



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

**CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA**

**PROVA FINALE**

**"NUOVI PARADIGMI ORGANIZZATIVI: LE ORGANIZZAZIONI  
AGILI"**

**RELATORE:**

**CH.MO PROF. DIEGO CAMPAGNOLO**

**LAUREANDO/A: CAMILLA RUZZA**

**MATRICOLA N. 1190533**

**ANNO ACCADEMICO 2020 – 2021**

“Il/La candidato/a, sottoponendo il presente lavoro, dichiara, sotto la propria personale responsabilità, che il lavoro è originale e che non è stato già sottoposto, in tutto o in parte, dal/dalla candidato/a o da altri soggetti, in altre Università italiane o straniere ai fini del conseguimento di un titolo accademico. Il/La candidato/a dichiara altresì che tutti i materiali utilizzati ai fini della predisposizione dell’elaborato sono stati opportunamente citati nel testo e riportati nella sezione finale ‘Riferimenti bibliografici’ e che le eventuali citazioni testuali sono individuabili attraverso l’esplicito richiamo al documento originale”.

## INDICE

<b>EXECUTIVE SUMMARY</b>	<b>4</b>
<b>1. L'AGILE COME PRATICA DI GESTIONE</b>	
<i>1.1 Introduzione</i>	<b>6</b>
<i>1.2 La nascita del concetto di Agile</i>	<b>6</b>
<i>1.3 I principi Agili e la loro implementazione</i>	<b>8</b>
<i>1.3.1 Le Organizzazioni Agili</i>	<b>9</b>
<i>1.4 Il confronto con le logiche tradizionali di progettazione organizzativa</i>	<b>10</b>
<i>1.4.1 Un richiamo alla teoria delle contingenze</i>	<b>10</b>
<i>1.4.2 Le dimensioni e gli approcci alla progettazione</i>	<b>11</b>
<i>1.4.3 Le principali criticità dell'organizzazione tradizionale:             "la mentalità Silos"</i>	<b>12</b>
<i>1.5 Conclusioni</i>	<b>13</b>
<b>2. GLI ASPETTI POSITIVI DELL'AGILE ALL'INTERNO DELL'ORGANIZZAZIONE</b>	
<i>2.1 Introduzione</i>	<b>14</b>
<i>2.2 L'orientamento al cliente e la struttura fluida</i>	<b>14</b>
<i>2.2.1 Un'Organizzazione a matrice dinamica: le due dimensioni</i>	<b>15</b>
<i>2.3 Collaborazione, comunicazione e accesso rapido alle informazioni</i>	<b>16</b>
<i>2.3.1 I principali metodi Agili</i>	<b>16</b>
<i>2.4 Il funzionamento dei team Agili</i>	<b>17</b>
<i>2.4.1 Il caso ING</i>	<b>18</b>
<i>2.5 Espansione delle capacità e decisioni intelligenti: il successo di Spotify</i>	<b>20</b>
<i>2.6 Conclusioni</i>	<b>23</b>
<b>3. I PROBLEMI DEL PASSAGGIO ALL'AGILE E LE DIFFICOLTA' DI GESTIONE</b>	
<i>3.1 Introduzione</i>	<b>25</b>
<i>3.2 La rinuncia al potere e la potenziale perdita di collaboratori</i>	<b>25</b>
<i>3.3 Il timore degli stakeholder e l'avversione al rischio</i>	<b>27</b>
<i>3.4 Responsabilizzazione, sviluppo e coinvolgimento dei collaboratori</i>	<b>28</b>
<i>3.5 Conclusioni</i>	<b>30</b>
<b>BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA</b>	<b>32</b>

## EXECUTIVE SUMMARY

Le organizzazioni sono insiemi di persone, di risorse e di relazioni tra loro coordinate volte al raggiungimento di un unico obiettivo comune (Costa, Gubitta, Pittino, 2014). L'evoluzione nel tempo di questa unità sociale è l'argomento chiave di questa Prova Finale: le Organizzazioni Agili. Verrà analizzato e discusso, dunque, il processo di cambiamento che ha modificato le logiche tradizionali di progettazione organizzativa.

Grazie alle nuove tecnologie, le Organizzazioni Agili riescono a tramutare le modalità lavorative, aiutando le persone a collaborare, ad accedere alle informazioni più rapidamente e a prendere decisioni più intelligenti. L'osservazione principale è che l'evoluzione tecnologica ha ispirato nuovi approcci organizzativi: espandendo così le nostre capacità e ampliando i nostri orizzonti; permettendo al management di evolvere.

Il mondo dell'Agile è considerato un vero e proprio movimento globale che sicuramente rivoluzionerà giorno dopo giorno il mondo dell'industria (Birkinshaw, 2017).

Andando a definire una linea del tempo, si può dire che la tecnologia abbia subito un forte impulso grazie ad una tendenza all'empowerment negli anni '80 con il passaggio dai computer mainframe ai personal computer; e successivamente negli anni '90 con l'emergere di strumenti software collaborativi che hanno dato forma alla gestione della conoscenza. Questi nuovi linguaggi di programmazione hanno sviluppato il concetto di "Agile" che è stato poi formalmente definito nel 2001 (Birkinshaw, 2017).

Negli ultimi anni, invece, emerge l'Agile come vera e propria pratica di gestione (Birkinshaw, 2017). Tuttavia, non è ancora possibile dichiarare il suo successo all'interno di una qualsiasi tipologia di azienda in quanto: non esiste un numero sufficiente di esempi di lungo periodo data l'evoluzione troppo recente; vi sono situazioni aziendali più predisposte a questo cambiamento, ed altre meno; molti casi aziendali che stanno applicando i processi Agili sono ancora sperimentali o parzialmente eseguiti.

In economia, infatti, non si arriva mai ad una soluzione ottima ma esistono aspetti positivi e negativi nel realizzare un determinato processo.

Nei seguenti capitoli verranno analizzati questi aspetti e si cercherà, inoltre, di comprendere quali sono le migliori pratiche per passare da un'organizzazione tradizionale ad un'Organizzazione Agile. Costituire un'organizzazione che lavori con i principi Agili non è affatto immediato e semplice, soprattutto per quanto riguarda le aziende più anziane dove sono radicate aspettative e abitudini; spesso trovano minori difficoltà, invece, le aziende più giovani (Birkinshaw, 2017). Nella pratica, però, non è sempre così e, come vedremo, in alcuni casi nelle aziende consolidate l'Agile trova i suoi vantaggi più facilmente.

In particolare, il primo capitolo ha come obiettivo la definizione di Organizzazione Agile e il concetto di Agile in generale, andando poi ad approfondire il confronto con le logiche organizzative tradizionali.

Il secondo capitolo, invece, si propone di descrivere quelli che sono i principali aspetti positivi dell'implementazione dei principi Agili in una organizzazione.

Infine, il terzo capitolo è dedicato agli aspetti più problematici dell'Agile e definisce i principali passi da seguire nel passaggio da un'organizzazione tradizionale ad un'Organizzazione Agile.

L'obiettivo di questa Prova Finale è quello di cercare di comprendere quali sono alcuni degli effetti dell'evoluzione tecnologica sulle aziende e come queste debbano reagire ai cambiamenti dell'ambiente rimanendo competitive nel velocissimo mercato digitale. È importante, quindi, comprenderne i rischi e le opportunità di crescita, comprendere quali sono i cambiamenti nelle relazioni, nella struttura e nelle persone che dovranno essere adeguatamente preparate per poter instaurare al meglio questo nuovo metodo organizzativo.

## 1. L'AGILE COME PRATICA DI GESTIONE

### *1.1 Introduzione*

L'Agile come pratica di gestione si sviluppa nel decennio successivo all'anno di pubblicazione del Manifesto Agile. Dopo il 2001, in seguito a numerose ricerche da parte di professionisti, sviluppatori e consulenti viene fondata l'Alleanza Agile (Rigby, Sutherland, Takeuchi, 2016). Quest'ultima mette in discussione alcuni tratti dell'organizzazione tradizionale e realizza un nuovo metodo organizzativo: l'Organizzazione Agile.

In questo primo capitolo vengono delineati i principali concetti e termini del mondo "Agile" e le principali caratteristiche e criticità che si riscontrano in un'organizzazione tradizionale rispetto ad un'organizzazione che decide di utilizzare il metodo Agile.

L'Agile ha sicuramente rivoluzionato lo sviluppo del software e numerosi specialisti ritengono che oramai sia pronto a diffondersi ben oltre l'IT (Rigby, Sutherland, Takeuchi, 2016); difatti, anche e soprattutto, le aziende tradizionali vengono colpite delle turbolenze dell'ambiente economico e sociale, esse devono rinnovarsi ed escogitare nuovi metodi per poter sopravvivere. In questo contesto dove si viene spesso a creare una condizione di incertezza, complessità ed ambiguità la capacità di restare a galla adattando continuamente strategia, struttura, processi e persone è considerata un fattore vitale per il successo dell'organizzazione. L'Organizzazione Agile è un'organizzazione che ha la capacità di essere, allo stesso tempo, sia stabile che flessibile. Essa progetta elementi stabili che si evolvono lentamente e supportano capacità dinamiche in grado di adattarsi rapidamente a nuove sfide e opportunità (Aghina et al., 2017).

### *1.2 La nascita del concetto di Agile*

"Agility is the ability to both create and respond to change in order to profit in a turbulent business environment. Agility is the ability to balance flexibility and stability" (Highsmith, 2002)

L'Agilità viene definita da James Highsmith, uno dei cofirmatari del Manifesto Agile; l'articolazione del Manifesto nel 2001 ha portato a cambiamenti degni di nota: a un decennio dal ventesimo secolo vi è stata l'istituzione di innumerevoli strumenti, metodi e tecniche. Questa crescita senza precedenti, dovuta all'innovazione tecnologica, è stata immediatamente accettata dalla maggior parte dei professionisti, ma deve essere intrapreso ancora molto lavoro per poter portare coerenza all'attuale discorso sull'agilità (Anon., 2012).

