Stalker furono i primi ad applicare la metafora biologica per spiegare che le diverse fasi ambientali richiedevano un modo diverso di agire da parte dell'organizzazione. Essi scoprirono che in condizioni di stabilità ambientale era più efficiente l'utilizzo di un *sistema organizzativo meccanico*, il quale risponde ai principi del management scientifico, mentre in condizioni ambientali dinamiche era preferibile l'utilizzo di un *sistema organizzativo organico* (Costa e Nacamulli, 1996).

Ed è proprio nel definire le caratteristiche del modello organico che si colgono numerose similitudini con i principi del modello organizzativo Agile, i quali verranno esposti in seguito. A differenza del sistema meccanico, caratterizzato dalla specializzazione dei compiti da perseguire e dall'assegnazione di obiettivi distinti da quelli generali dell'impresa, da una struttura gerarchica di controllo e dall'interazione verticale tra i membri dell'organizzazione; il sistema organico è caratterizzato dall'adattamento e dalla continua ridefinizione dei compiti attraverso l'interazione orizzontale tra individui, al fine di perseguire lo scopo comune dell'impresa (Burns e Stalker, 1961). La struttura di controllo del sistema organico è definita "reticolare", in quanto la responsabilità di ogni membro dell'impresa è collegata al perseguimento di scopi comuni di sopravvivenza e di crescita dell'organizzazione, e non alla posizione ricoperta in sé. Diversamente da quanto accade nel sistema meccanico, le responsabilità delle persone sono quindi generali e non rigidamente definite, e la comunicazione all'interno dell'impresa è costituita dal passaggio di informazioni e consigli tra persone di diversi livelli, e non di istruzioni fornite da superiori. L'autorità è quindi assunta da chiunque si dimostri più informato e capace di raggiungere gli obiettivi, e maggior risalto è dato al coinvolgimento verso i fini dell'organizzazione e alle competenze ed esperienze acquisite. Qui sono stati esposti i principi del sistema meccanico e del sistema organico, tuttavia come affermano Burns e Stalker (1961), essi rappresentano due modelli estremi che possono subire molteplici variazioni intermedie. Un'impresa in un'ambiente che oscilla tra stabilità e dinamismo potrebbe oscillare tra i due sistemi attraverso un sistema intermedio, così come potrebbe operare in una struttura che li utilizza entrambi contemporaneamente in diverse parti dell'organizzazione.

Successivamente, P. R. Lawrence e J.W. Lorsch applicarono gli studi di Burns e Stalker alle diverse funzioni che compongono la struttura organizzativa dell'impresa. Essi teorizzarono che all'aumentare dell'incertezza e della diversità delle interazioni tra un'impresa e i settori ambientali con cui si relaziona, dovrà aumentare la differenziazione dell'impresa in più parti e di conseguenza si dovrà aumentare la loro integrazione (Costa et al, 2014). I due studiosi riscontrarono che mentre la differenziazione organizzativa deriva da diversi aspetti dei sottoinsiemi ambientali di riferimento, il livello di integrazione necessario deriva non solo dal livello di differenziazione, ma anche dal livello di stabilità o instabilità dell'ambiente nel suo complesso (Costa e Nacamulli, 1996). Ciascuna parte dell'impresa, interagendo con specifici sottoinsiemi ambientali, presenterà proprie modalità di funzionamento e si differenzierà dalle altre.

Per questo motivo sarà necessaria un'integrazione delle diverse parti dell'impresa attraverso molteplici modalità scelte in base al livello di differenziazione e all'intensità delle interdipendenze caratterizzanti la struttura organizzativa, come l'utilizzo di meccanismi di comunicazione, di programmazione, procedurali e gerarchici, o l'utilizzo di gruppi di lavoro inter-funzionali (Fontana, 2009). Quest'ultima modalità rimanda a una peculiarità del modello organizzativo Agile, il quale è formato da gruppi autonomi atti a superare le sfide di un'ambiente che cambia rapidamente.

Dal Metodo Olistico alla nascita dell'Organizzazione Agile

Come sostiene Chiarini (2016), si può affermare che l'Organizzazione Agile affondi le sue radici nel 1986, quando I. Nonaka e H. Takeuchi pubblicarono l'articolo "The new new product development game" e identificarono un nuovo approccio di sviluppo di prodotto per gruppi di lavoro. Questo approccio permetteva ad alcune imprese manifatturiere quali Honda, Canon e Xerox, di rilasciare con successo prodotti innovativi molto più rapidamente rispetto ai concorrenti (Chiarini, 2016). Invece che seguire i metodi di sviluppo di prodotto tradizionali, in cui ogni funzione organizzativa specializzata completava una fase del processo, queste imprese utilizzavano un approccio in cui ogni gruppo collaborava per completare l'intero processo di sviluppo di un prodotto, migliorandone la velocità e la flessibilità (Rigby, Sutherland, Takeuchi, 2016a). Tale approccio venne chiamato "*Olistico*", in quanto l'intero processo produttivo veniva implementato da gruppi inter-funzionali su più cicli sovrapposti fra loro. Questi gruppi erano composti da persone con diverse specializzazioni, le quali lavorando insieme acquisivano ampie conoscenze e competenze diverse, utili a creare un team versatile in grado di risolvere rapidamente una serie di problemi. I gruppi dovevano lavorare come un'unica entità coordinata, al fine del raggiungimento di un comune obiettivo assegnato dal vertice aziendale. Tuttavia, ogni gruppo disponeva di una propria autonomia nel prendere decisioni e nell'assumersi i rischi annessi. L'intero processo era trasparente per tutti i membri di ciascun gruppo, i quali tenevano brevi riunioni quotidiane per esaminare i progressi e identificare le difficoltà intercorse. Ogni gruppo analizzava successivamente i metodi per migliorare i cicli futuri e si preparava ad affrontare gli obiettivi successivamente assegnati dal vertice (Nonaka e Takeuchi, 1986). Nel 1995 il Metodo Olistico studiato da Nonaka e Takeuchi venne formalizzato e perfezionato, e fu presentato per la prima volta con il nome di *Metodo SCRUM* (Rigby et al, 2016a).

Negli anni successivi, l'adozione di nuove tecnologie diventò sempre più una fonte di vantaggio competitivo per le imprese e una minaccia per i relativi concorrenti.

Di conseguenza, negli anni avvenne una graduale espansione dell'utilizzo di tecnologie sempre più digitali in tutti i settori, e l'utilizzo di software si diffuse in quasi tutte le funzioni organizzative. Per questo motivo, alcuni ricercatori, sviluppatori e consulenti nell'ambito dello sviluppo di software intuirono che era necessario creare un nuovo metodo di sviluppo, sia per rispondere all'espansione del mercato e alle sue nuove esigenze, sia per incrementare l'adattabilità dei software alle diverse funzioni organizzative e alle diverse organizzazioni (Rigby et al, 2016a). Nel 2001, questo gruppo composto anche dagli artefici del Metodo SCRUM, diede vita all'*Alleanza Agile* proponendo un nuovo insieme di valori e modalità di lavoro che confluirono nel "*Manifesto per lo sviluppo di software Agile*". Essi stabilirono alcuni dei principi che ispirarono e confluirono nell'insieme di pratiche che oggi caratterizzano l'Organizzazione Agile, tra cui la piena soddisfazione del cliente come obiettivo principale, lo sfruttamento dei cambiamenti ambientali per l'ottenimento del vantaggio competitivo e l'esecuzione del lavoro in gruppi flessibili ed auto-organizzati (Corbucci, 2015). In particolare, il Manifesto per lo sviluppo di software Agile si fonda su quattro regole (Rigby, Sutherland, Takeuchi, 2016b):

1. *Valorizzare le persone e le interazioni tra esse:* i progetti di sviluppo di software devono essere costruiti in un clima di fiducia e attorno a persone motivate, in quanto supportate nel portare a termine il lavoro assegnato. L'ambiente di lavoro deve essere adatto e stimolante, e deve permettere la risoluzione rapida dei problemi lì dove si presentano. I lavoratori devono avere la possibilità di suggerire le modalità con cui si può migliorare l'ambiente di lavoro, mentre il management dovrebbe riuscire a rimuovere tutti gli ostacoli ad una collaborazione semplice e proficua.
2. *Realizzare prototipi dei software:* i gruppi di lavoro dovrebbero sperimentare e produrre piccole parti del software da sviluppare, e sottoporle ad alcuni clienti per brevi periodi. Se i prototipi rispetteranno le aspettative dei clienti, i gruppi procederanno al completamento del software, mentre se non risulteranno conformi, i gruppi dovrebbero capire come correggere i propri errori.
3. *Accogliere i cambiamenti e rispondere ad essi:* i membri di ogni gruppo dovrebbero accogliere i cambiamenti, anche se questo significa molto spesso stravolgere il processo di sviluppo. Infatti, i cambiamenti permettono di acquisire nuove competenze e di avvicinarsi alle esigenze dei clienti, portando a risultati migliori.
4. *Collaborare con i clienti:* nel corso del progetto di sviluppo, la continua realizzazione di prototipi, i frequenti test dei software sul mercato e la costante collaborazione con i clienti manterranno il lavoro focalizzato su ciò che in definitiva rispetterà le aspettative.

