



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

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA

PROVA FINALE

**" LA LEADERSHIP NELLE ORGANIZZAZIONI AGILI:
un'analisi dei casi Roche e ING Direct"**

RELATORE:

CH.MA PROF.SSA MARTINA GIANECCHINI

LAUREANDA: ELISA ANDRENACCI

MATRICOLA N. 1168847

ANNO ACCADEMICO 2019 – 2020

INDICE

INTRODUZIONE	1
1. LE ORGANIZZAZIONI AGILI.....	3
1.1 Nozione di Organizzazione Agile.....	3
1.2 La nascita del modello organizzativo Agile e le ragioni del suo emergere.....	3
1.3 Principi e strumenti dell'organizzazione Agile	6
2. LA LEADERSHIP NELLE ORGANIZZAZIONI AGILI.....	12
2.1 I valori della Leadership Agile	13
2.2 I leader nelle Organizzazioni Agili.....	15
2.2.1. La struttura organizzativa dell'Organizzazione Agile.....	15
2.2.2 Le varie tipologie di leader presenti all'interno di un'Organizzazione Agile	16
2.2.3 Il ruolo e le capacità dei manager all'interno di un'organizzazione Agile.....	17
3. I MODELLI DI LEADERSHIP IN ROCHE E IN ING DIRECT ILLUSTRATI DAI LORO MANAGER	19
3.1 Roche	19
3.1.1 La trasformazione in Organizzazione Agile.....	19
3.1.2 La leadership all'interno di Roche: intervista all'Agile Transformation Leader	20
3.2 ING Direct	22
3.2.1 La trasformazione in Organizzazione Agile.....	23
3.2.2 La leadership all'interno di ING: intervista all'Agile Coach e al Senior HR Business Partner	23
CONCLUSIONE	27
RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI.....	29
SITOGRAFIA.....	31

INTRODUZIONE

La digitalizzazione, insieme alla liberalizzazione del commercio, alla concorrenza globale e alla continua innovazione, ha fatto sì che il contesto ambientale per le imprese fosse caratterizzato sempre di più da una complessità e un'incertezza crescenti (Holbeche, 2015). Con l'avvento di questa combinazione di fattori, anche il consumatore cambia, e diventa più esigente, selettivo e imprevedibile (Fabris, 2010). Tutto ciò ha portato le aziende a rivedere i loro modelli di business e reinventarsene di nuovi per prosperare o, addirittura, sopravvivere in questo ambiente in rapido cambiamento (Holbeche, 2015). Per questo motivo, molte imprese hanno deciso di adottare il modello Agile, che permette di riconfigurare rapidamente ed efficacemente la strategia, la struttura, i processi, le persone e la tecnologia verso la creazione di valore e nuove opportunità (Aghina et al, 2017).

Questo nuovo modello organizzativo necessita di un tipo di leadership nuovo e completamente differente da quello utilizzato nelle organizzazioni tradizionali. Guidare le Organizzazioni Agili, delicate e complesse, richiede la capacità di percepire e rispondere ai cambiamenti nell'ambiente aziendale con azioni mirate, rapide e flessibili (Horney et al, 2010).

Per svilupparle e dirigerle, serve quindi una nuova figura di leader, che non sia più un pianificatore, un direttore e un controllore, ma piuttosto un visionario, un architetto, un coach e un catalizzatore (De Smet et al, 2018).

Con il presente elaborato desidero analizzare il nuovo stile di leadership adottato all'interno delle Organizzazioni Agili, studiandone i valori e approfondendo le nuove figure e il nuovo ruolo dei leader. Vorrei, infatti, far emergere la sua importanza all'interno di questo nuovo modello organizzativo, che sta conoscendo un grande successo grazie alla sua insita caratteristica di adattarsi velocemente ai cambiamenti.

L'obiettivo è quello di analizzare le caratteristiche della leadership in linea teorica, per poi passare ad osservare i relativi approcci utilizzati da chi adotta il metodo Agile in azienda.

Nel primo capitolo dell'elaborato viene presentato il modello organizzativo Agile, dandone una definizione e illustrandone la nascita, il suo evolversi e i motivi del suo emergere. In particolare ci si sofferma su come il metodo Agile abbia dapprima trasformato il processo di sviluppo dei software, diffondendosi rapidamente nell'IT (Rigby et al, 2016a), per poi essere

applicato, in modo più esteso, a tutte le organizzazioni in generale (De Smet et al, 2018). Tutto ciò è stato reso possibile grazie alle caratteristiche intrinseche che lo contraddistinguono, come la versatilità, l'elasticità e l'adattabilità a qualsiasi mutamento ambientale (Denning, 2019).

Infine, si prosegue con lo studio dei suoi principi e dei suoi strumenti, ponendo l'attenzione sulla sua flessibilità, sull'aver uno scopo e una visione condivisi, una forte focalizzazione sul cliente (Aghina et al, 2017), gruppi dotati di una grande autonomia (Rigby et al, 2016b), rapidità dei cicli di apprendimento e decisionali (Aghina et al, 2017) e una cultura organizzativa che pone al centro le persone (Brosseau, 2019).

Il secondo capitolo è il fulcro di questo elaborato, proponendosi di analizzare la leadership all'interno delle Organizzazioni Agili. Viene, innanzitutto, fatto un confronto con quella delle organizzazioni tradizionali, mostrandone le differenze e mettendo in luce gli aspetti positivi della direzione agile. Successivamente ne vengono evidenziati i valori, che risiedono in un approccio gerarchico *bottom-up* che predilige la cooperazione, nella motivazione, in una comunicazione trasparente (Thoren, 2019), e nell'informalità del rapporto leader-collaboratori (Candiotta, 2016). L'analisi continua con una breve descrizione della struttura organizzativa, utile poi per comprendere la successiva descrizione delle varie tipologie di leader presenti all'interno del modello. Il capitolo termina con l'illustrazione dei ruoli e delle capacità di un manager.

Nel terzo capitolo è stata svolta dalla sottoscritta un'indagine qualitativa, composta da due interviste somministrate a tre interlocutori appartenenti a due diverse aziende, che potesse mostrare in modo concreto, con degli esempi tangibili, gli argomenti trattati in precedenza. Nella prima parte ho analizzato l'azienda Roche, una delle più grandi multinazionali farmaceutiche, trattando, dapprima, la sua trasformazione in Agile e poi, attraverso l'intervista al suo *Agile Transformation Leader*, lo stile di leadership adottato dall'impresa nella sede italiana. Nella seconda parte ho esaminato l'istituto finanziario ING Direct, colosso bancario olandese, anch'esso trasformatosi in organizzazione agile. Attraverso un colloquio avuto con l'*Agile Coach* e il *Senior HR Business Partner* mi è stato possibile analizzare il metodo di leadership e le dinamiche aziendali che quest'ultimo comporta.

1. LE ORGANIZZAZIONI AGILI

1.1 Nozione di Organizzazione Agile

Un'Organizzazione Agile può essere descritta come un'organizzazione formata da una rete di gruppi di lavoro dinamici e indipendenti, coordinati tra loro da una struttura parzialmente stabile. Ha la caratteristica di operare in cicli rapidi di apprendimento e decisionali, resi possibili grazie al contributo della tecnologia, con lo scopo di adattarsi velocemente ai cambiamenti ambientali. La cultura all'interno di queste organizzazioni è fortemente centrata sulle persone, con il fine comune a tutti i gruppi di creare valore per gli *stakeholders* e di soddisfare i clienti (Aghina et al., 2017). Per capire in che contesto opera questo modello organizzativo dobbiamo concentrarci sul termine "agilità", concetto complesso che ha numerose definizioni. Holbeche (2015) definisce l'agilità come un costrutto che cattura l'attitudine di un'organizzazione a sviluppare e applicare rapidamente funzionalità flessibili, versatili e dinamiche. Inoltre, può anche essere definita come la capacità dell'organizzazione di creare cambiamenti e di rispondere ad essi per trarre beneficio in un ambiente di business turbolento (Highsmith, 2002). È proprio quest'ultimo il contesto dove si deve essere agili, in una realtà in cui la turbolenza dell'ambiente può essere legata ai suoi continui cambiamenti, alla tecnologia impiegata, alle risorse, al proprio mercato di riferimento, alle scelte strategiche o al contesto territoriale e politico nel quale l'azienda opera (Corbucci, 2015). La capacità di adeguare e adattare continuamente tutti questi elementi viene ancor più considerata un fattore vitale per il successo dell'organizzazione, soprattutto in una realtà che è sempre più caratterizzata da volatilità, incertezza, complessità e ambiguità (VUCA) (Holbeche, 2015). L'Organizzazione Agile ha l'abilità di riconfigurare in modo rapido ed efficace la strategia, la struttura, la tecnologia, le risorse e i processi con lo scopo di creare nuovo valore per l'impresa e di proteggere quello già creato. (Aghina et al, 2017).