Secondo un articolo di Sironi (2020) la Metodologia Agile emerge nel mondo dei software che, dovendo rimanere competitivi sul mercato, hanno bisogno di flessibilità, velocità e attenzione al cliente. A riguardo, possono essere riassunti quattro punti fondamentali che seguono i principi dell'Agile Manifesto:

- La *comunicazione* diventa essenziale tra le persone coinvolte, è di estrema importanza ascoltare e sfruttare tutte le possibili idee.
- Il *codice informatico* diventa semplice, in questo modo possono essere apportate variazioni in modo rapido e può rimanere contemporaneamente all'avanguardia.
- Il *cliente* diventa la condizione indispensabile, egli serve per portare avanti il processo in quanto il prodotto cambia in relazione ai riscontri e alle interazioni con lo stesso.
- La *mentalità* deve essere rinnovata, ci si deve spostare dalla propria comfort zone per poter essere pronti ad intraprendere il cambiamento.

In tempi recenti, l'attenzione si è concentrata su questioni relative alla gestione organizzativa; negli anni dal 2001 al 2010 sono state effettuate un gran numero di ricerche e articoli sulla questione Agile e la maggior parte sono ispirate alle pratiche di progettazione organizzativa emergenti nell'industria. "Anche se la maggior parte degli articoli provengono dagli Stati Uniti, dal Canada e dall'Europa Occidentale, lo sviluppo Agile è stato un tema di ricerca in tutti i continenti, in un totale di 63 paesi." (Anon., 2012).

Il concetto di Agile assume, quindi, un'accezione più ampia: si parla di agilità in un contesto aziendale connesso a principi come la velocità, la flessibilità, la collaborazione e anche la capacità di assumersi dei rischi e comprendere che gli errori sono possibili e, in alcuni casi, necessari per migliorare processi, sistemi o prodotti (Sironi, 2020).

Secondo Pedrazzini (2020) il modello Agile è un modello che intende ripensare il lavoro ponendo il collaboratore al centro di tutto. Quest'ultimo viene considerato come una sorta di cliente interno a cui viene offerto un ambiente confortevole sia dal punto di vista estetico che relazionale facendo emergere un'organizzazione del lavoro in cui il collaboratore acquisisce sempre maggiore autonomia.

Il termine "Agile" deriva dai metodi Agili per lo sviluppo di sistemi informativi e i primi già emergevano negli anni '80. Il metodo enfatizza l'esecuzione simultanea dei compiti tradizionalmente successivi di un progetto e per questo si inizia a parlare di una "fontana" anziché di una "cascata" insieme al costante coordinamento dei partecipanti. I due termini, a "cascata" e a "fontana", stanno ad indicare, rispettivamente, il passaggio da un metodo sequenziale ad un metodo simultaneo di gestione delle attività di un progetto. Quest'ultime non

saranno, quindi, più svolte una dietro l'altra ma verranno realizzate e modificate contemporaneamente in maniera più dinamica. L'essenza dell'approccio sta nell'aggiornamento costante dell'esecuzione e della pianificazione dettagliata di piccoli cicli per poter implementare un progetto secondo i risultati attuali, i feedback ottenuti, le lezioni apprese e le nuove idee (Stare, CSPM, 2014).

### ***1.3 I principi Agili e la loro implementazione***

L'11-13 febbraio del 2001 diciassette persone, con un insieme di valori compatibili come la fiducia, il rispetto reciproco e la volontà di formare organizzazioni basate sulle persone e sulla loro collaborazione, si sono incontrate per cercare di trovare un punto d'incontro ([www.agilemanifesto.org](http://www.agilemanifesto.org)): ne emergono dodici principi fondamentali firmati da tutti i partecipanti che vanno a formare il Manifesto Agile grazie al quale il movimento Agile diventa più forte e più organizzato (Campanelli, Parreiras, 2015).

Secondo il Manifesto, il principio cardine, come precedentemente affermato, è la soddisfazione del cliente; quest'ultimo sarà entusiasta nel vedere un software di valore funzionante e distribuito ad ogni rilascio fin da subito in maniera continua, piuttosto che dover affrontare un ambiguo e indefinito periodo di attesa alla fine del quale vedere il prodotto.

I software rappresentano il principale metodo di misura del progresso e devono mantenere il proprio ritmo costante per tutta la durata del processo. In questo modo, grazie alle interazioni con l'azienda il cliente avrà regolarmente un'idea dei progressi.

I processi Agili sfruttano il cambiamento a favore del vantaggio competitivo del cliente e credono nella qualità del processo sopra ogni cosa; si preferisce, quindi, incorporare le modifiche richieste dai clienti anche ad uno stadio avanzato dello sviluppo piuttosto consegnare un prodotto che non rispecchi le richieste ideali. I committenti e gli sviluppatori lavorano insieme quotidianamente e comunicano per tutta la durata del progetto, grazie alla costante interazione si riescono a prendere le migliori decisioni.

Gli sviluppatori lavorano in un'ambiente di supporto e di grande fiducia, essi sono dotati di grande autonomia e auto-organizzazione. Il loro rapporto è basato sulla comunicazione, in particolare faccia a faccia, e la condivisione di idee. È ulteriormente essenziale per loro riunirsi e discutere dei loro fallimenti e dei loro miglioramenti ([www.agilemanifesto.org](http://www.agilemanifesto.org)).

Infine, è stata evidenziata una mentalità dominante snella e semplice con l'obiettivo di minimizzare il lavoro non necessario, in particolare per quanto riguarda la documentazione inutile. Questo non significa eliminare definitivamente la parte burocratica, ma semplicemente



cercare di documentare solo ed esclusivamente ciò che davvero si ritiene necessario (Anon., 2012).

### 1.3.1 *Le Organizzazioni Agili*

Un'Organizzazione Agile può essere definita come un'organizzazione costituita da gruppi di lavoro dinamici, coordinati da una struttura fissa. Grazie al contributo della tecnologia, essa è in grado di operare in cicli rapidi di apprendimento e presa delle decisioni, con l'obiettivo di adattarsi velocemente ai cambiamenti ambientali. Tale organizzazione opera all'interno di una cultura fortemente incentrata sugli individui ed è guidata dall'obiettivo di creare valore per tutti gli stakeholders (Aghina et al., 2017).

Esistono dei tratti comuni che sono stati evidenziati nelle aziende in cui il lavoro Agile è avvenuto con successo:

- *Formazione*: in modo tale da poter modificare la cultura organizzativa e renderla idonea ai nuovi processi operativi.
- *Stile manageriale*: per poter adottare uno stile caratterizzato da responsabilizzazione diffusa nei processi decisionali, di delega e controllo, trasparenza nella comunicazione, cultura del coordinamento e collaborazione, tramite obiettivi chiari, misurabili e condivisi.
- *Layout degli spazi*: hanno predisposto spazi flessibili in cui l'orientamento funzionale delle aree consente la collaborazione e lo scambio di informazioni quando le persone si trovano in azienda. Gli spazi sono utilizzati su prenotazione e vengono implementati seguendo la logica del *design thinking* che consente ai fruitori di costruire insieme ai designer gli spazi.
- *Modello tecnologico*: il passaggio dal modello *desktop computing* al modello *user computing*, grazie ai quali i lavoratori sono in grado di lavorare nei diversi spazi della struttura.
- *Multifunzionalità*: sono stati utilizzati team multifunzionali composti da sociologi, formatori, architetti, ingegneri, ed economisti.

Si tratta, in definitiva, di passare dalla presenza fisica in azienda all'auto-organizzazione, che è una forma di lavoro molto libera che prevede la maturità dell'organizzazione, dei gruppi e degli individui.

Implementare nuove pratiche è molto più complicato che suggerirle. Non c'è da stupirsi che quest'ultime spesso funzionano meglio nelle aziende più giovani piuttosto che in quelle più datate in cui i collaboratori hanno aspettative e abitudini più radicate.

Tuttavia, secondo Birkinshaw (2017), l'Agile ha un vantaggio anche nelle aziende consolidate in quanto lavorare in un'organizzazione Agile comporta il lavoro basato sulla reciproca fiducia tra colleghi, un proprio set di principi e un track record di successo in certi settori. L'Agile sta iniziando a migrare nel business tradizionale, sempre più aziende si stanno incuriosendo di questo nuovo metodo organizzativo. Hunt (2012) sostiene che l'approccio Agile vada ben oltre i progetti IT, si tratta di riconoscere e applicare il feedback. Van Bennekum (2012) ritiene, invece, che l'agilità sia olistica e possa essere applicata ovunque: negli affari o nella vita (Stare, CSPM, 2014).

#### ***1.4 Il confronto con le logiche tradizionali di progettazione organizzativa***

La progettazione organizzativa rappresenta una funzione importante nella quale il ruolo del management è necessario e significativo. Le logiche esprimono le diverse prospettive o condizioni nelle quali la progettazione organizzativa può essere svolta. Organizzare vuol dire suddividere il lavoro, coordinare, rispettando le condizioni di efficacia, di efficienza ed equità (Isotta, 2011). La combinazione dei criteri della divisione del lavoro e i meccanismi di coordinamento adottati modellano le varie tipologie di strutture organizzative (Costa, Gubitta, Pittino, 2014).

##### *1.4.1 Un richiamo alla teoria delle contingenze*

La teoria delle contingenze è una teoria dominante negli studi organizzativi americani, essa spiega le principali diversità tra strategie e strutture nelle diverse organizzazioni. Questa teoria si basa su un principio fondamentale e tipico delle Organizzazioni Agili: l'azienda deve riuscire ad adattarsi ad un ambiente imprevedibile e volatile, in alcuni casi addirittura turbolento. Per poter superare queste difficoltà si richiede che la configurazione aziendale non possa essere determinata a priori, ma che si debba determinare in base alle pressioni che l'ambiente talvolta riversa sul sistema.

Secondo Lawrence e Lorsh (1967) e Mintzberg (1983a) il sistema organizzativo in un ambiente complesso, ma controllato e prevedibile, è destinato a sviluppare funzioni sempre più in grado di controllare l'ambiente. La struttura deve essere flessibile e adattarsi alle pressioni

dell'ambiente, attraverso ai feedback che portano l'organizzazione ad implementare gli adattamenti necessari per poter mantenere il giusto equilibrio (Costa, Gubitta, Pittino, 2014).