Una volta formalizzate le regole e gli strumenti per lo sviluppo di software Agile, essi iniziarono a diffondersi rapidamente nell'IT, ma anche in numerosi altri settori, adattandosi e modificandosi a seconda dei diversi contesti. Nel 2011, una ricerca di McKinsey evidenziò l'emergere di un nuovo modello organizzativo, detto Agile, che sfruttava principi nuovi o già affermati su come organizzare il lavoro, impiegare risorse, prendere decisioni e gestire le performance, con l'obiettivo di aiutare le imprese a adattarsi rapidamente a condizioni di cambiamento ambientale (Aghina et al, 2017).

Pur con applicazioni molto diverse nella pratica e a seconda dei casi, questo modello può essere applicato sia nell'intera organizzazione, sia in determinate funzioni o unità di business. E nonostante la sua derivazione sia da attribuire al mondo dello sviluppo di software, qualsiasi impresa può avvalersi dei suoi principi (Holbeche, 2015).

1.2 Principi e strumenti dell'Organizzazione Agile

Come accennato in precedenza, in un ambiente molto dinamico, un'Organizzazione Agile si mobilita rapidamente nel riconfigurare non solo la strategia, la struttura e i processi adottati, ma anche i compiti delle persone che ne fanno parte e le risorse tecnologiche utilizzate. Lo scopo è quello di preservare il valore generato dall'impresa, e di cogliere opportunità che potrebbero crearne di nuovo. Tuttavia, come afferma LeMay (2019), alla base del successo di qualsiasi Organizzazione Agile non vi è solo il miglioramento delle performance o l'aumento di velocità nell'eseguirle in un contesto dinamico, ma anche la creazione di valore per il cliente e le modalità con cui le persone lavorano insieme per realizzarlo. Entrando nello specifico, esistono diversi principi e strumenti che caratterizzano le Organizzazioni Agili, basati su una recente ricerca di McKinsey (Ahlbäck et al, 2017). Le aziende che aspirano a costruire un'Organizzazione Agile, o che desiderano mettere in atto una trasformazione Agile, dovrebbero attuare tutti questi i principi e integrarli tra loro.

Un modello di business flessibile integrato a uno scopo e una vision condivisi

A livello di strategia di business, come detto in precedenza, le Organizzazioni Agili sono intensamente focalizzate sulla soddisfazione del cliente e sulla creazione di valore per una vasta gamma stakeholder come per esempio i dipendenti, gli investitori e i partner commerciali.

Per questo motivo l'impresa Agile deve possedere un ecosistema organizzativo attivo e stabile, ovvero un complesso di relazioni stabili con diverse organizzazioni, il quale coinvolge i lavoratori ma anche i fornitori e i partner (Daft, 2004). Al fine di soddisfare le esigenze in continua evoluzione di tutti questi attori, vengono progettati *modelli di business flessibili*, i quali tra le altre cose, consentono un'ampia varietà e personalizzazione di prodotto (Aghina et al, 2017). Alcuni esempi di pratiche adottate in questi modelli di business sono:

- L'utilizzo di *architetture modulari* nella produzione, cioè la possibilità di creare una vasta gamma di prodotti attraverso l'assemblaggio di componenti standard, i quali possono essere realizzati in volumi elevati, riducendo i costi (Slack, Jones, Johnston, 2016).
- L'implementazione di una *supply chain agile*, all'interno della quale acquirenti e fornitori collaborano nello sviluppo congiunto di prodotti e nell'utilizzo di sistemi condivisi di informazione costituendo una vera e propria rete, al fine di ottenere una maggiore reattività alle esigenze del mercato (Christopher, 2000).
- L'impiego di *piattaforme*, ovvero di architetture hardware e software in grado di connettere diversi attori, quali i consumatori, le imprese e i relativi partner, per l'organizzazione delle risorse, la creazione e lo scambio di valore (Minghetti, 2016).

Per fare in modo che le persone all'interno dell'organizzazione si sentano personalmente ed emotivamente coinvolte, le Organizzazioni Agili definiscono uno *scopo* e una *vision* integrati al modello di business flessibile adottato, i quali devono essere *condivisi* da tutti (Aghina et al, 2017). Infatti, stabilire delle linee guida incorporando la vision, lo scopo e le priorità di un'organizzazione supporta le persone nello svolgimento del loro lavoro e contribuisce a dare un senso chiaro all'orientamento strategico dell'organizzazione (Gulati, 2018). Per le Organizzazioni Agili, lo scopo e la vision condivisi devono essere un vero e proprio punto di riferimento per le persone al loro interno, in modo che esse facciano attenzione in modo proattivo ai cambiamenti nelle preferenze dei clienti o nell'ambiente esterno, per permettere alle imprese di rilevare e cogliere rapidamente nuove opportunità. Questo può avvenire attraverso la raccolta delle opinioni dei clienti, cercando *feedback*; o attraverso l'analisi costante dell'ambiente, valutando regolarmente i progressi delle pratiche adottate all'interno del modello di business, e decidendo se continuare o meno ad implementarle. Attraverso questa analisi e grazie all'allocazione flessibile delle risorse, le Organizzazioni Agili possono rapidamente spostare tecnologie, capitali e persone nelle pratiche che sono maggiormente in crescita, ed eliminare quelle che non lo sono (Aghina et al, 2017).

Un network di gruppi flessibili coordinati da una struttura fissa

A livello di struttura organizzativa, le Organizzazioni Agili sono costituite da una rete (*network*) di gruppi capaci di modificarsi rapidamente, fortemente focalizzati sul cliente e su specifici risultati (Rigby et al, 2016b). Questi gruppi sono in grado di rispondere prontamente alle mutevoli opportunità di mercato e alle richieste dei clienti. Tipicamente sono composti da otto a dieci individui, i quali possiedono un'elevata autonomia decisionale rispetto alle modalità di raggiungimento degli obiettivi, di cui sono pienamente responsabili (De Smet, 2018). Questo avviene perchè una maggiore autonomia porta ad una crescita di idee e iniziative innovative all'interno delle imprese, e porta a una maggiore motivazione degli individui (Gulati, 2018). Questi gruppi sono formati da persone con diverse competenze specifiche, e possono essere costituiti e dissolti rapidamente. Possono essere composti da individui che lavorano insieme su un obiettivo condiviso, o da individui che lavorano separatamente, ma in modo coordinato (Aghina et al, 2017). In particolare, esistono tre tipologie di gruppi comunemente osservate all'interno delle Organizzazioni Agili:

- *Gruppi inter-funzionali (cross functional teams)*; ovvero gruppi di persone provenienti da diverse funzioni organizzative e da diversi livelli gerarchici, i cui sforzi combinati assieme sono necessari per il raggiungimento di uno scopo ben definito (Parker, 2003) all'interno dello sviluppo di un prodotto, di un progetto o attività (Brosseau et al, 2019).
- *Gruppi autogestiti (self-managing teams)*; ovvero gruppi di lavoratori che condividono la responsabilità per l'ottenimento di un determinato obiettivo. Sono composti da individui altamente specializzati, i quali possiedono le competenze e le abilità necessarie al completamento dei compiti assegnati. Hanno l'autorità di pianificare, attuare, controllare e migliorare il proprio lavoro e i processi da eseguire in completa autonomia, al fine di raggiungere gli obiettivi stabiliti dall'organizzazione. Questi gruppi sono per la maggior parte utilizzati nei processi manifatturieri, di vendita e di servizio al cliente (Parker, 2003).
- *Gruppi che seguono il flusso di lavoro (flow-to-the-work pools)*; ovvero gruppi a cui vengono assegnate diverse attività da svolgere a tempo pieno. Queste attività sono assegnate in base alle massime priorità dell'organizzazione (Brosseau et al, 2019), e di conseguenza potrebbero variare più o meno velocemente. Questo consente alle persone sviluppare competenze più ampie, e garantisce che le priorità aziendali siano soddisfatte adeguatamente e che sia migliorata l'efficienza.