1.2 La nascita del modello organizzativo Agile e le ragioni del suo emergere

Come afferma Chiarini (2016), l'Organizzazione Agile pone le sue radici nel 1986, anno in cui I. Nonaka e H. Takeuchi pubblicarono l'articolo "The new new product development game" in cui evidenziarono l'emergere di un nuovo approccio di sviluppo di prodotto per gruppi di lavoro. Questo approccio, composto da fasi in forte sovrapposizione e scambio di informazioni e dati, permetteva ad alcune imprese manifatturiere come Honda, Canon e Xerox, di rilasciare con successo prodotti innovativi molto più velocemente rispetto ai concorrenti (Chiarini, 2016). Difatti, piuttosto che seguire i metodi convenzionali di sviluppo

del prodotto, chiamati “*relay race*”, in cui ogni gruppo funzionale specializzato completava una fase del processo produttivo, queste aziende usavano un approccio, chiamato da Takeuchi e Nonaka “*rugby*”, dove ogni funzione organizzativa collaborava per completare l’intero processo produttivo del prodotto, migliorando la velocità e la flessibilità (Rigby, Sutherland, Takeuchi, 2016a). Questo approccio, denominato “*Olistico*”, era caratterizzato da sei peculiarità: un’instabilità integrata, *team* di progetto auto-organizzati, fasi di sviluppo sovrapposte, “*multi-learning*”, un discreto controllo dei processi lavorativi e un trasferimento organizzativo dell’apprendimento. Queste sei caratteristiche si fondevano tra loro creando un processo flessibile e veloce per lo sviluppo di nuovi prodotti. Il Metodo Olistico era dunque caratterizzato da gruppi inter-funzionali, composti da individui con diverse specializzazioni che lavoravano insieme, acquisendo nuove competenze e conoscenze, creando, quindi, un *team* versatile capace di risolvere in maniera rapida i problemi che si presentavano. Il vertice strategico assegnava un obiettivo comune a tutti i gruppi, che dovevano lavorare come fossero un’unica unità, sebbene questi disponessero ognuno di una propria autonomia nel prendere decisioni e nell’assumersi i rischi. Tuttavia, i *team* non erano lasciati in balia del caos, ma vi erano abbastanza controlli per evitare che instabilità, tensione e ambiguità prendessero il comando, attraverso un processo di “auto-controllo” e non un controllo rigido che danneggiava la creatività e la spontaneità (Nonaka e Takeuchi, 1986). L’intero processo produttivo era chiaro a tutti i membri di ogni gruppo grazie alle riunioni giornaliere, mensili e trimestrali che si svolgevano, durante le quali si esaminavano i progressi e i regressi, per migliorare i cicli futuri (Rigby, Sutherland, Takeuchi, 2016b). Nel 1995 il Metodo Olistico, dopo esser stato perfezionato e formalizzato, venne presentato per la prima volta al pubblico sotto il nome di SCRUM (Rigby et al, 2016a).

Negli anni successivi si verificò un’espansione della tecnologia, che diventò il motivo del vantaggio competitivo di alcune aziende e la minaccia per i concorrenti più lenti di quest’ultime. Pertanto, successivamente, tutti i settori iniziarono a utilizzare tecnologie digitali e i software divennero una parte essenziale delle funzioni aziendali. Gli sviluppatori notarono che era necessario un nuovo metodo di sviluppo per i software, che permettesse una maggiore e migliore adattabilità e una risposta celere ed efficace. Nel 2001, progettisti informatici, tra cui anche gli artefici del Metodo SCRUM, si riunirono e diedero vita alla cosiddetta “*Alleanza Agile*”, un’organizzazione professionale, senza scopo di lucro, volta a creare una nuova metodologia di sviluppo software e a fornire risorse ai gruppi di lavoro (Rigby et al, 2016a). Una nuova modalità lavorativa e un nuovo insieme di valori confluirono nel “*Manifesto per lo sviluppo Agile di software*”, composto da principi che ispirarono le pratiche messe oggi in atto dall’ Organizzazione Agile, come la soddisfazione del cliente

come priorità assoluta, lo sfruttamento dei cambiamenti ambientali visti come un'opportunità per acquisire vantaggio competitivo e la suddivisione in gruppi di lavoro indipendenti, flessibili e auto-organizzati (Corbucci, 2015). Nello specifico, il Manifesto Agile si incentra su quattro valori principali (Rigby, Sutherland, Takeuchi, 2016b):

1. *Valorizzare gli individui e le interazioni tra essi piuttosto che i processi e gli strumenti:* i processi devono essere costruiti in un clima di fiducia e attorno a individui motivati che ricevono il sostegno di cui hanno bisogno. L'ambiente lavorativo deve essere stimolante e creativo e deve permettere la rapida risoluzione dei problemi. I dipendenti devono poter dialogare e suggerire comportamenti per migliorare l'ambiente lavorativo. Il management deve rimuovere tutti gli elementi che ostacolano una collaborazione efficace e proficua.
2. *Realizzare prototipi piuttosto che presentare una documentazione eccessiva:* i team devono sperimentare piccole parti del prodotto con alcuni clienti per brevi periodi di tempo. Se i prototipi saranno apprezzati da questi ultimi, gli sviluppatori procederanno con l'ultimazione del software, mentre se non saranno graditi, i gruppi dovranno apportare le giuste modifiche per correggere gli errori.
3. *Rispondere ai cambiamenti piuttosto che seguire un piano dettagliato:* i membri di ciascun gruppo devono accogliere e rispondere ai cambiamenti, anche se questo spesso comporta uno sconvolgimento del processo di sviluppo. Ciò implica l'acquisizione di nuove competenze e l'avvicinamento alle esigenze dei clienti, che portano a risultati migliori.
4. *Collaborare con i clienti piuttosto che stipulare rigidi contratti:* durante il processo di sviluppo, una regolare realizzazione di prototipi, frequenti test di mercato e la costante collaborazione con i clienti mantengono il lavoro focalizzato su ciò che alla fine verrà valutato positivamente.

Il metodo Agile ha indubbiamente trasformato il processo di sviluppo dei software, diffondendosi rapidamente nell'IT (Rigby et al, 2016a), ma il suo successo non si è fermato lì, poiché molte organizzazioni hanno iniziato a voler diventare sempre più veloci e flessibili e per questo è stato riconosciuto che i principi di questa metodologia potevano essere applicati in modo più esteso alle organizzazioni in generale (De Smet et al, 2018). Nel 2011 una ricerca di McKinsey ha messo in evidenza l'emergere di un nuovo modello organizzativo, definito Agile, che ricorreva a principi nuovi o già noti su come organizzare il lavoro, distribuire le risorse, prendere decisioni e gestire le performance con il fine di aiutare le imprese ad adattarsi velocemente a condizioni ambientali mutevoli (Aghina et al, 2017). Dal 2016 si è

iniziato molto a parlare del modello organizzativo Agile, tanto che c'era chi sosteneva che il mondo, in quello stesso anno, stava entrando nell' "*Era dell'Agile*". Le organizzazioni ora mettevano in secondo piano la burocrazia per concentrarsi su una rapida sperimentazione, sulla ricerca di opportunità, attingendo al talento dei lavoratori, per creare continuamente nuovo valore per i clienti (Denning, 2019).

Nel 2017, le cinque aziende più grandi e con più rapida crescita del pianeta stavano tutte implementando pratiche di gestione agile: stiamo parlando di Google, Apple, Amazon, Microsoft e Facebook. Grazie a questo cambiamento gestionale, le loro performance migliorarono tanto da generare enormi profitti e ne derivò anche un'impennata nella loro capitalizzazione di mercato.

Le ragioni di questo successo stanno nel fatto che le aziende, nel XXI secolo, per soddisfare i capricci mutevoli di un mercato guidato dai clienti, devono essere versatili, flessibili e in grado di adattarsi facilmente e rapidamente ai mutamenti dell'ambiente (*ibid.*). L'insieme di queste caratteristiche garantisce che la velocità di azione e decisione non vadano ad impattare la qualità, che è garantita dall'ascolto sia delle esigenze del cliente e sia delle voci interne all'azienda, dando luogo a una contaminazione che facilita il lavoro e arricchisce il personale (Sironi, 2020). Bisogna infatti evidenziare che nelle organizzazioni agili le persone motivate e coinvolte sono quasi il triplo (85%) rispetto alle organizzazioni tradizionali (Casadei, 2019).

Pertanto, questo modo di gestire un'organizzazione ha iniziato ad essere visto come un punto di riferimento della performance aziendale. I sondaggi mostrano come, dal 2017, oltre il 90% dei vertici aziendali dia la priorità a una trasformazione agile dell'azienda, con lo scopo di migliorare le proprie prestazioni e prosperare sul mercato (Denning, 2019).

In riferimento alla situazione attuale, il metodo Agile, grazie alla sua capacità di adeguarsi ai cambiamenti ambientali, consente di gestire nel migliore dei modi situazioni di instabilità come quelle causate dall'emergenza sanitaria del Covid-19 proprio perché chi applica questa metodologia assume caratteristiche connaturate che le rende resilienti (Sironi, 2020). Soprattutto nella fase post-lockdown, l'agilità è stata fondamentale data l'alta volatilità dei mercati, e continuerà ad esserlo poiché per superare le difficoltà future servirà anticipare le discontinuità e rimodulare rapidamente le azioni (Benasso, 2020).

1.3 Principi e strumenti dell'organizzazione Agile

Come già affermato in precedenza, le caratteristiche di un'Organizzazione Agile includono una rapidità decisionale ed esecutiva, una cultura organizzativa che migliora le prestazioni, una grande flessibilità delle risorse e delle pratiche gestionali e strutture organizzative che

incoraggiano la collaborazione; tutto ciò in condizioni ambientali mutevoli (Holbeche, 2015). C'è quindi il passaggio da organizzazioni che rispondono come macchine, aventi una struttura gerarchica verticale e una burocrazia che crea impedimenti, a un'organizzazione che vive come un organismo, con una leadership che orienta verso la giusta direzione, rapida nei cambiamenti, flessibile e adattabile (Fig. 1) (Aghina et al, 2017).