#### 1.4.2 *Le dimensioni e gli approcci alla progettazione*

La progettazione organizzativa può essere ricondotta a due principali approcci (Costa, Gubitta, Pittino, 2014):

- L'approccio meccanico che prende in considerazione prevalentemente la dimensione strutturale e la dimensione contrattuale. Esso attribuisce rilevanza all'intensità, quindi alla forza delle connessioni tra le parti coinvolte, alla frequenza, quindi ai ritmi di scambio e velocità con la quale si svolgono le relazioni, e all'incertezza, quindi alla distribuzione di probabilità associata ai possibili eventi (Camuffo, 1997).
- L'approccio comportamentale che prende in considerazione prevalentemente le dimensioni riferite agli attributi degli attori, sia dal punto di vista individuali, quindi conoscenze, motivazioni e valori, che dal punto di vista relazionale, quindi potere, leadership e cultura.

L'approccio meccanico ha avuto un ruolo preponderante nell'impostazione tradizionale della progettazione organizzativa (Thompson, 1967). Negli ultimi vent'anni, invece, le dinamiche ambientali, sia in campo economico che sociale, hanno imposto un'integrazione con l'approccio comportamentale. Nelle Organizzazioni Agili una soluzione di questo tipo è stata necessaria: si tratta di un'organizzazione che parte "dal basso" e considera l'identità, la creatività, la capacità di auto-costruirsi degli individui come variabili altrettanto importanti rispetto ai vincoli posti dai fattori contestuali. L'identità degli attori nelle relazioni stanno diventando fonti di senso di gran lunga più potenti rispetto ai ruoli predefiniti tipici delle organizzazioni tradizionali.

Burns e Stalker (1961) furono i primi ad utilizzare la cosiddetta "metafora biologica" per spiegare le diverse situazioni ambientali: in condizioni ambientali stabili, la divisione dei compiti è molto precisa e delineata, la formalizzazione sviluppata, le relazioni principalmente verticali e il controllo viene affidato ad una struttura gerarchica. Questo sistema viene definito *sistema meccanico*; in condizioni ambientali mutevoli, invece, è necessario reagire con prontezza alle rapide trasformazioni e il sistema meccanico diventa inadeguato e di conseguenza la struttura sarà meno formalizzata, i compiti individuali verranno ridefiniti di

continuo e la comunicazione e il controllo verranno esercitati orizzontalmente. Questo sistema viene definito *sistema organico*. I principi di questi due sistemi rappresentano due estremi opposti ma nella realtà essi possono subire molteplici variazioni intermedie: l'azienda deve, infatti, oscillare tra stabilità e dinamismo (Costa, Gubitta, Pittino, 2014).

#### *1.4.3 Le principali criticità dell'organizzazione tradizionale: "la mentalità Silos"*

L'organizzazione a silos è tipica delle maggiori aziende multinazionali tradizionali e rappresenta un effetto non voluto della logica funzionale. In questa tipologia di organizzazione vengono centralizzate le fasi decisionali e infatti il momento della visione unitaria avviene dove si disegnano le strategie principali e globali, lasciando ai Manager Director e ai General Manager locali la funzione di mero coordinamento. Generalmente, l'organizzazione a silos è strutturata in divisioni e dipartimenti in base alla funzione degli stessi. Le persone all'interno di ogni divisione devono essere esperte in quella funzione specifica. Ogni divisione è isolata l'una dall'altra e l'interazione tra divisioni è spesso minimale. La comunicazione viene difatti frenata dai livelli gerarchici che possono ridurre l'efficacia a livello locale.

I processi aziendali, invece, sono trasversali ai silos funzionali: anche se il processo passa attraverso i reparti, il cliente percepisce un unico processo nel quale ogni reparto svolge la sua funzione. Tutti i silos funzionali devono essere in grado di coordinarsi e comunicare gli obiettivi. Questo tipo di organizzazione è ancora, tuttavia, praticabile: essa permette la creazione di centri organizzativi che forniscono all'individuo un forte senso di appartenenza e permette una efficace divisione del lavoro. Il vero problema sta della mentalità, i silos sono troppo disconnessi e le informazioni vengono trasmesse troppo lentamente. Questo accade quando l'organizzazione non ha predisposto gli strumenti adatti per poter comunicare e per poter permettere il passaggio delle conoscenze e delle competenze. Questa mentalità non nasce dal nulla ma il più delle volte rappresenta il risultato di un gruppo dirigente in conflitto (Andò, 2020).

Questo metodo organizzativo diventa difficile e costoso da far evolvere rispetto alla rapidità del cambiamento del mercato e degli obiettivi di business. Superare la logica a silos è la premessa necessaria per ottenere agilità, a favore di una strategia di crescita competitiva a lungo termine. Per poter competere sul mercato è necessario evolvere i propri sistemi IT più obsoleti per poter essere in grado di rispondere alle esigenze del business (Quaglia, 2021). In un mercato in cui sono presenti una miriade di start-up innovative e *Tech Giants* è ormai diventato necessario essere veloci, flessibili e capaci di assumersi il rischio d'impresa. (Sironi, 2020).

## ***1.5 Conclusioni***

Per concludere possiamo affermare che il modello Agile offre una serie di opportunità alle aziende che vogliono rimanere competitive nel mercato e sopravvivere nel turbolento contesto economico e sociale del ventunesimo secolo. La rivoluzione digitale oltre a sgretolare il paradigma dell'organizzazione come macchina e abilitare l'adozione di nuovi modelli organizzativi, impone una nuova cultura e nuove competenze in tutta l'organizzazione (Casadei, 2019).

Le Organizzazioni Agili consentono, infatti, una riconfigurazione rapida ed efficiente della strategia, struttura e processi a differenza di quelle tradizionali che sono caratterizzate dalla loro stabilità e sono basate su strutture gerarchiche e silos poco permeabili, con il potere decisionale concentrato nelle mani del top management e flussi comunicativi top-down (Casadei, 2019).

I collaboratori e i manager nelle Organizzazioni Agili devono essere in grado di sviluppare un rapporto di collaborazione, fiducia reciproca sia dal punto di vista professionale sia dal punto di vista umano. Se applicato in maniera corretta e con coscienza, il metodo Agile può portare ad un ambiente più produttivo e a dei collaboratori più soddisfatti e fedeli (Pedrazzini, 2020).

## 2. GLI ASPETTI POSITIVI DELL'AGILE ALL'INTERNO DELL'ORGANIZZAZIONE

### 2.1 Introduzione

Un approccio Agile alla gestione permette all'organizzazione di essere reattiva e dinamica nei confronti dell'ambiente, ciò presuppone un profondo cambiamento nella filosofia aziendale. L'Organizzazione Agile è incentrata sulla flessibilità, sul controllo degli sprechi e delle inefficienze e sul valore dei propri clienti (Costa, Gubitta, Pittino, 2014). Questo orientamento, se coerente in tutta l'organizzazione, comporta numerosi aspetti positivi che verranno affrontati in questo secondo capitolo.

Le principali metodologie Agili, quali *Scrum*, *Kanban* e *Sviluppo snello*, ma anche ulteriori sistemi personalizzati dalle più grandi aziende globali hanno permesso di migliorare i metodi di comunicazione, di accesso alle informazioni e non solo. L'autonomia e l'auto-organizzazione dei team, la collaborazione, l'unione delle competenze e delle abilità dei relativi membri permettono alle aziende di trovare rapidamente soluzioni ai problemi evitando tempi morti dovuti alla burocrazia e ai lunghi e rigidi controlli manageriali. Una grande importanza assume, poi, la figura del cliente che diventa parte integrante e principale del processo aziendale e permette, grazie ai suoi feedback e alle sue interazioni, di migliorare il prodotto finale aumentandone il valore.

In conclusione, come aiuto alla comprensione di ciò che l'Agile può fornire ad un'organizzazione, in questo capitolo verranno analizzati la trasformazione Agile di ING Netherlands e il percorso di sviluppo e di crescita di Spotify.

### 2.2 L'orientamento al cliente e la struttura fluida

I pensatori di management, come abbiamo visto, hanno modificato le loro proprie varianti di orientamento al cliente. L'Agile, però, fa un passo avanti e forgia una vera e propria struttura intorno alle esigenze del cliente. La struttura deve rimanere fluida in modo tale da poter evolvere per poter fare ciò che è meglio per gli stakeholder (Birkinshaw, 2017).

Il marketing, al giorno d'oggi, rappresenta un processo tramite il quale l'azienda cerca di creare con il cliente una solida relazione di scambio profittevole e ad alto valore con lo scopo di ottenere in cambio, a sua volta, valore. Il marketing ricerca quelli che sono i bisogni umani che plasmati dalla cultura e dalla personalità individuale si trasformano in desideri. (Kotler et al., 2019). Quest'ultimi danno origine alla domanda di mercato; le aziende cercheranno di

soddisfare al meglio il cliente coinvolgendolo nella relazione. Il marketing è passato da un marketing di tipo transazionale (marketing di vendita) a un marketing di tipo relazionale (Customer Relationship Management). La gestione della relazione con il cliente è considerato il concetto più importante del marketing moderno. È così che tutti gli elementi del marketing mix, ovvero prodotto, prezzo, promozione e distribuzione ruoteranno intorno alla figura principale: il cliente.

I metodi agili riescono, in questa nuova visione, a migliorare l'orientamento ai clienti costruendo intorno a loro una struttura fluida. Una struttura così costituita permette all'azienda di evolvere costantemente in modo tale da poter fare sempre ciò che è meglio per il cliente (Birkinshaw, 2017).

Dinamismo e complessità sono riconosciuti universalmente come tratti distintivi dell'attuale contesto economico e sociale. Il cambiamento rapido e inarrestabile che colpisce, su scala globale, i mercati, le tecnologie e le istituzioni pone una sfida cruciale all'idea di progettazione organizzativa. Imprese e organizzazione sono indotte dunque a sviluppare soluzioni, competenze, abilità e comportamenti che agevolino la "fluidità". Numerose imprese multinazionali si muovono verso un ideale di piena flessibilità tramite sistemi di coordinamento spontaneo e di auto-organizzazione. Esse condividono aspetti chiave come la volontà di riconfigurarsi e di sottoporsi al cambiamento. La progettazione viene vista, in questo caso, come un aspetto dinamico distaccato dall'attività stessa di organizzazione. Infine, sorge la necessità di costruire un network che oltrepassa i confini interni ed esterni: l'attenzione vira verso le relazioni tra i soggetti finalizzate a processi, progetti, e output eterogenei e variabili (Costa, Gubitta, Pittino, 2014).