Questi gruppi sono solitamente impiegati nello svolgimento di servizi quali la gestione delle risorse umane, servizi legali e di consulenza, ma anche contabili e fiscali (Aghina et al, 2017).

All'interno di questa struttura organizzativa flessibile formata da gruppi, ciascun gruppo è presidiato da un *team leader* (De Smet, 2018). Vengono poi formati degli insiemi di gruppi, chiamati "tribù", raggruppati attorno a obiettivi comuni (Brosseau et al, 2019) e presidiati dall'*Agile Manager*, il quale sviluppa le giuste strategie per fornire i risultati di business desiderati, determinati in base alle priorità generali dell'azienda (Bossert, Kretzberg, Laartz, 2018) tenendo sempre presente lo scopo e la vision dell'organizzazione. Al di sopra di questa struttura flessibile, vi è una struttura fissa che si occupa del coordinamento dell'organizzazione nel suo complesso, formata dai *dirigenti* con il maggior grado di esperienza. Essi si occupano soprattutto di quelle le decisioni che richiedono un dialogo e una collaborazione inter-organizzativa, e che i singoli gruppi non sono in grado di prendere in autonomia. Le Organizzazioni Agili definiscono quindi precisamente quali decisioni devono essere intraprese dai dirigenti, i quali si riuniscono in comitati, e quali possono invece essere delegate all'*Agile Manager* e ai *team leader*, solitamente riguardanti la attività giornaliera dell'organizzazione (Aghina, De Smet, Weerda, 2015). I dirigenti devono svolgere inoltre un ruolo di integrazione, fornendo un orientamento strategico attorno alle priorità e ai risultati attesi dall'organizzazione, in coerenza con lo scopo e la vision stabiliti (Aghina et al, 2017).

Un modello a ciclo rapido per la presa di decisioni e per l'apprendimento continuo

Per le organizzazioni Agili, il metodo migliore per ridurre al minimo il rischio di fallimento in un ambiente turbolento è quello di essere più veloci e produttivi nel lancio di nuovi prodotti. Per questo motivo, i processi delle Organizzazioni Agili funzionano secondo cicli rapidi di presa delle decisioni e di apprendimento. Questo modello a ciclo rapido è presente in tutta l'organizzazione: a livello di singoli gruppi, essi ripensano continuamente le modalità di svolgimento del proprio lavoro, mentre a livello direzionale, il modello a ciclo rapido è utilizzato per accelerare il pensiero e l'esecuzione strategica (Aghina et al, 2017). Entrando nello specifico, esistono diverse pratiche che caratterizzano il modello a ciclo rapido:

- *Sperimentare nuovi prodotti in modo rapido*, spesso in "sprint" di una o due settimane. Durante queste esplosioni di attività, i gruppi realizzano un prodotto con le caratteristiche minime per essere consegnato al cliente.

Inoltre, essi effettuano frequenti controlli, per condividere i progressi, risolvere i problemi e garantire l'allineamento con gli obiettivi dell'organizzazione e con le aspettative del cliente. Tra uno *sprint* e l'altro, i membri di ciascun gruppo si incontrano per rivedere i prodotti e per programmare l'obiettivo dello *sprint* successivo. Questo approccio strutturato all'innovazione aumenta il senso di responsabilità delle persone, ma anche il senso di autorealizzazione all'interno del gruppo (Aghina et al, 2017).

- *Sfruttare metodi di lavoro standardizzati* per facilitare l'interazione e la comunicazione tra gruppi. Questi comprendono l'uso di un linguaggio comune, di processi standardizzati e di piattaforme. In questo modo, le organizzazioni possono essere più dinamiche e possono redistribuire rapidamente persone e risorse tra i diversi gruppi. In questo contesto, la gestione delle prestazioni è particolarmente importante e molte imprese agili spesso utilizzano alcuni *Key Performance Indicators* (KPI) in modo che tutti i gruppi abbiano un ulteriore punto di riferimento verso i risultati dell'impresa (Aghina et al, 2015).
- *Permettere una maggiore trasparenza delle informazioni*, in modo che ogni gruppo possa rapidamente accedere alle informazioni di cui ha bisogno per svolgere il lavoro. Ciascun gruppo può collaborare con altri gruppi in possesso di conoscenze rilevanti, condividendo idee e risultati. Ciò richiede che i membri del team siano aperti alla collaborazione e trasparenti l'uno con l'altro.
- *Creare un ambiente di apprendimento continuo*, dove tutti possono imparare dai successi e dai fallimenti propri e altrui, e costruire nuove conoscenze e capacità. Questo permette all'organizzazione di evolversi rapidamente, migliorando i processi, le modalità di lavoro, e quindi le sue prestazioni (Aghina et al, 2017).

Una cultura organizzativa che mette le persone al centro

Nelle Organizzazioni Agili le persone sono poste al centro della cultura organizzativa, la quale permette di interpretare gli eventi e di generare senso di appartenenza e coinvolgimento all'interno dell'organizzazione (Costa et al, 2014). Una forte cultura organizzativa permette alle persone di identificarsi nell'organizzazione e di generare comportamenti e pensieri coerenti con le sue norme e i suoi valori (Costa e Giannecchini, 2013). Senza la giusta mentalità e cultura organizzativa, le imprese vedranno pochi vantaggi derivanti dal modello organizzativo Agile. Al contrario, il possesso di una forte mentalità Agile sarà già un ottimo punto di partenza per ottenere il successo dell'impresa (Brosseau, 2019).

All'interno delle Organizzazioni Agili si deve quindi creare una comunità coesa di persone che condividono una cultura comune, rafforzata da un comportamento positivo nei confronti di tutti gli individui, e influenzata da un contesto dove piuttosto che regole e controlli gerarchici, si conferisce alle persone molta fiducia e autonomia (Aghina et al, 2017). Questi fattori, uniti all'identificazione organizzativa, determineranno un elevato grado di *commitment* che permetterà ai lavoratori di mantenere una posizione positiva e proattiva nei confronti dell'organizzazione, e di aumentare la propria autostima, che deriva dalla partecipazione al successo dell'impresa (Costa e Gianecchini, 2013). Volendo essere associati all'impresa e appropriandosi dei suoi valori, i lavoratori saranno più motivati nello svolgimento delle loro mansioni e presenteranno una maggiore produttività ed intraprendenza, generando nuove idee e migliorando la qualità del loro lavoro (Aghina et al, 2017). Essendo responsabili degli obiettivi, delle decisioni e delle prestazioni dei diversi gruppi, i lavoratori di queste organizzazioni subiscono una specie di "spinta imprenditoriale", detta *Olocrazia*, che cerca di incoraggiare i lavoratori a comportarsi come imprenditori autonomi e li porta ad assumere una sorta di "proprietà" del gruppo di cui fanno parte (Aghina et al, 2015). Di conseguenza, essi identificheranno in modo proattivo le opportunità per sviluppare nuove iniziative, conoscenze, e abilità nel loro lavoro di tutti i giorni. Per questo motivo, a partire dal processo di assunzione, le Organizzazioni Agili selezionano quelle persone che meglio si adattano alla cultura organizzativa, che sono in grado di assumersi la responsabilità di una maggiore autonomia e che desiderano provare nuove esperienze di frequente, dato che lo sviluppo del talento delle persone in un modello Agile riguarda la costruzione di nuove capacità attraverso esperienze diverse. Queste organizzazioni consentono e si aspettano infatti una frequente mobilità dei ruoli, in cui i dipendenti si spostano regolarmente, sia orizzontalmente che verticalmente tra ruoli e gruppi, in base ai loro obiettivi di sviluppo professionale. L'organizzazione supporterà i lavoratori fornendo informazioni su ruoli, sulle attività e sui progetti disponibili, nonché sulle capacità necessarie sugli obiettivi da perseguire.

In questo contesto, lo scopo dei dirigenti e dei manager delle Organizzazioni Agili è quello di servire le persone all'interno dell'organizzazione, responsabilizzandole in modo che queste possano collaborare tra loro, e sviluppando in esse le competenze maggiormente necessarie al raggiungimento degli obiettivi, in modo da poter offrire i risultati migliori e guidare l'organizzazione verso la realizzazione dello scopo e della vision condivisi. Essi devono agire come dei veri e propri catalizzatori che motivano le persone ad agire in modo orientato al gruppo, e ad essere coinvolte nelle decisioni che influiranno su di loro e sul loro lavoro (Aghina et al, 2017).