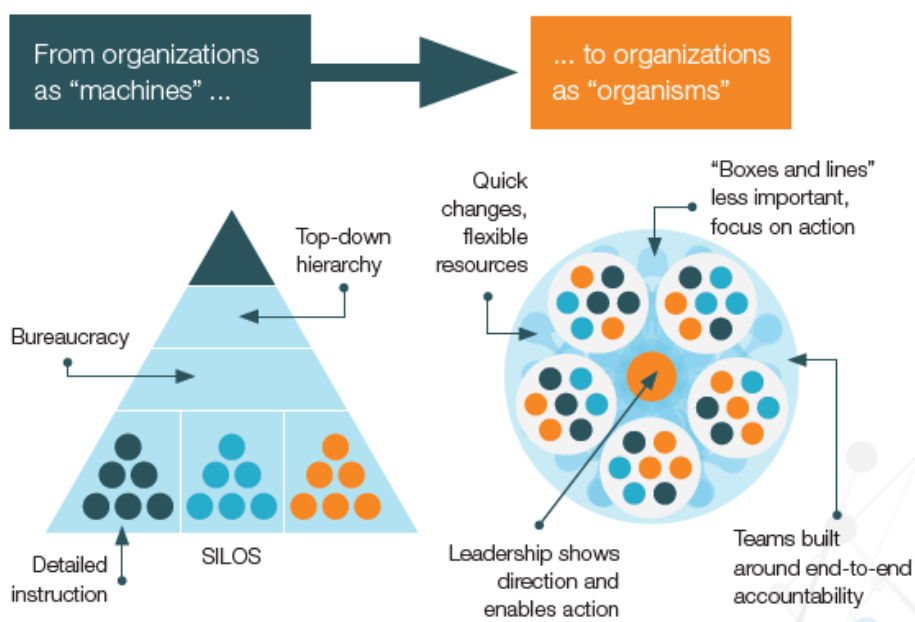


Figura 1: L'organizzazione agile è un organismo vivente (Aghina et al, 2017).

Esistono diversi principi e strumenti che caratterizzano l'Organizzazione Agile, basati su una recente esperienza e ricerca di McKinsey (*ibid.*). Aziende che aspirano a costruire un'Organizzazione Agile o che ambiscono a trasformarsi in un' Agile devono focalizzarsi su questi principi, applicarli e integrarli tra loro.

- *Un modello organizzativo flessibile con uno scopo e una visione condivisi e una focalizzazione sul cliente*

Le Organizzazioni Agili, come detto precedentemente, sono intensamente focalizzate sul cliente e sulla soddisfazione delle sue esigenze. Puntano a creare valore per una grande gamma di *stakeholder*, come dipendenti, investitori e partner commerciali. Pertanto diventano fondamentali le relazioni inter-organizzative e orizzontali, che includono fornitori e partner, in modo tale che l'impresa Agile sia parte di un ecosistema attivo e stabile (Daft, 2004). Per soddisfare le necessità in continua evoluzione di tutti i soggetti interessati, le Organizzazioni Agili progettano metodi flessibili e innovativi alla creazione del valore, che tra le altre cose consentono anche stabilità, varietà e personalizzazione senza precedenti. Per coinvolgere personalmente

ed emotivamente il personale, le Organizzazioni Agili impostano uno scopo e una *vision* comuni, che siano coerenti con il modello di business adottato e che siano condivisi da tutti (Aghina et al, 2017). Stabilire delle linee guide, difatti, orienta il lavoro del personale e dà significato a tutto ciò che l'azienda e i dipendenti fanno (Gulati, 2018). Uno scopo e una visione condivisi devono essere un punto di riferimento per chi lavora in un'Organizzazione Agile, in modo da percepire e captare modifiche sulle preferenze dei clienti ed eventuali mutamenti ambientali. Questo permette di cogliere nuove opportunità per creare valore. Strumenti che vengono spesso utilizzati per questo scopo sono le raccolte di opinioni dei clienti, con i conseguenti *feedback*, e una costante analisi dell'ambiente, che permette di valutare regolarmente lo stato di avanzamento delle iniziative adottate da questi modelli di business, decidendo se continuare o meno a metterle in pratica. Grazie a questa analisi e grazie alla rapida e flessibile allocazione delle risorse, le Organizzazioni Agili possono trasferire persone, tecnologia e capitali rapidamente nei progetti in crescita, rimuovendo quelle che rallentano i ritmi aziendali (Aghina et al, 2017).

- *Un network di piccoli gruppi flessibili e autonomi connessi tra loro attraverso una struttura stabile e fissa*

Riguardo alla struttura organizzativa, le Organizzazioni Agili sono costituite da una rete di piccoli gruppi indipendenti, auto-gestiti, flessibili e fortemente focalizzati sul cliente e su particolari risultati (Rigby et al, 2016b).). Il *network* di *team* opera con elevati standard di allineamento, collaborazione, trasparenza e competenza (Aghina et al, 2017). Questi gruppi sono tipicamente composti da otto a dieci individui e godono di una grande autonomia, che permette loro di prendere decisioni liberamente e li rende responsabili dei successivi risultati. (De Smet, 2018). Possono essere composti da squadre di individui che lavorano su un obiettivo condiviso o da reti di individui che lavorano indipendentemente, ma in modo coordinato (Aghina et al, 2017). Esistono tre tipologie di gruppi che si possono comunemente osservare nelle Organizzazioni Agili:

- *Gruppi interfunzionali (cross functional teams)*, ovvero *team* di individui provenienti da diversi reparti e da diversi livelli gerarchici le cui competenze sono essenziali per il raggiungimento di uno scopo ben delineato (Parker, 2003).
- *Gruppi autogestiti (self-managing teams)*, ovvero un gruppo di lavoratori che condividono la responsabilità di un intero processo o di un segmento di lavoro che offre un prodotto o un servizio a clienti interni o esterni. Il *team* è

composto da individui con le capacità tecniche e le abilità necessarie per eseguire con successo i compiti assegnati. Hanno l'autorità di pianificare, implementare, controllare e migliorare tutti i processi lavorativi, essendo responsabili non solo di fare il loro lavoro, ma anche di amministrare sé stessi (ivi, p.8).

- *Gruppi che seguono il flusso del lavoro (flow-to-the-work pools)*, ovvero squadre dotate di personale a tempo pieno a cui vengono assegnate attività da svolgere in base alle priorità e alle necessità (Brosseau et al, 2019). Organizzando in questo modo il personale si possono verificare miglioramenti per quanto riguarda l'efficienza, consentendo alle persone di sviluppare competenze più ampie e garantendo che le priorità aziendali siano soddisfatte (Aghina et al,2017).

Ciascun gruppo è presidiato da un *team leader* (De Smet, 2018), mentre poi, insieme di gruppi, chiamati *tribù*, radunati insieme per raggiungere un obiettivo comune (Brosseau et al, 2019), sono presidiati da un *Agile Manager* che stabilirà i risultati aziendali in base alle esigenze dell'organizzazione (Bossert, Kretzberg, Laartz, 2018). Al di sopra di questa struttura flessibile, vi è una struttura fissa e stabile, composta dai dirigenti, che si occupano dell'organizzazione dell'azienda nella sua totalità (Aghina, De Smet, Weerda, 2015).

- *Modello con rapidi cicli decisionali e di apprendimento*

Per vivere e crescere in un ambiente turbolento, c'è bisogno di essere veloci e produttivi. Perciò, le Organizzazioni Agili funzionano secondo cicli rapidi di presa delle decisioni e apprendimento. Questo metodo lavorativo può influenzare ogni livello dell'organizzazione: a livello dei singoli *team*, esso ridisegna radicalmente la metodologia lavorativa, mentre a livello direzionale viene utilizzato questo modello per accelerare il pensiero e l'esecuzione strategici (Aghina et al, 2017). In particolare, il modello a ciclo rapido si caratterizza per molteplici elementi:

- *Rapida iterazione e sperimentazione*

I gruppi producono un singolo prodotto velocemente, in "*sprint*" di circa una o due settimane, durante le quali si riuniscono per effettuare controlli, condividere i progressi, risolvere eventuali problemi e garantire l'allineamento con gli obiettivi aziendali e le aspettative del cliente. Tra uno *sprint* e l'altro, i membri del *team* si incontrano per discutere delle strategie e per pianificare lo scopo del successivo *sprint*. Questo approccio che supporta l'innovazione, fa sì

che all'interno del *team* si sviluppi un maggior senso di responsabilità e realizzazione.

- *Metodologie lavorative standard*

Le Organizzazioni Agili tendono a sfruttare modi di lavoro standardizzati, che facilitano l'interazione e la comunicazione tra i membri del *team*. Tra questi troviamo, per esempio, l'uso di un linguaggio comune, di processi standardizzati, di piattaforme, di format di riunioni e del *socialnetworking*. Questo approccio consente una rapida iterazione e lo sviluppo di input e di una creatività, che metodologie di lavoro segmentato non permettono.

- *Informazioni chiare e accessibili a tutti*

Per poter lavorare in cicli rapidi, l'Organizzazione Agile deve rendere le informazioni trasparenti e liberamente fruibili da tutti, in modo che ogni gruppo possa reperire facilmente e velocemente tutto ciò di cui ha bisogno. Inoltre, gli individui devono collaborare con altri che nell'organizzazione sono in possesso di conoscenze rilevanti, condividendo idee e risultati del lavoro. Tutto questo richiede che i membri dei gruppi siano aperti e trasparenti l'uno con l'altro.

- *Apprendimento continuo*

Le Organizzazioni Agili cercano di creare un ambiente di apprendimento continuo, dove tutti imparano dai propri successi e dai propri fallimenti, costruendo una nuova conoscenza e nuove capacità che applicheranno poi nei loro ruoli. Questo fa sì che l'azienda cresca e si evolva continuamente, ottenendo ottimi risultati (Aghina et al, 2017).