### *2.2.1 Un'Organizzazione a matrice dinamica: le due dimensioni*

Come affermato nel primo capitolo, le organizzazioni tradizionali solitamente definiscono dove il lavoro e le prestazioni vengono svolte, delineano i responsabili e tutto ciò generalmente coinvolge un capo che sovrintende al lavoro e gestisce i rapporti diretti (Aghina, De Smet, Weerda, 2015).

Le Organizzazioni Agili, invece, adottano una particolare forma a matrice dinamica. Tradizionalmente, la forma a matrice nasce nelle situazioni in cui vige la difficoltà di risolvere il trade-off tra le esigenze e gli obiettivi della specializzazione funzionale e divisionale, consentendo all'organizzazione di evolversi velocemente e rispondere in modo rapido alle sollecitazioni del mercato competitivo (Costa, Gubitta, Pittino, 2014).

Nelle Organizzazioni Agili la forma a matrice si delinea in una dimensione primaria e una dimensione secondaria della struttura organizzativa.

La scelta della *dimensione primaria*, la quale impiega una specializzazione funzionale e avviene deliberatamente, determinerà dove i singoli lavoratori svolgeranno le loro attività, dove riceveranno coaching e formazione e dove si troverà la loro infrastruttura. La dimensione primaria rappresenta la struttura formale, un'ancora lungo i percorsi di carriera, l'insieme delle funzioni che compongono l'impresa. Il lavoro quotidiano, la misurazione della prestazione e la determinazione dei premi avvengono, invece, all'interno dei network di gruppi che rappresentano la *dimensione secondaria* in quanto si formano e si dissolvono continuamente, nascono in base alle richieste del mercato e si spostano in seguito ai bisogni del cliente (Aghina, De Smet, Weerda, 2015).

Le imprese Agili hanno appreso che avere una dimensione primaria è fondamentale in quanto assicura stabilità e robustezza all'organizzazione ma allo stesso tempo è necessario appoggiarsi ad una dimensione secondaria che possa permettere loro di essere dinamiche e reattive.

### ***2.3 Collaborazione, comunicazione e accesso rapido alle informazioni***

L'evoluzione delle forme tradizionali di organizzazione del lavoro è articolata dalla centralità della conoscenza e dalla conseguente necessità di modificare gli approcci alla progettazione e individuare nuove soluzioni operative. Di fronte alla leva tecnologica, che può essere più o meno sofisticata, l'individuazione di interfacce adeguate a supportare il coordinamento tra persone e organizzazioni permette allo scambio di informazioni di diventare più veloce e più economico, rendendo possibile l'attivazione di sistemi virtuali, che facilitano la ridefinizione dei confini aziendali (Costa, Gubitta, Pittino, 2014).

#### ***2.3.1 I principali metodi Agili***

Esistono una dozzina di metodi di innovazione Agile e i tre più popolari hanno le seguenti caratteristiche (Rigby, Sutherland, Takeuchi, 2016):

##### ***Scrum***

Questo metodo va ad enfatizzare il lavoro di squadra ed è adatto alla risoluzione di problemi complessi. Esso viene adottato in organizzazioni particolarizzate da culture creative, con alti livelli di fiducia e collaborazione, favorevoli ad innovazioni radicali e pronte ad affrontare in modo positivo il cambiamento e la sperimentazione. Il metodo Scrum grazie alla sua divisione



in gruppi interfunzionali di innovazione fornisce rapidamente nuove idee e sviluppa capacità di gestione generale. L'aspetto che crea maggiore difficoltà di implementazione, invece, riguarda il fatto che alcuni leader facciano fatica a dare priorità alle iniziative cedendo il controllo ai team che si autogestiscono.

### *Kanban*

Questo metodo tende a visualizzare i flussi di lavoro limitando il lavoro in corso in ogni fase di sviluppo. Esso viene implementato in organizzazioni dove la cultura è orientata al processo e mirano a miglioramenti evolutivi con poche pratiche prescritte. Kanban incoraggia i cambiamenti gradualmente ed evita gli scontri con la cultura organizzativa, massimizza i contributi dei membri dei gruppi attraverso strutture di team flessibili facilitando risposte rapide a problemi urgenti. La sfida che deve affrontare questo metodo riguarda il fatto che l'ampia variazione nelle pratiche può complicare la definizione delle priorità delle iniziative e il coordinamento del team.

### *Sviluppo snello*

Questo metodo elimina gli sprechi di risorse e di inefficienze del sistema nel suo complesso. Esso trova condizioni favorevoli in organizzazioni con culture orientate al processo e che prediligono miglioramenti evolutivi con valori generali ma senza pratiche prescritte. Il metodo Sviluppo Snello rispetta le strutture e i processi attuali ma allo stesso tempo sottolinea i valori Agili in tutta l'organizzazione riducendo al minimo la resistenza organizzativa, fornisce la massima flessibilità nella personalizzazione delle pratiche di lavoro. Una difficoltà riscontrabile può essere la frustrazione dovuta alla mancanza di metodologie prescrittive.

## **2.4 Il funzionamento dei team Agili**

Le persone possono agire individualmente o come partecipanti ad un gruppo. I comportamenti del gruppo non rappresentano semplicemente la somma dei comportamenti individuali. La stessa partecipazione risponde ad uno dei bisogni delle persone: il bisogno di appartenenza di Maslow o il bisogno di affiliazione di McClelland. Il gruppo è un'unità in grado di esprimere comportamenti, valori culturali propri, differenti da quelli dei soggetti che ne fanno parte (Costa, Gubitta, Pittino, 2014). Gli studi di Hawthorne (Mayo, 1945) hanno dimostrato che il ruolo del gruppo può influenzare addirittura i livelli di produttività.

Lavorare in un gruppo di un'Organizzazione Agile significa attuare un processo di creazione e di elaborazione costituito da brevi 'interazioni' della durata di poche settimane, durante il quale

il progetto si apre e si chiude e in cui il team di lavoro collabora direttamente con la committenza, che può essere interna, quindi rappresentata dall'azienda o da alcune Business Unit, oppure esterna, quindi rappresentata dal cliente. L'azienda deve riuscire sempre a stare al passo con le richieste del cliente e le continue evoluzioni del mercato. Il gruppo, in questa situazione, è caratterizzato da autonomia e capacità di auto-organizzazione.

La maturità del gruppo ha un proprio ciclo di vita, che inizia dalla formazione alla fase del confronto fino alla definizione degli obiettivi comuni. La tenuta del gruppo, invece, avviene quando le persone sono disposte a relazionarsi e sono aperte al confronto. Infine, la maturità dell'individuo si ha quando egli è in grado di generare idee e successivamente sente il bisogno di trasferirle all'intera organizzazione, in questo modo si sviluppa la forza per auto-regolarsi in autonomia. (Pedrazzini, 2020).

L'essenza del metodo risiede, dunque, nel fatto che gli obiettivi del progetto sono definiti in modo meno dettagliato all'inizio del progetto: in questa fase viene preparato un programma di esecuzione approssimativo e viene lasciato lo spazio per poter intraprendere modifiche successive. Inizialmente, un team o una squadra intraprende le funzioni più importanti, lasciando quelle di minor importanza alla fine. Queste ultime verranno, in seguito, determinate tenendo conto dei risultati, delle nuove intuizioni, dei nuovi desideri dei clienti, delle proposte e delle idee degli esecutori o dei cambiamenti ambientali (Stare, CSPM, 2014).

#### *2.4.1 Il caso ING*

Le imprese di tutto il mondo in una serie di settori stanno iniziando ad emulare la velocità, il dinamismo e la centralità del cliente. Nell'estate del 2015, il gruppo bancario olandese ING ha intrapreso un'iniziativa di questo tipo. ING è una banca globale con una solida base europea. La strategia di ING si basa sull'empowerment e sulla promessa ai clienti di rendere le operazioni bancarie chiare e facili, disponibili sempre e ovunque. Ma il settore bancario sta cambiando a causa dell'introduzione di nuove tecnologie come blockchain, robotica e intelligenza artificiale. Di conseguenza, anche le esigenze dei clienti cambiano (Jacobs, Schlatmann, Mahadevan, 2017). Per rimanere rilevante e continuare a fornire un'esperienza differenziante per i clienti, ING deve essere dove sono loro: sulle piattaforme digitali. Quest'ultime sono aperte e senza confini, offrono agli utenti la stessa esperienza ovunque ([www.ing.com](http://www.ing.com)).

ING ha spostato la sua organizzazione tradizionale verso un modello "Agile" ispirandosi ad aziende come Google, Netflix e Spotify. (Jacobs, Schlatmann, Mahadevan, 2017).

L'azienda si compone, ora, di circa 350 "squadre" di nove persone, suddivisi in 13 cosiddette tribù. Questo approccio ha permesso a ING di migliorare il time to market, di aumentare il

coinvolgimento con i propri dipendenti e di conseguenza di migliorare ulteriormente la propria produttività.

Bart Schlatmann (2017), fino a poco tempo fa *chief operating officer* di ING Netherlands, ha dichiarato di aver intrapreso questo viaggio da oramai dieci anni ma, ha aggiunto, che non ci si può ancora fermare. Una volta raggiunto un obiettivo è necessario già crearsi prospettive nuove per non rischiare di rimanere fermi in un mercato ormai velocissimo, volatile, digitalizzato, pieno di turbolenze e cambiamenti. L'azienda ha compreso che il comportamento dei clienti stava cambiando rapidamente in risposta, appunto, ai nuovi canali di distribuzione digitali e che avrebbe dovuto smettere di pensare tradizionalmente al marketing di prodotto iniziando a capire i *customer journey* in questo nuovo ambiente *omnichannel* ma pur sempre continuando a fornire un servizio di alta qualità.