L'utilizzo di tecnologie integrate in tutta l'organizzazione

All'interno delle Organizzazioni Agili, la tecnologia non è uno strumento di supporto su cui si investe in base al budget e alle priorità del business, ma è una risorsa che deve essere perfettamente integrata ad ogni aspetto dell'organizzazione. In questo contesto, la tecnologia è vista come un fattore chiave per la generazione di valore per l'impresa, il quale consente di reagire rapidamente ai cambiamenti dell'ambiente e alle necessità di tutti gli stakeholder. Per la maggior parte delle organizzazioni, l'implementazione del metodo organizzativo Agile richiede non solo un ripensamento della struttura, dei processi, dell'organizzazione del lavoro e della cultura aziendale, ma anche delle tecnologie adottate, per supportare una maggiore velocità e flessibilità (Aghina et al, 2017). Queste organizzazioni dovranno fornire sempre più prodotti e servizi che vanno incontro ai continui cambiamenti delle aspettative dei clienti, e che probabilmente saranno sempre più digitalizzati. Pertanto, anche i processi operativi dovranno evolversi rapidamente, con l'aiuto di sistemi e strumenti tecnologici, lavorando a stretto contatto con l'IT. Per progettare, sviluppare, implementare e supportare questa integrazione tecnologica all'interno dell'organizzazione, vengono creati dei gruppi inter-funzionali composti da lavoratori dell'IT e di altre funzioni, che utilizzano alcuni strumenti tra cui:

- Gli *Hackathons*, ovvero degli eventi in cui programmatori e altri soggetti con diverse competenze collaborano intensamente su progetti di sviluppo di software per un breve periodo di tempo, incoraggiando la sperimentazione e la creatività. Questo è un efficace strumento per incoraggiare l'innovazione attraverso le tecnologie digitali in una vasta gamma di settori diversi (Briscoe e Mulligan, 2014).
- Il *Crowdsourcing*, ovvero la pratica sociale sempre più utilizzata di collaborare in massa a progetti complessi attraverso l'uso di Internet per ricercare soluzioni, idee e contenuti, che possono andare a beneficio di tutti in quanto diffusi nella rete (Pezzali, 2009).
- Le *Comunità virtuali*, ovvero un insieme di persone che condividono un complesso di attività, interessi, valori e conoscenze a livello lavorativo. Le persone che vi partecipano interagiscono grazie alle tecnologie della comunicazione, in particolare grazie alla rete Internet, la quale permette l'accesso a determinate informazioni, l'incontro tra le persone, l'interazione e la condivisione di esperienze e competenze (Costa et al, 2014)

Successivamente, attraverso l'implementazione dell'architettura modulare nello sviluppo della tecnologia, gli altri gruppi che lavorano all'interno dell'organizzazione potranno utilizzare efficacemente le tecnologie integrative sviluppate, minimizzando i passaggi e le interdipendenze che potrebbero rallentare i cicli di produzione (Aghina et al, 2017).

1.3 Conclusioni

Per concludere, l'Organizzazione Agile, ovvero un'organizzazione composta da gruppi di lavoro flessibili coordinati da una struttura in parte fissa, e capace di adattarsi ai cambiamenti dell'ambiente, presenta principi dall'origine molto vasta (Rigby et al, 2016a). Con le Teorie Contingenti nasce l'intuizione che le organizzazioni debbano adattarsi ai mutamenti di un ambiente turbolento. T. Burns e G. M. Stalker evidenziano l'esistenza di due sistemi organizzativi: un *sistema meccanico* applicabile in un ambiente stabile, ed un *sistema organico* applicabile in un ambiente dinamico (Costa e Nacamulli, 1996). Dall'analisi di quest ultimo emergono delle similitudini con i principi del modello organizzativo Agile, quali la continua ridefinizione dei compiti dei lavoratori, l'interazione orizzontale tra individui e la responsabilità di ogni membro dell'impresa collegata al perseguimento di uno scopo comune (Burns e Stalker, 1961). P. R. Lawrence e J.W. Lorsch teorizzarono che all'aumentare dell'incertezza l'impresa si differenzia in diverse parti con proprie modalità di funzionamento (Costa et al, 2014), che per esempio, possono essere integrate attraverso l'utilizzo di gruppi di lavoro inter-funzionali (Fontana, 2009), come avviene nelle Organizzazioni Agili.

Dopo la formalizzazione del *Metodo SCRUM* (Rigby et al, 2016) e dei principi dell'Alleanza Agile per lo sviluppo di software, emerge un nuovo modello organizzativo, detto Agile. Pratiche come l'utilizzo di un modello di business flessibile integrato a uno scopo e una vision condivisi, la creazione di un network di gruppi flessibili coordinati da una struttura fissa, l'utilizzo di un modello a ciclo rapido per la presa di decisioni e per l'apprendimento continuo, la diffusione di una cultura organizzativa che mette le persone al centro e l'utilizzo di tecnologie integrate in tutta l'organizzazione sono le peculiarità che contraddistinguono tale modello (Aghina et al, 2017), il quale è sempre più diffuso e ritenuto da molti come essenziale per sopravvivere alle pressioni sempre maggiori dell'ambiente (Holbeche, 2015).

2. LE ORGANIZZAZIONI AGILI SONO UN NUOVO PARADIGMA? Un confronto con le organizzazioni tradizionali.

L'ambiente odierno sta spingendo le organizzazioni a diventare sempre più agili. In risposta, sta emergendo una forma organizzativa che presenta le caratteristiche discusse nel precedente capitolo. Queste caratteristiche consentono alle Organizzazioni Agili di operare in modo stabile e dinamico allo stesso tempo, grazie al possesso di una struttura fissa che coordina un network di gruppi flessibili. In un ambiente economico e sociale in rapido mutamento, alcune organizzazioni nascono agili mentre altre si trasformano in esse, adattando la loro struttura ai principi dell'Organizzazione Agile (Aghina et al, 2017). In letteratura esistono diverse forme organizzative, che adottando una semplificazione possono essere definite come “tradizionali”. Esse si distinguono per la loro stabilità e sono basate su strutture gerarchiche (Casadei, 2019). Di fatti, questo tipo di organizzazioni generalmente utilizza come modalità di coordinamento la gerarchia, ovvero un sistema di relazioni al cui interno la distribuzione dell'autorità decisionale è definita in modo chiaro. Secondo l'impostazione di Mintzberg, all'apice di queste organizzazioni vi è il vertice strategico, al cui interno l'autorità decisionale può essere più o meno decentrata, in verticale lungo la linea manageriale intermedia e il nucleo operativo, o in orizzontale presso gli organi di staff (Costa et al, 2014). Per definire se e come le organizzazioni tradizionali possano attuare una trasformazione Agile, è necessario descrivere nello specifico come si articola la struttura organizzativa di un'Organizzazione Agile.

2.1 La struttura organizzativa dell'Organizzazione Agile

Come detto in precedenza, per essere Agile un'organizzazione deve essere prima di tutto sia dinamica che stabile. Il dinamismo consente all'impresa di rispondere agilmente e rapidamente alle nuove sfide e opportunità presenti nell'ambiente, mentre la stabilità permette di assicurare affidabilità ed efficienza all'interno dell'impresa, attraverso una struttura in parte fissa non soggetta a cambiamenti frequenti (Ahlbäck et al, 2017). Per questo motivo, l'Organizzazione Agile adotta una particolare *forma a matrice definita dinamica* (De Smet, 2018). Tradizionalmente, la forma a matrice impiega in modo combinato sia la specializzazione funzionale che la specializzazione divisionale al primo livello gerarchico, consentendo all'organizzazione di evolversi rapidamente per rispondere alle sollecitazioni del contesto competitivo (Costa et al, 2014).

Nell'Organizzazione Agile la forma a matrice si articola in una dimensione primaria della struttura organizzativa, la quale impiega una specializzazione funzionale, e in una dimensione secondaria costituita dal network di gruppi che, come già detto, caratterizza questo tipo di organizzazione (De Smet, 2018). Questo network potrebbe essere scomposto e rappresentato nell'organigramma aziendale sotto forma di gruppi per area geografica, per segmenti di mercato o linee di prodotto, adottando quindi una specializzazione per output; ma potrebbe anche essere rappresentato semplicemente come un insieme di gruppi collegati per il raggiungimento di determinati obiettivi, come avviene in molte organizzazioni nate agili. Qualunque sia la sua rappresentazione, ciò che accomuna il network è il fatto di essere composto da gruppi temporanei, formati da lavoratori provenienti da diverse funzioni dell'organizzazione (Aghina et al, 2015).