- *Una cultura organizzativa che pone al centro le persone*

Le Organizzazioni Agili mettono le persone al centro della cultura organizzativa, che contribuisce al coinvolgimento e al senso di appartenenza degli individui all'interno dell'azienda (Costa et al, 2014). La cultura organizzativa è fondamentale all'interno dell'organizzazione, poiché senza la giusta mentalità le imprese vedranno pochi benefici; al contrario, quando i *leader* e i *team* sono in possesso di un *mind-set* forte e agile, emergerà un modello organizzativo di successo (Brosseau, 2019). Difatti, tanto più è forte la cultura organizzativa, tanto più un individuo si identificherà nell'organizzazione, acquisendo pensieri e comportamenti coerenti con le norme e i valori dell'azienda (Costa e Gianecchini, 2013). All'interno delle Organizzazioni Agili, quindi, si deve creare una comunità coesa, con una cultura comune, rafforzata

da un atteggiamento positivo di tutti e da un ambiente che promuove la fiducia e l'autonomia (Aghina et al, 2017).

- *Un diffuso utilizzo di tecnologie di nuova generazione integrate in ogni settore*
All'interno delle Organizzazioni Agili, la tecnologia è una risorsa fondamentale che deve essere integrata in ogni ambito. In questo contesto viene vista come un fattore chiave per la generazione di valore per l'azienda, poiché le pratiche tecnologiche sono necessarie per sostenere la velocità e la flessibilità, due elementi imprescindibili in un ambiente in continuo mutamento. Pertanto, anche i processi operativi dovranno evolvere continuamente e rapidamente e ciò richiede anche l'evoluzione delle architetture tecnologiche, dei sistemi e degli strumenti (*ibid.*), che consentiranno di mettere sul mercato prodotti di alta qualità in tempi brevi (Brosseau, 2019).

Attraverso questi cinque *trademark* le organizzazioni possono bilanciare stabilità e dinamismo per sopravvivere alle sempre maggiori pressioni dell'ambiente (Aghina et al, 2017).

2. LA LEADERSHIP NELLE ORGANIZZAZIONI AGILI

Il concetto di leadership nasce nell'antichità, ritrovando già delle definizioni nei classici della letteratura greca, nella Bibbia e in alcuni scritti filosofici cinesi (Salvemini, 2017). Concentrandoci però sul periodo in cui è iniziata la ricerca sistematica sulla leadership, ovvero nel XX secolo, essa viene definita da Robert House come *la capacità di influenzare un gruppo al raggiungimento degli obiettivi* (come citato in Salvemini, 2017). Senza una leadership efficace, il personale che lavora all'interno di un'impresa potrebbe non aver chiari gli obiettivi aziendali o addirittura non essere abbastanza motivato da raggiungerli (Johnson et al, 2017). Vari approcci si sono susseguiti nel corso degli anni, evolvendosi e dando prima un forte accento sulla persona, poi sulla situazione, per poi passare a considerare entrambe, giungendo infine a una concezione che vede la leadership come un sistema complesso che presuppone l'azione sia dei leader, che dei collaboratori, che della situazione e che non può soprattutto trascurare la relazione leader-collaboratori (Salvemini, 2017).

Un confronto con le organizzazioni tradizionali

Al giorno d'oggi, l'ambiente sempre più mutevole spinge le organizzazioni a diventare agili, facendo emergere una forma organizzativa che presenta le caratteristiche presentate nel capitolo precedente. Si passa quindi da forme organizzative che in letteratura vengono definite "tradizionali", caratterizzate dalla loro stabilità e basate su strutture gerarchiche rigide e poco permeabili (Casadei, 2019), a organizzazioni che applicano la metodologia Agile, contraddistinte, come già affermato in precedenza, per essere contemporaneamente stabili e dinamiche, con una struttura gerarchica orizzontale. Pertanto, la leadership presente in questi due modelli organizzativi è completamente differente. Innanzitutto, seguendo l'impostazione di Mintzberg, le organizzazioni tradizionali si compongono di cinque parti, al cui apice si trova il vertice strategico, all'interno del quale l'autorità decisionale può essere più o meno decentrata, seguendo un andamento verticale verso la linea manageriale intermedia o il nucleo operativo, o in orizzontale presso gli organi di staff e supporto. Il metodo di coordinamento applicato è quello della supervisione diretta, che consiste nell'emissione di ordini, direttive e nell'esercizio del controllo, che si muovono verticalmente, orientando il comportamento degli attori (Costa et al, 2014). Il leader quindi, in questo ambiente, è solito dare ordini, definire le linee strategiche e le modalità con cui raggiungere gli obiettivi, controllare rigidamente i lavoratori, criticarli e mantenere riservate le informazioni in suo possesso. I collaboratori, in risposta a questi comportamenti, seguono le direttive dei loro superiori, che si aspettano essere

dettagliate, e lavorano individualmente, sottraendosi dalle responsabilità e rifiutando ogni tipo di cambiamento (Azzariti, 2013).

Le Organizzazioni Agili, al contrario, dovendo essere allo stesso tempo dinamiche e stabili, adottano una *struttura a matrice definita dinamica* (De Smet, 2018). Tradizionalmente, questa forma organizzativa combina il criterio di specializzazione funzionale con quello divisionale, adattandosi al cambiamento dell'ambiente esterno e permettendo all'organizzazione di evolversi velocemente rispondendo alle pressioni del contesto competitivo (Costa et al, 2014). La forma a matrice nelle Organizzazioni Agili si articola in due dimensioni: una primaria e una secondaria. La prima impiega una specializzazione funzionale, mentre la seconda è costituita dal network di *team* che caratterizzano questo tipo di organizzazione (De Smet, 2018). Come afferma Bartezzaghi, questo modello organizzativo richiede una nuova tipologia di leadership non più centrata sul comando e sul controllo gerarchico, ma una che promuova e incrementi la partecipazione e la collaborazione, l'assunzione di responsabilità, l'impegno e la crescita personale e professionale (come citato da Azzariti, 2013). Pertanto, il leader di un'Organizzazione Agile deve indirizzare e supportare il suo personale, deve lasciar decidere ai suoi collaboratori le modalità con cui raggiungere gli obiettivi, controllando costantemente le attività importanti, discutendo con loro delle criticità e incoraggiandoli al miglioramento. In questo ambiente, il responsabile lavora in gruppo e non individualmente, progettando insieme ai suoi collaboratori, condividendo con questi tutte le informazioni che possiede. La leadership, in queste organizzazioni, funge da guida alla realizzazione degli obiettivi e da supporto ai lavoratori nello svolgimento autonomo, corretto e coscienzioso delle attività. In questo caso, quindi, il ruolo dei collaboratori (*followership*) non è statico, ma dinamico: lavorando in squadra, creano, progettano ed eseguono, in autonomia, scambiandosi informazioni tra di loro, ricercando sempre nuove responsabilità e non temendo il cambiamento, bensì rendendoli entusiasti (Azzariti, 2013).

2.1 I valori della Leadership Agile

In uno scenario così competitivo, sfidante e orientato al cliente e al risultato, lo stile di leadership ha un ruolo importante nel dare sostegno e nel far accettare il potere all'interno di un'organizzazione (Costa et al, 2014). Secondo la teoria di McGregor, i dirigenti possono dividersi in due categorie, a seconda del modello di controllo che attuano e a seconda del loro pensiero riguardo i dipendenti: X e Y. Il primo approccio mette in atto uno stile di comando autoritario, dove il manager deve controllare, dirigere e dare frequenti spinte per far sì che i collaboratori siano più produttivi, poiché questi non amano lavorare; il controllo viene

stabilito grazie all'uso di principi, regole e procedure standardizzate. Il secondo criterio invece, che utilizza uno stile di leadership partecipativo, enfatizza la cura delle relazioni umane e la cooperazione tra capo e subordinato. Prevede che il dirigente sia una guida, un motivatore, che permette agli individui di prendersi le proprie responsabilità, indirizzandoli verso gli obiettivi, ma lasciando a loro l'autonomia decisionale (Cafferata, 2014). Questi ultimi vengono anche definiti "capi illuminati", poiché sono in grado di utilizzare uno stile di direzione fondato sulla motivazione, l'incentivazione e l'identificazione dell'individualità (Costa et al, 2014). È proprio su questo secondo approccio che si basa la leadership in un'Organizzazione Agile. Nello specifico, vi sono alcuni valori fondamentali che differenziano la leadership Agile dalle altre tipologie:

- *Un approccio gerarchico "bottom-up" che predilige la cooperazione*

L'obiettivo della leadership Agile è quello di dare il più possibile autonomia ai collaboratori, consentendogli di assumersi le proprie responsabilità e favorendo la cooperazione. Il decentramento e la delega del processo decisionale verso i gruppi di lavoro sono alla base dell'Agile (Thoren, 2019). Proprio per questo motivo, gli individui sono autorizzati a svolgere attività senza richiedere l'autorizzazione (Bossert et al, 2018) e i leader forniscono solamente frequenti *feedback* per indirizzarli verso gli obiettivi comuni a tutta l'organizzazione (Ahlback, 2017).

- *Focus sulla motivazione*

All'interno di un'Organizzazione Agile, piuttosto che concentrarsi sul controllo, la leadership si concentra sul motivare il personale (Thoren, 2019). Questo perché è proprio la motivazione che determina la prestazione e la produttività dei collaboratori. Un lavoratore motivato, infatti, desidererà svolgere il suo lavoro nel miglior modo possibile e lo dimostrerà con il suo impegno, la sua dedizione e la sua collaborazione (Decastri, 2016). Inoltre, investendo sulla motivazione, si verificherà un miglioramento del contesto aziendale di lavoro, una forza lavoro più gestibile e i dipendenti saranno più orientati alla qualità alla creatività e alla produzione (Medinilla, 2012).