Sempre secondo Shalatmann (2017), l'agilità è diventato il mezzo necessario per realizzare questa strategia. L'obiettivo è quello di poter costruire professionisti più forti e più completi possibile. Essere Agili non implica solamente poter cambiare il reparto IT o qualsiasi altra funzione ma significa aderire al principio "End-to-End" e lavorare in team multidisciplinari che comprendono un mix di specialisti di marketing, specialisti di prodotto e commerciali, designer di user-experience, analisi di dati e ingegneri IT, tutti focalizzati sulla soluzione dei bisogni del cliente e uniti da una definizione comune di successo.

Peter Jacobs (2017), *chief officier* di ING Netherlands, sostiene che gli elementi più importanti di questo cambiamento siano riassumibili in quattro principali pilastri. Il primo pilastro è il modo Agile di lavorare stesso: ad oggi, i colleghi IT e commerciali siedono insieme negli stessi edifici, divisi in squadre, testando costantemente ciò che potrebbero offrire ai clienti, in un ambiente dove non esistono manager che controllano i passaggi di consegne e che rallentano la collaborazione. Il secondo pilastro è quello di avere una struttura organizzativa adeguata e il fatto di avere chiarezza intorno ai ruoli e alla governance. Finché, invece, si continua ad avere diversi dipartimenti, comitati direttivi, project manager e direttori di progetto, si continuerà ad avere dei silos e questo ostacola l'agilità. Il terzo grande pilastro è quello di rilasciare nuove versioni di software molto più frequentemente. L'integrazione dello sviluppo del prodotto e delle operazioni IT ha permesso di sviluppare nuove caratteristiche innovative del prodotto e di posizionare ING come la banca mobile numero uno nei Paesi Bassi. Infine, l'ultimo pilastro rappresenta il nuovo modello di persone: una grande parte della trasformazione ha riguardato l'assicurare che ci sia un buon mix tra i diversi livelli di conoscenza e di competenza da parte delle persone.

Il nuovo modo di lavorare di ING parte dalle *squadre*, esse interagiscono strettamente con i clienti in modo tale da rimodellare costantemente ciò su cui stanno lavorando, mantenendosi sempre e comunque focalizzati sullo scopo e sugli obiettivi comuni aziendali.

Una delle prime cose che ogni squadra deve scrivere è, appunto, lo scopo di ciò su cui si sta lavorando e in un secondo momento concordare un modo per misurare l'impatto che ha sui clienti decidendo come gestire le sue attività quotidiane. Le squadre fanno parte delle *tribù*: le tribù sono distinte in *tribù di esperienza* che attraggono i nuovi clienti e *tribù di servizio* che si prendono, invece, i clienti già esistenti (Birkinshaw, 2017). Queste hanno il compito di trovarsi quattro volte l'anno di scrivere ciò che hanno ottenuto e i più grandi insegnamenti appresi, celebrando sia i successi che i fallimenti e delineando i prossimi obiettivi futuri. Le tribù sono stimolate a offrire input e feedback in modo trasparente in tutta la banca.

## ***2.5 Espansione delle capacità e decisioni intelligenti: il successo di Spotify***

Come affermato nei paragrafi precedenti, il metodo Agile comporta numerosi aspetti positivi; infatti, numerose sono le aziende che negli ultimi anni hanno deciso di immergersi in questo nuovo paradigma organizzativo. Tra le aziende di maggior successo vi è il popolare lettore musicale Spotify, che è riuscita ad espandere le proprie capacità e a prendere le decisioni più intelligenti grazie alla metodologia Agile e all'utilizzo dell'Agile a modo suo. Questo metodo è chiamato *Spotify Tribe* (Kendis Team, 2018). Spotify, a differenza di ING che subisce il passaggio da organizzazione tradizionale a Organizzazione Agile, nasce già con un mercato DNA Agile e sin dai primi momenti cerca di minimizzare strutture e processi, promuovendo chiarezza e trasparenza (Soldi, 2019).

Spotify è stata fondata da Daniel Ek, un giovane imprenditore svedese appassionato di musica e tecnologia. Nel 2008 Ek si rivolge a Martin Lorentzon e insieme iniziano a pensare ad un modo per poter creare una piattaforma web da cui poter scaricare musica in modo legale in modo tale da poter arginare definitivamente la piaga della pirateria musicale nata negli anni 2000. Nel 2009 entra a far parte del team anche Sean Parker, fondatore di Napster, aggradata dall'idea di ridare un bene comune come la musica e di dare la possibilità a tutti di poterla scaricare legalmente. Esistono ulteriori piattaforme simili nel web, ma Spotify ha sempre cercato di garantire servizi di qualità assicurando una vastissima possibilità di scelta di brani e di album e stipulando partnership con i maggiori social network per permettere agli utenti di condividere sui loro profili le canzoni preferite. Grazie anche alla possibilità di creare le proprie playlist e all'integrazione di nuovi titoli ed album ogni settimana Spotify è diventata l'applicazione più utilizzata per ascoltare musica (Bottero, 2018).

Il consulente di Spotify Henrik Kniberg in un articolo di Eriksson (2015) dichiara che originariamente il team di Spotify ha adottato come principale metodologia Agile Scrum. Tuttavia, a seguito della crescita dell'azienda, il loro prodotto è diventato sempre più complesso e si sono resi conto che alcuni principi di Scrum, in realtà, impedivano loro di operare in modo più efficace. Infatti, come accade per qualsiasi logica organizzativa, anche l'Agile subisce un adattamento da parte di chi lo adotta: quindi, Spotify decide di riscrivere le regole e creare la propria metodologia Agile fortemente influenzata dai propri valori e dalla propria cultura aziendale, sempre nello spirito di flessibilità e di sperimentazione che l'Agile incoraggia. Ad oggi Spotify è composta da 30 squadre Agili che sono distribuite su 4 città in 3 diversi fusi orari. Questo adattamento ha consentito loro di raggiungere i propri obiettivi più rapidamente ed ha portato un cambiamento nella mentalità delle persone coinvolte (Kendis Team, 2018).

Una delle prime modifiche è stata la terminologia utilizzata. Invece di utilizzare i termini Scrum Master e Team l'azienda preferisce prediligere *allenatori* e *squadre Agili*. Quest'ultime sono costituite da non più di otto persone a cui viene concessa la piena autonomia per poter operare come unità interfunzionali e auto-organizzate. Ogni squadra ha responsabilità end-to-end: dalla progettazione alla conclusione di un singolo progetto, ma si occupa anche di missioni a lungo termine che riguardano l'azienda nella sua interezza e i suoi obiettivi interni. Le squadre, difatti, hanno una grande autonomia ma le decisioni devono pur sempre essere prese in coerenza con gli obiettivi aziendali, la strategia globale e altri obiettivi a breve termine che vengono rivisti ogni trimestre (Eriksson, 2015). Gli allenatori, invece, sono delle figure che aiutano i membri della squadra a lavorare nel miglior modo e conducono le riunioni di pianificazione (Kendis Team, 2018).

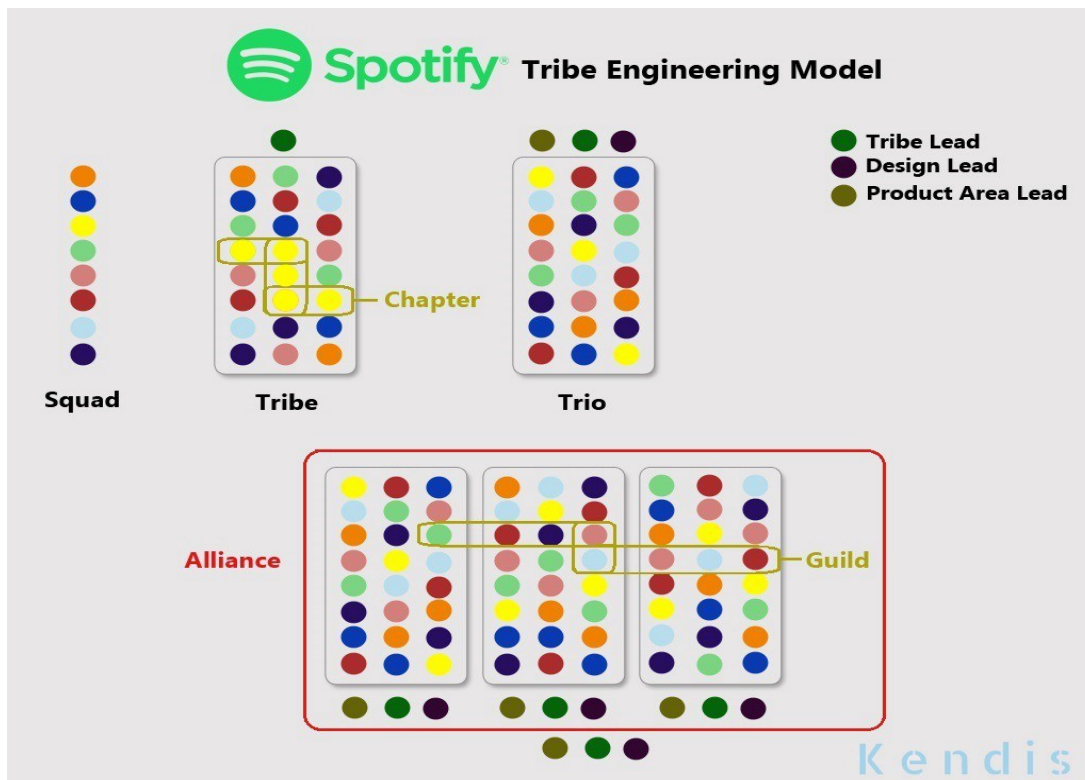
Oltre agli Allenatori e alle squadre esistono altri numerosi ruoli all'interno dell'Organizzazione Agile di Spotify: difatti, la somma delle squadre che lavorano nella stessa area caratteristica vanno a formare una *tribù* che può essere composta da 40-150 persone (Kendis Team, 2018) ed ogni tribù ha un capo che è responsabile della creazione di un ambiente innovativo e produttivo. A livello orizzontale, invece, ci sono i *capitoli* (conosciuti anche come specialisti) che sono composti da individui di diverse squadre e si formano all'interno di una tribù. Il responsabile di capitolo si occupa di supportare i membri nella loro crescita personale e nelle loro sfide specifiche.