La dimensione primaria

La dimensione primaria corrisponde a quella parte di struttura fissa che garantisce la stabilità dell'organizzazione (Aghina et al, 2015). Essa rappresenta l'insieme delle funzioni che compongono l'impresa, ovvero l'insieme delle unità che impiegano conoscenze e tecniche omogenee per la realizzazione e il controllo di una parte del processo operativo (Costa et al, 2014). In termini agili, le funzioni che caratterizzano la dimensione primaria dell'organizzazione possono essere chiamate "*capitoli*" (De Smet, 2018). Ogni capitolo è responsabile, oltre che della gestione di una fase del processo operativo dell'impresa, anche della costruzione di determinate competenze, al fine di inviare una parte dei lavoratori nei gruppi di lavoro temporanei più appropriati, a seconda delle esigenze dell'organizzazione (Aghina et al, 2015). La specializzazione funzionale, infatti, assicura lo sviluppo di competenze specialistiche e incoraggia la propagazione di un orientamento culturale e cognitivo comune, dato che persone e attività affini sono raggruppate assieme (Costa et al, 2014). Nelle Organizzazioni Agili ciascun capitolo si occupa inoltre dell'assunzione e dello sviluppo delle risorse umane, della loro valutazione e promozione, ma anche della costruzione di strumenti e metodi di lavoro. Ogni capitolo è gestito da un responsabile (*chapter leader*), il quale ha il compito di presidiare lo sviluppo delle capacità di ogni persona, conferendo le competenze, gli strumenti e i metodi per garantire che siano implementate le opportunità di creazione di valore, a volte in ruoli a lungo termine a sostegno della funzione, ma più spesso in ruoli a sostegno dei gruppi che compongono l'organizzazione (De Smet, 2018). I chapter leader non stabiliscono priorità, e tantomeno assegnano compiti ai lavoratori allocati nei diversi gruppi.

Piuttosto, essi devono di fatto valutare, promuovere e formare i propri lavoratori, senza attuare una supervisione diretta. Il coordinamento avviene attraverso il mutuo adattamento, ovvero attraverso l'interazione reciproca tra gli attori (Costa et al, 2014) ed in particolare tra i responsabili della dimensione primaria e secondaria e i membri del gruppo appartenenti a ciascuna funzione.

La dimensione secondaria

All'interno della dimensione organizzativa secondaria, i gruppi che caratterizzano l'Organizzazione Agile si formano, si dissolvono e si riformano per garantirne il dinamismo. Questi gruppi formano un network, il quale è scomposto in diversi insiemi chiamati "tribù" che adottano spesso una specializzazione divisionale per fornire il massimo valore al cliente. Le tribù sono composte da uno o più gruppi, riuniti attorno a missioni comuni, i quali possono essere inter-funzionali, autogestiti o di flusso di lavoro (Brosseau et al, 2019). Esse usufruiscono della maggior parte delle risorse dei capitoli, in quanto allocate in modo flessibile in base alle richieste del mercato (De Smet, 2018). Al loro interno si monitorano i progressi dei diversi gruppi in base alle maggiori priorità dell'impresa, si pianificano gli obiettivi specifici di ciascun gruppo e si studia come migliorare i processi di lavoro (Rigby et al, 2016b). La supervisione di questi compiti è affidata ai responsabili di tribù, spesso chiamati *Agile manager*, il cui compito è garantire la generazione di valore per l'impresa e per i clienti. Essi devono sviluppare le giuste strategie per fornire i risultati desiderati dall'organizzazione, e per determinare quali compiti devono essere svolti, quanto investire in quali sforzi e come dare priorità alle diverse opportunità di business. Infine, essi collaborano con i responsabili dei capitoli per abbinare le persone giuste ai diversi gruppi di lavoro (De Smet, 2018).

All'interno di ogni gruppo esiste un *team leader*, il quale ha uno scopo cruciale nella matrice agile. Esso aiuta a pianificare l'esecuzione del lavoro e si sforza di creare un gruppo coeso, occupandosi di fornire ispirazione e supporto ai membri del gruppo. Inoltre, deve essere in grado di riferire sui progressi ottenuti ai responsabili di tribù e di dare un riscontro ai responsabili di capitolo sullo sviluppo delle competenze dei lavoratori. Alcuni team leader potrebbero diventare responsabili di tribù, ma il loro ruolo potrà essere più o meno formale e potrà anche cambiare nel tempo a seconda di ciò su cui lavora il gruppo (De Smet, 2018).

2.2 *La trasformazione agile nelle organizzazioni tradizionali*

Il modello organizzativo agile può essere adottato sia in fase di costituzione dell'impresa, sia successivamente. Dato che questo modello impiega una forma a matrice dinamica, qualsiasi organizzazione tradizionale caratterizzata da una specializzazione funzionale o divisionale può adottarlo con i giusti accorgimenti. Tuttavia, il passaggio ad un modello di questo tipo non è semplice, soprattutto per le imprese più affermate e strutturate. Esistono diversi percorsi e molti punti di partenza per attuare la trasformazione agile, la quale per essere completa dovrebbe riguardare la strategia, la struttura, le persone, i processi e la tecnologia.

In particolare, esistono tre diversi percorsi per mettere in atto l'agilità organizzativa (Brousseau et al, 2019):

- *Trasformazione all-in*, che comporta l'impegno da parte dell'organizzazione a trasformarsi interamente in Agile in un determinato periodo. Sebbene sia il tipo di trasformazione meno comune, il suo utilizzo sta diventando sempre più crescente. I dirigenti delle organizzazioni che adottano questo metodo definiscono un piano per eseguire tutte le fasi di trasformazione il più rapidamente possibile, anche se è raro che l'intera organizzazione si trasformi in un unico momento. Piuttosto è più comune che la trasformazione proceda attraverso una serie di azioni pianificate nell'arco di breve tempo.
- *Trasformazione step-wise*, che prevede un approccio di trasformazione graduale molto diffuso. Essa avviene attraverso dei progetti pilota ripetuti più volte fino a quando l'organizzazione non è pronta a trasformarsi in agile. Questo approccio richiede da uno a due anni per essere implementato, in quanto i dirigenti e l'intera organizzazione devono acquisire familiarità con i principi e gli strumenti tipici dell'Organizzazione Agile, e comprendere in che modo essi possano aggiungere valore all'impresa.
- *Trasformazione emergent*, che rappresenta un approccio in cui prima di tutto si stabilisce una direzione di base ai fini della trasformazione organizzativa, e si investe nella diffusione dei valori e della mentalità agile a livello di manager e di altri componenti dell'organizzazione.

Ideazione, progettazione e implementazione della trasformazione agile

Per avere successo, la trasformazione dovrebbe iniziare in primo luogo con l'ideazione, la progettazione e l'implementazione del nuovo modello agile. In secondo luogo, è necessaria la creazione o l'ampliamento dei gruppi di lavoro, a seconda del tipo di organizzazione. L'ideazione della trasformazione agile richiede che quest'ultima sia convincente e comunemente compresa dai dirigenti e dai manager, i quali dovranno risultare coesi tra loro nella presa delle decisioni. La progettazione organizzativa dovrà pertanto fornire una visione chiara dell'organizzazione e di come funzionerà il nuovo modello organizzativo, per permettere di identificare i cambiamenti riguardanti le persone, i processi e la tecnologia. Essa dovrà inoltre produrre una "mappa della tribù" per illustrare il network di gruppi di lavoro ed il suo collegamento ai capitoli, lungo il quale sono possedute e gestite le risorse e le competenze comuni. Il passaggio da organizzazione tradizionale ad agile non richiede un'eliminazione della struttura organizzativa tradizionale per lasciare spazio ai gruppi, bensì una sua trasformazione. Nel tentativo di ridimensionarsi, infatti, molte trasformazioni agili potrebbero fallire per aver avviato gruppi di lavoro agili senza aver prima affrontato le giuste modifiche a livello di struttura. Ad esempio, la governance e il processo di presa delle decisioni dovrebbero essere infatti semplificati per lasciare spazio ad una maggiore autonomia dei gruppi, mentre l'allocatione del budget dovrebbe diventare più flessibile per dare priorità alle maggiori necessità dell'impresa. Il passaggio finale della progettazione consiste nel delineare una mappa di implementazione della trasformazione, la quale dovrebbe contenere le tempistiche e l'elenco delle attività da adottare (Brosseau et al, 2019).

Molte organizzazioni hanno scelto di iniziare il passaggio ad un modello organizzativo agile trasformando la propria sede centrale o alcune funzioni, come lo sviluppo del prodotto, per poi adeguare gradualmente altre funzioni a più stretto contatto con i clienti, come il marketing. Spesso si parte anche dall'IT, dove è probabile che gli sviluppatori abbiano familiarità con i principi agili. Successivamente, l'Agile si diffonderà in altre funzioni, in cui ogni successo genererà entusiasmo e guiderà la trasformazione dell'intera organizzazione. Nel tempo, queste funzioni saranno autorizzate a personalizzare le pratiche agili, mantenendo costantemente visibili i loro progressi e impedimenti, e condividendo i risultati e le informazioni ottenute. Altre organizzazioni, invece, hanno preferito trasformare un intero stabilimento alla volta, anche se gli stabilimenti altamente interconnessi alla sede centrale dell'impresa potrebbero richiedere un processo di trasformazione unitario (all-in), utilizzato prevalentemente dalle grandi imprese (Rigby et al, 2016b).