- *Comunicazione e informazione trasparenti*

La comunicazione è un fattore vitale per tutti i livelli di un'azienda. Secondo Barnard, la comunicazione è il tessuto connettivo dell'organizzazione e, per far sì che all'interno di un'azienda ci sia un sistema di cooperazione, è necessaria la presenza di un apparato comunicativo ben strutturato (come citato da Costa et al, 2014). È fondamentale, quindi, supportare un'informazione costante, trasparente, necessaria a consentire una visione completa non solo dell'operazione o della fase in cui si opera,

ma dell'intero processo produttivo. Difatti, le riunioni sono aperte a tutti, niente incontri a porte chiuse o politiche segrete. La trasparenza è un precetto fondamentale dell'Agile (Thoren, 2019).

- *Leadership informale*

Nelle organizzazioni Agili, dando autonomia ai *team* e agli individui, viene meno la necessità della supervisione diretta e del controllo e quindi i capi si confrontano con il personale in modo molto più informale, stabilendo quasi un rapporto alla pari (Candiotta, 2016). Una leadership informale permette di elaborare una propria cultura, stabilire dei comportamenti di ruolo e norme condivisi da tutti (Azzariti, 2013).

In conclusione, è opportuno affermare che in un mondo Agile è necessario controllare meno e abilitare all'azione di più, lasciando spazio di azione agli individui e promuovendo la collaborazione verso una direzione comune (Thoren, 2019).

2.2 I leader nelle Organizzazioni Agili

In un contesto organizzativo Agile, la leadership non viene imposta, bensì accettata, grazie alla presenza di leader che posseggono caratteristiche e capacità intrinseche che lo rendono subito accettato e rispettato dai suoi collaboratori (Medinilla, 2012). Nel mondo agile il ruolo di leader e manager si fonde, andando a creare una nuova figura completamente differente da quella tradizionale.

Mentre nelle organizzazioni tradizionali il leader viene identificato come il “capo” e il suo ruolo è quello di individuare ciò che deve essere fatto per poi dare ordini al dipendente (Denning, 2015), nel contesto Agile, con una struttura gerarchica orizzontale e caratterizzata da piccoli gruppi dotati di una grande autonomia, il compito del manager è completamente differente.

Per entrare nello specifico dell'argomento e comprendere quale sia il suo ruolo, è opportuno descrivere nel particolare la struttura organizzativa dell'Organizzazione Agile e illustrare le varie tipologie di leader presenti al suo interno.

2.2.1. La struttura organizzativa dell'Organizzazione Agile

Come detto in precedenza, l'Organizzazione Agile adotta una forma a matrice che si articola in una dimensione primaria e in una dimensione secondaria.

La dimensione primaria coincide con quella parte di struttura fissa che, rimanendo costante negli anni, dà stabilità all'organizzazione (Aghina et al, 2015). In essa si raggruppano le funzioni aziendali, ovvero l'insieme di unità che utilizzano conoscenze e tecniche omogenee

per il controllo e lo svolgimento di una fase del processo produttivo (Costa et al, 2014). Nel linguaggio agile, le funzioni della dimensione primaria vengono chiamate “*capitoli*”. Ogni capitolo si occupa non solo della gestione di una fase del processo produttivo, ma anche della costruzione di determinate capacità e competenze, collocando poi il personale nelle squadre di lavoro più appropriate, a seconda delle esigenze dell’impresa. (De Smet, 2018). La specializzazione funzionale, mediante il raggruppamento di persone e attività affini, garantisce il diffondersi di una cultura comune, che migliora i processi comunicativi e di coordinamento (Costa et al, 2014). Nel contesto Agile, i capitoli si occupano anche del reclutamento e dello sviluppo delle risorse umane, guidandole nel percorso lavorativo, della loro valutazione e promozione e anche della realizzazione di strumenti e metodologie lavorative. Sostanzialmente, i capitoli sono responsabili del “*come*” si lavora all’interno dell’azienda. Ogni capitolo è guidato da un responsabile, il *chapter leader* (De Smet, 2018). La dimensione secondaria dell’Organizzazione Agile è composta invece da gruppi di individui, in termini agili denominati *team* o *squad*, che si formano, dissolvono e riformano, dando dinamicità all’organizzazione. Questi gruppi formano un network, il quale è suddiviso in diversi insiemi chiamati *tribù*, composte da una o più squadre, riunite intorno a missioni comuni (Brosseau et al, 2019). Esse spesso utilizzano una specializzazione divisionale, che permette di fornire il massimo valore al cliente. Le tribù si avvalgono delle risorse dei capitoli, in quanto vengono dislocate in modo flessibile secondo le necessità dell’azienda. Al loro interno si supervisionano i progressi dei vari gruppi, si stabiliscono priorità e obiettivi e si guidano le risorse funzionali verso la giusta direzione. Se i capitoli erano responsabili del “*come*”, le tribù invece sono responsabili del “*cosa*” viene fatto all’interno dell’azienda. Le tribù, a loro volta, vengono monitorate dai *tribe leader* o anche chiamati *Agile manager* (De Smet, 2018).

2.2.2 Le varie tipologie di leader presenti all’interno di un’Organizzazione Agile

In un’Organizzazione Agile, il lavoro di un manager tradizionale di livello medio viene ripartito in tre ruoli: il *chapter leader*, il *tribe leader* e il *team leader* o anche chiamato *squad leader* (De Smet, 2018).

- *Chapter leader*: ha il compito di garantire lo sviluppo delle capacità di ogni individuo, dotandolo di competenze e strumenti che gli assicurino la creazione di valore e di opportunità a volte in ruoli a lungo termine all’interno delle funzioni, ma più spesso nelle piccole squadre indipendenti (*ibid.*). I chapter leader non assegnano compiti ai lavoratori divisi nei vari gruppi, né tantomeno controllano o approvano i progetti dei membri dei *chapter*, ma possiedono la responsabilità di fornire *coaching* e sviluppare

capacità che consentano alle persone di trovare sempre nuove opportunità (Aghina et al, 2015). Essi valutano, promuovono e formano il personale coordinandolo attraverso il mutuo adattamento, ovvero attraverso una metodologia organizzativa che promuove l'interazione e comunicazione tra gli attori (Costa et al, 2014).

- *Tribe leader*: ha il compito di assicurare la generazione di valore per l'azienda e per i clienti. Il loro ruolo consiste nello sviluppare le giuste strategie e le giuste tattiche per raggiungere i risultati voluti dall'organizzazione e per determinare quali attività devono essere svolte, quanto investire in quali sforzi e come dare priorità alle diverse opportunità di business. Essi inoltre, lavorano e collaborano con i *chapter leaders* per abbinare le persone giuste ai gruppi di lavoro opportuni (De Smet, 2018).
- *Team leader*: ha uno scopo cruciale nella matrice agile. Esso aiuta a pianificare e coordinare l'esecuzione del lavoro all'interno del gruppo, sforzandosi di creare una coesione a livello di squadra, motivando e ispirando il personale. Molto importante è l'attività di *coaching* che essi svolgono, non tralasciando l'elargizione di *feedback* e riportando i progressi delle attività del proprio *team* ai *tribe leaders* (*ibid.*).

2.2.3 Il ruolo e le capacità dei manager all'interno di un'organizzazione Agile

Come già affermato in precedenza, all'interno dell'Organizzazione Agile il ruolo del manager cambia completamente.

In primo luogo, il manager Agile è un *coach*, che incoraggia il personale a creare un clima di squadra (Azzariti, 2013) e, essendo già diventato esperto con l'agilità, incentiva i membri del *team* a approcciarsi con positività a questo nuovo contesto organizzativo (Bossert et al, 2018). Attraverso il *coaching*, piuttosto che l'autorità gerarchica, esso influenza gli individui e li spinge ad agire in modo orientato al *team*, coinvolgendoli attivamente nelle decisioni strategiche e organizzative attinenti al loro lavoro (Ahlback, 2017).

Un manager efficace in questo contesto determinerà quali dovranno essere i risultati aziendali, stabilendo una *vision* e una missione comuni, in base alle priorità generali dell'organizzazione (Bossert et al, 2018), lasciando però, la piena autonomia ai collaboratori per l'esecuzione e la realizzazione degli obiettivi (Azzariti, 2013).

Un ruolo fondamentale del manager in un contesto Agile riguarda la creazione, la definizione e sostenimento di una cultura aziendale (Medinilla, 2012). La cultura aziendale riguarda l'insieme di valori, opinioni e conoscenze condivise dai membri dell'azienda, che sono in grado di costituire un potente collante in grado di tenere unite le varie parti di organizzazione anche in un contesto agile, dove ogni gruppo è autonomo. Il manager deve rendere noti questi

valori ai suoi collaboratori nell'intento di influenzare i comportamenti e promuovere la coesione aziendale (Candiotto, 2016).

Il leader deve essere capace, inoltre, attraverso una buona dose di empatia, di comprendere le esigenze dei propri collaboratori, focalizzandosi sulla costruzione di un legame basato sulla fiducia, sull'interazione personale e sulla trasparenza e dando il supporto necessario per favorire la cooperazione (Candiotto, 2016).

Il lavoro dei dirigenti riguarda anche l'allocazione delle risorse, che devono essere collocate in un contesto che permetta di ottenere successi piuttosto che sforzi deludenti (Bossert et al, 2018).

I manager svolgono anche il ruolo di catalizzatori, evitando che ci siano gli stessi impedimenti presenti nelle organizzazioni tradizionali, riconoscendo i rischi, le incoerenze e le turbolenze e sapendo anche gestire le difficoltà negli assidui processi di cambiamento. Infine, essi devono promuovere l'innovazione e la creatività a tutti i livelli organizzativi, sviluppando negli individui un approccio mentale e comportamentale che li indirizzi alla responsabilizzazione (Candiotto, 2016).