Una *Gilda*, invece, rappresenta un gruppo informale costituito da persone di diverse tribù che hanno un interesse comune. Gli scopi di un capitolo o di una Gilda sono all'incirca gli stessi, ovvero garantire la trasparenza e la risoluzione dei problemi mantenendo gli individui allineati e concentrati sugli stessi obiettivi. I membri del capitolo, infatti, si occupano di organizzare riunioni settimanali per discutere di eventuali problemi, mentre le Gilde utilizzano strumenti

come l'hackathon che sono degli eventi in cui le persone possono collaborare in progetti di sviluppo incoraggiando così la sperimentazione e la creatività.

In ultima istanza vi sono il *Trio* e l'*Alleanza*: il primo si forma quando per ogni tribù esiste un design, un'area di prodotto e un capo tribù; la seconda si forma quando vi è una combinazione di tre Trio.

Figura 1 – Spotify Tribe Engineering Model



(Teamdis, 2018)

Utilizzando questo sistema, le squadre Agili riescono a prendere le decisioni in autonomia, aggirando le barriere delle dipendenze e i problemi di coordinamento.

L'organizzazione può essere mappata tramite una matrice bidimensionale che misura i livelli di autonomia e allineamento. Entrambi sono alti, vale a dire che le squadre sono coordinate tutte su una sfida comune ma allo stesso tempo perseguono una soluzione al meglio delle proprie capacità. Il compito del leader sta semplicemente nell'identificare e comunicare gli eventuali problemi da risolvere, il resto è nelle mani delle squadre. Ogni squadra, infatti, è libera di sperimentare qualsiasi strumento e processo di lavoro, tranne nel caso in cui ci si imbatta in un sistema particolarmente efficace: esso tenderà a diffondersi in tutta l'organizzazione.

Grazie a questo sistema, nell'azienda vige un'atmosfera positiva in cui ogni individuo si sente prezioso e coinvolto. Questo avviene grazie all'alto livello di rispetto che esiste tra le persone e le frequenti lodi assegnate in seguito al raggiungimento dei risultati. Oltre a lodare le persone,

Spotify incoraggia il suo team a fare sempre meglio e trovare costantemente modi per migliorare, non solo il processo di lavoro e l'ambiente nel suo insieme ma anche il personale contributo di ognuno.

L'azienda sostiene che le persone possono addirittura passare da una squadra all'altra facilmente in quanto vige un sistema complesso in cui i soggetti sono incoraggiati ad allinearsi in comunità che condividono obiettivi, ambienti di lavoro, competenze e interessi.

L'autonomia del gruppo è considerata molto più importante dell'autorità individuale. Tuttavia, esiste un posto per il leader nell'organigramma aziendale, ma il suo ruolo viene descritto più come coach e mentore piuttosto che capo o manager.

Infine, per rimanere in linea con i principi Agili, Spotify incoraggia le squadre ad aggiungere costantemente nuove funzionalità al prodotto in modo tale da poter rilasciare continuamente nuove versioni. Il sistema utilizzato dall'azienda consiste in un programma a livello aziendale che informa le persone su quando verranno implementati gli aggiornamenti e in un processo che consente a Spotify di nascondere parzialmente o completamente le funzionalità non completate. In questo modo potranno essere implementate nuove funzioni anche se incomplete fondendole con quelle già attuate.

“We aim to make mistakes faster than everybody else” (Daniel Ek, Spotify Founder & CEO)

L'azienda cerca sempre metodi per il rapido ripristino degli errori piuttosto che lasciarsi andare al fallimento. Alcune squadre addirittura pubblicano i loro fallimenti e cercano di apprenderne il più possibile dall'esperienza. Spotify promuove la sperimentazione, la fantasia e le nuove idee. Questo approccio permette ai collaboratori di abbandonare la paura e di basarsi sui dati per poter prendere le decisioni invece che concentrarsi sull'opinione personale, sull'ego e sulle autorità (Eriksson, 2015). Le basi di Spotify Tribe sono l'autonomia e la fiducia. La fiducia crea un ambiente in cui il fallimento è visto come un'occasione per migliorarsi, innovare e cogliere il cambiamento. Questo aumenta il morale e la crescita individuale e si traduce in vantaggi quali: velocità, riduzione dei processi, chiarezza e trasparenza, minor controllo e dipendenze, maggiori sfide a breve termine e rapida risoluzione dei problemi (Kendis Team, 2018).

## ***2.6 Conclusioni***

In questo secondo capitolo sono stati evidenziati i principali aspetti migliorativi che il passaggio da Organizzazione Agile a organizzazione tradizionale può comportare. L'innovazione tecnologica, in particolare, ha permesso grandi passi avanti nel mondo digitale; tuttavia, è

opportuno tenere a mente che parallelamente alla diffusione di questi nuovi metodi e pratiche, si è sviluppato un acuto dibattito sulla loro portata ed effettiva applicabilità (Arlbjorn, Freytag, 2013; Volberda, Van Den Bosch, Heij, 2013).

Ovviamente, come già affermato, l'Agile non può essere implementato ad organizzazioni già esistenti senza prendere in considerazione delle peculiarità delle stesse: grandi aziende come Spotify, difatti, hanno abbandonato i metodi Agili più rinomati per andare a formulare un metodo personalizzato e adeguato alla propria struttura, alle proprie persone, alle proprie relazioni e, più in generale, alle proprie specifiche esigenze.

Un'azienda che intende essere Agile non può permettersi di modificare parti o funzioni aziendali singole ma deve ingegnarsi per poter rivoluzionare il sistema nella sua interezza. Solo in questo modo le organizzazioni potranno perseguire un'innovazione di tipo incrementale mantenendo l'impresa in continua evoluzione (Costa, Gianecchini, 2019).



### **3. I PROBLEMI DEL PASSAGGIO ALL'AGILE E LE DIFFICOLTÀ DI GESTIONE**

#### ***3.1 Introduzione***

In economia non si arriva mai ad una soluzione ottimale: esistono sia aspetti positivi che negativi. La metodologia Agile stessa offre innumerevoli passi avanti alle organizzazioni, ma allo stesso tempo sottopone l'azienda a non poche sfide. In questo capitolo si affronteranno i principali e i più evidenti problemi del passaggio all'Agile e le difficoltà che si possono riscontrare nella gestione; verranno proposte soluzioni o comportamenti da seguire da parte delle aziende per poter implementare al meglio questo nuovo paradigma organizzativo.

In primo luogo, si tratterà la rinuncia al potere da parte dei senior manager aziendali che, mettendo in discussione la riuscita del nuovo metodo e vedendosi rivoluzionare i propri poteri aziendali, potrebbero non dare il proprio consenso e decidere di abbandonare l'azienda. In questo modo l'organizzazione potrebbe subire un tracollo causato dalla mancanza dei pilastri aziendali che da sempre l'hanno sostenuta.

In secondo luogo, gli stakeholder potrebbero creare non pochi problemi all'azienda, i portatori d'interesse con maggiore influenza sono in grado di dissentire delle nuove strategie aziendali ed essere d'intralcio all'azienda nella sua evoluzione.

Infine, l'Organizzazione Agile deve, oltre che ridefinire i ruoli e i poteri aziendali, riuscire a instaurare relazioni con i loro collaboratori spronandoli nella loro crescita professionale e fornendo loro percorsi formativi. Coinvolgendo i collaboratori si ottiene la loro fiducia e il loro rispetto; un lavoratore che aderisce ai valori aziendali sarà più predisposto a sviluppare abilità e competenze che porteranno al successo l'azienda.

#### ***3.2 La rinuncia al potere e la potenziale perdita di collaboratori***

La metodologia Agile, come abbiamo già visto nel secondo capitolo con gli esempi di ING Netherlands e Spotify, tende a limitare il potere del vertice gerarchico e lo sposta nelle mani di coloro che sono più vicini all'azione. Questo profondo cambiamento non è per nulla semplice e immediato da proporre alle aziende, soprattutto per quanto riguarda le aziende più consolidate (Birkinshaw, 2017). Le aziende con una forte cultura organizzativa, infatti, trovano maggiori difficoltà nel vedere i propri principi e i propri valori subire una rivoluzione di questo tipo: sia dal punto di vista cognitivo, ovvero di un sistema di cognizioni che vengono socialmente acquisite e condivise le quali forniscono agli attori di un'organizzazione gli schemi mentali per

poter percepire, interpretare, valutare ed agire; sia dal punto di vista simbolico, ovvero di come gli esseri umani all'interno di un'organizzazione interpretano la propria esperienza e dirigono la propria azione. La cultura organizzativa indirizza il comportamento delle persone sia nelle loro attività sia nelle relazioni e interazioni quotidiane (Costa, Gubitta, Pittino, 2014).

Insieme alla cultura dell'organizzazione anche la storia aziendale può contribuire a creare delle difficoltà nell'accettare il cambiamento. La cosiddetta *path dependency* consente di analizzare il modo in cui la storia contribuisce a dare forma all'organizzazione. Si tratta del concetto secondo il quale le decisioni, gli avvenimenti, i comportamenti determinano condizioni, processi e linee di condotta che produrranno effetti di non breve periodo sugli eventi, sulle decisioni e sui comportamenti futuri. La *path dependency* riguarda, in sintesi, qualsiasi comportamento che tende a consolidarsi nel corso del tempo, fino a bloccarsi. Questo *lock-in* (blocco) avviene ogni volta che l'infrastruttura di un'organizzazione è talmente radicata che il costo per modificarla diventa proibitivo. Esso può essere rafforzato dalle tecnologie, da oggetti materiali, dai clienti e dai fornitori che partecipano alla catena del valore. Le conseguenze della *path dependency* sono, la resistenza al cambiamento e i vincoli al cambiamento dovuti alle decisioni iniziali che influenzano l'organizzazione nel lungo periodo (Jhonson et al., 2017).

I senior manager devono, dunque, imparare ad abbracciare il nuovo sistema di organizzazione o, in alternativa, abbandonare la società (Birkinshaw, 2017). Coloro che decidono di rimanere, inoltre, devono subire la riclassificazione dei poteri e dei nuovi posti di lavoro: questo grande cambiamento del personale porta un significativo ridimensionamento dell'organizzazione e, difatti, in un gran numero di casi, più del totale dei dirigenti senior sceglie di lasciare definitivamente la propria azienda. Secondo alcune dichiarazioni di Schlatmann, questo implica che l'Agile non possa essere implementato a meno che il top management non accetti di rinunciare ad alcuni status e al suo potere; si richiedono sacrifici e volontà di rinunciare a parti fondamentali del proprio lavoro e non tutti sono disposti a dare il proprio consenso (Birkinshaw, 2017).