La trasformazione di ING Direct

ING è una banca globale olandese che opera principalmente in Europa. Essa stessa sostiene che è l'esperienza del cliente a differenziarla dagli altri istituti finanziari, la quale viene continuamente migliorata attraverso idee dirompenti portate sul mercato (<https://www.ing.com/About-us/Profile/ING-at-a-glance.htm>). Nel 2015 il gruppo bancario olandese, spinto dal rapido cambiamento nel comportamento dei clienti e nelle loro aspettative in risposta ai nuovi canali di distribuzione digitale, ha adottato una trasformazione, passando da un modello organizzativo tradizionale ad un modello Agile. Per l'impresa iniziava infatti a diventare indispensabile fornire un servizio continuo e quindi omnicanale al cliente, e l'adozione di un modello Agile diventava necessaria per realizzare questa strategia. Essa ha così pianificato un processo di trasformazione in cui sono state progettate, selezionate e implementate 10 tribù, 150 gruppi e 1.500 ruoli (Brosseau et al, 2019). La trasformazione è partita dai 3.500 lavoratori della sede centrale del gruppo, per dare un buon esempio al resto dell'organizzazione. Si sono creati gruppi che comprendevano le funzioni di marketing, sviluppo di prodotto, ed IT, mentre le funzioni di supporto come la gestione delle risorse umane, ma anche le filiali, sono rimaste indipendenti ma al servizio dei diversi gruppi. In parallelo, l'ambiente di lavoro e il design generale sono stati riadattati, gli uffici sono stati rinnovati. In circa nove mesi dal momento dell'ideazione e della progettazione della trasformazione agile, il nuovo modello organizzativo è stato implementato in tutta la sede centrale. Questa trasformazione ha consentito di migliorare il *time-to-market*, di aumentare la produttività e l'impegno dei dipendenti all'interno dell'impresa. Oggi il network di ING è composto da circa 350 gruppi di nove persone, suddivisi in 13 tribù. I lavoratori dell'IT, del commerciale e di altre funzioni lavorano negli stessi uffici, divisi in gruppi, per testare costantemente ciò che si potrebbe offrire ai clienti, in un ambiente in cui non ci sono manager che rallentano la collaborazione. L'integrazione dello sviluppo del prodotto e delle operazioni IT ha inoltre permesso ad ING di sviluppare nuove funzionalità innovative e di posizionarsi come prima banca *mobile* dei Paesi Bassi. (Mahadevan, 2017).

Il rinnovamento delle competenze e della cultura organizzativa

La trasformazione agile richiede nuove competenze, comportamenti e mentalità all'interno dell'organizzazione. La maggior parte delle organizzazioni necessita che le risorse umane assumano nuovi ruoli e responsabilità, i quali richiedono nuove competenze.

Le risorse umane dovranno essere quindi formate e riorganizzate, e la mentalità agile dovrà essere diffusa e comune a tutti, generando un mutamento della cultura organizzativa (Brosseau et al, 2019). Questo rinnovamento delle competenze, dei comportamenti e della mentalità di ciascun individuo può avvenire attraverso il *coaching*, ossia un metodo di formazione indirizzato al miglioramento dell'efficienza professionale in un contesto di transizione strategica e aziendale (Costa e Giannecchini, 2013). Inoltre, la direzione delle risorse umane può assumere il ruolo di agente di cambiamento, al fine di catalizzare il mutamento nella cultura aziendale, migliorando l'abilità dell'impresa di progettare e implementare la sua trasformazione (Costa e Giannecchini, 2013). Di fatto, un corretto cambiamento della cultura aziendale, che nelle Organizzazioni Agili è centrata sul cliente, genera una maggiore soddisfazione sia per i clienti che per i lavoratori (Denning, 2015). Nelle Organizzazioni Agili, infatti, le persone motivate ed *engaged* sono quasi il triplo rispetto alle organizzazioni tradizionali, dove la maggior parte dei lavoratori appare poco motivata (Casadei, 2019). In questo contesto si dovranno anche definire i ruoli tipici delle Organizzazioni Agili (ad esempio i responsabili di tribù, i responsabili di capitolo e i team leader) stabilendo chiaramente quali siano le mansioni e gli obiettivi di ciascun ruolo. Infine, l'organizzazione dovrà consentire l'apprendimento e il miglioramento continuo all'interno dell'impresa, adottando un programma digitale e di comunicazione interna su larga scala (Brosseau et al, 2019).

La trasformazione di Roche

Hoffmann – La Roche è una delle più grandi imprese biofarmaceutiche al mondo, dedicata alla scoperta e allo sviluppo di medicinali innovativi e alla diagnostica, al fine di ottenere una maggiore affidabilità e un migliore controllo sulla salute delle persone (<https://www.roche.com/about/business.htm>). Il suo approccio all'innovazione è sempre stato profondamente produttivo, ma ciò nonostante nel 2018 ha deciso di adottare una trasformazione agile a causa di problemi interni ed esterni all'impresa. Internamente, i lavoratori lamentavano un'eccessiva complessità nei processi e nella governance, che rendevano difficile l'esecuzione del lavoro e portavano ad un minore impegno e motivazione. Esternamente, la digitalizzazione e l'avanzamento nell'analisi sanitaria costringeva Roche ad evolversi, in quanto la concorrenza nell'industria farmaceutica e nelle nuove tecnologie iniziava ad aumentare, così come le aspettative dei pazienti e di altre parti interessate, viste le minori tempistiche per lo sviluppo di nuovi farmaci (Apple e Aronowitz, 2019).

La componente centrale della trasformazione di Roche è stata la progettazione di un programma di cambiamento della cultura organizzativa e delle risorse umane, prima di tutto aiutando i leader dell'organizzazione a sviluppare una mentalità Agile, ma anche le capacità necessarie ad attuare il cambiamento. Oltre 4.000 leader, tra manager e dirigenti, sono stati inclusi in questo programma per favorire il cambiamento della cultura organizzativa e per veicolare la mentalità Agile ai lavoratori (Brosseau et al, 2019). Questo programma ha permesso alle persone di assimilare il cambiamento organizzativo, attraverso messaggi chiari e coerenti da parte dei leader riguardanti la trasformazione dell'impresa e le sue motivazioni. Inoltre, è stata istituita una rete di *ambassador* all'interno delle funzioni, ovvero delle persone interne all'azienda di supporto al cambiamento (Apple e Aronowitz, 2019). Sono stati poi lanciati una serie di *webinar* interattivi, ovvero dei seminari online in cui più persone discutono di un determinato argomento in contrapposizione ad altri partecipanti (<https://www.webinarpro.it/2017/09/webinar-come-funziona/>). In questi webinar sono state condivise storie di gruppi che avevano già messo in pratica il cambiamento, in modo da rendere la mentalità Agile qualcosa di tangibile per le persone.

Oggi Roche continua ad incoraggiare i cambiamenti in tutta l'organizzazione e sostiene che l'impatto della sua trasformazione è stato fino ad ora positivo, anche se ci vorrà del tempo prima che emerga un quadro completo dei risultati. Inoltre, sta incoraggiando i gruppi a concentrarsi sempre di più su ciò di cui il cliente ha bisogno, in tutti gli aspetti del loro lavoro (Apple e Aronowitz, 2019).

2.3 Criticità nell'adozione del modello organizzativo Agile

Rispetto agli approcci tradizionali, l'Agile offre numerosi vantaggi. In particolare, questo modello comporta un aumento della produttività dei gruppi e, come menzionato prima, una maggiore motivazione dei lavoratori. Raggruppando assieme i lavoratori di diverse funzioni, essi ampliano infatti le loro competenze ed esperienze a livello organizzativo per il raggiungimento di determinati obiettivi, instaurando una situazione di fiducia e di rispetto reciproco. Adattandosi continuamente alle mutevoli esigenze dei clienti, l'Agile migliora coinvolgimento e la soddisfazione di questi ultimi, portando sul mercato i prodotti e i servizi desiderati più rapidamente.