Per guidare un'Organizzazione Agile è necessario che i leader sviluppino una nuova mentalità, che gli permetta, poi, anche di cambiare quella del proprio personale. Il leader, innanzitutto, deve passare da una mentalità reattiva a una creativa, che promuova la cultura di innovazione, collaborazione e creazione di valore che è al centro del contesto Agile. Successivamente, deve aiutare i membri dei gruppi a entrare nella stessa mentalità, aiutandoli a lavorare in modo agile, costruendo squadre che siano piccole, diversificate, potenziate e connesse, e mantenendo il focus dei *team* sul cliente, interno o esterno, e sulla creazione di valore per i clienti (De Smet et al, 2018).

Le organizzazioni, quindi, devono estendere le competenze dei manager, eliminando però la cultura del controllo che pervade le organizzazioni tradizionali, perché un maggiore controllo non porta a organizzazioni migliori (Thoren, 2019).

3. I MODELLI DI LEADERSHIP IN ROCHE E IN ING DIRECT ILLUSTRATI DAI LORO MANAGER

Al fine di chiarire e studiare in maniera migliore i modelli di leadership e i ruoli manageriali all'interno delle Organizzazioni Agili, ho deciso di intraprendere un'indagine qualitativa che potesse mostrare, non più in linea teorica, bensì in linea pratica, il funzionamento degli argomenti trattati in precedenza.

Per questo motivo, ho intervistato Alberto Merlo, *Agile Transformation Leader* di Roche Italia, multinazionale farmaceutica, e Valerio Alba e Stefano Cozzi rispettivamente *Agile Coach* e *Senior HR Business Partner* di ING Italia, istituto finanziario olandese. Sono state poste loro otto domande (vedi Tab.1) riguardanti la leadership, ma soprattutto la figura del manager e di come questa sia cambiata rispetto a quella presente nelle organizzazioni tradizionali. Dal momento che entrambe le aziende non sono nate Agili, ma hanno subito una trasformazione proprio negli ultimi anni, è doveroso, prima di tutto, introdurre in maniera generale per poi approfondire, con l'intervista, il particolare e il punto di vista interno delle organizzazioni.

3.1 Roche

Hoffman- La Roche è una delle più grandi multinazionali bio-farmaceutiche operante a livello mondiale con due divisioni: farmaceutica e diagnostica. Si dedica alla scoperta e allo sviluppo di medicinali innovativi, con l'intento di aiutare i pazienti a vivere una vita migliore e più longeva (<https://www.roche.com/about/business.htm>).

3.1.1 La trasformazione in Organizzazione Agile

L'azienda ha sempre avuto con l'innovazione un approccio profondamente produttivo, ma, nonostante ciò, nel 2018 è stata presa la decisione di attuare una trasformazione agile a causa di fattori interni ed esterni all'impresa. Internamente, il personale si lamentava di un'eccessiva complessità dei processi e della governance che rendeva complicata l'esecuzione del lavoro e demotivava gli individui. Esternamente, la digitalizzazione nel settore sanitario, l'aumentare della competitività dei concorrenti nell'industria farmaceutica e delle aspettative del cliente, costringeva Roche ad evolversi e a pensare in modo nuovo a come sviluppare i medicinali. Il processo verso il cambiamento è stato graduale, introducendo prima di tutto il concetto del *mind-set* Agile e poi gli strumenti (Apple e Aronowitz, 2019). La componente centrale della trasformazione è stata la progettazione di un programma focalizzato alla modifica della

cultura organizzativa e del personale. Oltre 4.000 leader sono stati inclusi in questa iniziativa che li aiutava a sviluppare una mentalità Agile e le capacità necessarie per dare vita al cambiamento (Brousseau et al, 2019).

Uno dei principi chiave del nuovo *mind-set* è stato l'*empowerment*, ovvero l'aumento della responsabilizzazione, del coinvolgimento, della partecipazione e della motivazione dei lavoratori (Azzariti, 2013). Mentre in passato all'interno di Roche le squadre interagivano con più comitati di revisione, che dovevano approvare i progetti, dopo la trasformazione i membri di questi comitati sono diventati dei fornitori di consulenze e di orientamento, abbandonando la loro funzione approvativa. Un altro valore rilevante è stata la centralità del cliente. Il paziente è il cliente finale per Roche, ma non l'unico. I leader spingono i gruppi a scorgere i bisogni della clientela in ogni ambito del proprio lavoro, ma allo stesso tempo a integrarsi e globalizzarsi, pensando non solo alla loro squadra o funzione, bensì all'impatto delle loro attività sull'intera organizzazione. Per supportare i collaboratori restii alla trasformazione, Roche ha inserito una serie di *ambassador* all'interno delle funzioni, ovvero delle persone interne all'azienda che diano sostegno al cambiamento (Apple e Aronowitz, 2019). Inoltre, hanno lanciato una serie di webinar interattivi, ovvero seminari online in cui più persone partecipano e discutono riguardo un determinato argomento

(<https://argomenti.ilsole24ore.com/parolechiave/webinar.php>). In essi sono state condivise storie di *team* che hanno già messo in pratica il cambiamento, in modo da rendere più tangibile la mentalità Agile.

Oggi Roche continua a promuovere il cambiamento all'interno di tutta l'organizzazione e i primi risultati della trasformazione sono incoraggianti, anche se ci vorrà del tempo affinché il quadro completo emerga (Apple e Aronowitz, 2019).

3.1.2 La leadership all'interno di Roche: intervista all'Agile Transformation Leader

Alberto Merlo, *Agile Transformation Leader* di Roche Italia, mi ha concesso un'intervista in cui mi ha illustrato lo stile di leadership e il ruolo dei leader all'interno della nota multinazionale farmaceutica.

È bene iniziare dicendo che Roche è la prima multinazionale farmaceutica ad intraprendere un percorso di trasformazione in Organizzazione Agile. Nella sede italiana questo è avvenuto solo nel 2019 ed è un processo ancora in evoluzione, poiché rallentato dall'emergenza sanitaria Covid-19.

Per quanto riguarda la struttura organizzativa italiana, l'azienda è suddivisa in funzioni, *chapter* e *squad*.

Le funzioni sono dei dipartimenti organizzativi che lavorano trasversalmente, in maniera flessibile, dando un servizio a tutta l'azienda. Sono, per esempio, le risorse umane, il settore finanziario, la logistica, l'IT e il settore di vigilanza e sicurezza del farmaco. Esse, al loro interno, sono organizzate secondo la gerarchia tradizionale e quindi non per *team*, venendo coinvolte al loro interno solo quando se ne ha bisogno, come membri non fissi. I *chapter*, invece, si occupano più di macro-aree come quella del marketing e dell'area medica, occupandosi dello sviluppo di competenze e delle conoscenze di determinati dipendenti, che andranno poi a collocare, secondo le *skills* in loro possesso, all'interno delle *squad*.

Le *squad* sono dei gruppi di individui organizzate secondo la logica del *team* cross-funzionale. Tutto ciò che ha a che fare con la vendita del farmaco, inteso come accesso, vendita e direzione medica, è strutturato in gruppi seguendo un criterio secondo cui ognuno si occupa di un'area terapeutica.

Concentrandoci poi sui leader che guidano questa struttura organizzativa, è opportuno specificare che all'interno di Roche il ruolo del manager segue un modello ben preciso, ovvero quello del VACC (*Visionary, Architect, Coach and Catalyst*). Il dirigente deve dare la giusta prospettiva ai propri collaboratori, deve costruire l'architettura e dare i punti cardine, deve sviluppare al meglio il potenziale dell'individuo, deve fungere da catalizzatore, facendo sì che le cose avvengano e anche velocemente.

In Roche questi ruoli vengono svolti dal *chapter leader* e dallo *squad leader*. Il *chapter leader* viene visto come il responsabile del "come" si svolge il processo lavorativo, avendo in capo lo sviluppo delle conoscenze e delle competenze degli individui interni al capitolo. Il suo, quindi, non è un ruolo di comando, ma più un ruolo di *coach*. Il personale si rivolge a lui per l'attività di *coaching* e per la definizione di *frameworks*, che devono essere coerenti con quelli aziendali e per essere motivati e stimolati a nuove creazioni. Lo *squad leader* invece è responsabile del risultato e del "che cosa fai" in termini di lavoro e attività svolte. Non ha un ruolo di comando come quello di un manager tradizionale, ma può essere visto come un piccolo *general manager* senza responsabilità legale, ma con responsabilità legata ai risultati delle persone e dell'area a lui assegnate. È lui che consegna il *self-empowerment* ai suoi collaboratori, non limitandosi solo a questa funzione, ma anche dando target di riferimento. Essi non sono composti solo da semplici numeri, ma da *outcome* specifici da raggiungere. È quindi anche una guida che indirizza la *squad* al raggiungimento dei suoi obiettivi.

Per quanto riguarda il rapporto leader-collaboratori, nella sede italiana della multinazionale farmaceutica esso è informale, caratterizzato da feedback continui, che promuovono la cultura

della *retrospective*, ovvero quella necessità di effettuare riflessioni regolari sull'andamento del progetto.

La leadership in Roche, difatti, si basa sui principi che caratterizzano la leadership creativa. Il manager deve ispirare le persone per far sì che esse creino innovazioni e motivarle in modo tale che ogni individuo sia propenso ad andare a lavoro ogni giorno e si senta invogliato e ingaggiato.