Le medesime difficoltà si possono riscontrare in aziende con una configurazione demografica a *piramide rovesciata* che, a differenza delle configurazioni a *piramide* che prediligono il possesso di risorse giovani con competenze aggiornate e potenzialità di crescita e a differenza delle configurazioni a *pallone da rugby* che prediligono un sistema di persone più equilibrato con inserimento di tutte le classi d'età, predilige un mercato interno del lavoro basato sull'anzianità. Questo porta ad una certa rigidità culturale, dovuta all'elevato numero di persone anziane nelle posizioni al vertice; allo stesso tempo, l'abbandono dell'azienda di quest'ultime può causare ingenti danni dovuti alla perdita delle persone cruciali, con le maggiori competenze ottenute grazie all'esperienza e alla lunga permanenza in azienda (Costa, Gianecchini, 2019).

Quando i poteri vengono spostati lungo la linea intermedia fino agli addetti del nucleo operativo si parla di *decentramento verticale*, mentre quando le prerogative decisionali vengono riallocate presso gli organi di staff si parla di *decentramento orizzontale*. In entrambi i casi si ha il vantaggio di evitare i problemi di sovraccarico al vertice e di velocizzare le decisioni, riducendo la distanza cognitiva, spaziale e temporale tra la rilevazione del problema e l'elaborazione di una soluzione. Allo stesso tempo, tuttavia, il decentramento può porre le condizioni per comportamenti opportunistici da parti di coloro a cui viene concessa l'autonomia e determina un aumento dei costi di struttura. Più precisamente, la difficoltà di misurare i servizi degli staff alle varie parti dell'organizzazione può comportare un inefficiente utilizzo delle risorse, che si traduce in una crescita degli organici non giustificata dalle relative esigenze. Inoltre, la mancanza del coinvolgimento degli organi di staff nelle attività che richiedono una consulenza specialistica può portare a soluzioni non direttamente praticabili. Il grado di decentramento può, oltretutto, condizionare il numero di livelli gerarchici, in quanto dà la possibilità di delega ai subordinati del potere di controllo reciproco attraverso i meccanismi di gruppo, diminuendo così la supervisione e il controllo dei superiori. L'organizzazione deve, in conclusione, essere in grado di combinare in modo equilibrato la gerarchia con gli altri elementi non gerarchici (Costa, Gubitta, Pittino, 2014).

### ***3.3 Il timore degli stakeholder e l'avversione al rischio***

La trasformazione Agile in un'azienda tradizionale può creare discussione e disappunto non solo da parte del vertice gerarchico ma anche da parte di tutti coloro che sono portatori di interesse nell'azienda. Gli stakeholder sono tutti quegli individui o gruppi di individui che dipendono da un'organizzazione per il conseguimento dei propri obiettivi e dai quali, a sua volta, l'organizzazione dipende. Questi sono, in sintesi: i proprietari, i fornitori, i clienti, i collaboratori, le comunità locali e possono essere molto diversi tra loro e anche le loro pretese possono dimostrarsi molto divergenti. È importante che il management sia in grado di capire chi sono, quali sono le loro esigenze e quali tra loro sono in grado di influenzare maggiormente le prospettive dell'organizzazione (Johnson et al., 2017).

Alcuni stakeholder potrebbero dimostrarsi avversi al rischio nei riguardi delle nuove metodologie Agili e le aziende, se vogliono rimanere competitive nel veloce mercato digitale, devono riuscire a coinvolgerli in questa nuova filosofia. È necessario, da parte delle aziende, prevedere un cambiamento nella gestione che sia a supporto delle persone in ottica Agile per assicurare una trasformazione efficace e di successo (Agile school s.r.l., 2021).

La necessità di tenere conto le aspettative degli stakeholder e la loro capacità di influenzare l'organizzazione è un aspetto da tenere in considerazione nelle decisioni strategiche aziendali; in particolare, l'accettabilità riguarda la valutazione del grado in cui i risultati attesi da una strategia soddisfino le aspettative degli stakeholder e questa è valutabile attraverso tre criteri (3R): il *rischio*, che riguarda il livello di imprevedibilità dei risultati di una determinata strategia, in particolare per quanto riguarda i risultati negativi; il *rendimento* che misura dell'efficacia finanziaria di una strategia; le *reazioni* degli stakeholder, che possono variare in base alle loro esigenze e al loro ruolo all'interno dell'organizzazione (Johnson et al., 2017). Nella trasformazione Agile è necessario garantire l'integrazione di tutti gli stakeholder di progetto, soprattutto i fornitori. Se i processi sono ben attuati ma dipendono da individui esterni che non adottano un sistema Agile, possono nascere dei conflitti (HumanWare s.a.s., 2021).

### ***3.4 Responsabilizzazione, sviluppo e coinvolgimento dei collaboratori***

In un'Organizzazione Agile le relazioni assumono una notevole importanza; il contratto psicologico che spinge i collaboratori a vivere una relazione con l'azienda con spirito di collaborazione, di fiducia e con forte impegno affinché le attese che sono alla base della relazione stessa, trovino una risposta soddisfacente per entrambe le parti diventa essenziale. Il coinvolgimento dei collaboratori è un fattore di vantaggio competitivo per l'organizzazione e permette di avere un effetto leva sulle abilità e sulle competenze delle persone, portando a un conseguente potenziamento delle capacità organizzative. Quando un lavoratore aderisce ai valori, sostiene sforzi per ottenere i risultati e sente un forte desiderio di rimanere legato all'azienda viene a crearsi in lui uno stato d'animo, una relazione tra lavoratore e azienda che sostiene un orientamento positivo e proattivo che viene chiamato Commitment (Costa, Gianecchini, 2019).

Secondo Mariano Corso, professore del Politecnico di Milano e fondatore dell'Osservatorio hr innovation practice, il lavoratore, al termine degli anni '60, passa da bene strumentale a risorsa necessaria su cui investire. La quarta rivoluzione industriale e il digitale hanno amplificato questa necessità. Nelle Organizzazioni Agili le persone motivate sono quasi il triplo rispetto le organizzazioni tradizionali; questo significa che la maggior parte dei lavoratori apparirà poco coinvolta e motivata e ciò è dovuto al fatto che la rivoluzione tecnologica cambiando il modo di vivere e di pensare delle persone è andata a modificare quelle che sono le aspettative sul lavoro. Guardando ai prossimi anni sarà sempre più necessario, per il successo delle organizzazioni, investire sulle persone ponendole al centro (Casadei, 2019).

La motivazione rappresenta lo stato interiore di ogni individuo e può subire modifiche nel tempo. La piramide dei bisogni di Maslow rappresenta perfettamente questa teoria: una volta soddisfatti i bisogni primari, ovvero i bisogni fisiologici e di sicurezza, vi è una crescita psicologica che spinge l'individuo a soddisfare i bisogni di livello superiore, ovvero i bisogni di appartenenza, i bisogni stima e i bisogni di autorealizzazione (Costa, Gianecchini, 2019). Sono questi i bisogni di cui i collaboratori si nutrono all'interno di un'Organizzazione Agile che, a sua volta, deve essere in grado di coinvolgere il lavoratore fornendogli opportunità di sviluppo e opportunità di crescita. Uno dei rischi della gestione Agile è che i collaboratori diventino troppo concentrati sul compito e orientati ai risultati trascurando, invece, le loro carriere a lungo termine. (Birkinshaw, 2017).

La sfida per le Organizzazioni Agili è quella di riuscire a supportare i propri collaboratori, orientandoli allo sviluppo e fornendo attività di formazione tramite l'utilizzo di svariati strumenti, tra cui (Costa, Gianecchini, 2019):

- *Lezioni*: trasmettendo conoscenze in forma già strutturata e filtrata dalle conoscenze del docente.
- *Esercitazioni*: assegnando un problema la cui risolvibilità è legata all'impiego di nozioni possedute o che sono state trasmesse durante le lezioni.
- *Simulazioni*: riproducendo comportamenti lavorativi in una situazione sperimentale, il più delle volte vi è una divisione in gruppi come nel caso del *role playing* (situazione prospettata in un caso scritto e nella successiva "recita"), dell'*in basket* (risoluzione dei problemi che sorgono durante una giornata di lavoro), del *business game* (conduzione di un business virtuale creando un mercato competitivo), del *behavioral modeling* (apprendimento per riproduzione) e, infine, della *realtà virtuale* e della *realtà aumentata* (proiettano una persona, attraverso l'uso di visori, in un mondo digitale in cui si possono sperimentare virtualmente situazioni di lavoro).
- *Formazione one-to-one*: utilizzando interventi customizzati in cui viene posta al centro la relazione tra singolo docente e singolo allievo. I principali sono: il *coaching* (processo di sviluppo personale, di innovazione e cambiamento attraverso l'assegnazione di un coach), il *counseling* (il counselor aiuta nella gestione della sfera psicologica del lavoratore) e il *mentoring* (il mentor, che è un soggetto di esperienza, accompagna il lavoratore per assicurare la continuità di trasmissione delle informazioni, norme e impostazioni del lavoro).
- *Training on-the-job*: facendo leva sul *learning by doing*, attraverso l'affiancamento al lavoratore di un proprio collega o capo per poi imitare i loro comportamenti.

- *Metodi relazionali*: interagendo all'interno di un gruppo come nel caso del *T-Group* (i partecipanti sono chiamati vivere una dinamica interpersonale all'interno di un gruppo stimolato in un clima di sicurezza psicologica) e delle *comunità di pratica* (gruppi di persone che condividono un interesse o una passione e ingeriscono costantemente).
- *Metodi esperienziali*: tentando di operare trasformazioni profonde “stressando” alcune caratteristiche emotive o relazionali della persona. I metodi sono l'*outdoor training* (ponendo le persone in situazioni estreme e inusuali) e l'*action learning* (finalizzato allo sviluppo individuale e organizzativo lavorando in piccoli gruppi e affrontando problemi organizzativi reali).