Dato che i lavoratori in genere godono di una maggiore autonomia decisionale, i dirigenti possono dedicarsi maggiormente a quelle attività che solo loro possono svolgere, come la creazione e l'adattamento degli scopi e della vision condivisi, la pianificazione delle iniziative strategiche, la semplificazione del lavoro attraverso l'assegnazione delle persone giuste ai ruoli giusti e l'aumento della collaborazione tra funzioni organizzative (Rigby et al, 2016b).

Ad ogni modo, l'utilizzo del modello Agile presenta alcune criticità. Esso è più efficace e più semplice da implementare in condizioni comunemente presenti nell'IT e nello sviluppo di software. In questo contesto i problemi da risolvere sono complessi, le soluzioni sono inizialmente sconosciute e i requisiti del prodotto o servizio sono in continuo cambiamento. Il lavoro può essere reso modulare e il feedback da parte degli utenti finali è facilmente ottenibile. Queste condizioni possono esistere più in generale in molte funzioni di ricerca e sviluppo di prodotto, di marketing e della pianificazione strategica, in cui problemi complessi possono essere suddivisi e risolti da gruppi inter-funzionali. Tuttavia, tali condizioni sono meno comuni nell'assistenza tecnica, negli acquisti, nell'amministrazione e nelle vendite, dove ad esempio risulterebbe complicato e dispendioso in termini di tempo organizzare, modificare e riassegnare le responsabilità continuamente (Rigby et al, 2016b). L'agilità organizzativa può rivelarsi difficile da ottenere in un primo momento dato che, in genere, le novità apportate nelle modalità di lavoro differiscono dalle modalità tradizionali. Se utilizzato in modo improprio, il modello organizzativo agile può causare alcune problematiche come l'interruzione o la perdita di produttività dell'impresa. I principi dell'Organizzazione Agile sono definiti come universali, ma la loro applicazione varia a seconda del contesto a cui si fa riferimento. Emulare il modello Agile di qualcun altro, senza una visione chiara di ciò che si vuole ottenere e senza una profonda comprensione dei suoi principi, è un errore molto comune che può causare danni significativi all'impresa. Applicando poi questo modello in modo parziale, e quindi solo in determinate parti della catena del valore, ad esempio gestendo lo sviluppo di prodotto in modo agile senza adattare la propria strategia di marketing, l'impresa rischia di ottenere minori vantaggi. Un'altra problematica può riguardare il possesso di capacità insufficienti all'interno dell'impresa. Di fatto, l'Agile ha successo quando tutte le persone, compresi i leader, possiedono il giusto insieme di competenze e mentalità, che devono essere spesso sviluppate o rafforzate. Tuttavia, la maggiore autonomia decisionale dei gruppi può portare ad una maggiore libertà, la quale potrebbe venire distorta e utilizzata per interrompere la pianificazione, la comunicazione e la consegna dei risultati previsti.

Inoltre, i gruppi di sviluppo di prodotto devono continuamente decidere se implementare nuove caratteristiche e funzionalità o se ottimizzare il prodotto esistente. L'utilizzo del modello Agile potrebbe avere quindi la tendenza a dare una maggiore enfasi alle novità, a scapito della qualità del prodotto a lungo termine (Ahlbäck, Comella Dorda, Mahadevan, 2018).

Poiché l'adozione di un modello Agile è un investimento strategico significativo, esso richiede sforzi, cambiamenti comportamentali e spesso anche l'adozione di nuove tecnologie informatiche. I dirigenti dovranno di fatto decidere se i profitti attesi giustificheranno l'impegno e i costi dell'adozione di un modello Agile (Rigby et al, 2016b). Mentre i costi per il cambiamento della struttura e dei processi sono solitamente presi in maggiore considerazione, i costi che si riferiscono alle persone o ai nuovi strumenti sono spesso sottovalutati. Inevitabilmente, i primi progetti di sviluppo agile soffrono di una perdita di produttività in media del 14%. Solo quando i gruppi acquisiscono economie di esperienza si assiste ad un aumento della produttività, in media pari al 27%. L'Agile apporta inoltre cambiamenti fondamentali nel modo in cui un'organizzazione viene gestita, soprattutto se parliamo di un'organizzazione su vasta scala. I dirigenti dedicano quindi molto impegno allo sviluppo del modello organizzativo Agile e al supporto della sua implementazione, e questo comporta un'ingente spesa in termini di tempo. Nel corso della sua implementazione, l'agilità organizzativa richiede un adattamento significativo da parte dei lavoratori, ed in particolare dei manager, che potrebbero non sentirsi in linea con il cambiamento dell'organizzazione. Esiste quindi il rischio di una potenziale perdita di risorse umane chiave per l'impresa. In questo contesto, è necessario sviluppare dei nuovi sistemi di gestione delle risorse umane che spesso richiedono investimenti ingenti. Questi possono riguardare programmi di sviluppo delle capacità dei lavoratori, programmi di *employer branding* interno ed esterno, ma anche cambiamenti nelle compensazioni e rinnovamenti nei percorsi di carriera. Tuttavia, le capacità necessarie allo sviluppo di nuove competenze per i lavoratori e per i manager sono spesso scarse all'interno dell'organizzazione. Esse devono essere reperite all'esterno, ad esempio assumendo temporaneamente coach agili o consulenti, che comportano un aumento dei costi (Ahlbäck et al, 2018). Secondo un recente sondaggio (13th annual State of Agile survey, 2019) il 52% delle imprese intervistate ha dichiarato di aver accusato difficoltà nell'implementazione di un modello Agile a causa di una cultura organizzativa in contrasto con i valori agili. Il 48% delle imprese sottolinea difficoltà dovute alla resistenza dell'organizzazione al cambiamento, dovuta secondo il 44% degli intervistati ad un supporto manageriale inadeguato. Inoltre, il 40% delle imprese manifesta la mancanza di esperienza con i metodi di lavoro agili, mentre il 36% lamenta una formazione ed istruzione insufficiente.

2.4 Conclusioni

In conclusione, il modello Agile è di fatto diventato un paradigma organizzativo, dotato di una struttura definita, che permette alle organizzazioni di nascere agili. Anche le organizzazioni tradizionali, caratterizzate per la loro stabilità e basate su strutture gerarchiche (Casadei, 2019), hanno la facoltà e sentono sempre più l'esigenza di trasformarsi in agili, visti i rapidi mutamenti dell'ambiente economico e sociale (Aghina et al, 2017). Per definire come si possa attuare questa trasformazione, è necessario descrivere la struttura organizzativa agile, rappresentata da una forma a matrice dinamica (De Smet, 2018). Questa si articola in una dimensione primaria, la quale impiega una specializzazione funzionale, e in una dimensione secondaria costituita da un network di gruppi (Aghina et al, 2015). Le funzioni che caratterizzano la dimensione primaria possono essere chiamate "capitoli", responsabili della gestione di una fase del processo operativo dell'impresa e della costruzione di competenze, al fine di inviare i lavoratori nei gruppi di lavoro più appropriati. Ciascun capitolo è gestito da un chapter leader, il quale ha il compito di presidiare lo sviluppo delle capacità di ogni persona (De Smet, 2018). Nella dimensione secondaria, i gruppi formano un network scomposto in "tribù", che adottano spesso una specializzazione divisionale (Brosseau et al, 2019). Il controllo delle tribù è affidato agli Agile manager, per garantire la generazione di valore per l'impresa e per i clienti (De Smet, 2018). All'interno di ogni gruppo vi è poi un team leader, che aiuta a pianificare l'esecuzione del lavoro e fornisce il suo supporto ai membri del gruppo (De Smet, 2018).

Le organizzazioni tradizionali possono adottare questa struttura e trasformarsi in agili, anche se il passaggio a tale modello non è semplice e presenta diverse modalità. La trasformazione inizia ad ogni modo con l'ideazione, la progettazione e l'implementazione del nuovo modello agile, ed è poi necessaria la creazione o l'ampliamento dei gruppi di lavoro. (Brosseau et al, 2019). Molte organizzazioni tradizionali hanno scelto di iniziare il passaggio ad un modello agile trasformando la propria sede centrale o alcune funzioni, per poi adeguare gradualmente tutta l'organizzazione al cambiamento. Un esempio è la trasformazione di ING, una banca globale olandese operante prevalentemente in Europa che, in circa nove mesi dal momento dell'ideazione della trasformazione agile, è riuscita ad implementare il nuovo modello organizzativo in tutta la sede centrale (Mahadevan, 2017). Altre organizzazioni, invece, hanno preferito trasformare un intero stabilimento alla volta (Rigby et al, 2016).