In aggiunta, il leader ha un grosso impatto sulla cultura organizzativa: è lui che ogni giorno è in contatto con i collaboratori e deve trasmettere i principi e la nuova mentalità Agile. Per questo motivo Roche ha deciso di investire più tempo e più risorse nella formazione dei manager, piuttosto che in quella dei dipendenti. Per essere un manager Agile, devi innanzitutto sposare i principi Agili per, in seguito, trasmetterli, e inoltre devi possedere delle qualità come quella dell'ascolto, dell'osservazione e della curiosità. All'interno dell'azienda sono stati delineati a livello internazionale dei programmi formativi per i manager, che riguardano il modello di leadership, il modello VACC e le tecniche di coaching, secondo una radice comune mondiale, ma poi differenziati a livello nazionale. I manager di Roche hanno sentito molto il cambiamento dovuto alla trasformazione Agile. La difficoltà più grande è stata il cambiamento del mind-set dei dirigenti e dei loro ruoli. Da una cultura in cui ciò che contava era solo il fatturato e il numero di persone gestite, si è passati a una cultura dove non si possono dare più ordini, bensì consigli, dove il *team* diventa l'unico responsabile e decide per sé stesso. La mentalità deve mutare completamente, poiché non ci sono più dirigenti specifici, che lavorano solamente in un determinato settore, ma manager trasversali, flessibili, che si adattano in qualunque ambiente. A causa di ciò, si sono verificate delle crisi d'identità. Servirà tempo per percepire il valore incrementale e i risultati del passaggio all'Agile, perché i *team* necessitano di un certo periodo per assestarsi e sincronizzarsi. Concludendo, potendo definire i manager all'interno di Roche come dei visionari, degli architetti, dei coach e dei catalizzatori, con la funzione di rimuovere le barriere e gli impedimenti che caratterizzano un'organizzazione tradizionale, possiamo anche affermare che per la maggior parte abbracciano la teoria Y di McGregor.

3.2 ING Direct

ING è una banca globale olandese operante principalmente in Europa. Il suo scopo è quello di consentire alle persone di essere sempre un passo avanti negli affari e, più in generale, nella vita. Essa sostiene che ciò che la differenzia da altre banche è l'esperienza del cliente, che cerca ogni giorno di migliorare attraverso un'innovazione continua (<https://www.ing.com/About-us/Profile/ING-at-a-glance.htm>).

3.2.1 La trasformazione in Organizzazione Agile

Nel 2015 ING, spinta da un rapido cambiamento del comportamento dei suoi clienti e delle loro aspettative dovuto ai nuovi canali di distribuzione digitale, ha deciso di adottare una trasformazione passando da un modello organizzativo tradizionale a un modello organizzativo Agile. Diventava infatti essenziale per l'istituto finanziario fornire un servizio continuo e omnicanale al cliente, che assicurasse però anche un'alta qualità e costanza e questo poteva essere garantito solo applicando un metodo Agile all'interno dell'organizzazione. Inizialmente la trasformazione è iniziata su 3.500 membri dello staff della sede centrale del gruppo, per poi successivamente allargarsi e comprendere una più ampia parte di individui. I primi *team* a subire la trasformazione sono stati quelli del marketing, della gestione dei prodotti, della gestione dei canali e dello sviluppo IT, mentre le risorse umane come anche le filiali sono state tralasciate, anche se ciò non significa che non siano agili. Esse adottano l'agilità in maniera differente, per esempio attraverso *stand-ups* di gruppi giornalieri, lasciando più responsabilità alle squadre. Sono trascorsi nove mesi dal momento dell'ideazione e progettazione strategica a quello dell'implementazione della nuova organizzazione e delle nuove metodologie lavorative in tutta la sede. La cultura organizzativa, in questa trasformazione, è stata l'elemento più importante. La banca ha speso un enorme quantità di risorse, energia e tempo per modellare i comportamenti relativi al nuovo tipo di leadership, all'*empowerment* e alla centralità del cliente. Sono partiti dal costruire un nuovo *mind-set* per i leader, in modo tale che la cultura venisse poi radicata e riflessa in tutta l'organizzazione.

L'adozione della metodologia Agile ha permesso a ING di migliorare il *time-to-market*, la produttività e l'impegno dei propri dipendenti (Mahadevan, 2017).

3.2.2 La leadership all'interno di ING: intervista all'Agile Coach e al Senior HR Business Partner

Valerio Alba e Stefano Cozzi, l'uno Agile Coach e l'altro Senior HR Business Partner di ING Direct, sono stati i miei interlocutori in un'intervista incentrata soprattutto sulla nuova figura del manager all'interno della loro azienda.

La sede di ING italiana ha iniziato la sua transizione in Organizzazione Agile nell'aprile 2019, trasformando un terzo dell'intera azienda in una *full Agile*, mentre i restanti due terzi hanno continuato a lavorare in maniera tradizionale.

Trattando di struttura organizzativa dell'azienda, la sede italiana dell'istituto finanziario viene suddivisa in *chapter*, *tribe* e *squad* ed *expert team*.

I *chapter* sono a supporto orizzontale di tutta l'azienda, poiché i suoi membri vengono allocati nei team a seconda delle richieste aziendali. Si occupano quindi contemporaneamente di più modelli di business.

Le tribù, insieme di squadre, sono dei *team* multifunzionali con *skills* tecniche, riguardanti le *operations* o i business, operanti per una finalità unica della *squad*, andando poi a realizzare l'obiettivo condiviso della *tribe*.

Gli *expert team* sono composti da individui che hanno delle competenze trasversali e che non risiedono stabilmente all'interno dei gruppi, ma che, in maniera più o meno costante o secondo la richiesta, vanno a supportare con competenze specifiche un gruppo. In un contesto, come quello di ING, nel quale si sperimentano le metodologie Agili, il ruolo del manager è quello di una figura centrale disposta ad assumersi la responsabilità degli obiettivi da raggiungere, a negoziare le attività con il proprio *team* in base alla reale capacità di quest'ultimo e a chiedere e condividere *feedback* costantemente per un continuo miglioramento.

In ING ritroviamo quindi il *chapter leader*, una figura manageriale responsabile della crescita delle competenze del proprio personale, che distribuisce la sua giornata nell'operatività di un *team*, nel creare momenti di *community* con le proprie persone, andando anche a creare delle linee guida da ridistribuire nei vari gruppi. Il senso di un *chapter leader* è quello di fare *community* e *practices* e quindi avere pratiche di sostegno, sviluppo e analisi. Forma e cerca di evolvere le conoscenze del suo personale, indirizzandone il percorso formativo. Inoltre decide, in collaborazione con il resto dell'azienda e in base alle necessità di quest'ultima, l'allocazione dei suoi collaboratori.

Il *tribe leader* è una figura chiave, strategica, che indirizza, prioritizza e alloca il budget, sulla base delle risorse a disposizione. Si focalizza su un prodotto o servizio e ha il compito di realizzare il *purpose* della tribù. Esso deve mantenere relazioni più strategiche nei confronti delle controparti aziendali, poiché le *tribe* vivono e condividono un ecosistema ambientale complesso.

Il *product owner*, nel suo piccolo, ha il compito di massimizzare le attività in capo a una *squad*, che deve sviluppare in determinati periodi di tempo (*sprint*). Sulla base della *capacity*, delle priorità dell'azienda e delle tribù, viene fatta da loro una pianificazione, decidendo dove investire tempo, risorse e denaro. Il suo obiettivo è quindi quello di prioritizzare e lavorare insieme alla *squad*, focalizzando i membri a raggiungere l'obiettivo. È importante affermare che in ING non esiste il ruolo del "Manager Agile" né quello del "Manager non Agile". Il manager rimane tale come ruolo, ciò che si evolve nel tempo è il modo di pensare, lavorare e creare valore per i propri dipendenti, per l'azienda e per il cliente

finale. La parola “Agile” quindi, si usa per connotare il *mind-set* del manager, predisposto a lavorare per iterazioni e ad accogliere il punto di vista del proprio *team* e del cliente “finale”. Il manager rimane una figura con delle responsabilità nei confronti della crescita dei propri dipendenti: costruire un percorso all’interno del quale si valutano quali competenze possono essere necessarie per il dipendente e per l’azienda per creare valore. Egli trasferisce un nuovo modo di pensare e interpretare il lavoro quotidiano, favorendo il dialogo, l’interazione e la sperimentazione fra i membri del proprio *team*. Uno dei principali compiti del leader è quello di creare nuove attività che generino ROI per l’azienda e valore per il *customer* finale: una volta condivise tali attività con il *team*, si mette in discussione con il proprio gruppo al fine di prendere una decisione comune e condivisa da parte di tutti.

Un manager Agile in ING deve aver approfondito la storia e l’applicazione delle metodologie Agili, per poi sperimentarle laddove possono essere utili. Egli diventa una persona che “coltiva” la crescita delle competenze dei dipendenti, mettendo costantemente in discussione la propria prospettiva.

Lo stile di leadership dei manager ha un ruolo significativo all’interno della cultura aziendale: i principi sui quali si basa vanno ad influenzare il modo di lavorare e di vivere all’interno dell’azienda. Pertanto, all’interno della sede italiana dell’istituto finanziario olandese, si è cercato di costruire e distribuire uno stile di leadership che fosse inclusivo e costruttivo in alcuni ambiti e direttivo in altre circostanze, poiché non esiste un approccio adatto a tutte le occasioni. Ciò che conta è la flessibilità di ognuno di adattarsi e rispondere al cambiamento del contesto.

Senza una forte credenza e una forte *sponsorship* del management non si può portare avanti una trasformazione verso il modello Agile. In ING sono stati necessari due mesi di *training* per iniziare la transizione e ad oggi questa formazione continua, perché anche i manager più strutturati, sui cui si riponeva più fiducia hanno incontrato ostacoli sulla strada del cambiamento. Una delle difficoltà principali riscontrate da coloro che hanno attraversato la trasformazione in Agile è quella dello spirito di adattamento nei confronti dei punti di vista altrui: in particolare è necessario del tempo e delle figure di supporto, come gli *Agile Coach*, che aiutano i dirigenti e i *team* a convergere verso pensieri e azioni condivise da entrambe le parti.