Una volta sviluppate queste abilità e competenze i collaboratori aziendali saranno in grado di auto-organizzarsi al meglio e raggiungere il grado di autonomia necessario per sviluppare una metodologia Agile di successo. Oltre alla giusta mentalità e supporto reciproco sono necessari gli strumenti giusti come i software di collaborazioni citati del capitolo secondo, essi sono in grado di favorire la condivisione delle conoscenze e la segnalazione dei problemi (HumanWare s.a.s., 2021).

Al contrario, se l'organizzazione non dov'essere in grado di fornire gli strumenti adatti per affrontare il cambiamento si rischia di avere collaboratori disorganizzati e non preparati alle diverse situazioni ed evenienze; ciò potrebbe comportare il fallimento dell'azienda.

### ***3.5 Conclusioni***

Esistono diverse sfide che le organizzazioni devono affrontare per operare una trasformazione Agile. Ad ogni cambiamento persistono sempre delle preoccupazioni che si possono facilmente trasformare in barriere in grado di creare ostacoli ai nuovi metodi di lavoro. Tutto ciò può dipendere da fattori culturali, dalla impreparazione personale oppure semplicemente da carenze comunicative degli obiettivi da raggiungere.

L'introduzione dei nuovi ruoli e modelli operativi comporta sempre il rischio che i soggetti portatori di interesse nell'azienda debbano uscire dalla propria comfort zone non sentendosi a proprio agio nel loro modo di lavorare. La paura di non riuscire a far fronte a queste difficoltà tende a creare il fenomeno della resistenza al cambiamento e questo tipo di resistenza richiede alcune cautele nella gestione (HumanWare s.a.s., 2021).

I leader, per poter mettere i collaboratori nella condizione di prendere decisioni in autonomia e imparare dall'esperienza, a volte percepiscono il tutto come una sostanziale perdita di controllo. È importante, però, che essi siano in grado di coinvolgere i propri collaboratori e far proprie le

tecniche, in particolare, di coaching e mentoring per formare e gestire team ed alte prestazioni. Il successo di questo metodo organizzativo si misura nella capacità di innovazione da parte dei manager e dei propri collaboratori.

Se queste difficoltà non vengono governate, il risultato è la demotivazione delle persone e il rapido ritorno ai metodi tradizionali (HumanWare s.a.s., 2021).

Numero di parole: 9941

## BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

### Riferimenti bibliografici

ARLBJORN J.S., FREYTAG P.V., 2013. *Evidence of lean: a review of international peer-reviewed journal articles*. In: COSTA G., GUBITTA P., PITTINO D., 2014. *Organizzazione Aziendale. Mercati, gerarchie e convenzioni*. Milano: McGraw-Hill Education, pp. 224.

BURNS T., STALKER G. M., 1961. *The Management of Innovation*. In: COSTA G., GUBITTA P., PITTINO D., 2014. *Organizzazione Aziendale. Mercati, gerarchie e convenzioni*. Milano: McGraw-Hill Education, pp. 71.

CAMUFFO A., 1997. *Le interdipendenze*. In: COSTA G., GUBITTA P., PITTINO D., 2014. *Organizzazione Aziendale. Mercati, gerarchie e convenzioni*. Milano: McGraw-Hill Education, pp. 119.

COSTA G., GIANECCHINI M., 2019. *Risorse umane. Persone, relazioni e valore*. Milano: McGraw-Hill Education.

COSTA G., GUBITTA P., PITTINO D., 2014. *Organizzazione Aziendale. Mercati, gerarchie e convenzioni*. Milano: McGraw-Hill Education.

HIGHSMITH J., 2002. *Agile Software Development Ecosystems*. Boston: Pearson Educations, Inc.

ISOTTA F., a cura di., 2011. *La progettazione organizzativa*. Torino: CEDAM.

JHONSON G., et al., 2017. *Strategia. Orientare organizzazioni in un mondo che cambia*. Milano-Torino: Pearson.

KOTLER P., et al., 2019. *Principi di marketing*. Milano-Torino: Pearson.

MAYO E., 1945. *The social problems of an Industrial Civilization*. In: COSTA G., GUBITTA P., PITTINO D., 2014. *Organizzazione Aziendale. Mercati, gerarchie e convenzioni*. Milano: McGraw-Hill Education, pp. 48.



SLACK N., BRANDON-JONES A., JOHNSTON R., 2016. *Operations Management*. Edinburgh Gate: Pearson Education Limited.

THOMPSON J.D., 1967. *Organization in Action*. In: COSTA G., GUBITTA P., PITTINO D., 2014. *Organizzazione Aziendale. Mercati, gerarchie e convenzioni*. Milano: McGraw-Hill Education, pp. 119.

VOLBERDA H.W., VAN DEN BOSCH F.A., HEIJ C.V., 2013. *Management Innovation: Management as Fertile Ground for Innovation*. In: COSTA G., GUBITTA P., PITTINO D., 2014. *Organizzazione Aziendale. Mercati, gerarchie e convenzioni*. Milano: McGraw-Hill Education, pp. 224.

### **Articoli e saggi**

AGHINA W., DE SMET A., WEERDA K., 2015. *Agility: It rhymes with stability*. McKinsey. Disponibile su <<https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/agility-it-rhymes-with-stability>> [Data di accesso: 20/05/2021].

AGHINA W., et al., 2017. *The 5 trademarks of Agile Organizations*. Mckinsey. Disponibile su <<https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-five-trademarks-of-agile-organizations>> [Data di accesso: 20/05/2021].

AGILE SCHOOL S.R.L., 2021. *Gli svantaggi della metodologia Agile*. Agile School. Disponibile su <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0164121212000532>> [Data di accesso: 17/04/2021].

ANON., 2012. *A decade of agile methodologies: Towards explaining agile software development*. Elsevier Inc.. Disponibile su <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0164121212000532>> [Data di accesso: 05/05/2021].

BIRKINSHAW J., 2017. *What to expect from Agile*. Massachusetts: Massachusetts Institute of Technology. Disponibile su

<<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0164121212000532>> [Data di accesso: 17/03/2021].

BOTTERO F., 2018. *La storia di Spotify. Tutta la musica che vuoi in streaming*. Marketing Torino. Disponibile su <<https://marketingtorino.it/la-storia-di-spotify-tutta-la-musica-che-vuoi-in-streamig>> [Data di accesso: 29/05/2021].

BOWLES JACKSON M., 2012. *Agile: a decade in. PM Network*. In: STARE A., CSPM, 2014. *Agile Project Management in Product Development Projects*. Slovenia: University of Ljubljana. Disponibile su <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0164121212000532>>, pp. 296, [Data di accesso: 05/05/2021].

CAMPANELLI S., PARREIRAS S, 2015. *Agile methods tailoring – A systematic literature review*. Belo Horizonte: LAIS Laboratory of Advanced Information Systems, FUMEC University. Disponibile su <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0164121212000532>> [Data di accesso: 05/05/2021].

CASADEI C, 2019. *Organizzazione agile o tradizionale? La prima triplica i lavoratori coinvolti*. IISole24Ore. Disponibile su <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0164121212000532>> [Data di accesso: 05/05/2021].

EK D., 2015. In: ERIKSONN U., 2015. *How Spotify Does Agile-A look at The Spotify Engineering Culture*. ReQtest. Disponibile su <<https://reqtest.com/agile-blog/how-spotify-does-agile-a-look-at-the-spotify-engineering-culture/>> [Data di accesso: 29/05/2021].

ERIKSONN U., 2015. *How Spotify Does Agile-A look at The Spotify Engineering Culture*. ReQtest. Disponibile su <<https://reqtest.com/agile-blog/how-spotify-does-agile-a-look-at-the-spotify-engineering-culture/>> [Data di accesso: 29/05/2021].

HUMANWARE S.A.S., 2021. *La trasformazione Agile e le sue sfide*. HumanWare Project Management Center. Disponibile su

<<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0164121212000532>> [Data di accesso: 06/06/2021].

JACOBS P., SCHLATMANN B., MAHADEVAN D., 2017. *ING's agile transformation*. New York: The McKinsey Quarterly. Disponibile su <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0164121212000532>> [Data di accesso: 17/03/2021].

PEDRAZZINI A., 2020. *Il modello «agile» per migliorare efficacia e produttività*. IlSole24Ore. Disponibile su <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0164121212000532>> [Data di accesso: 05/05/2021].

RIGBY D.K., SUTHERLAND J., TAKEUCHI H., 2016a. *The Secret History of Agile Innovation*. Disponibile su <<https://hbr.org/2016/04/the-secret-history-of-agile-innovation>>. [Data di accesso: 20/05/2021].

RIGBY D.K., SUTHERLAND J., TAKEUCHI H., 2016b. *Embracing Agile*. From the May 2016 issue of Harvard Business Review. Disponibile su <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0164121212000532>> [Data di accesso: 20/05/2021].

SIRONI C., 2020. *Essere agili per crescere, una strategia vincente per le imprese*. IlSole24Ore. Disponibile su <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0164121212000532>> [Data di accesso: 05/05/2021].

SOLDI E., a cura di., 2019. *Organizzazioni più reattive e agili con il modello Spotify*. Agile Triathlete. Disponibile su <<https://www.emilianosoldi.it/organizzazioni-piu-reattive-e-agili-con-il-modello-spotify/>> [Data di accesso: 06/06/2021].

STARE A., CSPM, 2014. *Agile Project Management in Product Development Projects*. Slovenia: University of Ljubljana. Disponibile su <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0164121212000532>> [Data di accesso: 05/05/2021].

TEAM K. 2018. *Exploring Key Elements of Spotify's Agile Scaling Model*. SAFe. Disponibile su <https://medium.com/scaled-agile-framework/exploring-key-elements-of-spotifys-agile-scaling-model-471d2a23d7ea> [Data di accesso: 05/05/2021].

## **Sitografia**

ING, 2021. ING BANK. Disponibile su <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0164121212000532> [Data di accesso: 17/03/2021].

MANIFESTO AGILE PER LO SFILUPPO DI SOFTWARE, 2001. Ward Cunningham. Disponibile su <https://agilemanifesto.org/iso/it/manifesto.html>. [Data di accesso: 25/05/2021].