La trasformazione agile, richiede un mutamento non solo della struttura, ma anche della cultura organizzativa, e in tal senso sono necessarie sia nuove competenze per cui le risorse umane dovranno essere formate e riorganizzate, sia l'adozione di una mentalità agile diffusa (Brousseau et al, 2019). Un esempio è la trasformazione di Roche, una delle più grandi imprese biofarmaceutiche al mondo. Il fulcro della trasformazione di Roche è stato proprio il cambiamento della cultura organizzativa e delle risorse umane, avvenuto aiutando i leader a sviluppare una mentalità Agile e le capacità necessarie ad implementarla (Apple e Aronowitz, 2019).

L'Agile offre numerosi vantaggi rispetto alle organizzazioni tradizionali, come l'aumento della produttività e della motivazione dei lavoratori o il migliore coinvolgimento dei clienti, ma il suo utilizzo presenta alcune criticità. Essa è più efficace e più semplice da implementare in determinate condizioni non sempre presenti (Rigby et al, 2016) e se utilizzata in modo improprio, emulando il modello Agile di qualcun altro, o applicando i suoi principi in modo parziale, può causare danni significativi all'impresa (Ahlbäck et al, 2018). Adottare un modello Agile, sia in fase di costituzione dell'impresa, sia in fase di trasformazione della stessa, porta a degli investimenti strategici significativi e i dirigenti dovranno decidere se questi verranno giustificati dai profitti attesi (Rigby et al, 2016). In questo processo decisionale, esistono alcuni costi che sono spesso sottovalutati, come ad esempio la spesa in termini di tempo per lo sviluppo della trasformazione, o la potenziale perdita di risorse umane chiave per l'impresa, le quali non si sentono in linea con i valori agili. Non a caso, secondo un recente sondaggio (13th annual State of Agile survey, 2019), il 52% delle imprese intervistate dichiara di avere delle difficoltà nell'adozione del modello agile a causa di una cultura organizzativa in contrasto con i valori agili.

Una condizione imprescindibile per l'adozione dell'Agile è rappresentata quindi dal possesso da parte di tutte le persone, compresi i leader, delle giuste competenze e mentalità agili, senza le quali l'impresa non otterrà mai il successo sperato (Ahlbäck et al, 2018).

Riferimenti bibliografici

BURNS T., STALKER G. M. (1961), *The Management of Innovation*, Oxford University Press.

CHIARINI A. (2016), *Lean Organisation for Excellence. Hoshin Kanri, Value Stream Accounting, Lean Metrics, strumenti Toyota Production System e Lean Agile Scrum*, 2° Edizione, FrancoAngeli s.r.l. Milano. pp. 197 – 200

CORBUCCI D. (2015), *Agile project management. Overview delle principali metodologie Agile quali Scrum, XP, DSDM, Lean Software Development e guida all'esame di certificazione PMI-ACP®*, FrancoAngeli s.r.l. Milano

COSTA G., NACAMULLI C. D. (1996), *Manuale di organizzazione aziendale, Vol. 1*, UTET Università.

COSTA G., GIANNECCHINI M. (2013), *Risorse umane. Persone, relazioni e valore*, McGraw-Hill Education.

COSTA G., GUBITTA P., PITTINO D. (2014), *Organizzazione aziendale. Mercati, gerarchie e convenzioni*, McGraw-Hill Education.

DAFT R. L. (2004), *Organizzazione aziendale*, 2° Edizione, Apogeo Education.

FABRIS G. (2010), *Il nuovo consumatore: verso il postmoderno*, 9° Edizione, FrancoAngeli s.r.l. Milano.

FONTANA F. (2009), *Il sistema organizzativo aziendale*. FrancoAngeli s.r.l. Milano.

HIGHSMITH J. (2002), *Agile Software Development Ecosystems*, Pearson Education, Inc.

HOLBECHE L. (2015), *The agile organizations: how to build an innovative, sustainable and resilient business*, Kogan Page limited.

LEMAY M. (2019), *Agile per tutti. Creare organizzazioni snelle, flessibili e centrate sul cliente*, Apogeo Education.

PARKER G. M. (2003), *Cross- Functional Teams: Working with Allies, Enemies, and Other Strangers*, Jossey-Bass Inc Pub.

SLACK N., JONES A. B., JOHNSTON R. (2016), *Operations Management*, Pearson Education Limited.

Articoli e saggi

AGHINA W., DE SMET A., WEERDA K., (2015), *Agility: It rhymes with stability*. Da: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/agility-it-rhymes-with-stability>

AGHINA W., AHLBACK K., DE SMET A., FAHRBACH C., HANDSCMOB C., LACKEY G., LURIE M., MURAKA M., SALO O., SEEM E., WOXHOLT J. (2017), *The 5 trademarks of Agile Organizations*. Da: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-five-trademarks-of-agile-organizations>.

AHLBÄCK K., FAHRBACH C., MURAKA M., SALO O. (2017), *McKinsey Global Survey Results: How to create an agile organization*. Da: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/how-to-create-an-agile-organization>.

AHLBÄCK K., COMELLA DORDA S., MAHADEVAN D. (07/05/2018), *The drawbacks of agility*. Da: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-organization-blog/the-drawbacks-of-agility>.

APPLE A., ARONOWITZ S. (2019), *Agile: The new active ingredient in pharma development*. Da: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/agile-the-new-active-ingredient-in-pharma-development>.

BRISCOE G., MULLIGAN C. (2014), *Digital Innovation: The Hackathon Phenomenon*. Da: <https://qmro.qmul.ac.uk/xmlui/bitstream/handle/123456789/7682/Digital%20Innovation-%20The%20Hackathon%20Phenomenon.pdf?sequence=2>.

BOSSERT O., KRETZBERG A., LAARTZ J. (2018), *Unleashing the power of small, independent teams*. Da: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/unleashing-the-power-of-small-independent-teams>.

BROSSEAU D., EBRAHIM S., HANDSCOMB C., THAKER S. (2019), *The journey to an agile organization*. Da: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-journey-to-an-agile-organization>.

- CASADEI C. (19/06/2019), *Organizzazione agile o tradizionale? La prima triplica i lavoratori coinvolti*, *IlSole24Ore*. Da: <https://www.ilsole24ore.com/art/organizzazione-agile-o-tradizionale-prima-triplica-lavoratori-coinvolti-ACZ6vRQ>.
- CHRISTOPHER M. (2000), *The Agile Supply Chain : Competing in Volatile Markets*. Da: <https://dspace.lib.cranfield.ac.uk/bitstream/handle/1826/2658/Agile%20supply%20chain-2000.pdf?sequence=1>
- DE SMET A. (2018), *The agile manager*. Da: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-agile-manager>.
- DENNING S. (22/07/2015), *How To Make The Whole Organization Agile*, *Forbes*. Da: <https://www.forbes.com/sites/stevedenning/2015/07/22/how-to-make-the-whole-organization-agile/#763a55f15841>.
- GULATI R. (2018), *Structure That's Not Stifling*, from the May–June 2018 issue of *Harvard Business Review*. Da: <https://hbr.org/2018/05/structure-thats-not-stifling>.
- MAHADEVAN D. (2017), *ING's agile transformation*. Da: <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/ings-agile-transformation>.
- MINGHETTI M. (18/07/2016), *L'era delle aziende-piattaforma*, *Nova inserto IlSole24Ore*. Da: <https://marcominghetti.nova100.ilsole24ore.com/2016/07/18/era-delle-aziende-piattaforma/>.
- NONAKA I., TAKEUCHI H. (1986), *The New New Product Development Game*, from the January 1986 issue of *Harvard Business Review*. Da: <https://hbr.org/1986/01/the-new-new-product-development-game>.
- PEZZALI M. (03/02/2009), *Crowdsourcing: quando la rete ...trova la soluzione*, *IlSole24Ore*. Da: <https://st.ilsole24ore.com/art/SoleOnLine4/Economia%20e%20Lavoro/2009/02/crowdsourcing-rete-soluzione.shtml>.
- RIGBY D. K., SUTHERLAND J., TAKEUCHI H. (2016a), *The Secret History of Agile Innovation*. Da: <https://hbr.org/2016/04/the-secret-history-of-agile-innovation>.

RIGBY D. K., SUTHERLAND J., TAKEUCHI H. (2016b), *Embracing Agile*, from the May 2016 issue of Harvard Business Review. Da: <https://hbr.org/2016/05/embracing-agile>.

Sitografia

<https://www.ing.com/About-us/Profile/ING-at-a-glance.htm>

<https://www.roche.com/about/business.htm>

<https://www.webinarpro.it/2017/09/webinar-come-funziona/>

13th annual State of Agile survey, 2019, Da: <https://www.stateofagile.com/#ufh-i-521251909-13th-annual-state-of-agile-report/473508>