Imboccando questo stile inclusivo e collaborativo possiamo dire che la figura del manager in ING, avente la predisposizione ai principi Agili, ricordi la teoria Y di McGregor.

Tabella 1

Domande proposte nelle due interviste

In un contesto in cui la struttura gerarchica è orizzontale e in cui i *team* si autogestiscono, qual è il ruolo del manager agile?

Quali attività svolgono i manager agili?

Qual è il rapporto del manager con i *team*?

Per diventare un manager agile, un individuo deve possedere capacità particolari? Quali conoscenze deve acquisire?

Su quali principi è basata la leadership in un'organizzazione agile?

Qual è l'impatto che ha la leadership sulla cultura organizzativa?

Quali sono state le sfide più difficili per i manager tradizionali che vedono la loro azienda trasformarsi in un'Agile e quindi debbono diventare manager agili?

Citando la Teoria della X e della Y di McGregor, possiamo sostenere che il manager agile si rifaccia di più alla teoria della Y?

CONCLUSIONE

In un mondo in continua evoluzione, le imprese, per progredire e non cadere nell'oblio, sono costrette ad apportare modifiche al loro interno. Devono reinventarsi una struttura e un modello organizzativi, che permettano loro di rispondere e adattarsi ai mutamenti dell'ambiente in cui operano. L'Organizzazione Agile diventa quindi la soluzione per la sopravvivenza delle aziende. Difatti, mentre molte nascono già agili, altre, organizzate tradizionalmente, sentono sempre di più l'esigenza di trasformarsi (Aghina et al, 2017), come è stato mostrato con i due esempi di Roche e ING.

Questo nuovo paradigma organizzativo, però, richiede un nuovo stile di leadership, che sia capace di rispondere ai continui cambiamenti del contesto aziendale. La leadership Agile è, quindi, un elemento di vitale importanza all'interno dell'organizzazione, perché ne determina il corretto funzionamento.

Partendo da un approccio gerarchico bottom-up, incentrato sulla cooperazione tra gli individui, si comprende come già il focus non sia più sul controllo, bensì sul motivare il personale, indirizzandolo verso gli obiettivi da raggiungere. Per fare ciò, la leadership promuove un rapporto tra dirigenti e collaboratori informale, con una comunicazione libera tra tutti i livelli e supportando una trasparenza completa (Thoren, 2019). Il compito del leader in questo contesto sarà, prima di ogni altra cosa, trasformare sé stesso, acquisendo una nuova mentalità e nuovi comportamenti e sviluppando un'agilità interiore. In secondo luogo, dovrà modificare le modalità di lavoro all'interno dei *team*, facendosi portavoce dei nuovi principi agili e aiutandoli ad operare con modalità nuove, ma più efficaci. Infine, sarà essenziale inserire il concetto di Agile nella progettazione e nella cultura di tutta l'impresa (De Smet et al, 2018).

L'Agilità, di fatto, è soprattutto un *mind-set*. Senza la giusta mentalità, tutte le altre parti del sistema operativo possono essere funzionanti, ma non si vedranno benefici. Al contrario, quando il leader ha una mentalità forte e agile, tanto da diffonderla a tutto il suo *team*, solo allora emergerà un modello operativo agile di successo (Brosseau et al, 2019). Sebbene le peculiarità di questo stile di leadership siano molteplici, sono sorte delle criticità riguardo la sua applicazione. Per l'appunto, il più grande ostacolo si è dimostrato essere l'abbandono della cultura del controllo. Come riportato nelle due interviste da coloro che lavorano all'interno di un'Organizzazione Agile, anche i manager su cui si riponeva più fiducia hanno avuto crisi d'identità, non riconoscendo più quali fossero i loro ruoli. D'altronde, resta difficile lasciare quell'approccio direttivo che li contraddistingue. Solo con la consapevolezza che un maggiore controllo non porta a migliori organizzazioni

ma, anzi, demotiva i collaboratori, aumentandone la negatività, lo stress e il senso di ansia, ci si può inoltrare nel processo di transizione che porta a sposare i nuovi principi di leadership agile (Thoren, 2019).

In conclusione, possiamo affermare che solamente se il leader abbraccerà i principi agili, svilupperà una nuova mentalità agile, sempre pronta al cambiamento, ad essere flessibile e a adattarsi ad ogni situazione, l'azienda agile funzionerà correttamente.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

AZZARITI F. (2013), *Manuale di Economia e Organizzazione aziendale*, Libreriauniversitaria.it Edizioni.

CAFFERATA R. (2014), *Management in adattamento. Tra razionalità economica e imperfezione dei sistemi*, Il Mulino.

CANDIOTTO R. (2016), *Organizzazione Aziendale*, G. Giappichelli Editore.

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.

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., 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.

DECASTRI (2016), *Leggere le organizzazioni. Le teorie e i modelli per capire. Manuale di organizzazione aziendale*, Guerini Next.

FABRIS G. (2010), *Il nuovo consumatore: verso il postmoderno*, 9° Edizione, 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 Publishers.

JOHNSON G., WHITTINGTON R., SCHOLLES K., ANGWIN D., REGNER P., PACI A. (2017), *Strategia. Orientare organizzazioni e imprese in un mondo che cambia*, Pearson Italia S.p.A.

MEDINILLA A. (2012), *Agile Management: Leadership in an Agile Environment*, Springer Science & Business Media.

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

SALVEMINI S. (2017), *Organizzazione Aziendale*, Egea.

THOREN P.M. (2019), *Agile People. Un approccio radicale per HR e manager che crea dipendenti motivati*, Edizione italiana, goWare & Guerini Next.

SITOGRAFIA

<https://argomenti.ilsole24ore.com/parolechiave/webinar.php>

<https://www.forbes.com/>

<https://hbr.org/>

<https://www.ilsole24ore.com/>

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

<https://www.mckinsey.com/>

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

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*.

Disponibile su: <<https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/ourinsights/the-five-trademarks-of-agile-organizations>>

AGHINA W., DE SMET A., WEERDA K., (2015), *Agility: It rhymes with stability*.

Disponibile su:

<<https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/agility-it-rhymes-with-stability>>

AHLBÄCK K., FAHRBACH C., MURAKA M., SALO O. (2017), McKinsey Global Survey Results: *How to create an agile organization*.

Disponibile su:

<<https://www.mckinsey.com/businessfunctions/organization/our-insights/how-to-create-an-agile-organization>>

APPLE A., ARONOWITZ S. (2019), *Agile: The new active ingredient in pharma development*.

Disponibile su:

<<https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/agile-the-newactive-ingredient-in-pharma-development>>

BENASSO F. (2020), *Post lockdown per aziende agili*.

Disponibile su: <<https://www.ilsole24ore.com/art/post-lockdown-aziende-agili-AD0H32L>>

BOSSERT O., KRETZBERG A., LAARTZ J. (2018), *Unleashing the power of small, independent teams.*

Disponibile su:

<<https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/ourinsights/unleashing-the-power-of-small-independent-teams>>

BROSSEAU D., EBRAHIM S., HANDSCOMB C., THAKER S. (2019), *The journey to an agile organization.*

Disponibile su: <<https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/ourinsights/the-journey-to-an-agile-organization>>

CASADEI C. (2019), *Organizzazione agile o tradizionale? La prima triplica i lavoratori coinvolti.*

Disponibile su: <<https://www.ilsole24ore.com/art/organizzazione-agile-o-tradizionale-prima-triplica-lavoratori-coinvolti-ACZ6vRQ>>

DENNING S. (2015), *How To Make The Whole Organization Agile.*

Disponibile su:

<<https://www.forbes.com/sites/stevedenning/2015/07/22/how-to-make-the-whole-organization-agile/#78d49ee15841>>

DENNING S. (2019), *The Irresistible Rise Of Agile: A Paradigm Shift In Management.*

Disponibile su: <<https://www.forbes.com/sites/stevedenning/2019/02/20/the-irresistible-rise-of-agile-a-paradigm-shift-in-management/#524d477e1e9d>>

DE SMET A. (2018), *The agile manager.*

Disponibile su: <<https://www.mckinsey.com/businessfunctions/organization/our-insights/the-agile-manager>>

DE SMET A., LURIE M., ST. GEORGE A. (2018), *Leading agile transformation: The new capabilities leaders need to build 21st-century organizations.*

Disponibile su:

<<https://www.mckinsey.it/idee/leading-agile-transformation-the-new-capabilities-leaders-need-to-build-21st-century-organizations>>

GULATI R. (2018), *Structure That's Not Stifling*, from the May–June 2018 issue of Harvard Business Review.

Disponibile su: <<https://hbr.org/2018/05/structure-thats-not-stifling>>

HORNEY N., PASMORE B., O'SHEA T. (2010), *Leadership Agility: A business imperative for a VUCA world*.

Disponibile su:

<<http://luxorgroup.fr/coaching/wp-content/uploads/Leadership-agility-model.pdf>>

MAHADEVAN D. (2017), *ING's agile transformation*.

Disponibile su: <<https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/ings-agiletransformation>>

NONAKA I., TAKEUCHI H. (1986), *The New New Product Development Game*, from the January 1986 issue of Harvard Business Review.

Disponibile su: <<https://hbr.org/1986/01/the-new-newproduct-development-game>>

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>>

RIGBY D. K., SUTHERLAND J., TAKEUCHI H. (2016b), *Embracing Agile*, from the May 2016 issue of Harvard Business Review.

Disponibile su: <<https://hbr.org/2016/05/embracing-agile>>

SIRONI C. (2020), *Essere agili per crescere, una strategia vincente per le imprese*.

Disponibile su: <<https://www.ilsole24ore.com/art/essere-agili-crescere-strategia-vincente-le-imprese-ADNstSe>>